



Liderazgo escolar para el desarrollo de comunidades de aprendizaje profesional

- El liderazgo educativo es el conjunto de prácticas que utilizan los directores en relación con la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Es un indicador importante que determina cómo los profesores colaboran y participan en un diálogo reflexivo sobre su práctica. En la mayoría de los países y regiones, casi todos los directores actúan como líderes educativos, aunque un tercio de ellos rara vez participa en alguna de estas acciones.
- El liderazgo distribuido es la capacidad de los centros de incorporar las diferentes partes interesadas en el proceso de toma de decisiones. Este tipo de liderazgo parece favorecer la creación de un sentido de propósito común en los centros. Casi todos los centros involucran a su personal en los procesos de toma de decisiones, pero difieren en cuanto a las oportunidades que ofrecen a los estudiantes y a sus padres/tutores a la hora de participar en decisiones escolares.
- Los directores que han adquirido competencias de liderazgo educativo mediante una formación o un curso especializado participan más en acciones de liderazgo educativo en sus respectivos centros que los directores que no han recibido ese tipo de formación.

¿Qué es TALIS?

El Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (*Teaching and Learning International Survey*) es el primer estudio internacional que examina los entornos de enseñanza y aprendizaje en los centros. En él, se consulta a profesores y directores acerca de su trabajo, sus centros y sus aulas. Este análisis comparativo internacional ayuda a los países a conocer otros países con problemas similares y a aprender sobre sus políticas.

El estudio TALIS 2013 se centró en profesores y directores de primer ciclo de educación secundaria. Se analizó un muestreo de 20 profesores en 200 centros de más de 30 países.

Más información disponible en: www.oecd.org/talis

El liderazgo escolar y las comunidades de aprendizaje profesional

El papel de los directores escolares es crucial para establecer, conformar y fomentar la calidad de la enseñanza. El nuevo informe de la OCDE, *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013 (El liderazgo escolar para el aprendizaje: Observaciones de TALIS 2013)*, trataba de examinar la asociación entre el liderazgo escolar y la creación de comunidades de aprendizaje profesional.

Las comunidades de aprendizaje profesional hacen referencia a las acciones estructurales y recurrentes que tienen como objetivo fomentar el diálogo y la colaboración entre los profesores con el fin de mejorar sus prácticas. El estudio TALIS 2013 utilizó cinco indicadores para captar dicho concepto: 1) la participación del docente en diálogos reflexivos; 2) la práctica desprivatizada¹; 3) el sentido de propósito común; 4) la actividad colaborativa; y 5) un enfoque colectivo sobre el aprendizaje.

Según el estudio de la OCDE, el liderazgo escolar se estructura en dos ámbitos:

1. Liderazgo educativo: se define como el conjunto de prácticas relacionadas con la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

1. «Práctica desprivatizada» hace referencia a los profesores que observan las clases de otros profesores, con el fin de proporcionar observaciones sobre su enseñanza.



2. Liderazgo distribuido: se define como el conjunto de prácticas relacionadas con la capacidad de los directores de involucrar a las diferentes partes interesadas en los procesos de toma de decisiones del centro.

La Tabla 1 muestra el grado global de asociación entre el liderazgo educativo y el distribuido, con cada dimensión de las comunidades de aprendizaje profesional en tres niveles educativos en los 38 sistemas participantes.

Tabla 1 • **Asociación entre tipos de liderazgo y dimensiones de las comunidades de aprendizaje profesional en cada nivel educativo**

| | | Diálogo reflexivo | Práctica desprivatizada | Sentido de propósito común | Actividad colaborativa | Enfoque colectivo del aprendizaje de los alumnos |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------|--|
| Educación primaria | Liderazgo educativo | + | + | + | + | |
| | Liderazgo distribuido | | | + | | |
| Ed. secundaria, primer ciclo | Liderazgo educativo | + | | | + | |
| | Liderazgo distribuido | | | + | | |
| Ed. secundaria, segundo ciclo | Liderazgo educativo | + | | | | |
| | Liderazgo distribuido | | | + | | |

Observaciones: + = efecto positivo; - = efecto negativo.

