

Cicle de
Conferències

(R)evolució educativa

Lideratge
dels equips directius

EduCaixa



Obra Social "la Caixa"

Què és el lideratge?

El lideratge és un concepte complex i, com a tal, n'hi ha diverses definicions. Tot i que aquestes definicions difereixen en certs aspectes, també hi ha diverses característiques i funcions inherents al lideratge –en totes les seves formes– que en permeten dibuixar una definició general.

Totes les definicions de lideratge giren a l'entorn de **dues funcions clau: proveir direcció i exercir influència.**

En el sector educatiu, com a concepte i pràctica cobreix un nombre ampli de tasques, activitats, actituds i comportaments que no es poden reduir al paper tradicional del director de centre com a administrador i gerent. En efecte, termes com ara lideratge distribuït, participatiu i democràtic són cada vegada més comuns.

Un bon lideratge és clau per al desenvolupament dels centres educatius. Els equips directius tenen la tasca i responsabilitat d'establir i encaminar el rumb de les institucions, establint una missió - visió a seguir i unes metes i uns objectius globals.

Una altra part essencial del lideratge a les escoles consisteix en la capacitat de generar i facilitar les condicions necessàries per aconseguir aquests objectius. Per últim, és imprescindible monitorar i avaluar de manera objectiva i constant el progrés i desenvolupament de les escoles.

Què diuen les evidències?

Nombroses recerques han corroborat la gran importància d'un bon lideratge a les escoles. Més concretament, hi ha tres línies d'investigació centrades a estudiar el lideratge dins de l'educació.

La primera línia és de caràcter qualitatiu. A través d'observacions, entrevistes i grups focals, s'ha intentat destil·lar l'impacte del lideratge sobre la qualitat de l'aprenentatge i el rendiment tant de l'alumnat com del professorat (Mortimore, 1993; Scheurich, 1998).

La segona línia investiga els efectes del lideratge a través d'estudis quantitius fent ús de dades a gran escala. Quantificant el lideratge com a variable independent s'ha aconseguit establir el seu impacte sobre altres factors (Hallinger i Heck, 1996).

La tercera línia és també de caràcter quantitatiu però amb un enfocament diferent. En lloc d'investigar els efectes del lideratge com una variable única, el lideratge es divideix en diverses variables: tasques, responsabilitats, comportaments i actituds (Waters, Marzano i McNultry, 2003). Subseqüentment es procedeix a calcular la seva correlació i l'efecte sobre les variables dependents: rendiment acadèmic, motivació, etc.

Els resultats derivats d'aquestes recerques són contundents. De totes les variables que tenen un efecte sobre la qualitat de l'aprenentatge i la motivació de l'alumnat, **el lideratge és la segona variable amb més impacte.** En primer lloc es troba la instrucció a les aules per part del professorat.

Tot i no estar en contacte directe amb l'alumnat a les aules de manera regular, els equips directius tenen gran poder d'influenciar de manera directa molts dels determinants de l'aprenentatge. Hi destaquen: cultura de centre, formació docent, contacte amb pares de família i comunitats, espais d'aprenentatge i recreació, eines i recursos d'aprenentatge i la implementació de política pública als centres.

Una altra troballa important de les recerques és que el lideratge té més impacte a les escoles que es troben en situació de vulnerabilitat. És a dir, **les escoles que es troben en circumstàncies més desfavorides se solen beneficiar més d'un bon lideratge.**

Aquests resultats són rellevants donada la tendència durant les últimes dècades d'enfocar gran part de la inversió educativa en infraestructura, eines digitals i formació docent. Aquests aspectes són sens dubte de vital importància, però tal com mostra l'evidència, **invertir en les capacitats de lideratge dels equips directius també pot generar canvis substancials** en la millora de la qualitat educativa.

Quins elements es necessiten per a un lideratge positiu?

Donada la seva complexitat, seria ingenu pensar que hi ha una fórmula única de lideratge aplicable per a totes les escoles. Perquè un lideratge tingui efectes positius cal tenir en compte les característiques específiques del context educatiu en què es treballa.

Hi ha una gran diversitat en l'interior de les escoles pel que fa a nombre d'estudiants, característiques de la plantilla de professors, composició socioeconòmica i cultural de l'alumnat, espais i recursos d'aprenentatge. Tots aquests factors s'han de tenir en compte a l'hora de pensar en el model de lideratge que s'ha d'implementar a cada escola.

Ara bé, les recerques indiquen cinc elements i funcions essencials que tot líder escolar ha de tenir en compte (Cuenca i Pont, 2016):

- » És de central importància donar suport a la **formació docent** de manera constant, avaluant a més la qualitat i el seu desenvolupament de manera integral. Això implica involucrar-se en l'articulació del currículum acadèmic, proveir del temps i els espais per al desenvolupament professional i fomentar una cultura de treball col·laborativa a l'interior de les escoles.
- » La fixació d'**objectius globals i específics** de manera participativa amb el professorat és també fonamental. Només així és possible construir un compromís i enteniment generalitzat, on cada actor comprèn el seu paper i té les eines i capacitats per dur-lo a terme.
- » El desenvolupament i la implementació de **sistemes de monitoratge i avaluació** constitueix un eix central en l'educació d'avui. L'adaptació i millora de l'educació requereix recollectar dades tant qualitatives com quantitatives de manera sistemàtica.
- » La **gestió de recursos** humans i econòmics. Buscar i retenir talent és primordial per mantenir i millorar la qualitat educativa. De la mateixa manera, tenir un coneixement a fons de les necessitats i capacitats materials de l'escola és necessari per administrar-los correctament.
- » L'establiment d'**aliances estratègiques**, promovent la interacció i cooperació amb actors i institucions per fora de l'escola. Això es pot produir mitjançant aliances amb altres escoles, entitats públiques o privades, etc.

On i com em puc formar?

Visita el nostre blog

Consulta els estudis i les pàgines web següents:

<http://conocimientoeducativo.com/administracion-y-gestion-de-la-educacion/>

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

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

Leithwood, K.; Seashore, K., Anderson, S. i Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*. The Wallace Foundation.

Bibliografia

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

Hallinger, P. i Heck, R. (1996). *Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-95*, *Educational Administration Quarterly*, 32, 1, 5-44

Mortimore, P. (1993). *School effectiveness and the management of effective learning and teaching*. *School Effectiveness and School Improvement*, 4(4), 290-310

Scheurich, J. J. (1998). *Highly successful and loving, public elementary schools populated mainly by low-SES children of color: Core beliefs and cultural characteristics*. *Urban Education*, 33(4), 451-491

Waters, T., Marzano, R. J. i 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



Fundació Bancària "la Caixa"