



Mejorar el liderazgo escolar

HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Mejorar el liderazgo escolar

HERRAMIENTAS DE TRABAJO



ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS

La OCDE constituye un foro único en su género, donde los gobiernos de 30 países democráticos trabajan conjuntamente para afrontar los retos económicos, sociales y medioambientales que plantea la globalización. La OCDE está también a la vanguardia de los esfuerzos emprendidos para entender y ayudar a los gobiernos a responder a los cambios y preocupaciones del mundo actual, como el gobierno corporativo, la economía de la información y los retos que genera el envejecimiento de la población. La Organización ofrece a los gobiernos un marco en el que pueden comparar sus experiencias políticas, buscar respuestas a problemas comunes, identificar buenas prácticas y trabajar en la coordinación de políticas nacionales e internacionales.

Los países miembros de la OCDE son Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos de América, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. La Comisión de la Comunidad Europea participa en el trabajo de la OCDE.

Las publicaciones de la OCDE aseguran una amplia difusión de los trabajos de la Organización. Éstos incluyen los resultados de la compilación de estadísticas, los trabajos de investigación sobre temas económicos, sociales y medioambientales, así como las convenciones, directrices y los modelos desarrollados por los países miembros.

La obra es publicada bajo la responsabilidad del Secretario General de la OCDE. Las opiniones e interpretaciones que figuran en esta publicación no reflejan necesariamente el parecer oficial de la OCDE o de los gobiernos de sus países miembros.

Publicado originalmente por la OCDE en inglés bajo el título:
Improving School Leadership: The Toolkit (OECD, 2009)

Las erratas de las publicaciones de la OCDE se encuentran en línea en www.oecd.org/publishing/corrigenda
© OCDE 2009

Traducción y edición: Gilda Moreno y Laura Valencia.

La OCDE no garantiza la exacta precisión de esta traducción y no se hace de ninguna manera responsable de cualquier consecuencia por su uso o interpretación.

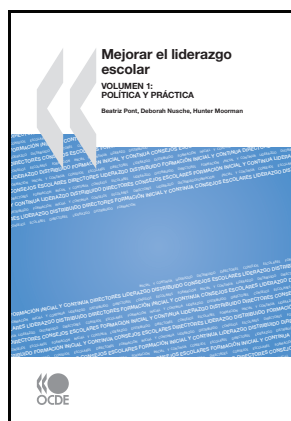
La OCDE autoriza libremente el uso de este material para propósitos no comerciales. Toda solicitud para otro uso comercial o público de este material o para derechos de traducción debe dirigirse a rights@oecd.org.

Prefacio

El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares. De 2006 a 2008 la OCDE realizó un estudio sobre liderazgo escolar en todo el mundo, con la participación de Australia, Austria, Bélgica (comunidades flamenca y francesa), Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Israel, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Portugal, Reino Unido (Inglaterra, Irlanda del Norte y Escocia) y Suecia.

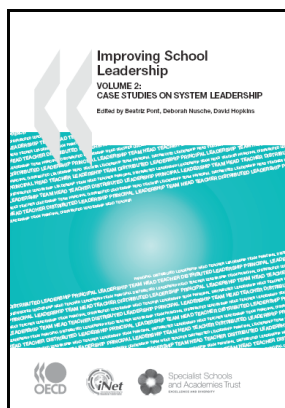
El proyecto *Mejorar el liderazgo escolar* generó un conjunto significativo de conocimientos sobre este tema presentado en informes nacionales e informes innovadores de estudios de caso, todos los cuales están disponibles en el sitio web de la OCDE, www.oecd.org/edu/schoolleadership.

Los resultados se informaron en dos volúmenes publicados por la OCDE en 2008:



Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: política y práctica informa sobre los resultados generales del estudio de la OCDE sobre liderazgo escolar. ¿Cuáles son las funciones de dirección más eficaces para mejorar el aprendizaje de los alumnos? ¿Cómo asignar y distribuir mejor las distintas tareas de liderazgo? ¿Cómo asegurar que los líderes actuales y futuros desarrollen las habilidades apropiadas para un liderazgo eficaz? Éstas son preguntas que los gobiernos de todo el mundo enfrentan. Ofreciendo una valiosa perspectiva internacional, este informe identifica cuatro áreas de acción y una gama de opciones de política para ayudar a los gobiernos a mejorar el liderazgo escolar ahora y construir un liderazgo sostenible para el futuro.

Autores: Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman



Improving School Leadership, Volume 2: Case Studies on System Leadership explora la función sistémica emergente de los líderes escolares. Una de las nuevas funciones que se pide a los directores escolares que desempeñen es trabajar más allá de los límites de sus escuelas para contribuir al éxito del sistema en su conjunto. Los estudios de caso de Australia, Austria, Bélgica (Flandes), Finlandia y Reino Unido (Inglaterra) ilustran cómo los países alientan a los líderes escolares a convertirse en líderes sistémicos y cómo están desarrollando y formando a nuevas generaciones de líderes escolares para contribuir a la transformación del sistema, de modo que cada escuela sea una buena escuela.

Editores: Beatriz Pont, Deborah Nusche, David Hopkins

Estas herramientas de trabajo constituyen un instrumento de formación profesional para individuos o grupos. Está diseñado para ayudar a los responsables de política educativa, los maestros y los grupos interesados pertinentes a analizar sus políticas y prácticas de liderazgo escolar actuales y desarrollar una comprensión común de dónde y cuándo tomar acción con base en las recomendaciones de política de *Mejorar el liderazgo escolar* de la OCDE.

Para mayor información acerca de la actividad de la OCDE *Mejorar el liderazgo escolar*, puede contactar a la directora del proyecto, Beatriz Pont, Analista Senior, División de Educación y Política (beatriz.pont@oecd.org).

Agradecimientos

Las herramientas de trabajo están basadas en los dos libros de *Mejorar el liderazgo escolar*. Fueron desarrolladas y escritas para la OCDE por Louise Stoll y Julie Temperley, investigadoras del Reino Unido con amplia experiencia en liderazgo escolar, comunidades de aprendizaje profesional y ayuda a los practicantes y responsables de política educativa en el uso de los resultados de la investigación. Las autoras agradecen a los coordinadores nacionales y a los expertos que participaron en el proyecto *Mejorar el liderazgo escolar* de la OCDE por sus aportaciones y retroalimentación acerca del contenido y la forma de las herramientas de trabajo, en particular los de Irlanda del Norte cuyo trabajo inspiró el Seminario de Comunicación y Conexión del módulo 4. También agradecen en especial por su apoyo y opiniones al equipo de *Mejorar el liderazgo escolar* de la División de Educación y Política de Formación de la Dirección de Educación de la OCDE: Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman, Deborah Roseveare, Susan Copeland y Jennifer Gouby.

Índice

Introducción	7
Propósito	8
Contenido	8
Cómo usar las herramientas de trabajo	9
Módulo 1: comprensión y análisis	11
Mejorar el liderazgo escolar: resumen y preguntas	11
Cómo usar el módulo 1	11
El liderazgo escolar importa	12
Actividad de la OCDE <i>Mejorar el liderazgo escolar</i>	14
Área de acción 1: (re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar	14
Área de acción 2: distribución del liderazgo escolar	18
Área de acción 3: desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz	21
Área de acción 4: hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva	24
Módulo 2: autodiagnóstico y auditoría	27
Análisis del liderazgo escolar en su contexto	27
Cómo usar el módulo 2	28
Cómo analizar los resultados	29
Cuestionario: Análisis del liderazgo escolar en su contexto	30
Parte 1: (re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar	31
Parte 2: distribución del liderazgo escolar	32
Parte 3: desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz	33
Parte 4: hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva	34
Parte 5: liderazgo de sistemas	35
Parte 6: las cuatro áreas de acción de <i>Mejorar el liderazgo escolar</i>	36
Interpretación de los resultados de su cuestionario	37
Módulo 3: asignación de prioridades y toma de acción	39
Proceso Diamond 9 de asignación de prioridades y guía de planificación de acción	39
Cómo usar el módulo 3	39
Cómo facilitar el proceso	40
Diamond 9 – Aseveraciones para la asignación de prioridades	42
Guía de planificación de acción	44
Módulo 4: comunicación y conexión	47
Comunicación y conexión: seminario facilitado de un día	47
La importancia de la facilitación	48
Participantes	48
Cómo funciona el proceso	49
Terminar el día y asegurar el compromiso	51
Acerca de las autoras	53

Introducción



El proyecto *Mejorar el liderazgo escolar* de la OCDE identificó cuatro áreas de acción que, consideradas en conjunto, pueden ayudar a la práctica del liderazgo escolar a mejorar los resultados escolares. Estas áreas de acción destacan la necesidad de:

- (Re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.
- Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
- Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica.
- Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados.

Propósito

Estas cuatro áreas de acción y ejemplos de buena práctica basados en el análisis internacional se presentan en *Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: política y práctica* y en *Improving School Leadership, Volume 2: Case Studies on System Leadership* (publicados por la OCDE en 2008).

Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo es un instrumento de formación profesional para responsables de política educativa, practicantes y grupos interesados pertinentes, dirigido a llevar a cabo discusiones sobre cómo pueden utilizarse las recomendaciones de la OCDE para diseñar e implementar la política en diferentes contextos. Está diseñado para ayudar a analizar las políticas y prácticas de liderazgo escolar actuales y ayudar a desarrollar una comprensión común de dónde y cómo tomar acción. Las herramientas de trabajo están disponibles de manera gratuita en www.oecd.org/edu/schoolleadership.

Los dos volúmenes, *Mejorar el liderazgo escolar* e *Improving School Leadership*, están disponibles ahora para descargarlos de manera gratuita. Los E-libros (formato PDF) pueden consultarse en www.oecd.org/edu/schoolleadership. Los libros ofrecen muchos ejemplos de la buena práctica, ya que describen de qué manera diferentes países han abordado los retos en las varias áreas de política. Le invitamos a usar estos ejemplos en conjunto con las herramientas de trabajo para explorar cómo distintos países están tratando asuntos similares a los que usted enfrenta.

Contenido

Las herramientas de trabajo están divididas en cuatro módulos de aprendizaje que pueden ser diseñados para grupos específicos o para adecuarse a contextos particulares. Los módulos proporcionan marcos para que una gama diversa de grupos interesados trabaje en conjunto con miras a explorar sus creencias, valores y prácticas. En el diálogo se forman entendimientos nuevos y compartidos, pueden surgir prioridades sostenidas de manera común y es más probable que las personas se comprometan a la acción.

Los principales usuarios serán los responsables de política educativa nacional, regional y local y los practicantes. Éstos incluyen líderes escolares (directores y otros), funcionarios de las autoridades distrital, regional o local, miembros de consejos escolares u organismos rectores, representantes de sindicatos y asociaciones profesionales, e instituciones de educación superior involucradas en la formación y desarrollo de líderes escolares. También puede ser valioso usar los materiales con políticos nacionales y locales, asesores en el área de política, estudiantes, maestros, padres de familia y miembros de la comunidad local.

Módulo 1: comprensión y análisis

Este módulo contiene un resumen de los resultados de la actividad *Mejorar el liderazgo escolar*, intercalados con preguntas para ayudar a la comprensión y promover la reflexión y el diálogo. Aboga fuertemente por la importancia de la reforma del liderazgo escolar en la mejora de los resultados escolares y utiliza ejemplos para explorar las cuatro áreas de acción para la reforma, haciendo hincapié en las conexiones entre las áreas.

