



EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LA DIRECCIÓN EN LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA. EL POR QUÉ Y EL CÓMO

39º Congreso de FEDADI
Santiago de Compostela, 10 de mayo de 2019

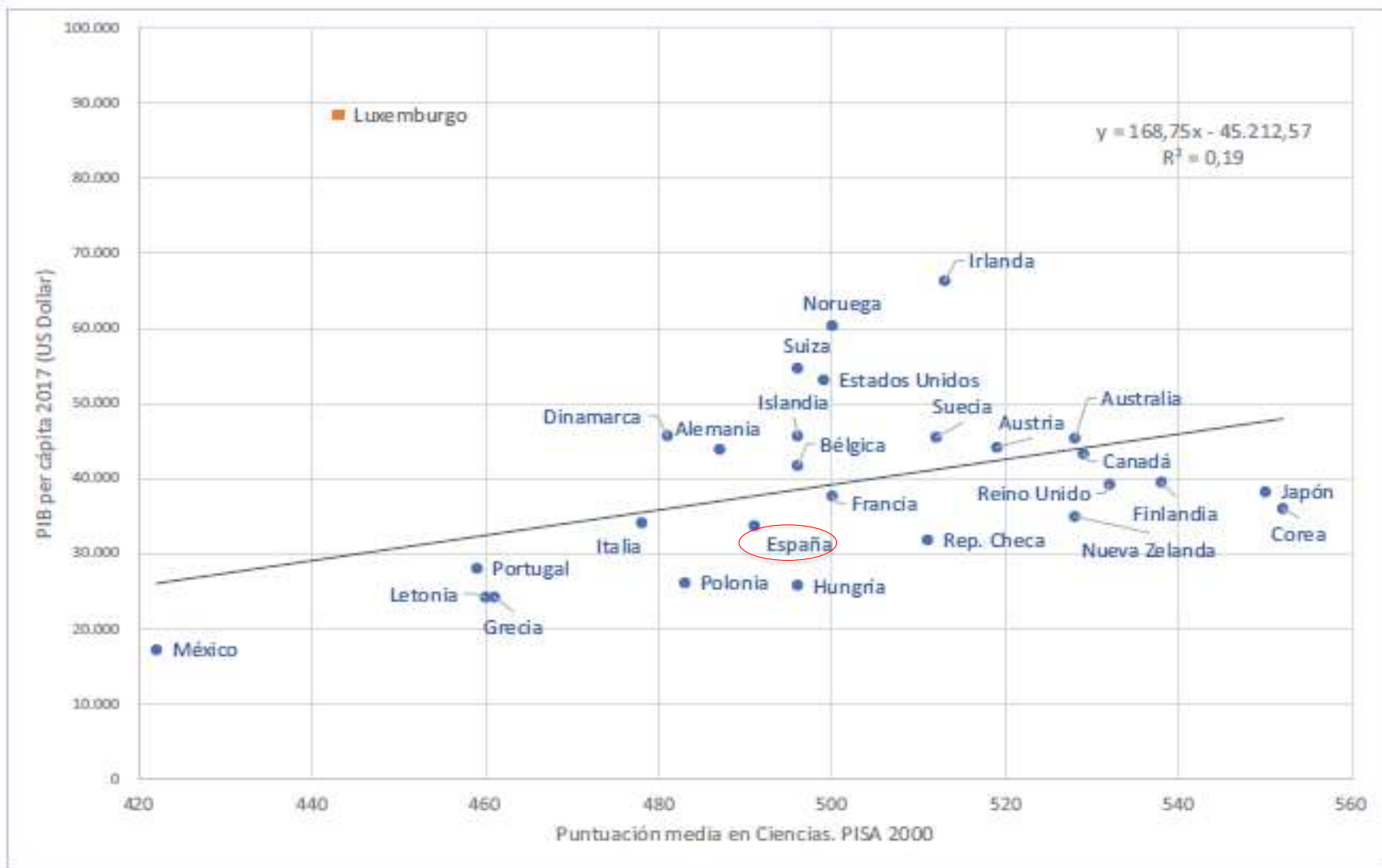
Dr. Francisco López Rupérez
Cátedra de Políticas Educativas

1. INTRODUCCIÓN (1/3)

☐ Contexto y expectativas con respecto a la educación

- Globalización y transformación digital
- Expectativas en relación con la persona
- Expectativas en el plano económico
 - Las estimaciones de Hanusek y Woessmann
 - Una predicción sencilla

La relación entre el rendimiento en Ciencias de los países de la OCDE en PISA 2000 y su grado de riqueza medido por su PIB *per capita* diecisiete años después (López Rupérez et al. 2018)



1. INTRODUCCIÓN (2/3)

Contexto y expectativas con respecto a la educación

La dirección y la evolución de las escuelas

“No he visto nunca una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos el auge o el declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director” (HECHINGER, 1981).

