

Cuatro palancas de política para mejorar el liderazgo escolar

Extractado de "Improving school leadership: policy and practice". OECD, June 2008.

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de las agendas de política educativa a nivel internacional. Este juega un rol clave en mejorar los resultados de las escuelas por su influencia en las motivaciones y capacidades de los profesores, así como en el ambiente y clima escolar. A medida que muchos países han avanzado hacia la descentralización, haciendo a las escuelas más autónomas en su toma de decisiones y más responsables por sus resultados, la función de los directores escolares está siendo definida por un exigente conjunto de roles que incluyen gestión de recursos humanos y financieros y liderazgo para los aprendizajes. Un reciente estudio de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sobre políticas y prácticas de liderazgo escolar en el mundo, identifica cuatro palancas de cambio a nivel de políticas que, en conjunto, pueden mejorar la práctica del liderazgo escolar:

1. (Re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar

La evidencia demuestra que los líderes a cargo de la dirección de las escuelas pueden marcar una diferencia en el desempeño de las escuelas y de los estudiantes si tienen autonomía para tomar decisiones importantes. Pero la autonomía no lleva automáticamente a buenos resultados si no se cuenta con los apoyos suficientes: se requieren nuevos modelos que distribuyan el liderazgo, nuevas formas de rendición de cuentas, y capacitación y desarrollo para el liderazgo escolar. Además es importante que las responsabilidades de los líderes sean claramente definidas y delimitadas en función de las prácticas que mejoran más la enseñanza y el aprendizaje.

2. Distribuir el liderazgo escolar

El aumento de las responsabilidades y de la rendición de cuentas está creando la necesidad de distribuir el liderazgo, tanto dentro de las escuelas como entre las escuelas. Mientras quienes se encuentran en la práctica consideran que las responsabilidades de los mandos medios son vitales para el liderazgo escolar, estas prácticas a menudo permanecen poco claras y los involucrados en ellas no siempre son reconocidos por sus funciones. Los encargados de formulación de políticas deben ampliar el concepto de liderazgo escolar y ajustar las políticas y condiciones de trabajo de acuerdo a ello. Por otra parte, la evidencia muestra que consejos escolares efectivos pueden contribuir al éxito de sus escuelas. Para que esto ocurra, es crucial clarificar los roles y responsabilidades de estos consejos y asegurar consistencia entre sus objetivos y las habilidades y experiencia que requieren sus miembros.

3. Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar efectivo

Los líderes escolares necesitan hoy una capacitación específica que responda a roles y responsabilidades más amplios. Las estrategias deben centrarse en desarrollar y fortalecer las habilidades relacionadas con mejorar los resultados escolares y dar espacio a la contextualización. Esto requiere una combinación de procesos formales e informales a través de todas las etapas y contextos de la práctica del liderazgo: preparación inicial para el liderazgo, programas de inducción y alternativas de capacitación en servicio que se ofrezcan periódicamente a los directores y a sus equipos para que puedan actualizar sus habilidades y ponerse al día con los nuevos desarrollos. Las redes (virtuales o reales) también proveen oportunidades informales de desarrollo a los directores y a sus equipos.

4. Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva

El desafío es mejorar la calidad de los liderazgos actuales y construir un liderazgo sostenible para el futuro. La evidencia indica que los potenciales postulantes son desalentados por la pesada carga de trabajo de los directores y por el hecho de que el cargo no parece estar adecuadamente remunerado o apoyado. Procedimientos de reclutamiento y perspectivas de desarrollo de la carrera poco claros también pueden desanimar a los candidatos potenciales. Las estrategias para atraer, reclutar y apoyar líderes escolares de alto desempeño incluyen: profesionalizar el reclutamiento, enfocarse en salarios relativamente atractivos para los líderes escolares, reconocer el rol profesional de las organizaciones de líderes escolares (como foro de diálogo, intercambio de conocimiento y difusión de buenas prácticas) y proveer opciones y apoyo para el desarrollo de la carrera.