Módulo 2: autodiagnóstico y auditoría

En este módulo, un cuestionario analítico invita a las personas a considerar los resultados del informe en relación con sus propias creencias y contexto. Plantea las preguntas “¿Dónde estamos ahora?” y “¿Dónde nos gustaría estar?” y proporciona espacio para reflexionar sobre los resultados e implicaciones del análisis de diferencias para la política y la práctica.

Módulo 3: asignación de prioridades y toma de acción

Este módulo está diseñado para ayudar a las personas a decidir con cuál de las áreas de acción o recomendaciones de *Mejorar el liderazgo escolar* se involucrarán primero, al contestar las preguntas “¿Cuáles son nuestras prioridades para la acción?” y “¿Cómo actuamos para lograrlas?” La primera parte de la actividad fomenta la asignación de prioridades con base en un conjunto de opciones. Después se pone en marcha un proceso que promueve la acción de acuerdo con las prioridades elegidas.

Módulo 4: comunicación y conexión: seminario facilitado de un día

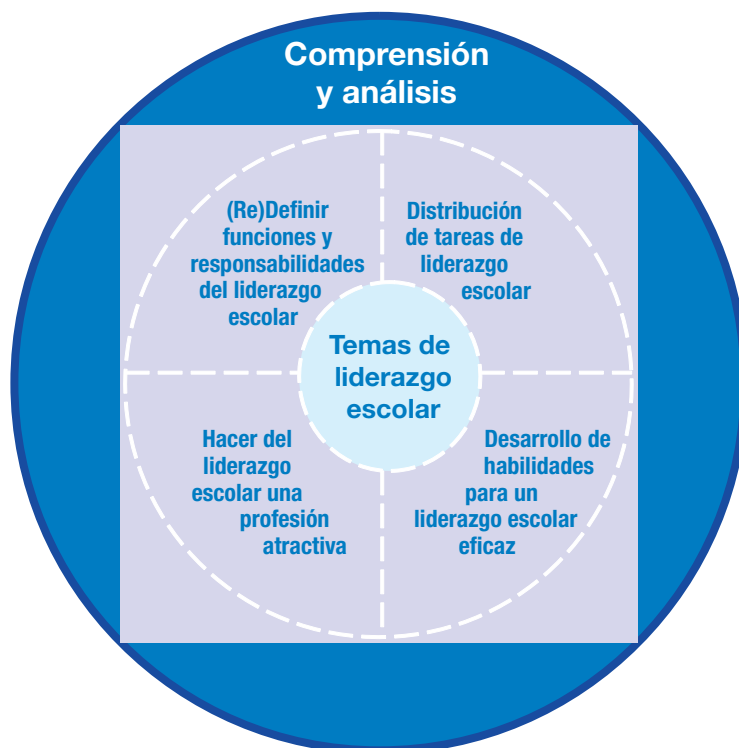
Este módulo proporciona orientación para un seminario facilitado de un día diseñado para reunir a una amplia gama de grupos interesados. Se basa en y reúne actividades de los módulos anteriores para ayudar a establecer las conexiones entre las diferentes áreas de desarrollo y mejora.

Cómo usar las herramientas de trabajo

Cualquiera puede usar las herramientas de trabajo, pero se obtendrá un beneficio extra si es posible contar con un facilitador. La facilitación permite a los participantes lograr una mayor comprensión de los módulos y profundizar su aprendizaje. Los facilitadores también pueden ayudar a las personas a observar si las recomendaciones son comprensibles y tienen el mismo significado para todos. Aquellos que dominan este tema en su contexto pueden elegir facilitar un grupo (o grupos), o pueden preferir invitar a un facilitador externo y ser parte del grupo. Sin embargo, el seminario descrito en el módulo 4, *Comunicación y conexión*, requiere de un facilitador experimentado.

Hay lógica en el orden de los módulos, empezando con la comprensión del contenido, avanzando a evaluar la propia situación de los participantes y después trabajando en la asignación de prioridades y la planificación de una estrategia coordinada. Las personas pueden seleccionar partes de diferentes módulos en vez de usar todas. Por ejemplo, si hay interés particular en explorar un área de acción, los módulos lo permiten, en tanto que animan a las personas a pensar en las interconexiones entre las cuatro áreas de acción. De manera alternativa, los propios resultados de la actividad con el cuestionario de autodiagnóstico pueden sugerir prioridades. En cada módulo se proporcionan instrucciones adicionales acerca del uso de las actividades individuales.

MÓDULO 1: COMPRENSIÓN Y ANÁLISIS



Mejorar el liderazgo escolar: resumen y preguntas

El estudio *Mejorar el liderazgo escolar* de la OCDE ofrece una fuerte evidencia de que mejorar la política y la práctica del liderazgo escolar puede mejorar los resultados escolares. Antes de que las personas puedan actuar con base en esta evidencia, necesitan entender los resultados con claridad y analizar sus implicaciones en su contexto local. Este resumen del informe, en el que se intercalan preguntas relacionadas, está diseñado para estimular el pensamiento y ayudar a la comprensión de los resultados. Contiene una fuerte defensa de la importancia de la reforma del liderazgo escolar y explora las cuatro áreas de reforma con ejemplos, haciendo hincapié en las conexiones entre las áreas.

Cómo usar el módulo 1

Cada sección del módulo 1 incluye preguntas para promover la reflexión y espacio para registrar notas personales o del grupo. Para estimular el aprendizaje colaborativo y proporcionar una base para la toma de decisiones, sería valioso organizar una sesión en

la que los participantes discutan el resumen en conjunto. Puede elegir que todos lean la pieza completa o dividir la lectura entre ellos.

Algunas opciones posibles:

- Hacer que cada participante lea la primera sección, “El liderazgo escolar importa”, y después dividirlos en grupos pequeños para que cada uno lea una sección sobre un área de acción que pueden resumir para sus colegas
- Enviar la primera sección como una lectura previa y concentrarse en un área de acción en una sesión particular.
- El resumen también puede utilizarse como una lectura previa para las demás actividades contenidas en las herramientas de trabajo.

Dependiendo del método elegido y del tamaño del grupo, espere dedicar una hora a este módulo.

El liderazgo escolar importa

Al graduarse, los niños y los jóvenes en las escuelas de todo el mundo se enfrentarán a un futuro muy diferente del de las generaciones anteriores. Los avances tecnológicos y los descubrimientos científicos están acelerando de manera significativa la cantidad de conocimiento e información disponible. Ahora vivimos en una comunidad internacional cada vez más interdependiente, en la que el éxito o el fracaso de un país tiene consecuencias para muchos otros.

Hay una creciente preocupación con respecto a que la función del director escolar, diseñada para la era industrial, no ha evolucionado para tratar los complejos desafíos para los cuales las escuelas preparan a niños y jóvenes a enfrentar en el siglo XXI. A medida que las expectativas de lo que los líderes escolares deberían lograr cambian, así deben hacerlo la definición y distribución de las funciones de liderazgo escolar. La planificación de la sucesión es también una alta prioridad para asegurar que se cuente con líderes escolares de buena calidad para el futuro.

Este contexto rápidamente cambiante para las escuelas hace surgir una serie de temas a los cuales deben responder la política y la práctica del liderazgo escolar.

La enseñanza y el aprendizaje necesitan mejorar

Los estándares de la enseñanza y el aprendizaje necesitan mejorar y hacerlo de manera continua para que las escuelas consigan asegurar que los niños y los jóvenes puedan ser exitosos en el futuro. Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden. Para aumentar su influencia, los líderes escolares necesitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo educativo al:

- Supervisar y evaluar el desempeño de los maestros.
- Realizar y organizar la instrucción y la tutoría.
- Planificar la formación profesional del maestro.
- Organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo.

La pedagogía está cambiando

Para tener éxito en la sociedad del conocimiento actual, los niños y los jóvenes necesitan cambiar en formas más fuertes de aprendizaje activo y constructivista que enseñe la

comprensión y la independencia. Hay también una demanda creciente de individualización y personalización que puedan ofrecer oportunidades de aprendizaje incluyentes y sensibles a los ambientes multiculturales para grupos de estudiantes cada vez más diversos. Los líderes escolares necesitan dominar estas nuevas formas de pedagogía de modo que puedan supervisar y evaluar la práctica de sus maestros. Los directores escolares, como líderes del aprendizaje, pueden establecer comunidades de práctica eficaz en las cuales la formación profesional continua se vuelva más sofisticada y se integre al quehacer del día laboral.

Los centros de autonomía y rendición de cuentas están cambiando

Los líderes escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizada y por equilibrar ésta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas. La descentralización tiene desventajas, así como beneficios. Por ejemplo, el control a nivel escolar de los presupuestos delegados crea oportunidades para que los líderes escolares asignen recursos a las áreas de desarrollo prioritario, pero aumenta la carga de la administración financiera, dejando menos tiempo para concentrarse en la enseñanza y el aprendizaje. Los líderes escolares ahora son responsables a menudo de los resultados de aprendizaje de docentes y alumnos, cuando con anterioridad lo eran por sus contribuciones a los procesos de aprendizaje.

La política y la práctica necesitan trabajar mejor en conjunto

La política gubernamental diseñada para cambiar la práctica en las escuelas sólo puede funcionar cuando es congruente con otros procesos, sistemas y prioridades escolares. La implementación eficaz depende de la motivación y las acciones de los líderes escolares. Los responsables de política educativa necesitan involucrar a los líderes escolares en un diálogo y consulta significativos y continuos acerca del desarrollo y la formulación de políticas. Los líderes escolares que sienten que la reforma les pertenece tendrán mayor probabilidad de comprometer a su personal y a sus alumnos en la implementación y el sostenimiento de los cambios.

Las escuelas son confrontadas por un entorno cada vez más complejo

En las sociedades rápidamente cambiantes, las metas para las escuelas y los medios para lograrlas no son siempre claros y estáticos. Las escuelas se encuentran bajo tremenda presión para cambiar y los líderes escolares deben permitir a los maestros y a los estudiantes tratar con eficacia los procesos de cambio. Los directores de las escuelas más exitosas en circunstancias difíciles por lo común son conocidos por los padres de familia y la comunidad en general; asimismo, están comprometidos con ellos y gozan de su confianza. Buscan mejorar el logro y el bienestar para niños y jóvenes al involucrar a empresas, clubes deportivos, grupos de fe y organizaciones comunitarias. Los líderes escolares también colaboran cada vez más con los líderes de otras escuelas y con el distrito para compartir los recursos y habilidades necesarios para brindar una gama diversa de oportunidades de aprendizaje y servicios de apoyo.

Tres barreras principales deben vencerse para que las escuelas resuelvan con éxito estos desafíos:

- *Las funciones de los directores se están intensificando.* Dado que el trabajo de dirigir una escuela se ha expandido y ha adquirido mayor complejidad, se observa cada vez más

que las funciones y responsabilidades que se esperan de los directores exceden con mucho lo que una sola persona puede lograr.

- *La profesión está envejeciendo.* El líder escolar promedio en los países de la OCDE tiene 51 años de edad y se retirará dentro de los próximos cinco a 10 años. Además de mejorar la calidad del liderazgo escolar actual, es imperativo desarrollar planes claros para el liderazgo futuro y para procesos eficaces de sucesión del liderazgo.
- *Las condiciones de trabajo son poco atractivas.* Muchos países enfrentan números decrecientes de solicitudes para puestos de dirección. Se tienen imágenes negativas de un puesto que a menudo se considera que tiene una carga excesiva de trabajo, que ofrece formación y preparación insuficientes, salarios inadecuados y malas condiciones de trabajo. En particular, los directores adjuntos y los directores y maestros sienten que los incentivos adicionales ofrecidos a los directores son demasiado pequeños para compensar el gran aumento en la carga de trabajo.

