



La dirección escolar en educación primaria: liderazgo y éxito educativo

**Camarero Figuerola, Marta. Universitat Rovira i Virgili.
marta.camarero@urv.cat**

Esta comunicación, que se enmarca en un proyecto de investigación¹, presenta una revisión de la literatura internacional sobre la relación entre el liderazgo y el éxito escolar en escuelas de educación primaria, cuya finalidad es conocer el impacto del liderazgo en la mejora educativa y en las prácticas de liderazgo eficaces. Se presenta un recopilatorio de las investigaciones internacionales y una síntesis de las diferentes prácticas.

Palabras clave: liderazgo escolar; educación primaria; éxito educativo; prácticas de liderazgo; impacto.

1. Propósito:

El propósito es realizar una revisión literaria sobre el impacto del liderazgo en el éxito educativo y determinar qué prácticas de liderazgo influyen en la mejora escolar.

2. Marco teórico:

A nivel internacional existe un gran interés en comprender y analizar las características del liderazgo escolar. En los últimos años han aumentado, sobretudo en el ámbito anglosajón, las investigaciones que evidencian el carácter estratégico del liderazgo escolar en los procesos de mejora (Hallinger&Heck, 2011; Leithwood, Patten & Jantzi, 2010). Gran parte de las evidencias se extraen a partir de estudios transversales y estudios de casos, pero hay pocos estudios longitudinales que proporcionen una visión más completa de los efectos del liderazgo en la mejora educativa (Thoonen, Slegers, Oorts, Peetsma & Geisel, 2011) y en la inclusión social en los *contextos desfavorecidos* (Iranzo, Tierno & Barrios, 2014; Sun&Leithwood, 2012).

El liderazgo tiene un papel relevante en las políticas educativas internacionales de los países de la OCDE (Pont, Nusche & Moorman, 2009; Heck&Hallinger, 2010) y está considerado el segundo factor más decisivo e influyente en los resultados escolares, después de la acción del profesorado en las aulas (Bolívar, 2010; Gairín&Castro, 2010; InformeMcKinsey, 2010). Según estos autores, el liderazgo

¹Proyecto LINE2014 «Las nuevas exigencias para la dirección escolar en la Educación Primaria: análisis y propuestas», financiado por la Universidad Rovira i Virgili (URV,Tarragona) y el Banco Santander. Con el apoyo del Departamento de Educación, el Centro de Recursos Pedagógicos y el Instituto de Ciencias de la Educación de la URV.

Organizado por:





influye en el desarrollo, calidad e impacto de las prácticas docentes, y éstas en la calidad del aprendizaje.

1. Carácter social del liderazgo

Tradicionalmente, la visión de liderazgo era exclusivamente individual y atribuida al cargo del director/a escolar (Bolívar, López & Murillo, 2013; Maureira, Moforte & González, 2014). Hoy en día esta visión ha evolucionado hacia una perspectiva colectiva que integra las atribuciones y acciones de diferentes personas en un único esfuerzo, coordinado y dirigido, con el fin de mejorar los elementos que influyen en el aprendizaje (Anderson, 2010).

El dinamismo y la complejidad del día a día en los centros exige un liderazgo a todos los niveles y no exclusivamente de los cargos que ocupan una posición formal (Bolívar, 2011). A partir de las exigencias de cada contexto, problema o incertidumbre surge de dentro del grupo el líder adecuado, no siempre es el mismo ya que la situación “hace” al líder (Lorenzo, 2012).

En los primeros estudios se analizaba el liderazgo como una variable independiente en relación a la escuela o la mejora educativa. Sin embargo, en la actualidad se ha observado que el liderazgo está influenciado por las características del entorno de las escuelas (Hallinger&Heck, 2011; Mulford&Silins, 2009) y que el aprendizaje implica la existencia de vínculos causales entre las intenciones y acciones de los líderes con los resultados del aprendizaje escolar (Hallinger&Heck, 2011). Destacan cuatro componentes que interaccionan con el liderazgo:



Elaboración propia a partir de Lorenzo (2012)

Podemos afirmar que el liderazgo es un fenómeno social (Sánchez-Moreno & Hernández, 2014) que se define a partir de las relaciones entre el líder y sus seguidores, las características del proyecto escolar y del contexto educativo y social de cada escuela. El carácter social del liderazgo dificulta la posibilidad de señalar un único modelo eficaz, ya que un líder puede ser bueno en su contexto educativo y social pero no en otro diferente (Escudero, 2009; Ten Bruggente, Luyten, Scheerens & Slegers, 2012).