La dirección escolar como uno de los factores críticos de la mejora educativa y del éxito escolar

La dirección escolar en la agenda internacional

1. INTRODUCCIÓN (3/3)

□ Avance

- Formas del liderazgo escolar
- El impacto del liderazgo de la dirección sobre los resultados de los alumnos
- El liderazgo pedagógico de la dirección en los institutos de educación secundaria
- El *feedback* del profesor hacía los alumnos, área prioritaria de influencia
- Algunas recomendaciones

2. CONCEPTO Y FORMAS DEL LIDERAZGO ESCOLAR (1/5)

□ Qué es el liderazgo

➤ *“El liderazgo es el arte de conducir, dirigir u orientar con eficacia grupos humanos”* (López Rupérez, 2009)

➤ El liderazgo contribuye a la mejora (Beare et al., 1992)

➤ El liderazgo es la práctica misma de la mejora (Elmore, R.F.)

“El liderazgo educativo es la guía y la dirección de la mejora instruccional” (Elmore, R.F., 2006)

2. CONCEPTO Y FORMAS DE LIDERAZGO ESCOLAR (2/5)

□ Formas del liderazgo escolar

1. El liderazgo administrativo

- Según el paradigma de la vieja administración pública los administradores, incluyendo los directores escolares, son “(...) *burócratas, conducidos por reglas, que ejecutan y mantienen las normas legales con integridad, de un modo neutral y con el bien común como meta.*” (OLSEN , 2002; pág 4.)
- Es una forma de liderazgo preparada para atender las necesidades del pasado, pero insuficiente para atender los requerimiento del contexto presente y futuro

2. CONCEPTO Y FORMAS DE LIDERAZGO ESCOLAR (3/5)

□ Formas del liderazgo escolar

2. El liderazgo transformacional

- Es una forma de liderazgo genérico centrado en las personas
- Lo tienen en común los líderes empresariales y los líderes de las escuelas eficaces

- Los líderes transformacionales desarrollan cuatro tipos de procesos de influencia :
 - *Consideración individualizada*: atención personal
 - *Estimulación intelectual*: apoyo a la innovación
 - *Motivación inspiradora*: optimismo y altas expectativas
 - *Influencia idealizada*: visión, respeto y confianza

2. CONCEPTO Y FORMAS DE LIDERAZGO ESCOLAR (4/5)

❑ Formas del liderazgo escolar

3. El liderazgo pedagógico

- Es una forma de liderazgo específico propio del ámbito escolar
 - Está centrado en la instrucción
- Los líderes pedagógicos o instruccionales desarrollan cuatro tipos de acciones básicas:
- Establecen con claridad una misión académica
 - Efectúan un seguimiento de la enseñanza y del aprendizaje y de sus resultados
 - Proporcionan el *feedback* adecuado al profesorado
 - Promueven su desarrollo profesional

