



Segunda Conferencia Magistral liderazgo educativo

¿Cómo influye el liderazgo directivo en el aprendizaje de los alumnos?

Una perspectiva basada en la evidencia

Kenneth Leithwood



Lo que sabemos acerca del alcance de los efectos del liderazgo

La evidencia cuantitativa

- Estudios a gran escala acerca de los efectos del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos (por ej., Hallinger y Heck, 1996)
- Estudios cuantitativos a gran escala acerca de los efectos de las prácticas individuales de liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos (por ej., Waters, Marzano y McNulty, 2003)
- Estudios cuantitativos a gran escala acerca de los efectos del liderazgo sobre el compromiso de los estudiantes con la escuela (por ej., Leithwood y Jantzi, 1999; Silins y Mulford, 2002)



Lo que sabemos acerca de los alcances de los efectos del liderazgo

La evidencia cualitativa

- Estudios de casos cualitativos sobre escuelas excepcionales o que mejoran sus resultados (por ej., Reitzug y Patterson, 1998)
- Estudios sobre transmisión del liderazgo (por ej., Hargreaves y Moore, 2004)



Porcentaje de escuelas con diferentes puntajes en liderazgo escolar y logros en general (Inglaterra)

porcentaje de todas las escuelas en cada categoría

Escuelas Básicas		Calidad del liderazgo y de la gestión			
		Sobresaliente	Bueno	Satisfactorio	Inadecuado
Logro escolar	Sobresaliente	12.3			
	Bueno	2.3	46.8	0.5	
	Satisfactorio		4.6	29.0	0.3
	Inadecuado			2.1	2.0

Fuente: Whelan, F. (2009). *Lessons learned*. London, UK: MPG Books Group
Fuente original: Ofsted Inspection Judgments, Autumn 2007 and Spring 2008



Puntos claves para comenzar

El liderazgo es el ejercicio de la **influencia**.

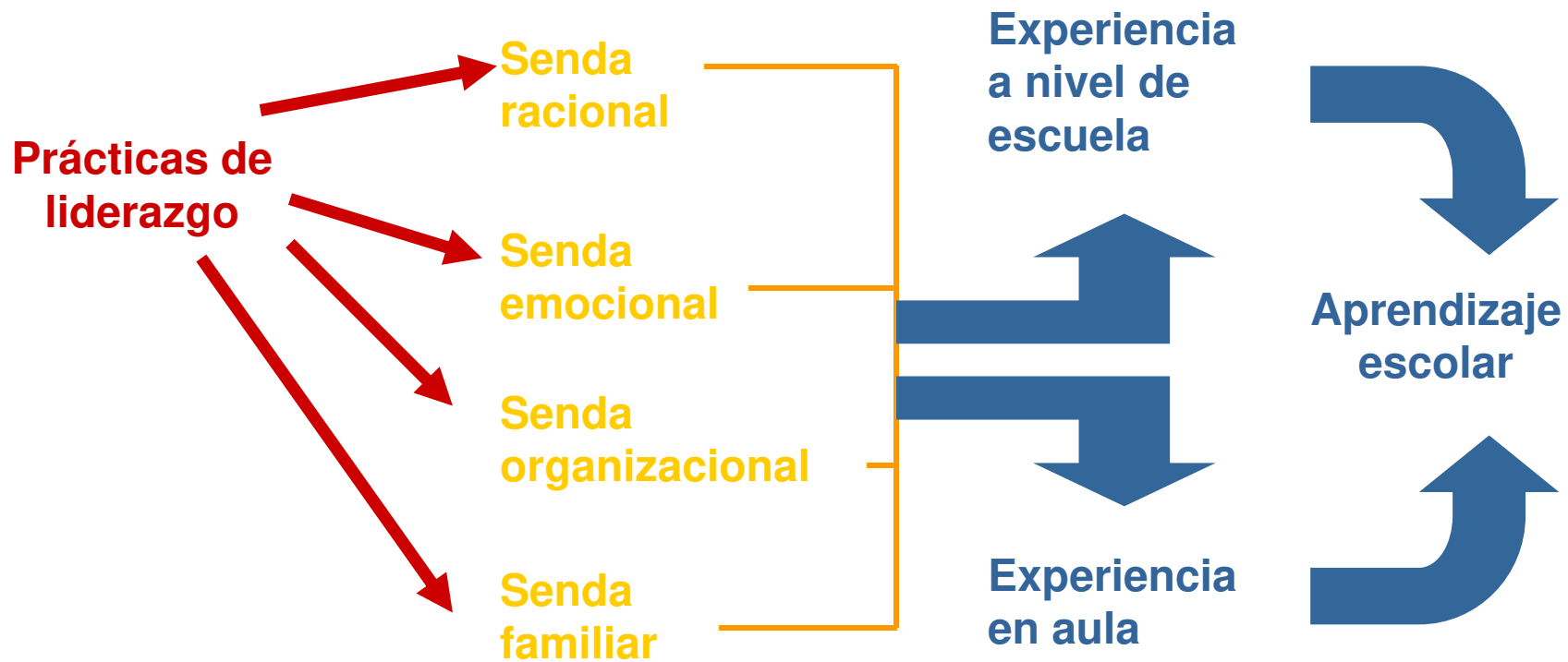
Los efectos del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos son en gran medida **indirectos**.