Actividad de la OCDE Mejorar el liderazgo escolar

El liderazgo escolar se ha convertido en un área prioritaria de desarrollo en la OCDE y sus países miembros. Durante 2006 y 2007, 22 sistemas educativos de 19 países participaron en una actividad de la OCDE para evaluar el estado del liderazgo escolar e investigar diferentes métodos nacionales para aumentar la calidad y sostenibilidad del liderazgo escolar.

La actividad identificó cuatro áreas de acción que, emprendidas en conjunto, pueden mejorar la práctica del liderazgo escolar. Son las siguientes:

- (Re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar
- Distribución del liderazgo escolar
- Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz
- Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva

El resto de este resumen trata cada una de las áreas de acción.

Área de acción 1: (re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar

Los retos que las escuelas enfrentan están creciendo en complejidad y hay necesidad de (re)definir la manera en que se considera y lleva a cabo el liderazgo escolar.

Apoyar grados más altos de autonomía

Una mayor autonomía para los profesionales a nivel escolar se relaciona con un mejor desempeño de los estudiantes. Sin embargo, la autonomía por sí sola no garantiza la mejora del liderazgo escolar. Los líderes escolares también necesitan un mandato explícito y la capacidad, motivación y apoyo para usar su autonomía para concentrarse en las responsabilidades que más lleven a la mejora de los resultados de la escuela y de los alumnos.

Las escuelas que participan más en la toma de decisiones curricular demuestran un desempeño más alto de los estudiantes. En los ambientes donde los líderes escolares apenas pueden influir en la oferta y el contenido de los cursos, deben seguirse pasos para fortalecer las responsabilidades de los líderes escolares de modo que puedan gestionar y adaptar el currículum a las necesidades locales, asegurar la congruencia y ajustar su oferta a las metas de aprendizaje de la escuela.

Pregunta: ¿Qué alcance existe en su contexto para que los líderes escolares elaboren y adapten el currículum?

Funciones de liderazgo que mejoran los resultados de aprendizaje

El liderazgo escolar influye en los resultados de los alumnos al crear el ambiente adecuado para que los maestros mejoren la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes. Algunas funciones de liderazgo influyen más que otras en la enseñanza y el aprendizaje:

- Apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad de los docentes
- Fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas
- Gestión estratégica de recursos
- Liderazgo más allá de los límites de la escuela

i. Apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad de los docentes

La calidad de los profesores es el factor determinante más importante a nivel escolar del desempeño de los estudiantes, y el liderazgo escolar concentrado en mejorar la motivación, las capacidades y el entorno de trabajo de los docentes tiene mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los líderes escolares influyen en la calidad docente mediante:

- *La supervisión y evaluación de los maestros.* La participación del director en la observación de la clase y la retroalimentación se relaciona con un mejor desempeño de los estudiantes. Sin embargo, los líderes escolares no siempre tienen el tiempo y la capacidad suficientes para concentrarse en esta importante responsabilidad. Los responsables de política educativa necesitan resolver las restricciones que limitan la capacidad de los líderes escolares para involucrarse en actividades significativas de evaluación de los profesores, incluyendo el brindar la formación apropiada.
- *La formación profesional de los docentes.* Proporcionar, fomentar y participar en formación magisterial que sea pertinente para el contexto escolar local y se ajuste tanto a las metas generales de mejora de la escuela como a las necesidades de los docentes, es una responsabilidad clave para los líderes escolares en la cual los responsables de política deben hacer hincapié. El criterio sobre los presupuestos de formación y desarrollo delegados al nivel escolar permite a los líderes escolares ofrecer y coordinar oportunidades significativas de aprendizaje profesional para todos sus maestros.
- *Culturas de trabajo colaborativas.* La enseñanza eficaz en las escuelas modernas es colegiada y transparente, cooperativa y colaborativa, y se realiza en equipos y en comunidades de aprendizaje profesional más grandes. Los líderes escolares necesitan apoyo y estímulo para fomentar el trabajo en equipo entre los maestros.

Pregunta: ¿Qué obstáculos impiden a los directores concentrarse en las funciones de liderazgo que mejoran los resultados de aprendizaje?

ii. *Fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas*

Los líderes escolares necesitan tener criterio para fijar direcciones estratégicas, de modo que puedan desarrollar planes y metas escolares ajustados a los estándares del currículo nacional más generales, y que respondan a las necesidades locales. Para que la rendición de cuentas externa beneficie el aprendizaje de los alumnos, es importante el liderazgo escolar “con conocimiento de la información”. Esto significa desarrollar las habilidades necesarias para supervisar el progreso e interpretar y utilizar la información para planificar y diseñar estrategias apropiadas de mejora. Implicar a otros miembros del personal en el uso de los datos de la rendición de cuentas puede también fortalecer las comunidades de aprendizaje profesional dentro de las escuelas, comprometiendo a quienes necesitan cambiar su práctica para mejorar los resultados.

Pregunta: ¿Qué oportunidades de desarrollo de habilidades existen para apoyar a los maestros y a los líderes escolares en la mejora de su capacidad de manejar e interpretar los datos para informar la mejora?

iii. *Gestión estratégica de recursos*

Usar los recursos humanos y financieros de manera estratégica y ajustarlos a los propósitos pedagógicos ayuda a concentrar las actividades escolares en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Los líderes escolares necesitan tener acceso a conocimientos financieros apropiados, por ejemplo, al nombrar a alguien con conocimientos presupuestarios como miembro del equipo de liderazgo. La participación de los líderes en las decisiones de selección de docentes también es importante. Poder seleccionar al personal docente es central para que puedan establecer una cultura y capacidad escolares que conduzcan a un mejor aprendizaje de los estudiantes. Es difícil hacer responsables a los directores de los resultados de aprendizaje si no pueden intervenir en la selección de su personal. Como explicó un director, usando una metáfora del mundo del fútbol: “Si no puedo escoger a los miembros de mi equipo, no puedo ser responsable de ganar en el campo”.

Pregunta: ¿Qué mecanismos existen para apoyar a los líderes escolares en la toma de decisiones sobre recursos y selección que sean congruentes con sus prioridades de mejora escolar?

iv. Liderazgo más allá de los límites de la escuela: liderazgo de sistemas

Las autoridades educativas locales, los distritos y los municipios de algunos países facilitan las relaciones entre las escuelas para desarrollar y difundir la buena práctica. El trabajo exitoso con otras escuelas y líderes escolares, la colaboración y el desarrollo de relaciones de interdependencia y confianza es una nueva función para muchos líderes escolares que no siempre es fácil, en particular en entornos aún dominados por la competencia. El liderazgo de sistemas, como algunas veces se describe a estas formas de colaboración, significa dirigir la energía de los líderes más allá de sus propias escuelas para el bienestar de todos los niños y jóvenes de su ciudad, población o región. Concentrarse en mejorar la profesión en su conjunto en maneras que accedan al apoyo de aprendizaje de otros, aporta beneficios para las escuelas y comunidades de todos. Acercarse a las comunidades locales en maneras que influyan en las condiciones externas que afectan el aprendizaje de los alumnos es también un aspecto crucial de la función del líder escolar y algunos países han contemplado desde hace tiempo a la comunidad como un recurso esencial en la mejora de las escuelas.

Pregunta: ¿Qué marcos e incentivos hay en su contexto que alientan a los líderes escolares a conectarse con otros más allá de su propia escuela para beneficio del aprendizaje de los alumnos?

Marcos para mejorar la definición de responsabilidades

En muchos países son poco claras las tareas principales de los líderes escolares. Algunos países han desarrollado marcos de liderazgo escolar o estándares para la profesión que proporcionan congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares. Al desarrollar marcos de liderazgo es importante considerar la evidencia con respecto a la práctica de liderazgo eficaz, así como las necesidades de los sistemas educativos nacionales.

Representantes de la profesión de liderazgo escolar deben participar con los responsables de política educativa en el diseño y desarrollo de estos marcos para sentir que les pertenecen.

Los marcos pueden y deben ser usados como base para la selección, la formación y la evaluación de líderes escolares.

Pregunta: ¿Qué beneficios ofrecen o podrían ofrecer los marcos de liderazgo en su contexto?

Área de acción 2: distribución del liderazgo escolar

Las funciones y las responsabilidades del liderazgo escolar se están expandiendo con rapidez más allá de lo que es razonable esperar que una persona logre. Los equipos de liderazgo escolar y los consejos escolares pueden desempeñar una función vital en el desarrollo escolar. Una clara definición de las funciones de liderazgo escolar y cómo se distribuyen mejor puede contribuir a una mayor eficacia y a una mejor provisión para líderes futuros.

Reducir la carga de los directores de escuela

Los directores tienen cada vez más autonomía y responsabilidad. Si bien las responsabilidades de los líderes escolares (e incluso cómo se llaman) pueden variar de un país a otro, a todos se requiere que dirijan a sus organizaciones en forma segura a través de los procesos de cambio rápidos, algunas veces en contextos muy difíciles. Para hacerlo necesitan relacionarse con otros líderes escolares, personal de distrito y representantes de su comunidad local. Lo más importante de todo es que necesitan mantenerse actualizados en cuanto a los avances en la enseñanza y el aprendizaje para supervisar la mejora continua en los resultados de maestros y alumnos.

Cuando las funciones y las responsabilidades se comparten con otros profesionales en la escuela y más allá de ésta, así como con los miembros del consejo escolar, la posición del director se mantiene muy fuerte. Un aumento en el poder y la influencia de otros no disminuye el poder y la influencia del director, sino que más bien los amplía y aumenta al mismo tiempo que reduce la carga individual de tareas de liderazgo escolar.

Pregunta: ¿Qué contribución pueden hacer otros para reducir la carga de liderazgo escolar de los directores en su contexto?

Distribuir el liderazgo para la eficacia escolar

Una manera de enfrentar los retos es distribuir el liderazgo entre diferentes personas y organizaciones, por ejemplo, directores adjuntos, mandos medios y personas de otras escuelas. Esto puede mejorar la eficacia de la escuela al construir capacidad para una mejora continua, para abordar la variación dentro de la escuela y para la planificación de la sucesión. Esto puede requerir el desarrollo de incentivos y oportunidades de desarrollo para reconocer y apoyar la participación y el desempeño de los equipos de liderazgo distribuido. Algunos países también tienen liderazgo distribuido más allá de los límites de la escuela, compartiendo líderes con otras escuelas cercanas para beneficiarse de economías de escala.

Pregunta: ¿Qué incentivos existen en su sistema para animar a las personas a participar en equipos de liderazgo distribuido?

Apoyar a los consejos escolares en el desempeño de su función

Los consejos escolares eficaces pueden también contribuir de manera significativa al éxito de sus escuelas. Pero deben estar bien preparados y apoyados y tener una definición clara de sus funciones y responsabilidades, en especial en relación con sus directores. Los procesos de selección por parte de los consejos escolares deberán alentar a candidatos representativos y de alta calidad a solicitar ser miembros. Deben proporcionarse estructuras de apoyo para asegurar la participación activa y oportunidades para el desarrollo de habilidades en temas relevantes.

