

A portrait of Louise Stoll, a woman with short, curly brown hair, wearing glasses and a blue and white patterned top. She is looking slightly to the right. In the top right corner, there is a decorative plate with a blue background and yellow and green floral patterns.

**LOUISE
STOLL**

Liderazgo para
el aprendizaje

“(R)evolución
educativa
es impulsar comunidades creativas
de aprendizaje profesional”

EduCaixa



Obra Social "la Caixa"

¿Qué es el liderazgo para el aprendizaje?

El liderazgo para el aprendizaje es uno de los motores clave para la transformación y mejora educativa. Así nos lo revelan la investigación y las experiencias internacionales. El cambio y la transformación educativa requiere que las organizaciones educativas pongan en el centro de toda su actividad el aprendizaje y, en consecuencia, que todas las personas que forman parte de ellas sepan liderar procesos de aprendizaje-enseñanza y de transformación educativa.

En el sector educativo, el liderazgo como concepto y práctica cubre un amplio número de tareas, actividades, actitudes y comportamientos que no son reducibles al rol tradicional del director de centro como administrador y gerente. En efecto, términos como *liderazgo distribuido, pedagógico, participativo y democrático* son cada vez más comunes. De las distintas propuestas, las más potentes han sido el liderazgo instructivo o pedagógico, procedente del movimiento de escuelas eficaces, y el liderazgo transformativo, vinculado al movimiento de reestructuración escolar. El liderazgo centrado en el aprendizaje (*learning-centred leadership*) viene a integrar estas dos últimas (Bolívar, A. 2010) y se convierte en un de una nueva cultura del liderazgo escolar.

Para la OCDE (2013), el liderazgo para el aprendizaje conlleva el compromiso, la energía y la experiencia de crear metas sobre el aprendizaje e identificar las medidas estratégicas para alcanzarlas en la práctica. Esto se hace sobre la base de crear un clima de centro que promueve el aprendizaje. Un buen liderazgo es clave para el desempeño de los centros educativos. Los equipos directivos tienen la tarea y responsabilidad de establecer y direccionar el rumbo de las instituciones, estableciendo una misión-visión a seguir y unas metas y objetivos globales. El liderazgo en las escuelas consiste también en la capacidad de generar y facilitar las condiciones necesarias para la consecución de dichos objetivos. Por último, es imprescindible monitorear y evaluar de manera objetiva y constante el progreso y desempeño de las escuelas y, por lo tanto, promover un buen liderazgo escolar, que es aquel que pone el foco y se mide en función de los aprendizajes de los alumnos.

¿Qué dicen las evidencias?

Numerosas investigaciones han corroborado la gran importancia de un buen liderazgo. Más concretamente, los estudios empíricos identifican el liderazgo escolar como un factor importante en la eficacia y la mejora escolar. Toby Greany (2019), lo ilustra con claridad cuando cita la metaanálisis de 69 estudios de Manzano i alt (2005) que concluyó que reemplazar un director 'mediocre' con un director excepcional en una escuela 'mediocre' podría aumentar el rendimiento de los estudiantes más de un veinte por ciento. La investigación, pero, nos revela que los efectos del liderazgo en la mejora de los resultados no son directos, si no que se ven mediados por las prácticas docentes en el aula (Manzano et al., 2005; Leithwood, Louis et al., 2004; Robinson, 2007). De todas las variables que tienen un efecto sobre la calidad del aprendizaje y la motivación del alumnado, **el liderazgo es la segunda variable interna con mayor impacto** (Cuenca y Pont, 2016). Los resultados derivados de dichas investigaciones son contundentes.

Los resultados de la investigación refuerzan en gran parte el argumento de que 'el liderazgo importa'. Pero ¿cómo trabajan los líderes para suponer un cambio y qué podemos decir de las formas en las que los líderes escolares abordan la necesidad de mejora e innovación?

¿Cómo trabajan los líderes escolares para lograr un mayor impacto?