Por lo tanto....la pregunta fundamental es...

¿Por qué sendas transcurre la influencia del liderazgo cuando tiene impacto sobre el aprendizaje de los alumnos?



Cuatro sendas de influencia del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos





Enfoque de liderazgo para cada senda

- Identificar los factores o variables que tienen mayor potencial
- Trabajar para mejorar la situación o condición de esos factores

.....y.....

Alinear los esfuerzos



La senda racional

Involucra las habilidades y los conocimientos del personal educativo que tienen impacto sobre :

- la calidad de la enseñanza
- la retención de los docentes
- la eficacia propia y colectiva de los profesores
- el aprendizaje de los alumnos



La senda racional (ejemplos de variables determinantes)

En el aula

- tiempo pedagógico
- cobertura de contenidos
- calidad pedagógica
- adaptación al diagnóstico

En la escuela

- presión académica
- clima disciplinario

Requiere de parte de los líderes un conocimiento sobre los procesos más técnicos y la solución experta de problemas



La senda emocional

Involucra las motivaciones de los profesores que tienen impacto sobre :

- la calidad de la enseñanza
- el compromiso con la escuela
- la retención docente
- el aprendizaje de los alumnos



Cognición directa a través de las emociones

- Las emociones estructuran la percepción y la atención directa, le dan acceso preferente a ciertos recuerdos e inciden en el juicio de las personas. Ello nos lleva a responder ante nuestro entorno de determinadas formas que podemos reconocer como aspectos valiosos de nuestra humanidad.

Oatley y Jenkins, 2006

- Las emociones son una solución para un problema general: establecen prioridades entre las metas muy dispares que se presentan ante los individuos a cada instante.

Simon, 1967



La senda emocional (ejemplos de variables determinantes)

- Eficacia docente
- Compromiso
- Estrés
- Confianza
- Ánimo

Requiere de parte de los líderes “destrezas de valoración social” e “inteligencia emocional”



La senda organizacional

Involucra el contexto en el que los docentes trabajan, la infraestructura de la escuela y las condiciones laborales de los profesores, con un impacto en:

- las emociones de los profesores
- las oportunidades para que los profesores hagan lo que saben hacer
- los aprendizajes de los alumnos



La senda organizacional (ejemplos de variables determinantes)

En la clase

- tiempo pedagógico
- complejidad de la carga de trabajo docente

En la escuela

- redes profesionales
- estructuras que apoyen la colaboración

Requiere que los líderes adopten un “pensamiento sistémico” holístico

Parábola de la hormiga, de Simon



La senda familiar

Involucra la cultura educativa familiar, que tiene un impacto sobre los siguientes aspectos de los alumnos:

- aspiraciones educativas
- aspiraciones vocacionales
- retención escolar
- aprendizajes escolares

Esta senda también influye en la comprensión del personal educativo acerca del capital social de los estudiantes que es “útil” para su aprendizaje



La senda familiar

(ejemplos de variables determinantes)