2. CONCEPTO Y FORMAS DE LIDERAZGO ESCOLAR (5/5)

❑ Formas del liderazgo escolar

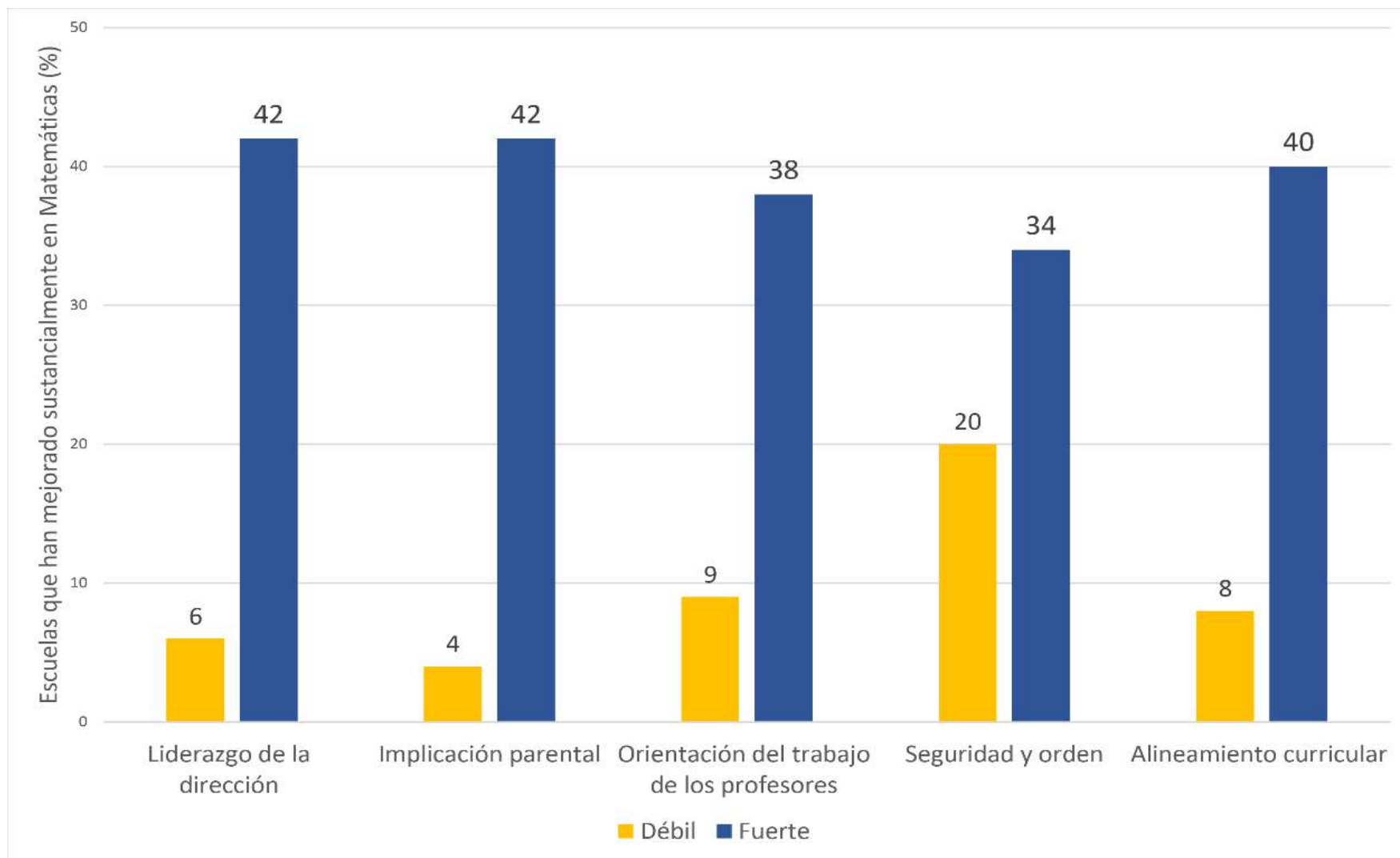
4. Un liderazgo integrado

“Si un director no demuestra capacidad para el liderazgo transformacional –por ejemplo, articulando una visión intelectual, proporcionando estructuras para la toma de decisiones participativa, construyendo consensos hacia una cultura escolar productiva, y promoviendo la colaboración– estará mal preparado para compartir responsabilidades con los profesores en materia de instrucción, currículum y evaluación en un modelo de liderazgo pedagógico compartido” (MARKS & PRINTY, 2003; pág.385).

3. EL IMPACTO DEL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS ALUMNOS

- ❑ **Algunas evidencias sobre el impacto del liderazgo de la dirección escolar**
 - El estudio de Bryk y colaboradores (2006) sobre las escuelas públicas de Chicago