Los signos en negrita indican efectos significativos al $p < 0,01$; los signos grises indican efectos significativos al $p < 0,05$.

Los resultados de la asociación son controlados por otras características propias del centro y de los profesores que pueden influir en esas relaciones. Para obtener más información, véase el capítulo 4 y 6 del informe *Liderazgo escolar para el aprendizaje* (OCDE, 2016).

Puesto que el análisis de cada nivel educativo se basó en varias muestras de países y regiones, conviene tener precaución al comparar los resultados entre los niveles. Véase la Tabla 1.1 del informe *Liderazgo escolar para el aprendizaje* (OCDE, 2016) para conocer la lista de países y regiones incluidos en el análisis de cada nivel educativo.

Fuente: OCDE (2013), *Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (TALIS): Base de datos completa 2013*, http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=talis_2013%20.

Como muestra la tabla, en la educación primaria y en el primer ciclo de educación secundaria, los directores que demuestran mayor liderazgo educativo trabajan en centros donde los profesores son más colaborativos. Además, el liderazgo educativo parece ser un factor determinante en el establecimiento de diálogos reflexivos entre los docentes de todos los niveles educativos. Esto puede indicar que los pasos que toman los directores para desarrollar la cooperación y para promover la responsabilidad del profesorado ante sus clases afecta al grado de colaboración y compromiso de los profesores. El liderazgo distribuido también se relaciona positivamente con un sentido de propósito común en los centros. Esto se observa en todos los niveles educativos y sugiere que involucrar a alumnos y padres o tutores, junto con el personal del centro, genera una cultura de responsabilidad compartida sobre los asuntos escolares.

Implicaciones prácticas

El liderazgo educativo y el distribuido están relacionados con el desarrollo de distintos indicadores de las comunidades de aprendizaje profesional. Algunos líderes escolares se basan principalmente en el liderazgo educativo y solo involucran parcialmente a otras partes interesadas en los procesos decisorios. En cambio, hay otros que no se centran explícitamente en su papel como líderes educativos, pero se basan en gran medida en la implicación de otras partes interesadas. Los resultados del informe *Liderazgo escolar para el aprendizaje* muestran que la combinación del liderazgo educativo y distribuido, junto con el uso de los resultados educativos para desarrollar los objetivos, el programa y el plan de desarrollo profesional de los centros, parece ser el método más favorable para establecer una comunidad de aprendizaje profesional dentro de un centro. Por ende, parece necesario que el director escolar desempeñe un papel más participativo para el desarrollo de estas comunidades.

La distribución del liderazgo escolar en diferentes países

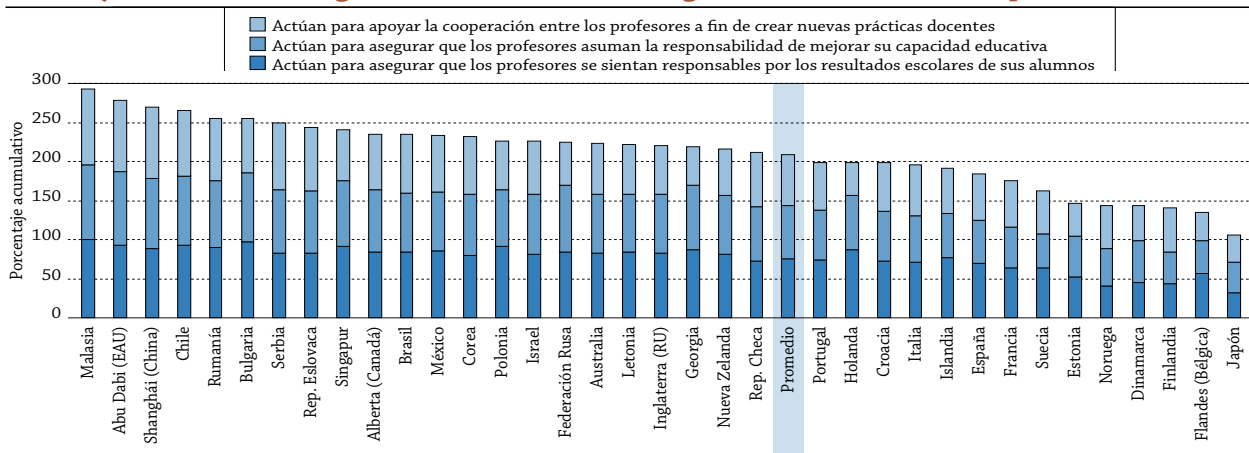
El liderazgo educativo y el liderazgo distribuido son factores importantes para avanzar en la creación de comunidades de aprendizaje profesional. Por lo tanto, es importante observar la incidencia que dichos factores tienen en cada territorio. Los gráficos 1 y 2 muestran la distribución de los indicadores de liderazgo educativo y liderazgo distributivo en los sistemas participantes.