- Expectativas de los padres
- Modelos parentales
- Conexiones con otros adultos
- Espacio y tiempo en el hogar para trabajo relacionado con la escuela

Requiere que los líderes conciban el aprendizaje de los estudiantes como “co-producido” por las familias y las escuelas



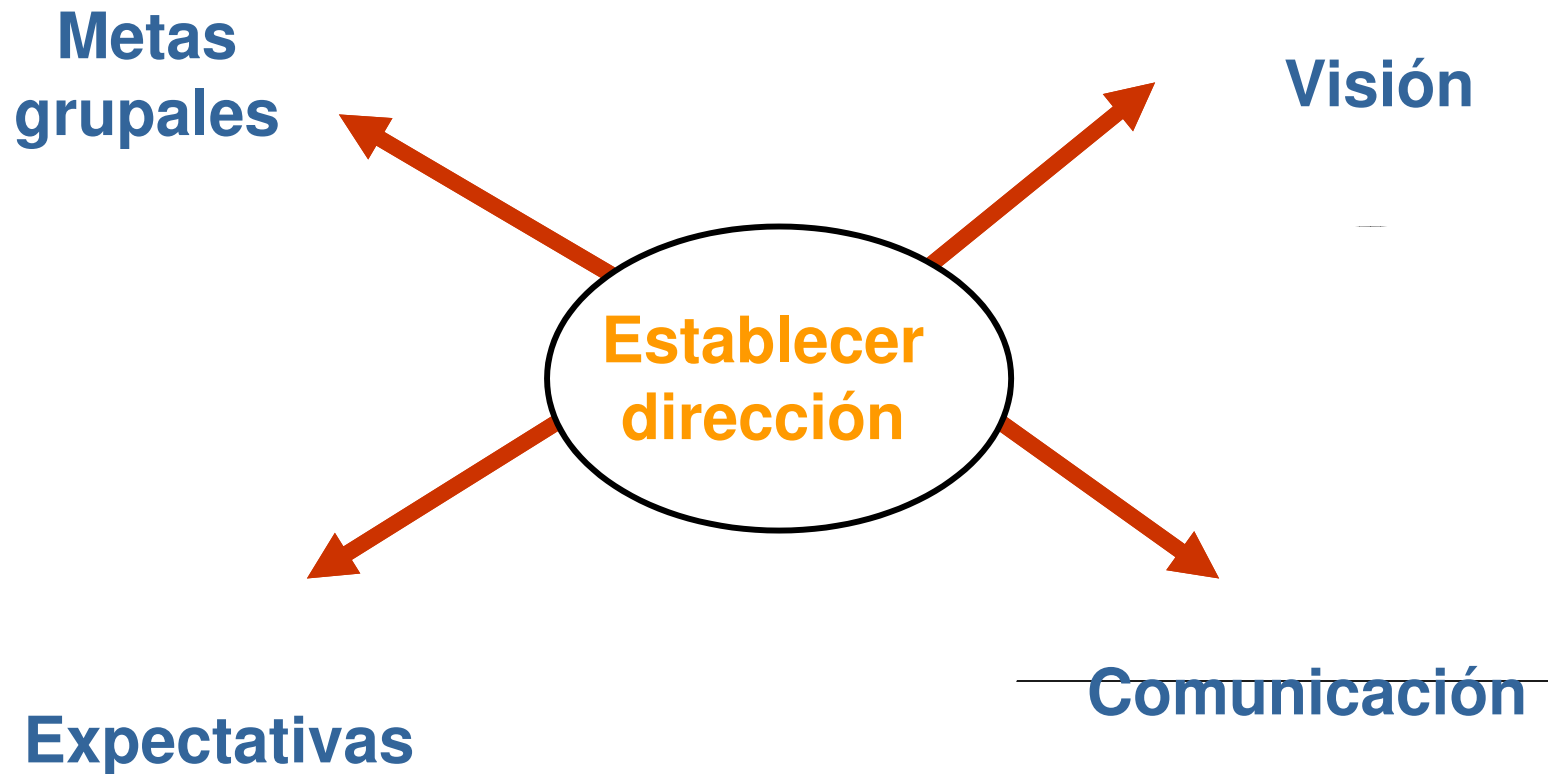
Prácticas de liderazgo que ejercen influencia