El caso de las escuelas públicas de Chicago

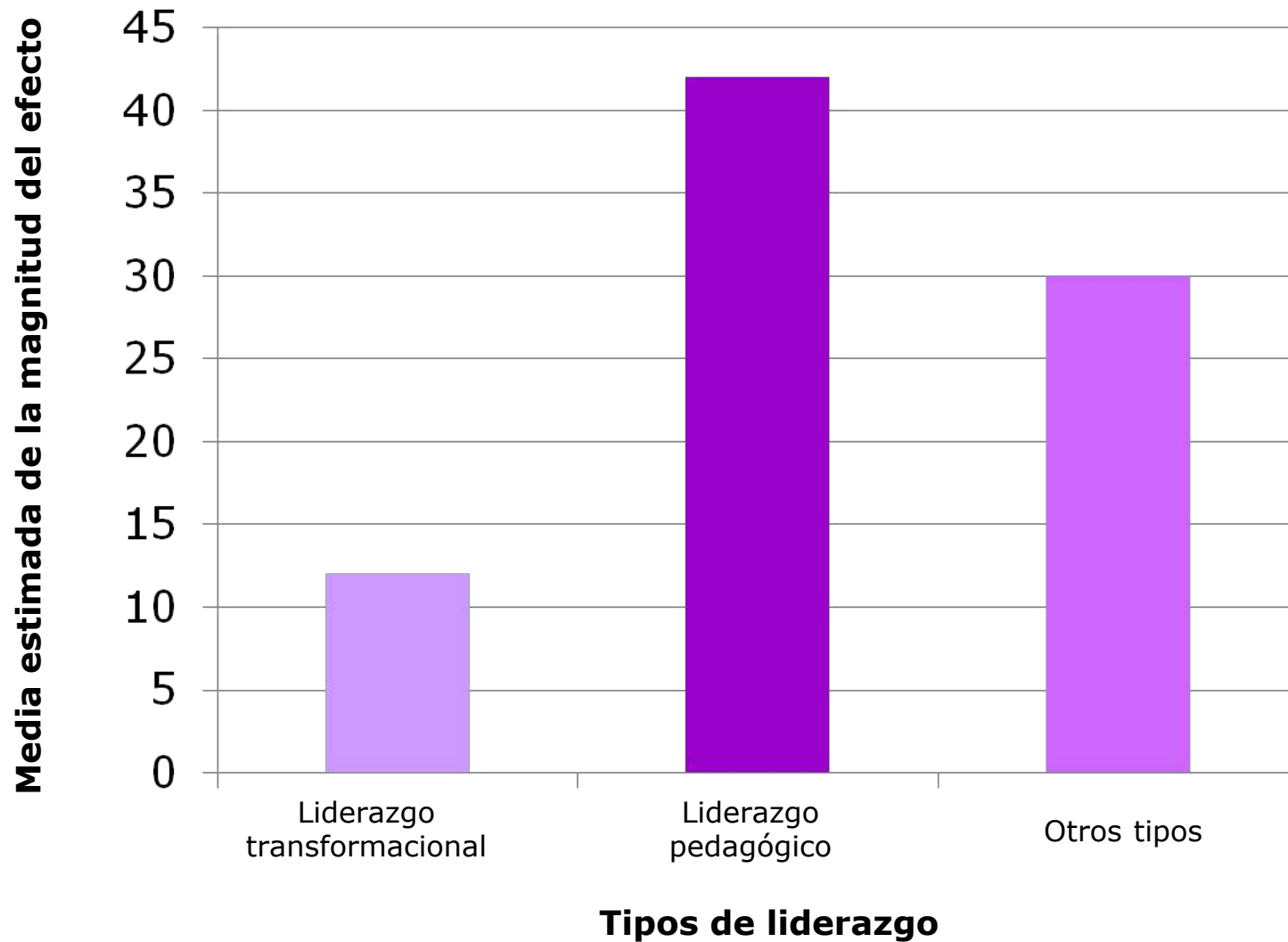


3. EL IMPACTO DEL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS ALUMNOS

- ❑ **Algunas evidencias sobre el impacto del liderazgo de la dirección escolar**
 - El estudio de Bryk y colaboradores (2006) sobre las escuelas públicas de Chicago
 - La probabilidad de conseguir mejoras sustanciales en Matemáticas es 7 veces más alta en las escuelas con un liderazgo sólido que en aquéllas con un liderazgo débil.

- ❑ **El impacto diferencial de distintas formas de liderazgo**

La comparación entre diferentes tipos de liderazgo



Fuente: Robinson.V. et al.(2009) - "School Leadership and Student Outcomes"

4. EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LA DIRECCIÓN EN LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

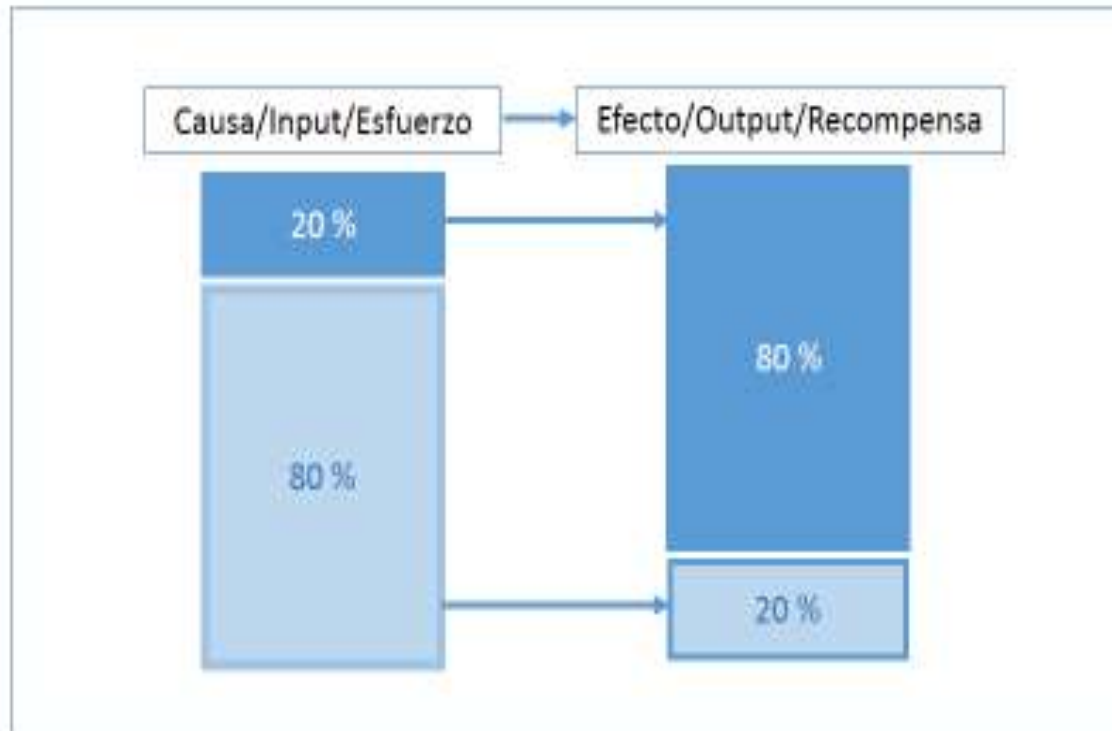
❑ Algunos obstáculos para un liderazgo pedagógico en la Educación Secundaria