Entre los diferentes estilos de liderazgo destacan, en la literatura internacional, el liderazgo de instrucción y el liderazgo transformacional (Shatzer, Caldarella, Hallam & Brown, 2014). Ambos distribuyen el liderazgo pero se diferencian en que el instructivo enfatiza en el personal del centro y el transformacional en el contexto para mejorar el éxito educativo.

2. Impacto del liderazgo en la mejora escolar

Organizado por:





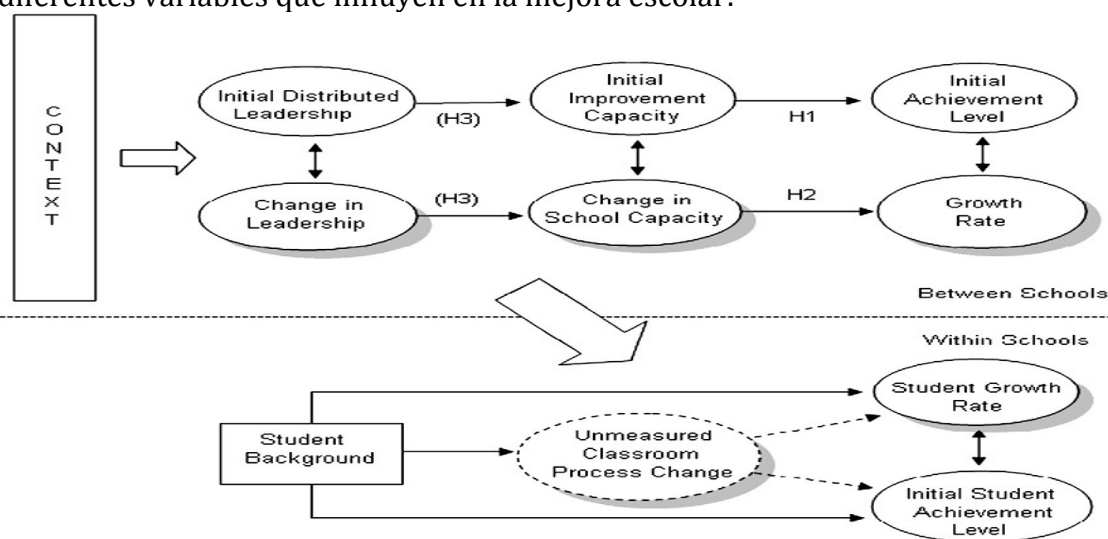
El liderazgo del director influye en el ambiente escolar, en el profesorado, en las actitudes del personal del centro, en el aprendizaje del centro y en el rendimiento académico (Shatzer et al., 2014; Ten Bruggente et al., 2012); que están mediados por las condiciones que fomentan la capacidad de la escuela para el cambio (Leithwood et al., 2010).

Los efectos del liderazgo en el éxito educativo del centro pueden ser indirectos o directos. Respecto a los indirectos se reflejan a través del trabajo del profesorado en sus aulas y en la modificación de sus prácticas. La evidencia empírica no es concluyente pero apunta a la influencia indirecta del liderazgo en el éxito educativo (Hallinger&Heck, 2011):

- Crea ambientes de aprendizaje positivos para los estudiantes y el profesorado.
- Aumenta las expectativas académicas del currículum y el apoyo académico que los estudiantes reciben.
- Emplea estrategias de mejora coherentes con el estado cambiante de la escuela.
- Apoya el aprendizaje profesional continuo del personal del centro, que a su vez facilita los esfuerzos de implementar y sostener el cambio educativo.