- Establecer dirección
- Desarrollar a las personas
- Rediseñar la organización
- Gestionar el programa de enseñanza

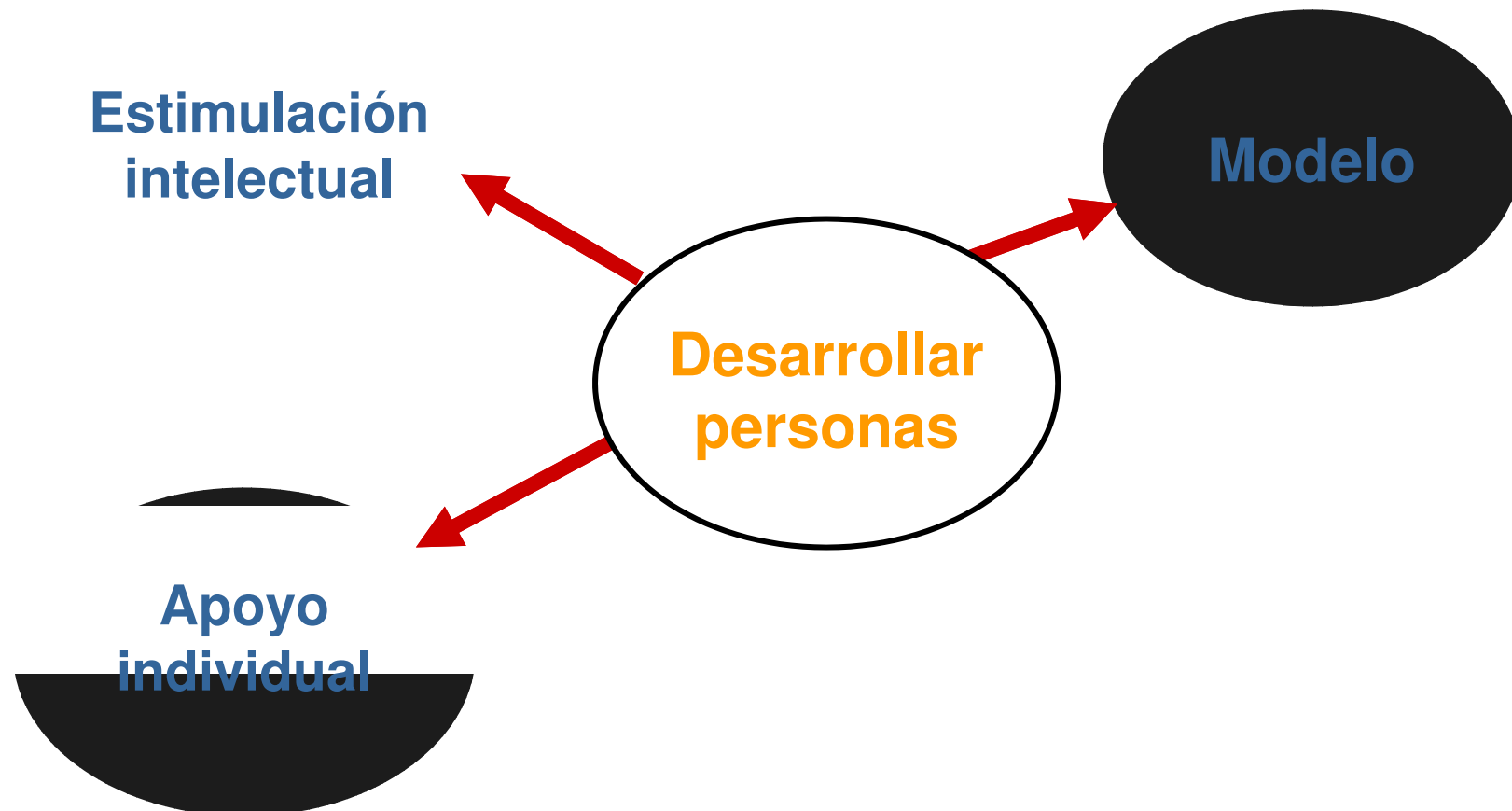
Cómo influye el liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos
Ken Leithwood