- La especialización por materias
- La especificidad de las didácticas
- La escasa tradición de esa forma de liderazgo

❑ Cómo ejercer el liderazgo pedagógico en un IES

- Promoviendo acciones didácticas que tengan una validez general
- Actuando mediante la formación en el centro
- Estimulando una acción profesional colegiada
- Priorizando las acciones de alto impacto
- La aplicación del principio de Pareto

Figura 1. Representación esquemática de la regla 20/80 y de su significado



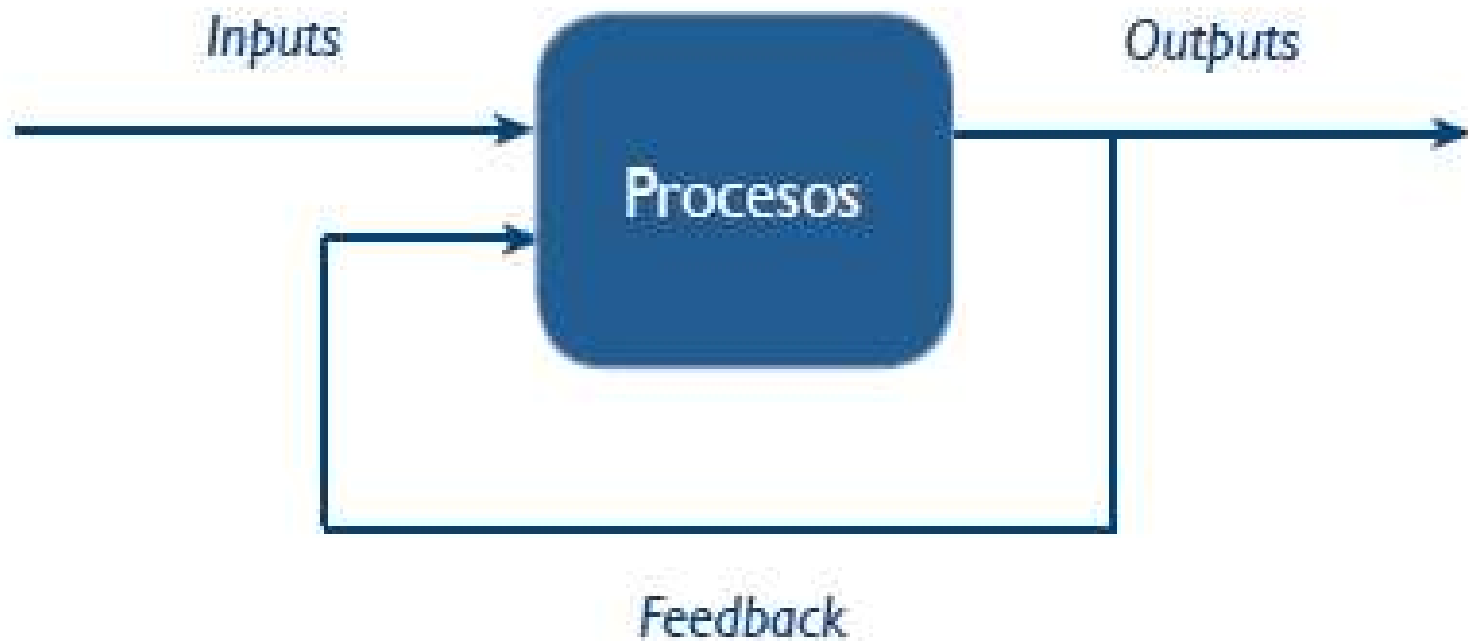
Fuente: Elaboración propia a partir de Koch, R. (1998)

5. EL *FEEDBACK* DEL PROFESOR A LOS ALUMNOS COMO ÁREA PRIORITARIA DE INFLUENCIA

□ El concepto de *feedback*

- Diferencias entre evaluación, información y *feedback*
- Un esquema básico

Esquema de un proceso de *feedback* básico



5. EL *FEEDBACK* DEL PROFESOR A LOS ALUMNOS COMO ÁREA PRIORITARIA DE INFLUENCIA

❑ El concepto de *feedback*

- Diferencias entre evaluación, información y *feedback*
- Un esquema básico

❑ El *feedback* de la instrucción y el trabajo de John Hattie

❑ El significado del tamaño del efecto d

- $d = 1,00$ equivale a:
 - Una mejora en una desviación estándar de los resultados
 - Un avance en el rendimiento de los alumnos de entre 2 y 3 años
 - Una mejora en un 50% del ritmo de aprendizaje
 - Una correlación con $r = 0,50$
 - Que los alumnos sometidos al tratamiento superan en rendimiento al 84% de los que no lo recibieron