Como se observa en el gráfico 1, en la mayoría de los sistemas, casi todos los directores actúan como líderes educativos en todos los indicadores medidos. Sin embargo, existe una gran diferencia entre países en lo que respecta al nivel de compromiso con las prácticas de liderazgo educativo. Por ejemplo, en Malasia casi todos los directores declaran haber participado en actividades de liderazgo educativo, mientras que en Japón dos tercios de los directores indican no haber



participado a menudo en este tipo de liderazgo. En general, aproximadamente un tercio de todos los directores no participan activamente en acciones de liderazgo educativo, lo que demuestra que es necesaria una mayor promoción del liderazgo para el aprendizaje.

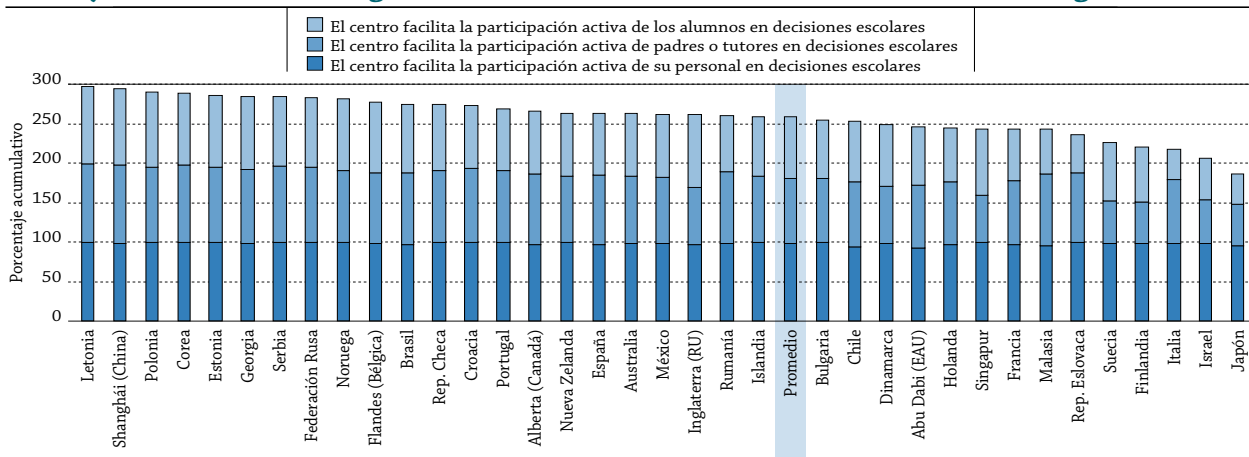
Gráfico 1 • Porcentaje de directores de primer ciclo de educación secundaria que participaron «a menudo» o «muy a menudo» en las siguientes actividades de liderazgo educativo en los 12 meses previos al estudio



Observaciones: Los países y regiones aparecen en orden descendente en función del porcentaje promedio de los directores que afirman participar «a menudo» o «muy a menudo» en acciones de liderazgo educativo.