A pesar de no estar en contacto directo con el alumnado en las aulas de manera regular, los equipos directivos tienen gran poder de influenciar de manera directa muchos de los determinantes del aprendizaje. Entre ellos destacan: cultura de centro, formación docente, contacto con padres de familia y comunidades, espacios de aprendizaje y recreación, herramientas y recursos de aprendizaje y la implementación de política pública en los centros. Sin embargo, la investigación demuestra que de la larga lista, los líderes escolares mejoran la enseñanza y el aprendizaje y, de este modo, los resultados de los alumnos indirecta y poderosamente a través de su influencia en la motivación del personal, en el compromiso, en las prácticas docentes y a través del desarrollo de las capacidades del profesorado para el liderazgo (Day et al. 2009). Las experiencias y la literatura internacional, apuntan de manera cada vez más clara: si los profesores son clave de la mejora, los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores (Bolívar, A. 2010).

Dichos resultados son relevantes dada la tendencia durante las últimas décadas de enfocar gran parte de la inversión educativa en infraestructura, herramientas digitales y formación docente. Estos aspectos son sin duda de vital importancia, pero tal y como muestra la evidencia, **invertir en las capacidades de liderazgo de los equipos directivos y el profesorado puede también generar cambios sustanciales** en la mejora de la

calidad educativa. Anna Jolonch, de acuerdo con los resultados de la investigación, propone que uno de los efectos de situar en un lugar destacado de las agendas políticas educativas el liderazgo pedagógico es el alto nivel de impacto en la mejora de resultados del alumnado, y ello en el conjunto del sistema. La inversión que se hace en una población reducida y acotada como son los directores de centro y sus equipos tiene unos efectos multiplicadores y de amplio alcance en la mejora individual de los resultados educativos de cada alumno, cada centro y, al mismo tiempo, en el conjunto del sistema.

¿Qué elementos se requieren para ejercer un buen liderazgo?

Dada su complejidad, sería ingenuo pensar que existe una fórmula única de liderazgo aplicable para todas las escuelas. Para que un liderazgo tenga efectos positivos, es preciso tener en cuenta las características específicas del contexto educativo en el que se trabaja.

Existe gran diversidad en el interior de las escuelas en cuanto a número de estudiantes, características de la plantilla de profesores, composición socioeconómica y cultural del alumnado, espacios y recursos de aprendizaje. Todos estos factores deben ser tenidos en cuenta a la hora de pensar en el modelo de liderazgo que debe ser implementado en cada escuela.

Ahora bien, las investigaciones de Stoll y su equipo apuntan a siete elementos y funciones esenciales que todo líder escolar debe tener en cuenta (Stoll, 2015):

1. La evaluación integral es imprescindible para la mejora educativa. Parte del liderazgo consiste en establecer criterios de evaluación de manera colaborativa al interior de las escuelas.
2. Un buen liderazgo debe fomentar el interés y el compromiso de todos aquellos involucrados en el proceso de aprendizaje-enseñanza. El alumnado aprende más y mejor cuando tiene poder de decisión sobre su ruta de aprendizaje. Así mismo, la labor del profesorado es más fructífera cuando este se apropia de sus proyectos.
3. Facilitar la colaboración abierta y la retroalimentación constructiva entre el profesorado nutre las relaciones profesionales y conduce a una enseñanza-aprendizaje de mejor calidad. Los líderes deben invertir el tiempo para que la comunidad escolar se conozca entre sí, intercambie conocimientos y colabore en el diseño y evaluación de proyectos y prácticas pedagógicas.
4. El liderazgo debe ser resistente y resiliente. Los líderes escolares deben valorar el error como un aprendizaje más, atreviéndose e incitando a otros a innovar y probar cosas nuevas.
5. De central importancia es apoyar la formación docente de manera constante, evaluando además la calidad y el desempeño de los mismos de manera integral. Esto implica involucrarse en la articulación del currículo académico, proveer el tiempo y los espacios para el desarrollo profesional y fomentar una cultura de trabajo colaborativa al interior de las escuelas.
6. La práctica educativa se enriquece a través del contacto e intercambio con agentes externos a la escuela. Un buen liderazgo escolar trasciende la escuela y busca relaciones constructivas con otras escuelas, docentes, investigadores y entidades públicas y privadas.