5. EL *FEEDBACK* DEL PROFESOR A LOS ALUMNOS COMO ÁREA PRIORITARIA DE INFLUENCIA

□ El *feedback* de la instrucción percibido por los alumnos en España

- «El profesor me indica cómo estoy rindiendo en el curso».
- «El profesor me informa sobre mis puntos fuertes en este curso de ciencias».
- «El profesor me dice en qué áreas puedo aún mejorar».
- «El profesor me indica cómo puedo mejorar mi rendimiento».
- «El profesor me aconseja sobre cómo puedo lograr mis objetivos de aprendizaje».

La correspondiente escala de Lickert tiene como categorías: 'nunca o casi nunca', 'en algunas clases', 'en muchas clases', 'en todas o en casi todas las clases'.

Índices de *feedback* percibido de la instrucción

(López Rupérez *et al.*, 2019)

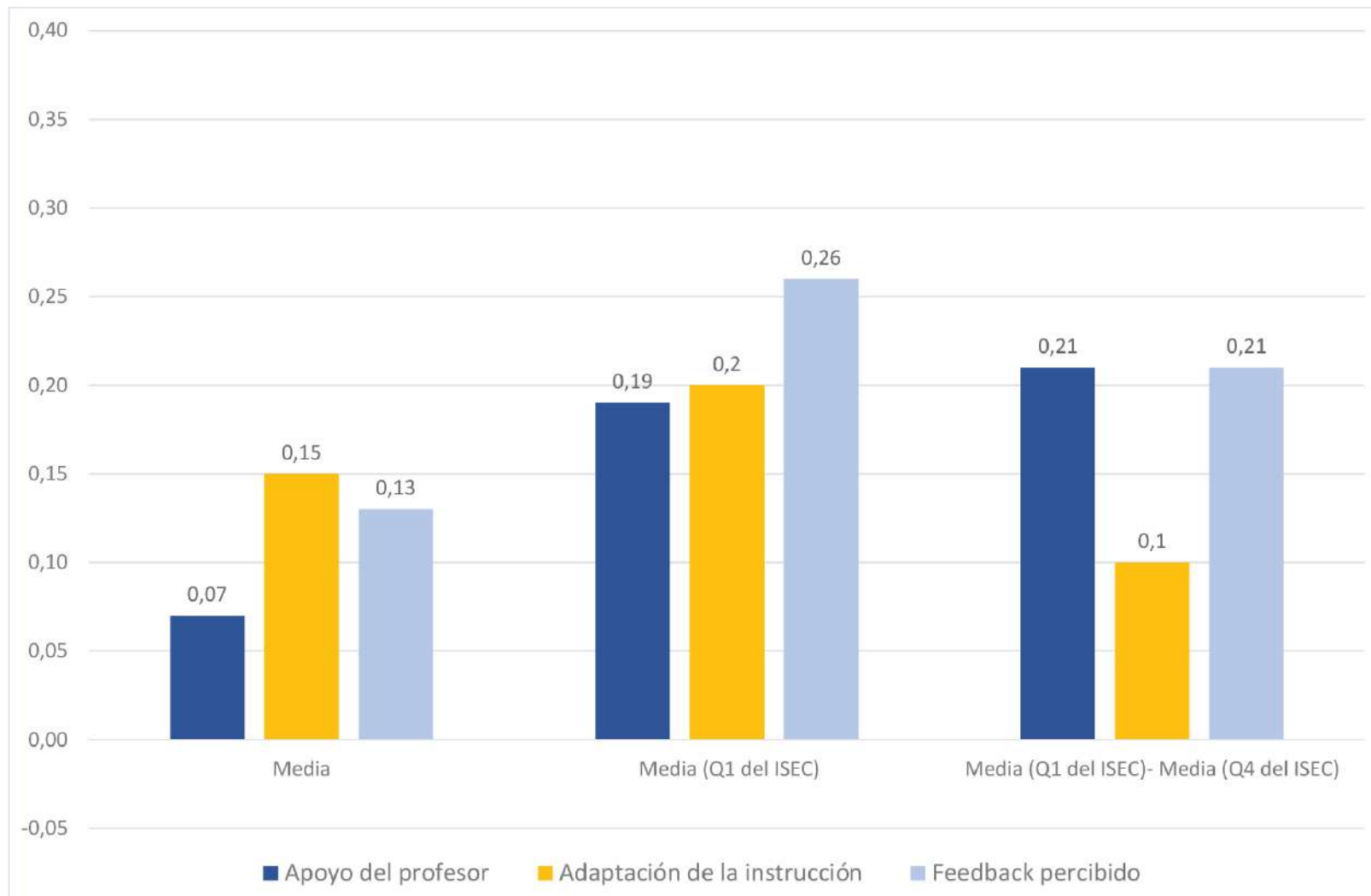
Tabla 12

Valores de la media y de la desviación típica del índice de *feedback* percibido de la instrucción en Ciencias