Fuente: OCDE (2013), *Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (TALIS): Base de datos completa 2013*, http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=talis_2013%20.

Gráfico 2 • Porcentaje de directores de primer ciclo de educación secundaria que están «de acuerdo» o «muy de acuerdo» con las siguientes declaraciones sobre su centro en cuanto a liderazgo educativo



Observaciones: Los países y regiones aparecen en orden descendente en función del porcentaje promedio de los directores que afirman estar «de acuerdo» o «muy de acuerdo» con las declaraciones de liderazgo distribuido sobre su centro.

Fuente: OCDE (2013), *Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (TALIS): Base de datos completa 2013*, http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=talis_2013%20.

La participación de los profesores en los procesos de toma de decisiones de su centro es uno de los factores clave en la adopción y el mantenimiento de la mejora educativa. El gráfico 2 muestra que los sistemas educativos son similares en los diferentes países y regiones en lo que respecta a la incorporación de los profesores en los procesos decisorios del centro. Sin embargo, los países y regiones difieren en cuanto a las oportunidades que se ofrecen a los padres/tutores y a los alumnos para participar activamente en las decisiones escolares. Dada la complejidad y la dinámica del cambio educativo, estas diferencias sutiles en el grado de compromiso que tienen las otras partes interesadas en el proceso de toma de decisiones podrían suponer una distinción importante en la calidad del proceso educativo que se lleva a cabo dentro del centro.

¿Cómo mejorar el liderazgo escolar?

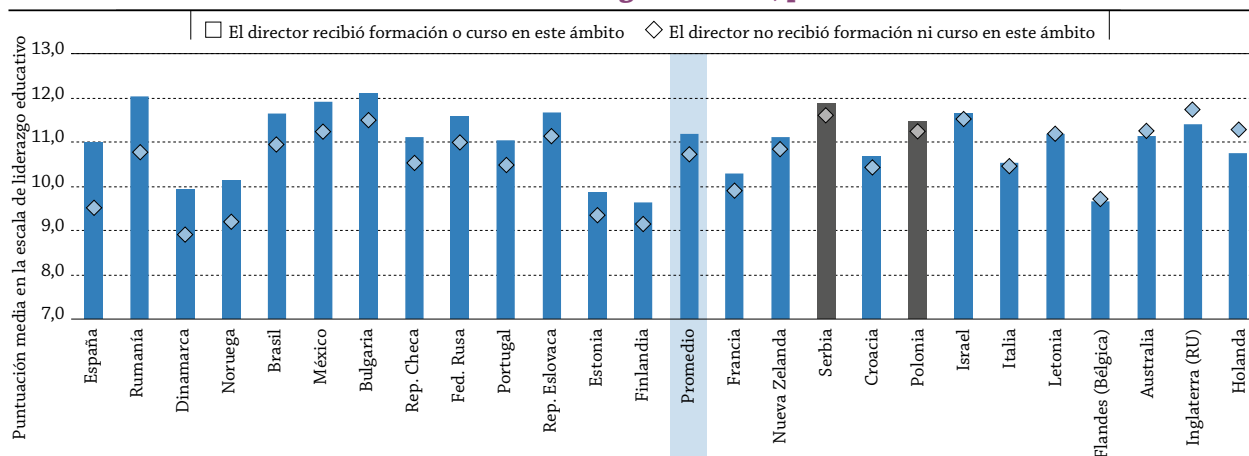
Como se muestra en la sección anterior, los informes de los directores sugieren que estos carecen de, al menos, una de las tres dimensiones del liderazgo educativo, lo que demuestra que todavía existe margen de mejora en esta área.



En cuanto al liderazgo distribuido, no existe una asociación clara entre el contexto escolar y las características de cada centro. Esto puede deberse a que la implicación de las partes interesadas en los procesos decisorios puede ser consecuencia de la legislación nacional en lugar de depender de las iniciativas escolares o de los directores².