Segunda Conferencia Magistral liderazgo educativo

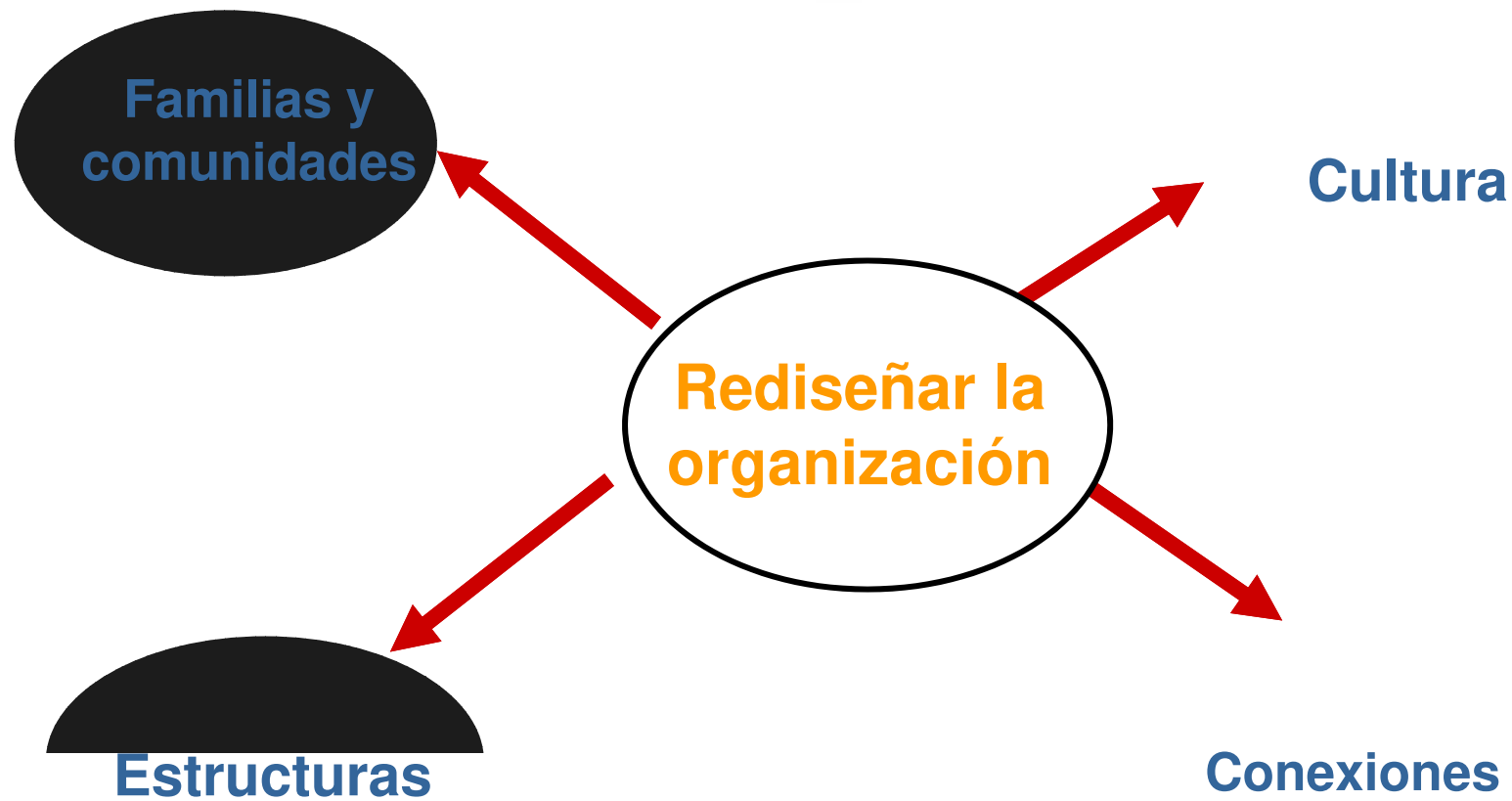


Cómo influye el liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos
Ken Leithwood