Pregunta: ¿Qué medidas se toman actualmente en su contexto para asegurar que los consejos escolares sean representativos y demuestren un nivel apropiado de habilidad y compromiso?

Reflejar el liderazgo distribuido en la política

Se requiere ampliar el concepto de liderazgo escolar para incluir un grupo mayor de profesionales de las escuelas y alrededor de ellas. Es necesario tomar medidas para modificar la política y las condiciones de trabajo de modo que reflejen el liderazgo distribuido, por ejemplo, en los marcos nacionales de liderazgo y en relación con los niveles de toma de decisiones y los mecanismos de rendición de cuentas.

Pregunta: ¿Hasta qué grado la política existente (por ejemplo, relacionada con la rendición de cuentas) apoya u obstaculiza el liderazgo distribuido?

Sostenimiento del liderazgo distribuido

El liderazgo distribuido puede ser más sostenible mediante estructuras de equipo o comités, es decir, al darles forma institucional a largo plazo. Sin embargo, el liderazgo distribuido eficaz se basa en los conocimientos más que en el puesto formal o los años de experiencia. Los equipos pueden desarrollarse como respuesta a los desafíos u oportunidades contextuales o actuales. Fomentar el liderazgo distribuido también puede construir capacidad de liderazgo entre los líderes potenciales, fortaleciendo la planificación de la sucesión. Este tipo de liderazgo funciona con más eficacia en un ambiente de confianza y apoyo mutuo.

Pregunta: ¿Qué retos y oportunidades en las escuelas pueden ser abordados con mayor productividad por equipos de liderazgo distribuido?

Área de acción 3: desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz

El desarrollo de liderazgo puede desempeñar una función clave en la configuración del desempeño del líder, y la evidencia indica su impacto positivo en la práctica de los líderes. El desarrollo de liderazgo escolar se ha convertido en una realidad en los países de la OCDE en los pasados 10 a 15 años y a menudo se le considera como crucialmente importante, pero se requieren métodos más congruentes.

Fortalecer la práctica mediante el desarrollo de liderazgo

Las funciones y responsabilidades cambiantes, así como la más amplia distribución del liderazgo, requieren que los directores desarrollen nuevas habilidades. Las tareas de liderazgo requeridas para las escuelas del siglo XXI incluyen orientar la enseñanza y el aprendizaje al aumentar la calidad de los maestros, lo que llevará a mejores resultados de aprendizaje, gestión de recursos, fijación de metas y medición del avance, así como la dirección y la colaboración más allá de los límites de la escuela.

Pregunta: ¿Qué nuevas habilidades piensa usted que se necesitan para dirigir una escuela en el siglo XXI?

Análisis de las necesidades y el contexto

El análisis de necesidades ayuda a desarrollar programas eficaces y a asegurar que se ofrezca el desarrollo de liderazgo apropiado a las personas adecuadas. Más aún, deben considerarse los factores contextuales que influyen en la práctica de los maestros para dirigir la provisión correcta.

Pregunta: ¿Qué mecanismos existen para identificar las necesidades de desarrollo de los líderes escolares? ¿Qué alcance hay para diseñar las oportunidades de desarrollo de modo que cubran las necesidades individuales?

Ver el desarrollo de liderazgo como una secuencia

En algunos países, el desarrollo de liderazgo es considerado como un proceso de aprendizaje para toda la vida, relacionado con la secuencia del liderazgo escolar. Los líderes necesitan procesos formales e informales a lo largo de las diferentes etapas de su carrera, con apoyo particular cuando ocurren cambios importantes. Este apoyo puede ajustarse a un marco de liderazgo que ha sido desarrollado mediante un proceso abierto, riguroso y objetivo. La provisión de desarrollo de liderazgo deberá formar parte de un conjunto mayor, continuo y congruente de experiencias para el crecimiento personal y la mejora de las habilidades profesionales durante toda la carrera y deberá estar disponible en las tres diferentes etapas de la carrera de un líder y adecuarse a ellas:

Formación inicial

Deben tomarse decisiones acerca de si dicha formación debe ser obligatoria o voluntaria y si se vuelve un prerrequisito para el puesto de director, como ocurre en algunos países. Los incentivos pueden ayudar a los líderes escolares a participar. Los cursos de orientación son otras maneras de atraer a buenos posibles candidatos, como lo es incluir componentes del desarrollo de liderazgo en la formación inicial.

Inducción

Si no puede brindarse formación inicial, se vuelve aún más importante ofrecer fuertes programas de inducción para apoyar el desarrollo de habilidades básicas de liderazgo. Proporcionar apoyo a los miembros de los equipos de liderazgo escolar también puede ser beneficioso. Las redes (virtuales o reales) son una manera valiosa y eficaz en costos para brindar desarrollo y apoyo informales.

Formación continua

La formación continua es particularmente crucial en entornos educativos cambiantes. Otros involucrados en los equipos de liderazgo también necesitan ese apoyo. Las redes pueden también utilizarse como un mecanismo informal en esta etapa. Algunos sistemas requieren un cierto número de días u horas de formación profesional de sus líderes escolares.

Pregunta: en su contexto, ¿en qué etapa de la carrera de un líder escolar tiene lugar la mayor parte del desarrollo de habilidades?

Asegurar la congruencia y la calidad de la provisión

El desarrollo y la formación en liderazgo suelen ser gestionados por varios proveedores diferentes. Es importante asegurar que haya congruencia entre los proveedores, para garantizar que los programas ofrecidos tengan los conocimientos, la flexibilidad y el ajuste a los marcos apropiados. Algunos países han establecido instituciones nacionales de liderazgo escolar para servir este propósito, en tanto que las universidades desempeñan esta función en otros países. Es importante encontrar maneras adecuadas de evaluar la calidad del desarrollo y los mecanismos de liderazgo para valorar su impacto.

Pregunta: ¿Qué criterios piensa usted que deben utilizarse para evaluar el impacto de los programas de desarrollo de liderazgo?

Estrategias variables de desarrollo de liderazgo

No hay una única manera de proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo. Los programas de formación deben basarse en investigación acerca del aprendizaje de liderazgo eficaz e incluir un equilibrio adecuado de conocimiento teórico y práctico y de autoestudio. Muchos países usan trabajo de grupo, redes, instrucción y tutoría para comprometer a los aprendices a gestionar su aprendizaje y basar sus conocimientos y desarrollo de habilidades en contextos reales. El aprendizaje en el sitio de trabajo debe complementar el aprendizaje formal. Si bien se necesitan diferentes tipos de habilidades para dirigir en ciertos contextos, se acepta cada vez más que hay un conjunto de conceptos de liderazgo que son aplicables de manera general en diversas culturas, siempre y cuando se apliquen valores y conductas culturales, y sensibilidad al contexto en tanto se utilicen.

Pregunta: ¿Cuán amplia es la gama de métodos utilizados en los programas de desarrollo de liderazgo en su contexto?

Área de acción 4: hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva

Grandes números de directores se retirarán en los próximos años y pocos maestros y mandos medios afirman que se proponen solicitar los puestos de liderazgo de alto nivel. Es crucial encontrar las maneras que se ha descubierto que conservan y sostienen a los líderes existentes y asegurar que se pronuncien más líderes para el futuro.

Concentrarse en la planificación de la sucesión del liderazgo

La planificación de la sucesión es esencial para expandir el número de solicitantes de puestos de liderazgo escolar y aumentar la cantidad y la calidad de los futuros líderes escolares. La sucesión del liderazgo no puede depender de la autoselección por parte de candidatos talentosos. Se necesitan estrategias proactivas para identificar y desarrollar a los futuros líderes con alto potencial en una etapa temprana de su carrera. Después necesitan apoyo para que participen en experiencias de liderazgo y estímulo para desarrollar sus habilidades de liderazgo.

Pregunta: ¿Cómo se reconoce y alimenta el talento en su contexto? ¿A qué oportunidades de desarrollo de liderazgo puede tener acceso el personal talentoso?

Profesionalización de los procedimientos de selección

Los procesos de selección pueden tener un efecto fuerte en la calidad del liderazgo escolar. Para hacer que el proceso sea tan eficaz, objetivo y transparente como sea posible, es esencial desarrollar marcos sistemáticos para los procedimientos de selección y los criterios de elegibilidad. Los criterios de selección deben incluir una amplia gama de aspectos, entre los que destacan el talento, la competencia y los conocimientos, así como

la antigüedad. Un aspecto importante que deberá considerarse es si la gran variedad de tareas de liderazgo hace aconsejable seleccionar tanto a un líder pedagógico con experiencia docente como un líder con competencias en áreas como la comunicación y la gestión de recursos financieros y humanos. Los procedimientos congruentes de selección también son cruciales y los paneles de selección necesitan orientación y formación en el uso de los diferentes instrumentos y procedimientos para evaluar los conocimientos, habilidades y competencias de los candidatos.

Pregunta: ¿En qué medida cuenta su sistema con procedimientos para asegurar que se nombre a las personas más talentosas con el mayor potencial? ¿Constituyen la antigüedad y la experiencia los criterios más importantes?

Hacer atractivos los salarios de los líderes escolares

Los niveles salariales pueden tener un impacto en la atracción del liderazgo escolar. Los sueldos de los líderes escolares deben compararse de manera favorable con los de puestos similares en el servicio público y los de los líderes del sector privado. El enorme aumento en la carga de trabajo y las responsabilidades de los directores demanda que su sueldo sea significativamente más alto que el de los maestros y otros miembros de los equipos de liderazgo escolar.

Introducir sueldos más flexibles puede brindar incentivos para que los líderes escolares elijan trabajar en escuelas desfavorecidas o en ubicaciones difíciles. Los sueldos vinculados a los factores escolares pueden posibilitar el ajuste de la oferta y la demanda, asegurando que todas las escuelas se beneficien de contar con líderes de calidad similar y pueden también contribuir a aumentar la motivación de los líderes escolares. Los sistemas salariales relacionados con el desempeño también aumentan la motivación algunas veces, cuando los sistemas se consideran justos, pero pueden ser contraproducentes en el fomento de esfuerzos para construir ambientes escolares más colaborativos. Reconocer a quienes tienen responsabilidades de liderazgo distribuido y que participan en los equipos de liderazgo escolar puede proporcionar mayores incentivos.

Pregunta: ¿Cómo se compara el sueldo de un director con el de otros líderes del servicio público en su contexto? ¿Qué aumento de sueldo puede esperar un maestro o director adjunto al ser ascendido? ¿Se usa un sistema de pago relacionado con el desempeño?

Reconocer la contribución de las asociaciones profesionales

Para que las reformas laborales se implementen con éxito, es importante que los líderes escolares participen activamente en la formulación de políticas y sientan que la reforma les pertenece. Al participar en asociaciones profesionales, los líderes escolares pueden intervenir en los asuntos de política laboral y contribuir a dar forma a las condiciones en las cuales trabajan los líderes escolares.