Sin embargo, el informe también revela que los directores que adquirieron competencias de liderazgo educativo durante su formación sobre liderazgo o mediante cursos específicos están más comprometidos con las acciones de liderazgo educativo en el centro, como puede observarse en el gráfico 3. Esto sugiere que el liderazgo educativo en los centros puede fomentarse mediante la inclusión de programas de formación de liderazgo educativo o animando a los directores a hacer cursos que desarrollen dichas habilidades.

Gráfico 3 • Formación de los directores en liderazgo educativo, primer ciclo de educación secundaria



Observaciones: Las barras azules y los rombos representan los países y regiones donde la mayoría de los directores ha recibido formación en liderazgo educativo. Las barras grises y los rombos representan los países y regiones donde una minoría de los directores ha recibido este tipo de formación. Solo se incluyen aquellos países y regiones donde al menos un 10 % de los directores afirmó haber recibido formación o un curso de liderazgo educativo, y al menos un 10 % indicó no haber recibido ningún tipo de formación o curso.

Los países y regiones aparecen en orden descendente en función de la diferencia en el liderazgo educativo entre los directores que recibieron algún tipo de formación o curso de liderazgo educativo y los que no lo recibieron.

Fuente: OCDE (2013), *Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (TALIS): Base de datos completa 2013*, http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=talis_2013%20.

Conclusiones El informe *Liderazgo escolar para el aprendizaje* demuestra que el liderazgo educativo está claramente relacionado con el desarrollo de comunidades de aprendizaje profesional en los centros en todos los niveles educativos. Está especialmente relacionado con la participación del profesorado en diálogos reflexivos y la cooperación entre profesores. Sin embargo, todavía hay margen de mejora y existen algunos indicadores, tanto del liderazgo educativo como del distribuido, que requieren un mayor desarrollo a nivel transnacional. Un posible método para potenciar el liderazgo educativo es a través de una formación orientada a los directores y centrada en esta área. Al fomentar que los directores estén al día sobre los avances en su campo mediante formación interna, cursos de liderazgo y actividades de desarrollo profesional, se potencia la concienciación de su rol como líderes escolares.

2. Una excepción es la participación de los directores en actividades de desarrollo profesional, ya que, en general, muestra una asociación positiva significativa con el liderazgo distribuido. No obstante, la asociación es pequeña y marginal.

Visite

www.oecd.org/talis
Education Indicators in Focus
PISA in Focus

Contacte con:

Pablo Fraser,
Analista de TALIS
(pablo.fraser@oecd.org)

Para saber más:

OECD (2016), *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*, TALIS, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264258341-en>.
OECD (2014a), *TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning*, TALIS, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264196261-en>.
OECD (2014b), *A Teachers' Guide to TALIS 2013: Teaching and Learning International Survey*, TALIS, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264216075-en>.
OECD (2013), *Teaching and Learning International Survey (TALIS): 2013 complete database*, OECD Publishing, Paris, http://stats.oecd.org/index.aspx?datasetcode=talis_2013%20.

Este documento se publica bajo la responsabilidad del secretario general de la OCDE. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente las opiniones oficiales de los países miembros de la OCDE.

Tanto este documento como cualquier mapa que se incluya en él se entenderán sin perjuicio respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la delimitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

Los datos estadísticos de Israel son suministrados por y bajo la responsabilidad de las autoridades competentes de Israel. El uso de estos datos por la OCDE es sin perjuicio del estatus de los Altos del Golan, de Jerusalén Este y de los asentamientos israelíes en Cisjordania bajo los términos del derecho internacional.

Puede copiar, descargar o imprimir el contenido de la OCDE para su uso propio, así como incluir extractos de las publicaciones, bases de datos y productos multimedia de la OCDE en sus propios documentos, presentaciones, blogs, sitios web y materiales de enseñanza, a condición de que cite y reconozca debidamente a la OCDE como fuente y titular de los derechos de autor. Las solicitudes de uso comercial y derechos de traducción deben enviarse a rights@oecd.org.

Créditos fotográficos: © Fuse/Getty Images © Image Source/Getty Images © Laurence Mouton/PhotoAlto Agency RF Collections/Imagine ltb.