El director debe convertirse en el líder de los líderes y con su liderazgo promover el liderazgo docente. ¿Cómo? A partir de los efectos directos: facilitando al profesorado condiciones para el desarrollo de competencias en una cultura de colaboración y creando espacios de trabajo con el objetivo de mejorar entre todos la calidad escolar (Bolívar et al., 2013).

Heck&Hallinger (2010) establecen una serie de relaciones recíprocas entre las diferentes variables que influyen en la mejora escolar:



Heck&Hallinger (2010: 870)

Como observamos, el contexto es una variable estable que influye en las distintas variables, mientras que el liderazgo es una variable dinámica que puede tener mayor impacto en el cambio (Shatzer et al., 2014).

Organizado por:





Las flechas con dos puntas indican una relación de reciprocidad entre dos variables como: liderazgo inicial-cambio liderazgo, capacidad inicial-cambio en la capacidad de la escuela y éxito inicial- crecimiento de la escuela.

Los autores afirman que la vía para impulsar el desarrollo de la mejora de la escuela es el liderazgo ya que implica el desarrollo de una visión para el cambio, motiva y capacita a los miembros del centro educativo para lograr una visión conjunta. Además el liderazgo distribuido no se limita exclusivamente a los puestos formales y crea condiciones que apoyan y fomentan el aprendizaje profesional del profesorado para incrementar la capacidad de la escuela para conseguir un aumento de rendimiento de los estudiantes (Heck&Hallinger, 2010; Leithwood et al, 2010).

A pesar de la influencia del contexto en las prácticas de liderazgo para conseguir una mejora en los resultados, Sun&Leithwood (2012) detectan que numerosas prácticas no tienen en cuenta el contexto del centro.

3. Prácticas de liderazgo eficaces para la mejora del éxito escolar

En relación a las prácticas de liderazgo eficaces, Sun&Leithwood (2012) afirman que: tener o crear estructuras colaborativas y ofrecer una asistencia individualizada, son las prácticas con más impacto en la mejora. En cambio, Shatzer, Caldarella, Hallam, &Brown (2014) asocian las siguientes prácticas de liderazgo al éxito educativo:

- Reunirse con el profesorado para hablar sobre las necesidades de los estudiantes
- Analizar el rendimiento de los resultados con el profesorado y el alumnado
- Controlar las posibles interrupciones en el aula
- Animar a los profesores a utilizar el tiempo de clase de manera efectiva
- Reconocer a los estudiantes que demuestren una mejora académica
- Proporcionar expectativas y recompensas apropiadas para el profesorado
- Fomentar el reconocimiento en las asambleas y en las reuniones con los padres

En la siguiente tabla aparecen distintas prácticas de liderazgo de diferentes autores internacionales recogidas por Bolívar et al., (2013):

Organizado por:





Robinson	Louis et al	Day et al.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer de metas y expectativas conjuntas • Obtener y asignar recursos • Planificar, coordinar y evaluar el aprendizaje y currículum • Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional • Aseguración de un entorno ordenado y de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir el liderazgo con los profesores • Desarrollar relaciones de confianza entre profesores • Provisionar medios para la mejora de la enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza • Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje • Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades • Mejorar la enseñanza y el aprendizaje • Rediseñar y enriquecer el currículum. • Mejorar la calidad del profesorado • Construir relaciones dentro de la comunidad escolar • Construir relaciones fuera de la comunidad

Elaboración propia

En la tabla observamos que la mayoría de prácticas de liderazgo están enfocadas a la relación entre líder y sus seguidores, la importancia de tener objetivos compartidos y definidos para así enfocar todas las actuaciones a mejorar las condiciones de la escuela.

