

Presentación:

Evaluación del Liderazgo Escolar

Antonio Bolívar^{1*} y Rosario Cerrillo^{2**}

¹ Universidad de Granada

² Universidad Autónoma de Madrid

La mejora del liderazgo escolar, como se titulaba el programa de la OCDE (*Improving School Leadership*), se ha convertido de modo creciente en una prioridad política en muchos países, particularmente en aquellos que gozaban de una debilidad institucional. La dirección de las escuelas en España, como en otros países iberoamericanos, continúa encallada en la gestión administrativista, con escasas posibilidades de ejercicio de liderazgo pedagógico, dentro de las estructuras organizativas vigentes. En su lugar, se entiende que la responsabilidad principal de los líderes es la mejora del aprendizaje de los alumnos, lo que implica cómo contribuyen a que el profesorado aprenda a hacerlo conjuntamente mejor. Este reconocimiento a nivel de la investigación internacional (y, progresivamente, de las políticas educativas) del papel del liderazgo escolar, contrasta – sin embargo – con que, luego, en el plano de la evaluación tratamos la cuestión como si fuera algo secundario. Este monográfico quiere dar cuenta del estado del arte y de la situación en Iberoamérica.

En general, en primer lugar, se entiende como liderazgo, individual o colectivo (equipo), el proceso de influir en los demás para lograr, de mutuo acuerdo, propósitos para la organización. Esto supone, y he aquí un segundo apunte fundamental, que el liderazgo es un proceso, no un rasgo personal o ciertas características de un individuo. En tercer lugar, el liderazgo implica tener unas metas o propósitos que contribuyan a conseguir los objetivos deseables para la escuela. La introducción de un paradigma orientado al aprendizaje ha significado un importante giro en la evaluación de la dirección escolar que, en general, se ve reflejada en los artículos que recogemos. Desde esta perspectiva, nos importa evaluar el liderazgo pedagógico por su incidencia en la mejora de los aprendizajes, en particular qué prácticas de liderazgo crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el centro escolar, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado.

Este número recoge un conjunto de trabajos que analizan y describen algunos de los procesos y condiciones para configurar las escuelas como espacios de aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, con el propósito de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. En este contexto, importa evaluar y mostrar cómo los establecimientos escolares que tienen capacidad para mejorar cuentan con equipos directivos que contribuyen, dinamizando, a que su escuela aprenda a desarrollarse, superando los retos y dificultades a que tiene que enfrentarse, haciendo las cosas progresivamente mejor.

*Contacto: *abolivar@ugr.es **charo.cerrillo@uam.es

El liderazgo se ejerce en contexto, por lo que se ha producido en la investigación un significativo giro de los estilos o modelos de liderazgo a prácticas de liderazgo exitosas, identificadas como aquellas prácticas o modos de actuación que mejoran, a la postre, los procesos escolares y los resultados educativos de los alumnos. Algunos de los trabajos recogidos contrastan las prácticas evaluadas con el conocimiento aportado por la investigación educativa, cuya implementación –adaptada a cada contexto– mejora el éxito educativo de los estudiantes. Algunos de los estudios de caso contribuyen a documentar dichas actuaciones de éxito, mostrando centros educativos que han conseguido un considerable progreso o éxito educativo.

En una sociedad que acrecienta las diferencias y dualiza a la población en incluidos y marginados, de lo que se trata, en último extremo, es de cómo garantizar a toda la población en la escolaridad obligatoria, como derecho y como condición de la ciudadanía, aquel conjunto de saberes y competencias básicas que posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública. Para eso, no basta tener algunas buenas escuelas que funcionan bien, sino hacer de cada escuela una buena escuela. El liderazgo en la enseñanza ocupa, sin duda, un lugar en la tarea de inclusión y justicia social. Esto depende, como sabemos, de la labor del profesorado en el aula y su trabajo conjunto en el establecimiento escolar. Pero la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan, a su vez, un buen trabajo en las aulas es algo que depende de la dirección. Por eso, si bien otros factores y variables tienen su incidencia, la función del equipo directivo se convierte en un “catalítico” para la justicia social.