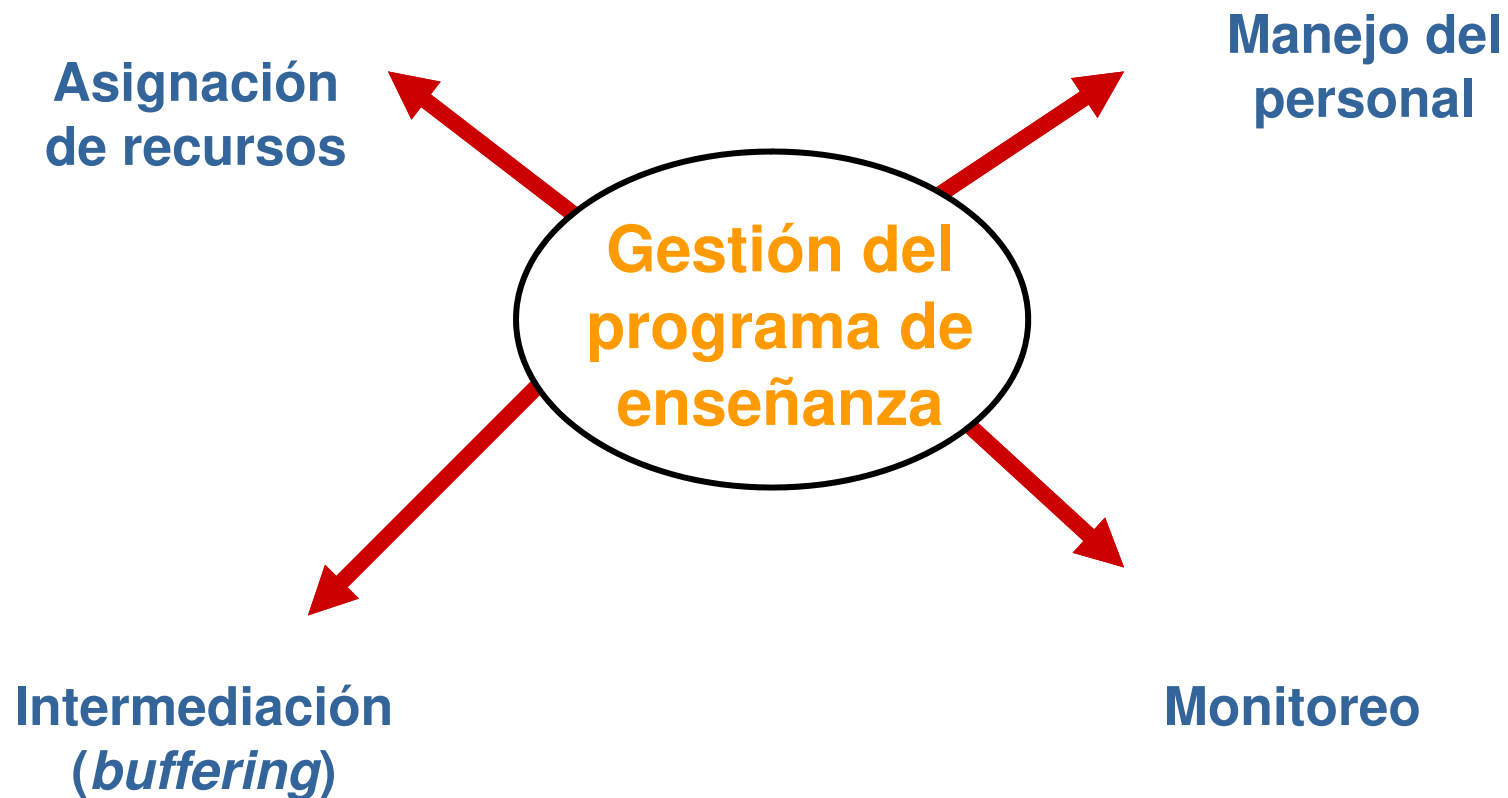




Segunda Conferencia Magistral liderazgo educativo



Cómo influye el liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos
Ken Leithwood





Segunda Conferencia Magistral liderazgo educativo

Distribución de las prácticas de liderazgo

Cómo influye el liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos
Ken Leithwood