Los diferentes elementos de un liderazgo efectivo convierten las escuelas en una organización que aprende (Kools, M.; Stoll, M., 2016). La escuela del s. XXI es aquella en la que no solo los alumnos aprenden, sino también los docentes. Lo más importante del liderazgo escolar es que los líderes estén convencidos de que la escuela puede convertirse en una organización que aprende y encaucen todos los esfuerzos en esta dirección, tanto para el beneficio o mejora de la propia escuela y los docentes, como para los alumnos. Para que esto sea posible, la ayuda entre iguales de los directores cuando éstos trabajan en red es un instrumento muy necesario y de cambio para la mejora. El cambio de paradigma educativo nos lleva a abrir las puertas del aula a la colaboración entre docentes rompiendo el mito de un maestro y un aula. De la misma manera, los líderes escolares dejan de estar en su escuela para trabajar en redes de escuelas con los demás líderes construyendo comunidades profesionales de aprendizaje dentro y fuera del centro escolar (Jolonch, A. 2019).

¿Dónde y cómo puedo formarme?

Visita nuestra web y accede al programa Liderazgo para el aprendizaje

Bibliografía

Bolívar, A. Bolívar R. "Schools principals in Spain: from manager to leader", 2011. International Journal of Education ISSN 1948-5476 2011, Vol. 3, No. 1: E5

Bolívar, A. Liderazgo para el aprendizaje. 2010.
https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgjkhnld/IV/Lideran%C3%A7as/Bolivar_Liderazgo.para.el.Aprendizaje.pdf

Cuenca, R. y Pont, B. (2016). Liderazgo escolar: Inversión clave para la mejora educativa. Fundación Santillana

Day, C. y Sammons, P. (2014). Successful School Leadership. Education Development Trust

Greany, T. and Earley, P. (2017). 'Introduction: School leadership and education system reform'. In Earley, P. and Greany, T. (Eds.), School leadership and education system reform (pp. 1-13). London: UK: Bloomsbury

Istance, D.; Stoll, L. (2013). "Panorama general del lideratge per a l'aprenentatge en entorns innovadors d'aprenentatge", en D. Istance; L. Stoll; A. Jolonch; M. Martínez; J. Badia, Liderar per aprendre. Del diàleg entre la recerca i la pràctica. Barcelona, Fundació Bofill, 19-78, http://www.fbofill.cat/sites/default/files/IB_46_WEB.pdf

Jolonch, A. Las comunidades profesionales de aprendizaje: liderazgo y innovación educativa in Jolonch, A. Martínez, M. Coord. Las Paradojas de la innovación educativa; en prensa Editorial Horsori. 2019).

Kools, M.; Stoll, M. (2016). "What makes a school a learning organisation?", Education Working Paper, 137, OCDE. <https://www.oecd.org/edu/school/school-learning-organisation.pdf>

Martínez, M.; Badia, J.; Jolonch, A. (2013). Lideratge per a l'aprenentatge. Estudis de cas a Catalunya. Barcelona, Fundació Jaume Bofill

Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). School Leadership that Works: From Research to Results. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development

OCDE (2014). Leadership for 21st Century Learning. París, CERI, OECD Publishing. http://www.oecd-ilibrary.org/education/leadership-for-21st-century-learning_9789264205406-en

Robinson, V., Hohepa, M. and Lloyd, D. (2009) School leadership and student outcomes: identifying what works and why: Best evidence synthesis. Wellington, New Zealand: Ministry of Education.

Robinson, V. (2011) Student-centred Leadership, San Francisco: Jossey-Bassey.

Stoll, L. (2015). Three greats for a self-improving school system: pedagogy, professional development and leadership: executive summary

Stoll, L., Greany, T., Coldwell, M., Higgins, S., Brown, C., Maxwell, B., Burns, H. (2018). Evidence-informed teaching: self assessment tool for schools [Artefact]. Chartered College of Teaching, London, UK

Waters, T.; Marzano, R. J. y McNulty, B. (2003). Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning



Fundación Bancaria "la Caixa"