Contamos ya con bases para construir indicadores de evaluación de la labor directiva, así como con diversos instrumentos estandarizados de evaluación. Igualmente tenemos una buena literatura sobre los propósitos y usos que puede tener la evaluación de directivos en los sistemas educativos. Determinadas revisiones ofrecen recursos e instrumentos (inventarios, cuestionarios) de evaluación de la labor de los directivos. En particular, la *Escala de estimación del liderazgo educacional del director* de Hallinger ha sido muy utilizada en las tres últimas décadas. Sin embargo, no deja de acusar el paso del tiempo, sin recoger todas las dimensiones y aspectos que actualmente estimamos relevantes. Otros instrumentos, como el “*Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED)*”, se han convertido en dispositivos potentes para la evaluación.

En las pasadas tres décadas se han hecho grandes avances en todos los ámbitos de la evaluación en educación. A su vez, en esta última década se han realizado buenas aportaciones a la hora de pensar y comprender la labor de liderazgo escolar. Estamos, pues, en condiciones de, aprendiendo de las lecciones del pasado, combinar ambas dimensiones para hacer avanzar la evaluación del liderazgo escolar. El primer artículo de *Antonio Bolívar* hace una revisión del estado de la evaluación del liderazgo pedagógico, defendiendo que se debe inscribir en el marco complejo de la evaluación de la escuela y de los efectos del liderazgo. En particular se revisan dos relevantes instrumentos de evaluación: el Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación (VAL-ED), y el *Proyecto Internacional de Dirección Escolar Exitosa (ISSPP)*. Defendiendo su necesidad, se aboga por una evaluación multidimensional, cuyos resultados puedan contribuir a la mejora escolar.

El segundo artículo toma como referencia, precisamente, el citado Proyecto Internacional de Dirección Escolar Exitosa (ISSPP) a la hora de seleccionar la muestra. En efecto, *Rosario Villela-Treviño* y *Carmen Celina Torres-Arcadia* analizan en

profundidad ocho casos de directores considerados exitosos por el ISSPP de México. Su análisis conduce a las autoras a definir dieciocho competencias que se asocian con el desempeño del director escolar exitoso. Las autoras formulan un modelo de competencias como instrumento de evaluación de la Dirección Escolar que permite la profundización en la naturaleza y características del liderazgo educativo.

Por su parte, *Javier Amores, Cristina Moral y Maximiliano Ritacco* se concentran, específicamente, en una competencia que, según subrayan, distingue al líder pedagógico: su capacidad para impulsar, o activar (verbo que los autores prefieren) procesos de autoevaluación. Los autores, que abogan por un modelo post-burocrático, profundizan, a partir de entrevistas biográficas realizadas en centros de Educación Secundaria de Andalucía, en este aspecto del liderazgo. Defienden que el liderazgo pedagógico debe asumir que es muy difícil despertar entre los docentes un deseo intenso de autoevaluarse para mejorar, pero destacan que el reto es tan difícil como necesario. Activar la autoevaluación es posible si se consideran como factores clave a la administración educativa, el profesorado, la inercia histórica (cultura escolar) y a la misma dirección.

Si los anteriores autores se centraron en la competencia relacionada con la activación de procesos de autoevaluación, *María José Sosa Díez y Jesús Valverde Berrocoso*, en el cuarto artículo, se centran en la competencia de los equipos directivos para desarrollar estrategias que fomenten la integración de las TIC. Estos autores se refieren a estos equipos como “e-competentes”. Su trabajo de investigación se realiza en Extremadura y consiste en un Estudio de Caso Múltiple (cuatro centros de Educación Infantil y Primaria). En buena medida, su artículo sugiere que existe una intensa relación entre el liderazgo del equipo directivo y la innovación, sobre todo en la integración de las TIC.