	Media	Desviación típica
España	0,13	0,99
Andalucía	0,21	0,97
Aragón	-0,03	1,02
Asturias	0,20	1,08
Baleares (Islas)	0,06	0,99
Canarias	0,15	1,05
Cantabria	0,11	1,00
Castilla y León	-0,02	1,00
Castilla-La Mancha	0,10	1,00
Cataluña	0,09	0,95
Comunidad Valenciana	0,12	1,01
Extremadura	0,16	0,98
Galicia	-0,04	1,00
Madrid (Comunidad de)	0,04	1,02
Murcia (Región de)	0,16	1,02
Navarra (Com. Foral de)	0,08	1,01
País Vasco	0,05	1,06
La Rioja	0,19	1,03

Actuaciones de *feedback* de la instrucción percibido por los alumnos en función del nivel socioeconómico

España



6. ALGUNAS RECOMENDACIONES

- ❑ Proporcionar a los Directores la formación suficiente a fin de facilitarles el ejercicio de un liderazgo pedagógico en aspectos relevantes.
- ❑ Sensibilizar a los claustros sobre los factores críticos, por la vía de una formación basada en evidencias, que combine la descripción de los marcos conceptuales con ejemplos prácticos.
- ❑ Elaborar protocolos de actuación efectivos que faciliten la utilización sistemática del *feedback* formativo en el aula.
- ❑ Proporcionar a los profesores apoyos y plataformas colaborativas para facilitar su implementación y promover su difusión.
- ❑ Promover una acción profesional colegiada en el ámbito de los directores escolares y en el ámbito de los centros.

7. A MODO DE CONCLUSIÓN

«[...] La clave de la mejora educativa reside en mejorar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje diarios en las escuelas, basadas en la noción de que la escuela es la unidad apropiada de evaluación»

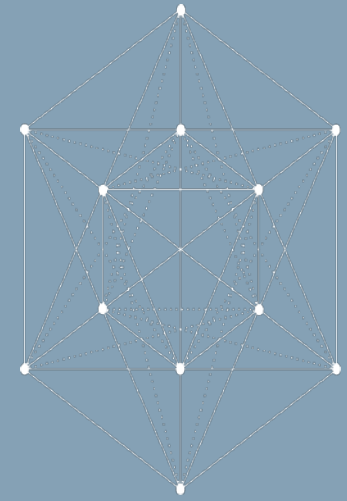
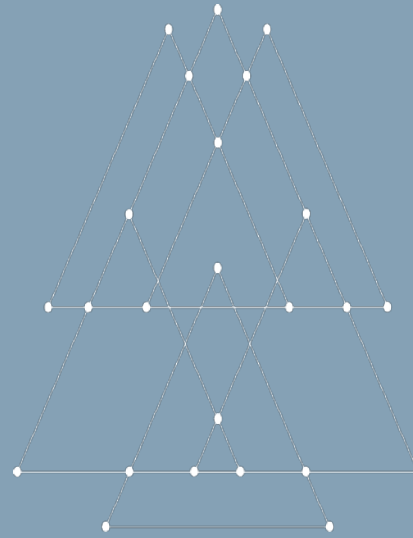
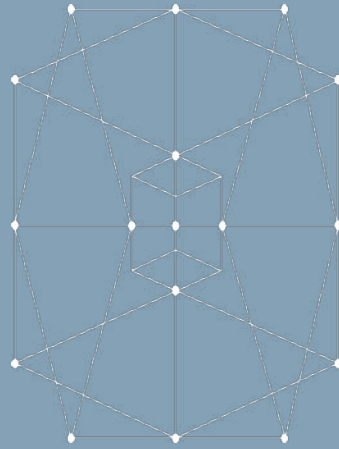
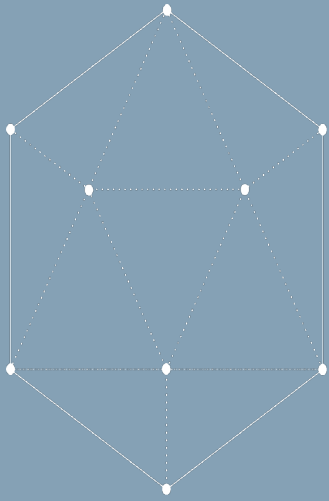
(B. LEVIN, 2008; pág.)