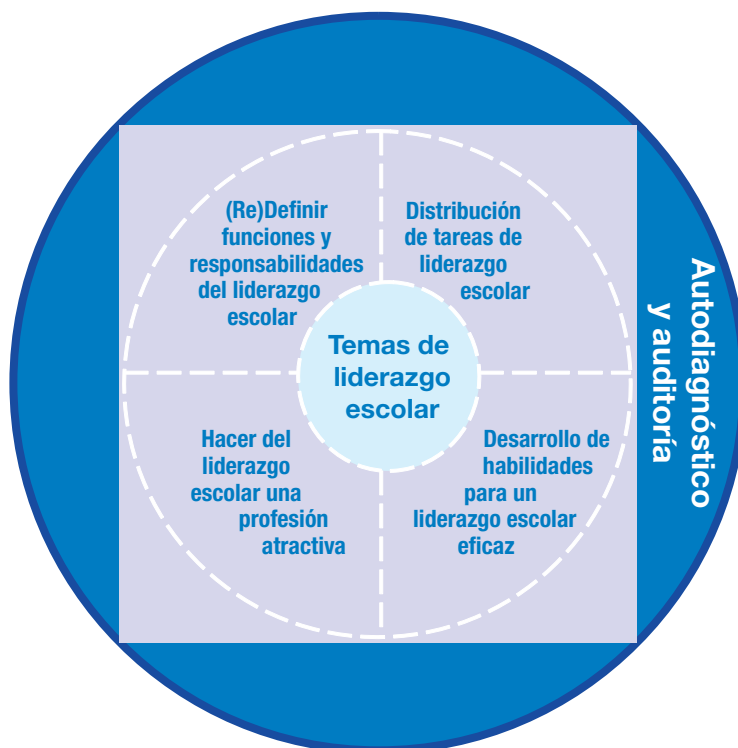
Pregunta: ¿Qué oportunidades existen en su sistema para que los líderes escolares contribuyan a la formulación e implementación de políticas?

Ofrecer opciones flexibles de desarrollo de carrera

Expandir las oportunidades de carrera para los líderes escolares puede hacer la profesión más atractiva para los aspirantes futuros, aumentar la motivación de los líderes escolares en funciones y aportar beneficios para el sistema al hacer posible el uso de los conocimientos y habilidades de los líderes escolares en actividades de asesoría, consultoría o coordinación. Los contratos renovables proporcionan la oportunidad para, de manera periódica, reevaluar y reconocer a los directores de alto desempeño y ofrecerles incentivos para desarrollar sus habilidades y mejorar su práctica. Otras maneras de hacer la profesión más flexible y móvil incluyen oportunidades para trabajar en una variedad de contextos, dirigiendo una “comunidad de escuelas” y facilitando el aprendizaje de otros en los puestos de liderazgo escolar.

Pregunta: ¿Qué oportunidades existen ahora en su sistema para que los directores escolares enriquezcan su carrera y amplíen su práctica de liderazgo?

MÓDULO 2: AUTODIAGNÓSTICO Y AUDITORÍA



Análisis del liderazgo escolar en su contexto

Este módulo permite a las personas considerar las recomendaciones de *Mejorar el liderazgo escolar* de la OCDE en el contexto de su propia experiencia y aspiraciones. Contiene un cuestionario diseñado para facilitar la reflexión y la discusión sobre el estado actual del liderazgo escolar y plantear preguntas estimulantes acerca de las direcciones futuras. Construir un consenso acerca de lo que un futuro preferido puede ser ayuda a las personas a entender su punto de arranque como un primer paso hacia la planificación de dónde quieren ir a continuación. El cuestionario puede ser utilizado por individuos (responsables de política educativa, practicantes o investigadores) o por grupos. Los ítems se han desarrollado para ser incluyentes, de manera que algunos serán más pertinentes para los responsables de política educativa y otros, lo serán más para los líderes escolares u otros participantes. El punto es reunir a personas con diferentes perspectivas para que puedan escuchar y discutir distintos puntos de vista. Es importante tomar en cuenta que las preguntas no son acerca de escuelas o sistemas escolares individuales, sino acerca de las observaciones y el análisis de los participantes sobre lo que sucede en su contexto.

Cómo usar el módulo 2

Las aseveraciones incluidas en el cuestionario se basan en las recomendaciones relacionadas con las cuatro áreas de acción fijadas en *Mejorar el liderazgo escolar*, Volumen 1: política y práctica y los resultados descritos en *Improving School Leadership*, Volume 2: Case Studies on System Leadership (ambos publicados por la OCDE en 2008). Las áreas de acción —(re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar, distribución del liderazgo escolar, desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz y hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva— forman la base de las partes 1 a 4 del cuestionario. La parte 5 contiene ítems relacionados con el liderazgo de sistemas. La parte 6 es una mezcla que ofrece una selección de preguntas sobre las cuatro áreas de acción y el liderazgo de sistemas.

Por cada aseveración presentada, hay dos preguntas. La primera se refiere a las percepciones de las personas de la realidad en su contexto local: lo que ven que sucede en la actualidad en relación con la recomendación. La segunda pregunta tiene que ver con su futuro preferido: qué piensan que la política o la práctica deberían ser para que el liderazgo escolar mejore. Analizar la diferencia entre lo que las personas perciben que está sucediendo ahora (la situación actual) y lo que creen que es importante (su preferencia) ayuda a identificar las fortalezas y las áreas de necesidad. Los cuestionarios presentan diversas aseveraciones extraídas de los resultados de *Mejorar el liderazgo escolar*. Primero se pide a los participantes que encierran el número del lado izquierdo de la página que mejor refleje su opinión acerca de la **situación actual**, usando una escala de cinco puntos que oscila entre *Fuertemente de acuerdo* y *En fuerte desacuerdo*. Después se les pide que encierran el número del lado derecho de la página que mejor refleje cuán importante piensan que esto es para mejorar el liderazgo escolar (el **futuro preferido**), utilizando una escala de cinco puntos que oscila entre *Crucial* y *No importante en absoluto*.

Antes de que las personas completen el cuestionario, de manera ideal deberán estar familiarizadas con los resultados del proyecto de la OCDE *Mejorar el liderazgo escolar*, con la lectura del resumen contenido en el módulo 1 de estas herramientas de trabajo o con la presentación por parte de alguna persona de los principales resultados. (Una presentación en PowerPoint de los resultados y el Resumen ejecutivo de los dos libros están disponibles en www.oecd.org/edu/schoolleadership.)

Administrar, cotejar y analizar las respuestas

La manera en que usted administre, coteje y analice las respuestas del cuestionario dependerá del número de personas que respondan, cuántos ítems llenen y el uso que usted desee hacer de los resultados.

Dependiendo del tiempo disponible, las personas pueden elegir entre las siguientes opciones:

- Completar todas las partes de las cuatro áreas de acción del cuestionario (40 ítems).
- Completar todas las partes, incluyendo el liderazgo sistémico (50 ítems).
- Concentrarse en una o dos partes del cuestionario pertinentes para un área de política o práctica particular, tomando en cuenta que todas las áreas están conectadas.
- Completar el cuestionario compuesto breve (20 ítems) de la parte 6, que incluye ítems de las cinco partes.
- Desarrollar un cuestionario específico, seleccionando ítems de cada una de las partes que son pertinentes en particular para su situación.

Con un pequeño número de participantes y menos ítems, el facilitador puede solicitar y contar las respuestas individuales en una hoja de rotafolios o en algún otro tipo de registro. Con números y cantidades más grandes de datos, las respuestas completadas de manera individual pueden entregarse para su cotejo durante un descanso. También es posible formar grupos de participantes que discuten y cotejan sus respuestas individuales o que posiblemente contestan el cuestionario en grupo. Las respuestas grupales pueden contarse en el momento o entregarse para su cotejo, de nuevo dependiendo de la cantidad de información.

Cantidades mayores de datos (ítems por personas que responden) requerirán procedimientos más sistemáticos de registro y conteo, y un análisis más sofisticado o detallado requerirá procedimientos estadísticos más rigurosos. Bajo el supuesto de que la mayoría de los grupos utilizarán el cuestionario para estimular la discusión, más que para propósitos analíticos más profundos, a continuación sugerimos un método sencillo para organizar y presentar los datos para su discusión. Para un análisis estadístico más sofisticado, tal vez desee utilizar un paquete estadístico comercial como SPSS, uno de los varios instrumentos de encuesta en línea disponibles o Excel.

Según el método elegido y el número de participantes, podrá esperar dedicar una hora a este módulo, dando tiempo a las personas para empezar discusiones en grupos de dos o tres y para que todo el grupo comparta su discusión.

Cómo analizar los resultados

Situación actual

Futuro preferido

Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo	Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	No importante en absoluto
5	4	3	2	1	5	2	3	2	1

Los participantes calificarán cada una de las declaraciones en las escalas de cinco puntos. Para el análisis de respuestas, disuelva las cinco categorías en tres, como sigue:

<i>Situación actual</i>	5 – Fuertemente de acuerdo y 4 – De acuerdo	=	De acuerdo
	3 – Inseguro	=	Inseguro
	2 – En desacuerdo y 1 – En fuerte desacuerdo	=	En desacuerdo

<i>Futuro preferido</i>	5 – Crucial y 4 – Importante	=	Importante
	3 – Bastante importante	=	Menos importante
	2 – No muy importante y 1 – No importante en absoluto	=	Sin importancia

Para cada ítem, despliegue los porcentajes de acuerdo directamente encima de los porcentajes de importancia. Recuerde que si el número de respuestas es pequeño, deberá tener precaución al usar e interpretar los porcentajes. Desplegar los resultados de esta manera facilita ver las diferencias e identificar problemas.

Ejemplo: Los líderes escolares tienen criterio en el establecimiento de la dirección estratégica.

	% De acuerdo Importante	% Inseguro Menos importante	% En desacuerdo Sin importancia
Situación actual/ Acuerdo	51	31	18
Futuro preferido/ Importancia	91	6	3

En este ejemplo, justo más de la mitad de las personas (51%) están de acuerdo en que los líderes escolares actualmente tienen criterio en el establecimiento de la dirección estratégica, en tanto que poco menos de un tercio (31%) no están seguros y cerca de un quinto (18%) están en desacuerdo. En contraste, casi todos (91%) piensan que es importante.

Las últimas dos páginas del módulo 3 contienen preguntas para estimular la discusión de grupo y espacio para que las personas tomen notas sobre las discusiones.

Cuestionario: Análisis del liderazgo escolar en su contexto

Este cuestionario fue diseñado para ayudarle a pensar en el liderazgo escolar en su país o sistema tal como se practica en la actualidad y como le gustaría que lo fuera. Los resultados del cuestionario se utilizarán como base para la discusión. Por favor complete el cuestionario, encerrando dos números.

Primero, a la izquierda del ítem, encierre el número que mejor refleje su visión de la situación actual.

Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo
5	4	3	2	1

Segundo, a la derecha del ítem, encierre el número que mejor refleje cuán importante considera que es para mejorar el liderazgo escolar.

Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	No importante en absoluto
5	4	3	2	1

Parte 1: (re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar

Situación actual					Futuro preferido				
Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo	Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	No importante en absoluto
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.				
5	4	3	2	1	Los líderes escolares son alentados y apoyados en la construcción de culturas colaborativas entre los docentes.				
5	4	3	2	1	Existen marcos de liderazgo escolar para proporcionar congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares.				
5	4	3	2	1	Los líderes escolares tienen las capacidades para llevar a cabo la supervisión y evaluación de los maestros.				
5	4	3	2	1	Los líderes escolares participan en las decisiones de selección de los profesores.				
5	4	3	2	1	Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros.				
5	4	3	2	1	Los líderes escolares tienen facultades sobre el establecimiento de la dirección estratégica.				
5	4	3	2	1	Los líderes escolares tienen los conocimientos y las habilidades para usar la información con eficacia en la mejora de la práctica.				
5	4	3	2	1	Los líderes escolares tienen acceso a conocimientos financieros apropiados para ajustar los recursos a las prioridades pedagógicas.				
5	4	3	2	1	Los líderes escolares son alentados y apoyados para colaborar con las escuelas cercanas.				