Del análisis de competencias muy concretas (capacidad para impulsar procesos de autoevaluación en el tercer artículo o para integrar las TIC en el cuarto) se salta, en el quinto artículo, a una reflexión de carácter más general que conduce a sus autores, *José Silvano, Sergio Tobón y José Manuel Vázquez*, a proponer el liderazgo socioformativo como superador del liderazgo instruccional, educativo o pedagógico. A su juicio, en el contexto de la Sociedad del Conocimiento, es necesario contemplar un liderazgo que trascienda la organización basada en el cumplimiento de tareas y funciones y promueva procesos participativos generando liderazgo en las personas e impulsando la construcción de proyectos éticos, por señalar únicamente algunos rasgos de este emergente liderazgo socioformativo sobre el que los autores nos invitan a reflexionar.

El sexto artículo adopta, sin embargo, un enfoque práctico y ofrece, a partir de los resultados obtenidos en una investigación cuantitativa basada en el proceso de construcción, validación y administración del cuestionario “Prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección”, un elenco de prácticas eficaces. Dicho cuestionario se aplicó a una amplia muestra de centros de Educación Infantil y Primaria en el contexto andaluz. Las autoras, *María García-Garnica y Katia Caballero*, distinguen en sus conclusiones entre deseabilidad y práctica, es decir ofrecen una reflexión acerca de en qué medida dichas prácticas son consideradas meramente deseables o son, además, tenidas en cuenta en la vida diaria de los centros.

En el séptimo artículo se apunta la necesidad de vincular liderazgo con justicia social. Las autoras, *María García-Garnica y Cristina Moral*, califican el liderazgo enfocado hacia la mejora, el compromiso y la justicia social como “post-heroico”. Los resultados del análisis realizado mediante un estudio de caso de un centro granadino, ponen de

manifiesto la presencia de este estilo de liderazgo, en el que los directivos luchan en un contexto desfavorable por ofrecer las mejores oportunidades al alumnado, por estar al servicio de la comunidad y por alcanzar una sociedad más igualitaria, fomentando la justicia social.

El octavo artículo, cuyos autores son *Omar Iván Gavotto, Leonardo David Glasserman Morales, Priscila María Monge y Lidia Isabel Castellanos*, retomando el enfoque de los artículos tercero y cuarto (que se centraban en competencias concretas del líder como su capacidad de activar procesos de autoevaluación o su capacidad de impulsar la integración de TIC), prestan su atención a una competencia concreta del líder: su capacidad de cohesionar. En efecto, estos autores destacan, a partir de cien encuestas (veinte a directoras mexicanas de Educación Básica y ochenta más a docentes de Educación Primaria), que el valor de la cohesión (que, según los autores, se opone a lo que denominan desconexión), es clave y, en lo posible, debe ser evaluado.

Finalmente, el noveno artículo nos invita a considerar que los procesos de evaluación son tan importantes en centros que llevan prestando servicio muchos años, como en centros de nueva creación. En efecto, *Marina Guadalupe Ocaño, Ana Gloria Jiménez y Leonardo David Glasserman* presentan un estudio de un centro de reciente creación en el noroeste de México. Destacan la importancia de utilizar un modelo educativo que permita la evaluación para detectar áreas de mejora, apelan al liderazgo compartido y subrayan la necesidad de construir valores y de impulsar la vocación y el compromiso para aprovechar, dicen, “cada oportunidad cotidiana”. En dicho proceso de evaluación es esencial que el director del centro escolar crea en el modelo y cuente con las competencias necesarias para transmitirlo y dirigir al equipo docente.

En cierto modo, los artículos se mueven pendularmente, entre lo genérico (con apelaciones a relacionar liderazgo e innovación y liderazgo y justicia social) y lo concreto; es decir, encontramos en los artículos tanto el esfuerzo por sistematizar las competencias del líder (únicamente desde esta sistematización será posible ahondar en su evaluación), como el análisis de alguna competencia concreta que se postula como importante en el tiempo presente, ya sea la capacidad de activar la autoevaluación, la capacidad de integrar las TIC o la capacidad de fomentar la cohesión, por mencionar tres de las elegidas por los autores. Sea como fuere, lo que parece indudable es que dos caminos de profundización son paralelos: el camino de profundización en la evaluación al que nos invita *Antonio Bolívar* y el camino de reflexión sobre el liderazgo mismo y sus rasgos que habrán de ser, en definitiva, objeto de evaluación.