Escuela



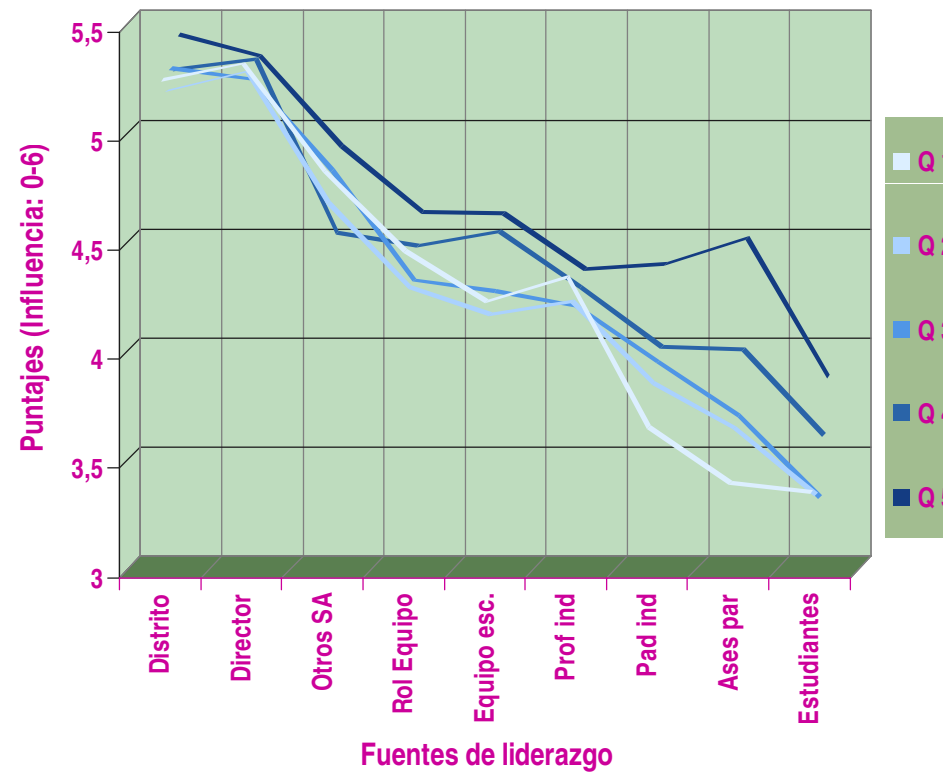
Estudio 1: Puntajes de las fuentes de liderazgo por quintiles en función del logro de los alumnos

- Se utilizó una muestra de 110 escuelas para establecer relaciones entre los niveles de logro escolar y los esquemas de liderazgo distribuido
- Se midieron las fuentes de liderazgo en función de cómo es percibida su influencia relativa en las escuelas
- Las escuelas fueron divididas en quintiles según niveles de logro escolar



Segunda Conferencia Magistral liderazgo educativo

Estudio 1: Influencia y resultados





Puntajes de las fuentes de liderazgo por quintiles en función del logro de los alumnos

- Las escuelas en el quintil superior le atribuyeron niveles relativamente altos de influencia a todas las fuentes de liderazgo
- Las escuelas en el quintil inferior le atribuyeron niveles relativamente bajos de influencia a todas las fuentes de liderazgo
- Las escuelas del quintil superior, comparadas con el quintil inferior, se diferenciaron principalmente en los puntajes asignados a los equipos, padres y estudiantes
- Los directores obtuvieron el mayor puntaje en cuanto a su grado de influencia en las escuelas, en TODOS los quintiles



