



# Què funciona en educació?

Evidències per a la millora educativa

FUNDACIÓ  
*fundació*  
JAUME  
*Jaume*  
BOFILL  
*Bofill*

ivàlua ✓

Institut Català d'Avaluació  
de Polítiques Públiques

## El lideratge dels centres educatius

Quines mesures poden ajudar a aconseguir un lideratge més efectiu en els centres educatius?

BARCELONA, 22 de novembre de 2017

#EduEvidències 



# Què funciona en educació?

Evidències per a la millora educativa

FUNDACIÓ  
JAUME  
BOFILL  
*Jaume Bofill*

ivàlua  Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques



## Lideratge de centre: quin efecte té sobre el rendiment acadèmic?

Álvaro Choi (UB & IEB) i María Gil (UAM)

Barcelona, 22 de novembre de 2017

# Què entenem per lideratge?

**Lideratge:** activitat consistent en proporcionar direcció i exercir influència. Els líders són persones que mobilitzen i treballen amb els seus companys i contribueixen a l'assoliment d'objectius específics.

## Diferents models

- Lideratge **directiu o de gestió** (*managerial leadership*)
- Lideratge **pedagògic o instructiu** (*instructional leadership*)
- Lideratge **transformacional** (*transformational leadership*)
- Lideratge **distribuït o democràtic** (*distributed leadership*)
- Lideratge **sistèmic** (*system leadership*)

# Què entenem per lideratge?

## Diferents agents implicats

- Director/ equip directiu
- Equip docent
- Inspecció
- Agents d'altres centres, xarxes

## Característiques dels líders

- Experiència, formació. Depenent del model. Entre altres: capacitat de gestió; empatia; lideratge *moral*; treball en equip; etc.

**Líders educatius:** persones que, ocupant rols diversos al sistema educatiu, proporcionen direcció i influeixen, directa o indirectament, a la consecució d'objectius.

# Què ens preguntem?

- 1. Afecten les diferents característiques dels directors al rendiment educatiu? Quins trets caracteritzen els directors més efectius?**
- 2. Quins elements vinculats als diversos estils de lideratge incideixen sobre el rendiment educatiu? Quins models de lideratge tenen un major impacte sobre el rendiment acadèmic?**
- 3. Els efectes anteriors: són homogenis entre els alumnes?**

# Com responem les preguntes?

## Qüestions prèvies

- Només **evidència causal**: Avaluacions d'impacte → experiments i quasi-experiments.
- Només estudis que analitzin l'efecte sobre el **rendiment acadèmic**.
- Nivells de **primària i secundària**.
- Evidència sobre els efectes de **característiques dels líders i dels models de lideratge**.

# Com responem les preguntes?

## 1. Revisió de revisions

- Best Evidence Encyclopedia; Education Endowment Foundation; What Works Clearinghouse.
- Manca de revisions de revisions.
- Necessitat de buscar aproximació alternativa.

## 2. Revisió sistemàtica *ad hoc*

- Meta-anàlisis existents (10)
- Avaluacions d'impacte específiques (12)

# Com responem les preguntes?

## Alguns comentaris sobre la revisió sistemàtica:

- Treballs entre 2000 i 2017
- Meta-anàlisis basats en estudis descriptius (endogeneïtat; no impacte)
- Dificultats per mesurar efectes directes i indirectes
- Diferents dimensions mesurables: característiques del líders, diversitat d'agents, estils de lideratge
- Impliquen necessitat de dades complexes → evidència escassa
- Tot i això, 12 avaluacions específiques d'impacte (3 experimental; 9 quasi-experimental)
- Centrades en l'àmbit anglosaxó i en matemàtiques i llengua.



# Què ens diu l'evidència empírica?

## En general:

- ✓ **Hi ha una relació causal positiva entre lideratge de centre i rendiment acadèmic**
- × **No queden clars alguns dels mecanismes que expliquen aquesta relació (evidència escassa, recent, i amb problemes de validesa externa)**

## En tot cas:

- ✓ **Hi ha característiques dels líders que afecten el rendiment acadèmic**
- ✓ **Hi ha pràctiques de lideratge que afecten el rendiment acadèmic**

# Què ens diu l'evidència empírica?

## Característiques dels líders

- ✓ **Directors de més “qualitat” poden tenir un efecte sobre el rendiment acadèmic**

Ara bé: què és un director de “qualitat”?

- × **Dificultat per mesurar la qualitat**
- × **Dificultat de mesurar habilitats no cognitives**
- × **Alguns treballs utilitzen definicions ambigües i diferents de “qualitat” (índex que barregen dimensions)**

# Què ens diu l'evidència empírica?

## Formació

Interessant, ja que es pot incidir directament...