Parte 2: distribución del liderazgo escolar

Situación actual					Futuro preferido				
Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo	Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	No importante en absoluto
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

5	4	3	2	1	Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Las funciones y las relaciones de los directores y los consejos escolares son claras.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los maestros son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer la planificación de la sucesión.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los miembros de los consejos tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los equipos de personal experto se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los mandos medios y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.	5	4	3	2	1

Parte 3: desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz

Situación actual					Futuro preferido				
Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo	Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	No importante en absoluto
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	La provisión de desarrollo de liderazgo se ofrece en todas las etapas de la carrera de los líderes escolares.				
5	4	3	2	1	La provisión de desarrollo de liderazgo incluye el equilibrio adecuado de los conocimientos teóricos y prácticos y el autoestudio.				
5	4	3	2	1	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos.				
5	4	3	2	1	Se realizan esfuerzos para encontrar a los candidatos adecuados para el desarrollo de liderazgo inicial.				
5	4	3	2	1	Existen redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo.				
5	4	3	2	1	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la fijación de metas, la evaluación y la rendición de cuentas.				
5	4	3	2	1	La provisión de desarrollo de liderazgo aborda factores contextuales que influyen en la práctica.				
5	4	3	2	1	Se brinda incentivos a los directores para que inviertan tiempo en su formación.				
5	4	3	2	1	La provisión de desarrollo de liderazgo se basa en el análisis de las necesidades.				
5	4	3	2	1	La provisión de desarrollo de liderazgo está diseñada para ser congruente con un marco de desarrollo de liderazgo.				

Parte 4: hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva

Situación actual					Futuro preferido				
Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo	Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	No importante en absoluto
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Se identifica a los posibles líderes y se les alienta a desarrollar sus prácticas de liderazgo.				
5	4	3	2	1	Los salarios de los líderes escolares se comparan en forma positiva con los de niveles similares en los sectores público y privado.				
5	4	3	2	1	Los líderes escolares participan activamente, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma.				
5	4	3	2	1	Se utiliza una amplia gama de herramientas y procedimientos para evaluar a los candidatos a puestos de liderazgo.				
5	4	3	2	1	Los líderes escolares tienen oportunidades para diversas trayectorias profesionales.				
5	4	3	2	1	Los paneles de selección reciben orientación y formación para evaluar los conocimientos, las habilidades y las competencias de los candidatos a puestos de liderazgo.				
5	4	3	2	1	Al evaluar a candidatos para el liderazgo escolar el talento se considera tan importante como la antigüedad.				
5	4	3	2	1	Los líderes escolares tienen a su disposición contratos renovables a plazo fijo.				
5	4	3	2	1	El sueldo de un director es suficientemente más alto que el de un maestro.				
5	4	3	2	1	Se ofrecen incentivos financieros a los líderes escolares ubicados en zonas difíciles.				

Parte 5: liderazgo de sistemas

Situación actual					Futuro preferido									
Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo	Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	No importante en absoluto					
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	Los líderes escolares se interesan en el éxito de otras escuelas, así como en el de la propia.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los líderes escolares participan en redes concentradas en mejorar el aprendizaje.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	El desarrollo de liderazgo apoya a los líderes para reducir las diferencias en logros entre las escuelas.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los líderes escolares trabajan juntos en sociedad con líderes de otras escuelas.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Hay consenso en todo el sistema en cuanto a que la participación de los líderes escolares en actividades colaborativas es importante y valioso.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los directores apoyan el trabajo de otras escuelas de su distrito o municipio.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los líderes escolares comparten recursos.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Se ofrecen desarrollo de liderazgo y apoyo para desarrollar las competencias necesarias para una colaboración eficaz.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Hay incentivos para alentar a los líderes escolares a trabajar por el éxito de otras escuelas (por ejemplo, bonificaciones, reconocimiento, etcétera).					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Hay una cultura de confianza y colaboración entre los líderes escolares de diferentes escuelas					5	4	3	2	1

Parte 6: las cuatro áreas de acción de *Mejorar el liderazgo escolar*

Situación actual					Futuro preferido									
Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo	Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	No importante en absoluto					
5	4	3	2	1	5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas que con mayor probabilidad mejorarán el aprendizaje de los alumnos.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Se alienta a los maestros a participar en el liderazgo para fortalecer la planificación de la sucesión.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Se ofrece desarrollo de liderazgo en todas las etapas de la carrera de los líderes escolares.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los salarios de los líderes escolares son atractivos.									
5	4	3	2	1	Los líderes escolares participan en redes concentradas en mejorar el aprendizaje de los alumnos.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los líderes escolares participan de manera activa en la formación profesional de los maestros.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	La evidencia acerca del aprendizaje del liderazgo eficaz es base del diseño del desarrollo de liderazgo.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	En ocasiones el liderazgo se distribuye entre las escuelas cercanas.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los paneles de selección reciben orientación y formación para evaluar los conocimientos, las habilidades y las competencias de los candidatos a puestos de liderazgo.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Las funciones, responsabilidades y habilidades de los directores y otros líderes se definen en términos apropiados a los desafíos de lograr mejores resultados de los estudiantes.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Existen redes que proporcionan congruencia y orientación sobre las características, tareas y responsabilidades de los líderes escolares.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en habilidades para las funciones que contribuyen a mejorar el aprendizaje de los alumnos.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los líderes escolares participan de manera activa, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los líderes escolares disponen de oportunidades para diversas trayectorias de carrera.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los líderes escolares son alentados y apoyados para colaborar con las escuelas cercanas.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Se identifica a los posibles líderes y se les alienta a desarrollar sus prácticas de liderazgo.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas.									
5	4	3	2	1	Los miembros del consejo escolar tienen oportunidades de desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	La evaluación de acuerdo con estándares claros asegura que todos los proveedores ofrezcan desarrollo de liderazgo de calidad.					5	4	3	2	1
5	4	3	2	1	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.					5	4	3	2	1

Interpretación de los resultados de su cuestionario

¿Cuáles parecen sus puntos fuertes? (Los porcentajes altos indican los temas en los que hay acuerdo con respecto a que *actualmente están sucediendo* y que son *importantes para el futuro*.)

¿Qué significa cuando un alto porcentaje de personas utiliza la calificación “Inseguro”?
¿Qué puede indicar esto?

¿Por qué puede ser que en un alto porcentaje de ítems se ha usado la calificación “En desacuerdo”?

¿Qué significa cuando las personas no consideran muy importante un tema?

En los ítems en los que las personas califican un tema como importante pero sienten que no está sucediendo actualmente, ¿qué necesita usted explorar para reformar sus políticas y prácticas? Las preguntas relacionadas incluyen: *¿Por qué no está sucediendo?* y *¿Qué puede ser necesario hacer al respecto?*

Tomando en cuenta las necesidades identificadas en este cuestionario y su contexto, ¿cómo establecerá usted prioridades en cuanto a los temas que necesitan abordarse, incluyendo la asignación de prioridades entre las cuatro áreas de acción?

MÓDULO 3: ASIGNACIÓN DE PRIORIDADES Y TOMA DE ACCIÓN



Proceso Diamond 9 de asignación de prioridades y guía de planificación de acción

Este módulo contiene listas de posibles prioridades basadas en las cuatro áreas de acción identificadas en el informe de la OCDE *Mejorar el liderazgo escolar* y describe el proceso facilitado “Diamond 9” para ayudar a los grupos a determinar sus prioridades para la acción. Después se presenta una guía de planificación de acción para ayudar a avanzar en la asignación de prioridades a la acción. Aclarar las prioridades ayuda a las personas a comenzar a planificar y asignar recursos de manera eficaz. El proceso Diamond 9 es un ejercicio facilitado que ayuda a las personas a debatir y a trabajar juntas para seleccionar entre una larga lista de posibles prioridades y construir entendimiento, consenso, propiedad compartida y un sólido cimiento para la planificación de acción colectiva.

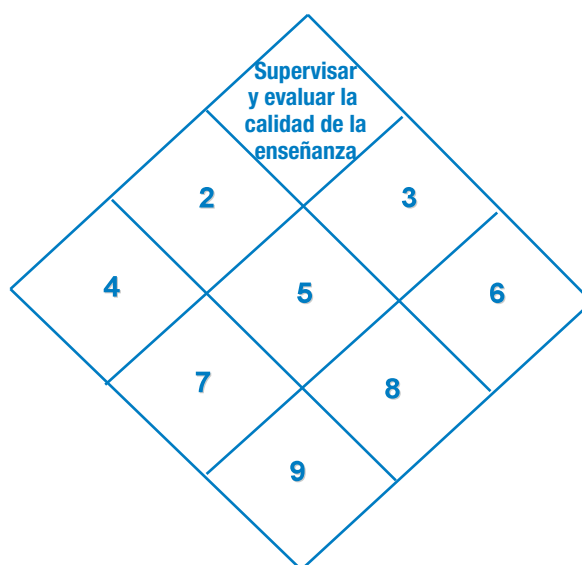
Cómo usar el módulo 3

Para el proceso Diamond 9, los participantes se dividen en grupos de tres a cinco personas. Se entrega a cada grupo un conjunto de prioridades y se le pide que seleccione los nueve

ítems más importantes y los coloque en una cuadrícula en forma de diamante. De manera ideal las personas habrán leído el resumen del área de acción pertinente en el módulo 1 de las *Herramientas de trabajo* o habrán revisado el Resumen ejecutivo o la presentación en PowerPoint de los resultados del proyecto *Mejorar el liderazgo escolar* que están disponibles en el sitio web de la OCDE www.oecd.org/edu/schoolleadership.

Cada grupo necesita:

- Un conjunto de etiquetas o tarjetas con las prioridades que pueden hacerse del material de las páginas siguientes. Las prioridades pueden numerarse en las *Herramientas de trabajo*, o escribirse o imprimirse en tarjetas o notas de papel adhesivo para que puedan ser seleccionadas por el grupo.
- Una hoja base con forma de diamante como la mostrada a continuación, la cual puede dibujarse en una hoja grande de papel.
- El tema al que se le asigna más prioridad se coloca en la parte superior del diamante y el tema con la menor prioridad, en la parte inferior del mismo. A continuación se presenta un ejemplo de un tema en la ubicación de más alta prioridad. Los temas situados en cada fila son de igual importancia.



Dependiendo del método elegido y del tamaño del grupo, puede usted esperar dedicar una hora al ejercicio Diamond 9 y cerca del mismo tiempo para el proceso de planificación de acción.


Cómo facilitar el proceso

- Entregue a cada grupo un conjunto de etiquetas de las páginas siguientes y pídale que las lean juntos.
- Pida a cada grupo que elija los nueve temas más importantes para ellos y los organicen en la base Diamond 9 en orden de importancia: la prioridad más alta en la parte superior del diamante y la prioridad más baja en la parte inferior. Fije la tarea de acuerdo con cuál de las siguientes áreas de acción está abordando:

(Re)Definir las responsabilidades del liderazgo escolar	Elijan las nueve funciones más importantes que los líderes escolares deben emprender para poder mejorar los resultados de aprendizaje de los alumnos.
Distribución del liderazgo escolar	Elijan los nueve puntos más importantes que se requiere abordar para crear las condiciones necesarias para una distribución de liderazgo eficaz en las escuelas.
Desarrollo de habilidades para un liderazgo eficaz	Elijan los nueve aspectos más importantes del desarrollo de liderazgo eficaz, usando como principio de la frase lo siguiente: <i>Los programas de desarrollo de liderazgo necesitan...</i>
Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva	Elijan los nueve puntos que con mayor probabilidad harán del liderazgo escolar una profesión atractiva.