REFERENCIAS (1/2)

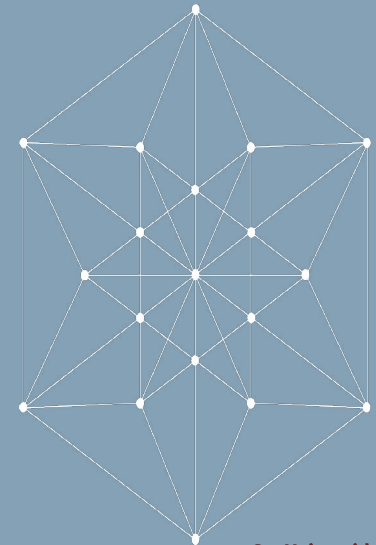
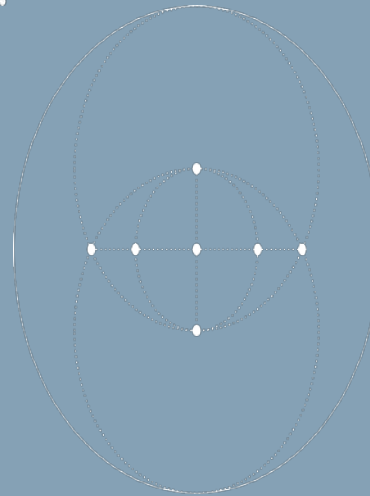
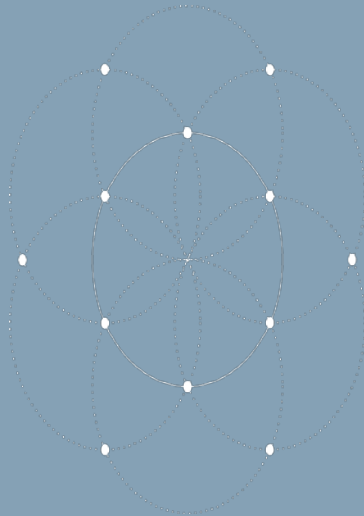
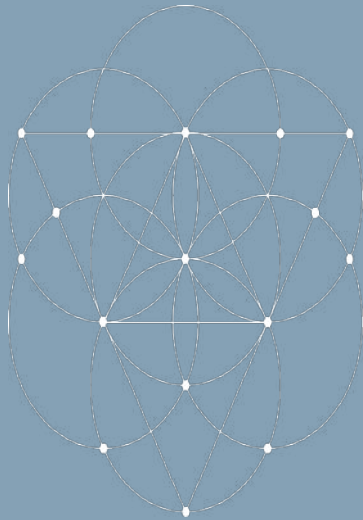
- BEARE, H., CALDWELL, B., & MILLIKAN, R. (1992), *Creating an Excellent School*. London: Routledge.
- BENDER, P.; ALLENSWORTH, E.; BRYK A.S.; EASTON J.Q.; LUPPESCU S. (2006). *The Essential Supports for School Improvement*. Chicago: CCSR.
Recuperado de:
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED498342.pdf>
- ELMORE, R.F. (2006) “Leadership as the practice of improvement. Preliminary draft”, en OECD, Activity on Improving School Leadership. International Conference. International perspectives on School Leadership for Systemic Improvement, London, 2006
- HECHINGER, F.M. citado en *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Ed. La Muralla, Madrid, 1992.
- LÓPEZ RUPÉREZ, F (2009). “Educational leadership and school autonomy from the Spanish point of view”. En *Leadership and school performance*. European Commission-CRELL. (Coord. European Foundation Society and Education). Euroreport.
Recuperado de:
http://www.sociedadyleducacion.org/site/wp-content/uploads/SCHOOL_LEADERSHIP_01.pdf

REFERENCIAS (2/2)

- LÓPEZ RUPÉREZ, F.; GARCÍA GARCÍA, I.; EXPÓSITO CASAS, E. (2018). *La Educación Científica en las Comunidades Autónomas. Conocimientos y competencias a la luz de PISA 2015*. Universidad Camilo José Cela.
- LÓPEZ RUPÉREZ, F.; GARCÍA GARCÍA, I.; EXPÓSITO CASAS, E. (2019). *Igualdad de oportunidades e inclusión educativa en la Comunidad de Madrid. Un estudio comparado*. Madrid: Universidad Camilo José Cela.
- MARKS, H. M., & PRINTY, S. M. (2003). “Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership”. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), pp. 370–397.
- OLSEN, J. (2002). *Towards a European administrative space? Advanced Research on the Europeanisation of the Nation-State (ARENA)*, University of Oslo, Working Paper No. 26. Ponder
- ROBINSON, B., HOHEPA, M. & LLOYD, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: identifying What Works and Why*. (BES). Wellington, New Zealand: Ministry of Education. Recuperado de:
https://www.educationcounts.govt.nz/data/assets/pdf_file/0015/60180/BES-Leadership-Web-updated-foreword-2015.pdf



¡MUCHAS GRACIAS!





CAMPUS MADRID - VILAFRANCA

Castillo de Alarcón, 49
Urb. Villafranca del Castillo
28692 Madrid

ESCUELA DE POSGRADO UCJC

Calle de Almagro, 5
28010 Madrid

WWW.UCJC.EDU

EMAIL: info@ucjc.edu
TEL: +34 91 815 31 31