- ✓ **Selecció inicial dels directors**
- × **Evidència ambigua sobre els efectes de la formació i cursos de capacitació.**
- × **Nivell educatiu en general, poc rellevant en un marc de qualificacions homogènies**

# Què ens diu l'evidència empírica?

- × **Avaluacions de cursos de capacitació poc efectius –Michigan; Jacob et al. (2015)-**
- ✓ **Alguns cursos de capacitació sí obtenen resultats positius -Houston; Fryer (2017)-**
- ✓ **Importància del disseny dels cursos de capacitació.**

# Què ens diu l'evidència empírica?

## Experiència

- × **Impacte no significatiu dels anys d'experiència prèvia**
- ✓ **Però els directors amb millors resultats en les avaluacions prèvies de la seva activitat (Chicago, Houston, Denver). Informació útil per assignar directors!**
- ✓ **Importa més la *qualitat* que la *quantitat* d'experiència prèvia**

# Què ens diu l'evidència empírica?

## Pràctiques dels directors

- × **Manca d'evidència causal**
- ✓ **Possibles efectes positius de les següents pràctiques:** assignació estratègica de recursos; planificació, coordinació i avaluació de la docència; promoció i participació en el desenvolupament i instrucció del professorat; capacitat de comunicació; garantir un entorn ordenat i comprensiu.
- × **Cal insistir: evidència NO causal**
- ✓ **L'estabilitat dels equips directius té un impacte positiu sobre el rendiment.**
- ✓ **Aquest efecte és més acusat als centres d'entorns desfavorits.**

# Què ens diu l'evidència empírica?

## Models de lideratge

- × **Dificultat per estimar els efectes dels models. Efectes directes i indirectes → Evidència NO causal.**
- ✓ **Associació positiva entre lideratge instructiu i transformacional i rendiment acadèmic.**
- ✓ **Vincle entre l'èxit dels models transformacionals i la implicació de la comunitat educativa**
- × **L'evidència no permet pronunciar-se sobre la superioritat dels models centralitzats o distribuïts de lideratge.**
- × **I novament: es tracta d'evidència NO causal (manca d'experiments).**

# Implicacions per a la pràctica

## 1. Millorar la selecció inicial dels líders

- **No trivial:** Formació, experiència i cursos de capacitació no semblen estar directament relacionats amb el rendiment acadèmic.
- **Importància de la selecció inicial:** són mestres i professors!
- **Importància de competències no cognitives** (difícils de mesurar).
- **Creació d'una especialitat amb criteris d'exigència superiors?**

## 2. Augmentar l'autonomia en la política de selecció de professorat

- **Autonomia per a la selecció de professorat**
- **Capacitat de mantenir el professorat**



# Implicacions per a la pràctica

## 3. Reduir la rotació dels equips directius

- Assolir aquesta estabilitat és especialment important als centres d'entorns desfavorits
- Reformes legislatives? Introducció de sistemes d'incentius?

## 4. Dissenyar cursos de capacitació efectius

- L'avaluació d'impacte ens indiquen alguns cursos que han funcionat en entorns limitats
- Conveniència d'avaluació de disseny (elements qualitius a partir dels quantitius)

# Implicacions per a la pràctica

## 5. El model menys efectiu de lideratge de centre és el lideratge directiu o de gestió

- El líder educatiu efectiu no és només un gestor administratiu
- Implicació en la transformació de l'organització escolar i les pràctiques educatives

## 6. La inspecció com a “líder de líders”

- Avaluació de l'activitat dels líders
- Addicionalment, inspecció proactiva: l'inspector com a líder
- Aprofitar coneixement que es deriva del contacte amb múltiples experiències i realitats (lideratge sistèmic).



# Què funciona en educació?

Evidències per a la millora educativa

FUNDACIÓ  
*Jaume*  
BOFILL  
*Bofill*

ivàlua ✓

Institut Català d'Avaluació  
de Polítiques Públiques

**Afecta el lideratge de centre al  
rendiment acadèmic de l'alumnat?**

BARCELONA, 22 de novembre de 2017

#EduEvidències 



# Què funciona en educació?

Evidències per a la millora educativa

FUNDACIÓ  
*fundació*  
JAUME  
*Jaume*  
BOFILL  
*Bofill*

ivàlua ✓

Institut Català d'Avaluació  
de Polítiques Públiques

## El lideratge dels centres educatius

Quines mesures poden ajudar a aconseguir un lideratge més efectiu en els centres educatius?

BARCELONA, 22 de novembre de 2017

#EduEvidències 