- Es útil colocar el diamante en la pared de modo que todos los participantes del grupo puedan verlo. Asigne unos 20 minutos para que los grupos terminen la tarea.
- Si trabaja con más de tres grupos, mezcle dos en esta etapa y pídale que expliquen sus selecciones entre sí. Dé a los grupos fusionados tiempo para identificar una elección común. Asigne 10 minutos si utiliza esta tarea.
- Invite a cada grupo a presentar sus tres selecciones más altas a todo el grupo y explicar con brevedad cómo llegaron a esta selección. Ponga a prueba la toma de decisiones de cada grupo al preguntarles por qué le dieron más prioridad a un ítem que a otro. Asigne unos tres minutos a cada grupo.
- Aliente al grupo total a identificar los patrones y las selecciones comunes que sugerirían prioridades compartidas y lleguen a las tres más altas que representan la opinión mayoritaria del grupo. Asigne 15 minutos para esta actividad.

Diamond 9 – Aseveraciones para la asignación de prioridades



(Re)Definir las responsabilidades del liderazgo escolar	Distribuir el liderazgo escolar
Dirigir el desarrollo del currículum.	Alentar la distribución de tareas de liderazgo en la escuela.
Supervisar y evaluar la calidad de la enseñanza.	Facilitar el desarrollo de los equipos de liderazgo.
Dirigir la formación profesional de los maestros.	Fortalecer la planificación de la sucesión al alentar al personal a participar en el liderazgo.
Construir una cultura de colaboración entre los maestros.	Ampliar las oportunidades de desarrollo de liderazgo a los mandos medios y otros posibles líderes.
Fijar la dirección estratégica de la escuela.	Hacer responsables a las escuelas en maneras que reflejen los mecanismos de liderazgo distribuido.
Utilizar la información de manera eficaz para mejorar la práctica.	Reconocer y reforzar el liderazgo distribuido en marcos de liderazgo.
Asegurar que las asignaciones de recursos sean congruentes con las prioridades pedagógicas.	Ofrecer incentivos para la participación en equipos de liderazgo.
Seleccionar y nombrar a maestros.	Dejar en claro las funciones relativas de los líderes y los consejos escolares.
Colaborar con las escuelas cercanas.	Asegurar que la composición de los consejos escolares sea congruente con sus objetivos y responsabilidades.
Distribuir las tareas y responsabilidades de liderazgo.	Proporcionar oportunidades para que los miembros del consejo escolar desarrollen habilidades pertinentes para la gobernanza y la mejora escolares.
Contribuir al desarrollo de la política sobre el liderazgo escolar.	Facilitar la distribución del liderazgo entre las escuelas cercanas.
Referirse a la evidencia acerca de la práctica eficaz del liderazgo.	Alentar a los equipos de personal experto a reunirse para enfrentar los desafíos.

Diamond 9 – Aseveraciones para la asignación de prioridades

 Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz “Los programas de desarrollo de liderazgo necesitan...”	Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva
Concentrarse en dirigir el desarrollo del currículum.	Hacer que el personal de apoyo, así como los maestros, sean elegibles para las funciones de liderazgo.
Concentrarse en supervisar y evaluar la calidad de la enseñanza.	Identificar y alentar a los posibles líderes a desarrollar su práctica de liderazgo.
Concentrarse en dirigir la formación profesional de los maestros.	Formar a paneles de selección para que evalúen a candidatos usando una amplia gama de herramientas y procesos.
Concentrarse en usar la información con eficacia para mejorar la práctica.	Usar criterios distintos de la antigüedad al invitar a que se presenten solicitudes y evaluarlas.
Tomar en cuenta factores contextuales que influyen en la práctica.	Ofrecer sueldos que sean comparables a los de funciones similares en los sectores público y privado.
Basarse en un análisis de necesidades.	Asegurar que los directores reciban un sueldo suficientemente más alto que el de los maestros.
Estar disponibles en todas las etapas de la carrera de liderazgo escolar.	Asegurar que el sueldo de los directores sea suficientemente más alto que el de otros miembros del equipo de liderazgo.
Incluir un equilibrio de conocimientos teóricos y prácticos.	Ofrecer incentivos financieros a los líderes escolares ubicados en zonas difíciles.
Asegurarse de tener calidad conforme a estándares claros y compartidos.	Ofrecer contratos de empleo flexibles a plazo fijo y permanentes.
Basarse en evidencia acerca del aprendizaje de liderazgo eficaz.	Involucrar a los líderes escolares en el desarrollo de políticas y la reforma por medio de sus organizaciones representativas.
Tener impacto que puede evaluarse usando una variedad de métodos.	Evaluar el desempeño usando criterios de evaluación claros y confiables.
Abordar las necesidades individuales, de equipo y escolares.	Alentar a los equipos de personal experto a reunirse y enfrentar los desafíos.

Guía de planificación de acción

¿Cuáles son las implicaciones de los resultados del proceso Diamond 9 para la política y la práctica?

Usando las prioridades identificadas y acordadas en el Diamond 9, puede usted organizar una sesión de seguimiento para desarrollar un plan de acción. Use las tres prioridades más altas acordadas por el grupo como punto de arranque. Puede seguirse el proceso de planificación presentado a continuación para cada prioridad.

Prioridad:

Paso 1: ¿Cuáles son sus prioridades para la acción?

Revise los resultados del Diamond 9 para confirmar o modificar las prioridades para la acción.

Paso 2: ¿Cuál es exactamente la situación actual?

Aclaren y lleguen a un acuerdo sobre la práctica actual.

Paso 3: ¿Qué necesita hacerse?

Hagan una lluvia de ideas y acuerden cuáles son los principales pasos de acción para ambas prioridades.

Paso 4: ¿Qué recursos se necesitan?

Identiquen los recursos requeridos —en términos de tiempo, espacio, equipo, financiamiento— y cómo se tendrá acceso a ellos y se organizarán.

Paso 5: ¿Cuáles son las principales fuerzas impulsoras y restrictivas?

Listen las fuerzas que trabajan a favor y en contra de ustedes y observen si pueden encontrar maneras de aumentar las fuerzas impulsoras y reducir las fuerzas restrictivas. Puede ser un análisis de campo de fuerzas para ayudarle a este respecto.

Fuerzas impulsoras	—————→	←————	Fuerzas restrictivas
que propician el	—————→	←————	que se resisten al
cambio	—————→	←————	cambio

Paso 6: ¿Cómo sabrá lo que se ha logrado?

Hagan una lluvia de ideas y acuerden sobre los principales objetivos y metas y cómo serán evaluados.

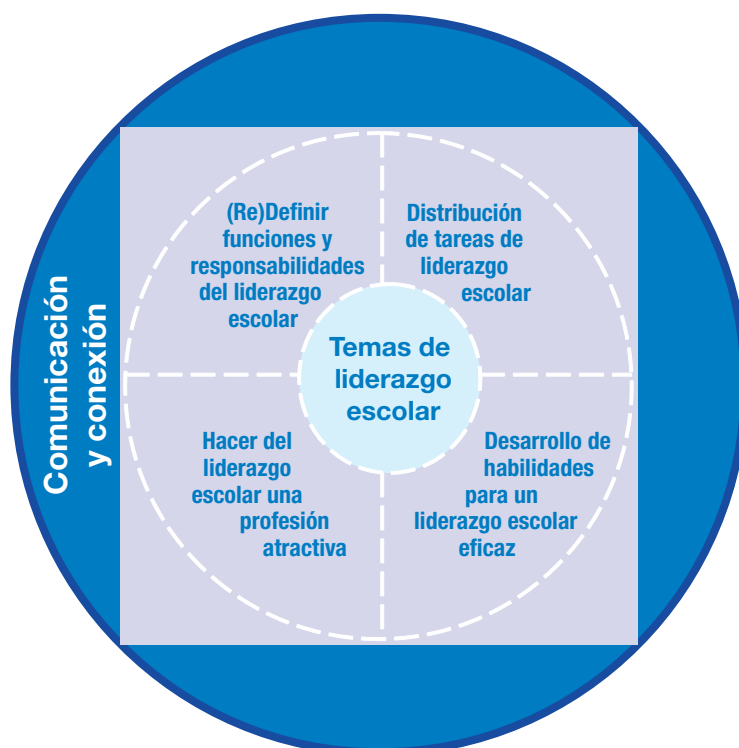
Paso 7: ¿Quién será responsable de qué acciones?

Lleguen a un acuerdo sobre las funciones y responsabilidades.

Paso 8: ¿Cuál es el itinerario?

Acuerden cuándo se completarán las diversas tareas y sobre un procedimiento para informar.

MÓDULO 4: COMUNICACIÓN Y CONEXIÓN



Comunicación y conexión: seminario facilitado de un día

La política y la práctica de liderazgo escolar exitosas dependen de hacer conexiones entre diferentes áreas de desarrollo y mejora. Para lograrlo, los colegas necesitan comunicarse por medio de conversaciones profesionales significativas alrededor de la evidencia. Este seminario de un día crea una oportunidad de reunir a los grupos interesados. Los participantes colaboran para trabajar con la evidencia presentada en los informes de *Mejorar el liderazgo escolar*. Con base en actividades de los módulos anteriores, el seminario proporciona una estructura para apoyar a los participantes en la exploración de los resultados e identificar las implicaciones del informe en su contexto. Reunir a un grupo para trabajar en este material aprovecha diversas perspectivas dentro del grupo para realizar un escrutinio de los resultados y probarlos, para hacer conexiones prácticas conceptuales y concretas, y para confrontar posibles áreas de tensión o conflicto entre las áreas de acción de la OCDE y las propias creencias y práctica de los participantes.

Este seminario requiere una facilitación experta durante las discusiones de grupo grandes y pequeñas.

La importancia de la facilitación

La facilitación eficaz es un conjunto de habilidades que muchas personas —aunque no todas— tienen. Los facilitadores eficaces son excelentes escuchas y son sensibles a la dinámica del grupo. Son imparciales y escrupulosos acerca de dejar que se escuchen las opiniones y las voces de otros, en tanto que controlan sus propios impulsos de intervenir.

La facilitación es vital para el éxito de su seminario. Usted necesitará por lo menos un facilitador en cada grupo de discusión para asegurar que el seminario transcurra sin problemas y logre sus objetivos.

También se requiere facilitación para las etapas de grupo grande y el proceso general del día. El facilitador principal:

- Explica el propósito del seminario y las diferentes etapas al grupo y, cuando es apropiado, le recuerda a los participantes en cada etapa del proceso lo que necesita suceder después.
- Apoya a los participantes en el entendimiento y el examen de los resultados clave, y controla el ritmo y los tiempos del seminario.
- Se asegura de que todos reciban una oportunidad de contribuir y de ser escuchados. Esto puede significar controlar a los miembros más dominantes y confiados del grupo de modo que otros puedan hacer una contribución igual, sentir que ellos también son “dueños” de los resultados del evento.
- Se acerca y plantea retos a los participantes y resume el proceso en cada etapa del seminario. La calidad del seminario y las experiencias de los participantes al respecto dependen de que se les estimule a “pensar más allá del recuadro”, “salir de su zona de comodidad”, y examinar en general las áreas de acción desde una gama de perspectivas diferentes. Después se esperará que conviertan lo que encuentren en recomendaciones y acciones prácticas y factibles.
- Proporciona los recursos necesarios (espacio en la pared, hojas grandes de papel, notas de papel adhesivo, marcadores) para uso de los participantes en sus discusiones.