Estudio 2: Diferentes esquemas de liderazgo distribuido

Alineamiento
planificado

Desalineamiento
anárquico

Desalineamiento
espontáneo

Alineamiento
espontáneo



“Optimismo académico” como la variable dependiente

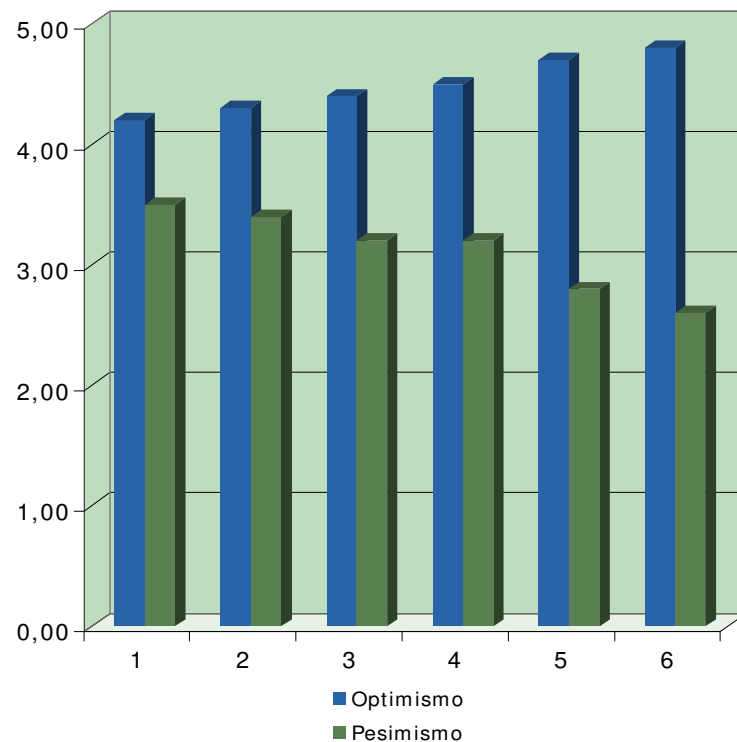
Hoy, Tarter & Woolfolk Hoy (2006)

- Confianza del profesorado en los padres y alumnos
- Eficacia colectiva de los docentes
- Énfasis en lo académico

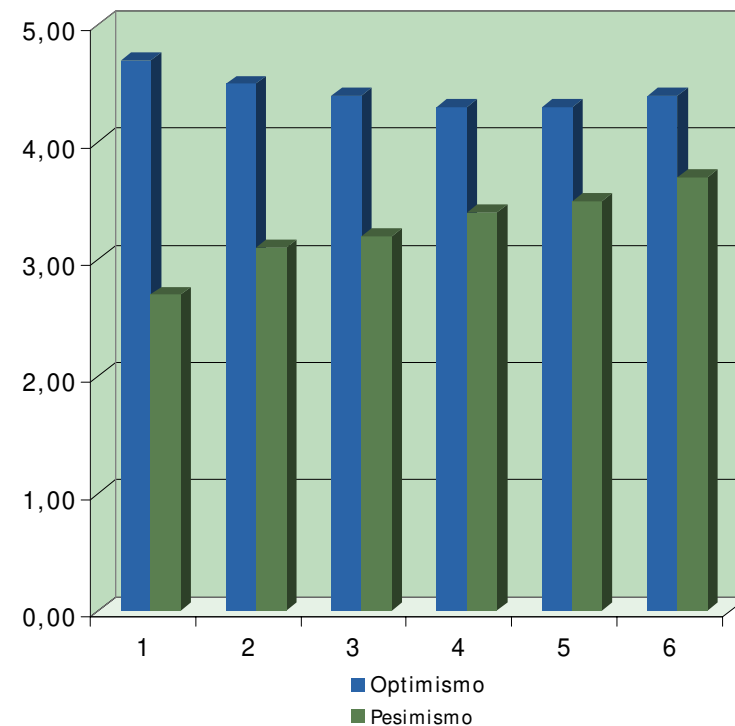
Efectos marcados en los resultados de los alumnos en lectura, escritura, ciencias sociales, ciencias y matemáticas

Optimismo académico en esquemas coordinados y descoordinados de distribución

Alineamiento planificado



Desalineamiento espontáneo





Reflexiones finales sobre el liderazgo

- En cuanto a su influencia sobre los aprendizajes, le sigue inmediatamente a la enseñanza en aula
- Determinante para lograr efectos “sinérgicos”
- Sabemos mucho acerca de lo que hacen los líderes exitosos
- Su influencia transita por al menos cuatro sendas
- El liderazgo debe ser distribuido –pero de manera coordinada