Participantes

Al pensar en los participantes, hay que buscar un equilibrio. Es importante intentar crear una comunidad en el seminario que sea tan diversa como la comunidad mayor que busca representar o simular. Si logra esto, podrá estar seguro de que las áreas de acción se ponen bajo escrutinio y se prueban por parte de la gama completa de personas que probablemente influirán más tarde en las decisiones y acciones. Por otra parte, intentar conseguir que el seminario sea por completo representativo puede hacerlo demasiado grande, demasiado caro y demasiado difícil de echar a andar.

Las siguientes son buenas preguntas para plantear al planificar esta actividad:

- ¿Quiénes son las personas más preocupadas o afectadas por las cuatro áreas de acción?
- ¿Quién será clave para lograr y actuar con respecto a las decisiones y resultados del seminario?

Considerando su contexto, las personas que puede ser apropiado invitar incluyen:

- Políticos nacionales y locales
- Responsables de política educativa nacional

- Funcionarios de las autoridades distrital, regional o local
- Líderes escolares incluyendo directores, pero no limitándose a éstos
- Miembros de consejos escolares u organismos rectores
- Representantes de sindicatos y asociaciones profesionales
- Instituciones de educación superior implicadas en la formación y desarrollo de líderes escolares y maestros
- Maestros
- Estudiantes
- Padres de familia

El número mínimo de personas requerido para ofrecer una buena variedad de opiniones y voces en el seminario es 16. Esto permite formar cuatro grupos de cuatro participantes para trabajar juntos en la etapa de discusión grupal del seminario. El número óptimo de participantes para actividades de pequeños grupos es ocho.

Si el tamaño de su grupo es de más de 32 personas, le recomendamos pensar en duplicar los grupos en vez de aumentarlos de tamaño. Los grupos de más de ocho personas son mucho más difíciles de facilitar con eficacia y corre el riesgo de que los participantes sientan que no se les ha escuchado, lo que puede causar dificultades después.

Al mandar la invitación, haga saber a los participantes por qué se les ha pedido que asistan y que espera que contribuyan de manera activa a un seminario energético. Comparta algunos puntos importantes del informe o, mejor aún, envíeles el resumen como lectura previa. Sea honesto y optimista acerca de lo que espera que el seminario logre.

Cómo funciona el proceso

El seminario tiene lugar a lo largo de cuatro etapas.

Idealmente, los participantes habrán recibido el resumen en el módulo 1 de estas *Herramientas de trabajo*, como una lectura previa para el seminario. No se preocupe si esto no es posible o si parece inadecuado, pues el evento marchará bien sin la lectura previa. Sin embargo, los participantes deberán contar con el resumen para consultarlo ese día.

Etapas 1: una presentación plenaria inicial basada en las recomendaciones de *Mejorar el liderazgo escolar*, Volumen 1: Política y práctica.

Un facilitador, posiblemente el coordinador nacional en países que participaron en la actividad, hace una presentación a todo el grupo. De ser necesario, el PowerPoint de *Mejorar el liderazgo escolar* está disponible en www.oecd.org/edu/schoolleadership. Deberá dedicar alrededor de 30 minutos a esta etapa, 20 minutos para la presentación y 10 minutos para la discusión.

Etapas 2: discusión en pequeños grupos basada en las respuestas de los participantes al análisis de diferencias del módulo 2 de las *Herramientas de trabajo* para ayudar a construir una visión colectiva de la situación actual y desarrollar un conjunto de prioridades para la acción.

El grupo total se divide en cuatro grupos pequeños, uno para cada una de las cuatro áreas de acción identificadas en el informe. Cada grupo pequeño tiene un facilitador y un relator. La función del facilitador es aclarar las instrucciones, mantener al grupo en tiempo y ayudarles a concentrar su discusión de modo que lleguen a un resultado.

El relator se encarga de llevar un registro de la discusión y resumir los resultados para retroalimentarlos en discusiones posteriores. De no ser posible proporcionar un relator, cada grupo pequeño deberá nombrar un secretario.

Cada participante completa el cuestionario de análisis de diferencias del módulo 2 pertinente para el área de política que ha elegido o en el cual se le ha solicitado que trabaje. Se pide a los participantes que evalúen su situación actual en relación con cada ítem del cuestionario y después digan cuán importante piensan que es el ítem para su contexto. Hay un máximo de 15 ítems en cada sección.

Cuando los participantes hayan completado su análisis, solicite a todos que compartan cualquiera de sus respuestas que les haya sorprendido y que piensen que podría ser de interés para el grupo. Preste atención particular a los ítems con una calificación de 2 o menos en la columna de *Situación actual* y 4 o más en la columna de *Futuro preferido*.

Pida al grupo que, por medio de una discusión, identifique sus tres ítems de prioridad más alta para presentarlos al grupo total. Los criterios para asignar prioridad pueden incluir:

- *Urgencia*. Un cambio reciente o inminente en las circunstancias.
- *Oportunidad*. Una nueva iniciativa o asignación de recursos que haría algo posible por primera vez.
- *Dificultad con el tiempo*. Un asunto de tiempo atrás que previos intentos no han podido resolver.

Repita el proceso tantas veces como pueda pero al menos dos veces, rotando al grupo de modo que los participantes logren discutir como mínimo sobre dos de las áreas de acción. Al final de cada rotación, reúna las tres prioridades y empiece a cotejarlas.

Cada rotación deberá tomar cerca de 45 minutos, pero destine una hora para la primera discusión, cuando los participantes se están acostumbrando a utilizar el análisis de diferencias y se están conociendo.

Al final de la etapa 2, deberá tener un conjunto de prioridades para cada una de las cuatro áreas de acción. Si realiza cuatro rotaciones, tendrá un mínimo de 12 y un máximo de 48 prioridades. Sin embargo, al cotejar las prioridades es probable que encuentre bastante superposición. El número máximo que deberá permitir que avancen a la siguiente etapa es 20.

Etapla 3: las personas trabajan en pequeños grupos para asignar prioridades entre los ítems que seleccionaron.

Cambie los grupos de manera que las personas trabajen en nuevos grupos mezclados. Dé a cada grupo los ítems prioritarios identificados en la etapa 2 y utilice el proceso Diamond 9 del módulo 3 de las *Herramientas de trabajo* para permitirles elegir sus nueve prioridades principales, pidiéndoles que coloquen los ítems con la mayor prioridad en la parte superior del diamante y los demás en orden hacia la parte inferior. Dependiendo de cuántos ítems se hayan traído de la etapa 2, tal vez necesiten descartar algunos. Destine 45 minutos a esta etapa.

Etapla 4: el grupo completo se reúne para llegar a un consenso acerca de por lo menos las tres prioridades principales que deberían formar la base para la planificación de la acción.

De nuevo en el grupo completo, pida a cada grupo pequeño de discusión que retroalimente con brevedad las tres principales prioridades que identificaron y por qué. Si hay relatores, esto es parte de su función. Conforme cada grupo hace su presentación, empiece a ensamblar un formato Diamond 9 de los ítems que surjan. Cuando todos los grupos hayan

hecho sus presentaciones, muestre el Diamond 9 al grupo tal como lo formó y pídale que consideren cualquier decisión sobre las prioridades que requiera tomarse. Dedique una hora a esta etapa

El seminario habrá concluido cuando el grupo llegue a un acuerdo en por lo menos las tres principales prioridades como base para la planificación de acción.

Terminar el día y asegurar el compromiso

Al final de la actividad, dedique unos minutos para que los participantes reflexionen acerca de lo ocurrido en el día. Puede realizar una evaluación formal utilizando una forma de retroalimentación o invitar a las personas a ofrecer comentarios de manera verbal o escrita.

Puede alentar a los participantes a hacer un compromiso público con los resultados del seminario al pedirles que identifiquen algo que harán cuando regresen a su propio contexto y algo que les gustaría pedir al grupo que continuará con el trabajo que tome en cuenta.

Por último, puede invitar a un grupo a reunirse de nuevo para completar la actividad de planificación colaborativa que sigue al Diamond 9 en la sección de asignación de prioridades y planificación de acción de las *Herramientas de trabajo*.

Acerca de las autoras

Las herramientas de trabajo están basadas en los dos libros de *Mejorar el liderazgo escolar*. Fueron desarrolladas y escritas para la OCDE por Louise Stoll y Julie Temperley, investigadoras del Reino Unido con amplia experiencia en liderazgo escolar, comunidades de aprendizaje profesional y ayudan a los practicantes y responsables de política educativa en el uso de los resultados de la investigación.

Louise Stoll es ex Presidenta del International Congress for School Effectiveness and School Improvement y Profesora Invitada del London Centre for Leadership in Learning del Institute of Education, University of London. Su actividad de investigación y desarrollo en Inglaterra y a nivel internacional se concentra en cómo las escuelas, los distritos y los sistemas nacionales crean capacidad para y dirigen el aprendizaje y la mejora, con un énfasis particular en el desarrollo de comunidades de aprendizaje. Tiene especial interés en encontrar maneras de conectar la investigación, la política y la práctica para apoyar la construcción de capacidad y ha facilitado seminarios sobre cómo mejorar el liderazgo escolar. Autora de muchas publicaciones, fue relatora del estudio de caso de *Mejorar el liderazgo escolar* de la OCDE de la Academia Austriaca de Liderazgo. (louise@louisestoll.com)

Julie Temperley es investigadora y trabaja en política y práctica. Dirige proyectos de desarrollo e investigación en las áreas de política y práctica basadas en evidencia, formación profesional continua para maestros y redes de aprendizaje eficaces. Los patrocinadores de sus proyectos recientes incluyen el National College for School Leadership, la Qualifications and Curriculum Authority, The Innovation Unit, y el General Teaching Council for England. Julie es Directora Asociada del Centre for the Use of Research and Evidence in Education (CUREE) de Inglaterra y Directora de Temperley Research Ltd. (julie@temperleyresearch.co.uk)



Mejorar el liderazgo escolar

HERRAMIENTAS DE TRABAJO

El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares. De 2006 a 2008 la OCDE realizó un estudio sobre liderazgo escolar en todo el mundo, con la participación de Australia, Austria, Bélgica (comunidades flamenca y francesa), Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Israel, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Portugal, Reino Unido (Escocia, Inglaterra e Irlanda del Norte) y Suecia.

El proyecto *Mejorar el liderazgo escolar* generó un conjunto significativo de conocimientos sobre este tema presentado en informes nacionales e informes innovadores de estudios de caso, todos los cuales están disponibles en el sitio web de la OCDE, www.oecd.org/edu/schoolleadership.

Los resultados se informaron en dos volúmenes publicados por la OCDE en 2008: *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice* (*Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: política y práctica*) e *Improving School Leadership, Volume 2: Case Studies on System Leadership*.

Estas herramientas de trabajo constituyen un instrumento de formación profesional para individuos o grupos. Está diseñado para ayudar a los responsables de política educativa, los maestros y los grupos interesados pertinentes a analizar sus políticas y prácticas de liderazgo escolar actuales y desarrollar una comprensión común de dónde y cuándo tomar acción con base en las recomendaciones de política de la OCDE.

www.oecd.org/edu/schoolleadership

Centro de la OCDE en México

Presidente Masaryk 526 1er. piso, Polanco, C.P. 11560 México, Distrito Federal