Las prácticas de liderazgo propuestas por Leithwood&Rielh, recogidas en Anderson (2010) establecen diferentes categorías:

Organizado por:



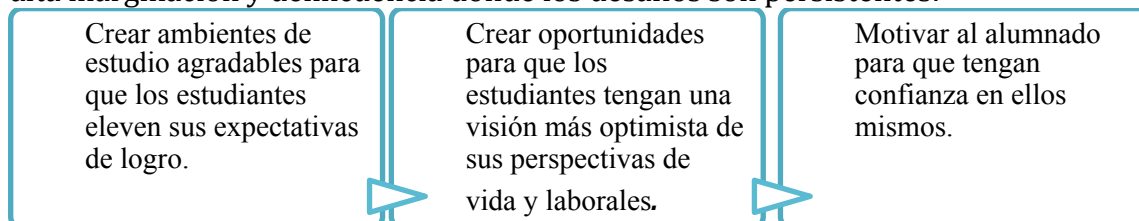


Establecer direcciones de futuro	Desarrollar un compromiso compartido de todo el personal sobre la organización, sus actividades y metas.
<ul style="list-style-type: none"> • Construir de una visión compartida • Fomentar la aceptación de objetivos grupales • Crear altas expectativas 	
Desarrollar al personal	Potenciar las capacidades y habilidades del personal para la realización de metas comunes.
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención personalizada a los docentes • Estimular intelectualmente al personal • Provisión de modelos de actitud y comportamiento con la realización de las metas 	
Rediseñar la organización	Nuevas condiciones de trabajo que permita al personal del centro un mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Construir una cultura colaborativa • Estructurar la organización para que facilite el trabajo • Crear relaciones productivas con la familia y comunidad • Conectar la escuela con su entorno 	
Gestionar	Los programas de enseñanza y aprendizaje. supervisar la escuela (recursos materiales y humanos)
<ul style="list-style-type: none"> • Dotar de personal y de recursos materiales • Facilitar apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación) • Monitorizar las prácticas de los docentes • Evitar distracciones del personal de lo que no es su trabajo 	

Adaptado de Anderson (2010:39)

Ahumada (2012), citando a Weinstein, Muñoz et al., manifiesta que la categoría menos desarrollada por los directores es la de "Gestionar". Dicha categoría tiene vinculación con el liderazgo pedagógico y nos evidencia que aún queda mucho trabajo por hacer en relación a la gestión y supervisión en las escuelas. En todos los modelos directivos, el liderazgo tiene un impacto positivo pero en *las escuelas en contextos vulnerables* los efectos son más visibles (Anderson, 2010).

En los contextos desfavorecidos las prácticas suelen estar centradas en el clima de trabajo. Day (2014) establece las siguientes prácticas de liderazgo para zonas de alta marginación y delincuencia donde los desafíos son persistentes:



Elaboración propia

Organizado por:





A nivel nacional, Bolívar et al., (2013) proponen las siguientes prácticas del **Liderazgo para la justicia social:**

Identificar y articular una visión de la escuela centrada en la justicia social

Potenciar una cultura escolar en y para la justicia social

Los miembros de la comunidad escolar y su desarrollo personal, social y profesional son la máxima prioridad.

Centrarse en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje

Potenciar la creación de comunidades profesionales de aprendizaje

Promover la colaboración entre la escuela y la familia, potenciando el desarrollo de culturas educativas en las familias

Expandir el capital social de los estudiantes valorizado por las escuelas

Elaboración propia

Por último, mencionar algunas posturas críticas en relación a las prácticas del liderazgo. Por ejemplo, Lumby (2013) afirma que el liderazgo distribuido se ha convertido en una teoría con prácticas prescritas en las cuales supuestamente el profesorado está acreditado y en realidad es un fenómeno profundamente político repleto de usos y abusos de poder.

3. Metodología:

Para la revisión de la literatura, los criterios de selección han sido: publicaciones entre el año 2009- 2014 sobre la influencia del liderazgo en la mejora escolar (enfaticando en educación primaria y contextos desfavorecidos).

Las bases de búsqueda utilizadas son: ISI web of Knowledge, ERIC y Scopus. El foco del análisis es conocer la relación entre liderazgo y éxito educativo, así como prácticas ejemplares de liderazgo educativo.

4. Discusión de los datos y evidencias

Como datos se presenta la síntesis de las investigaciones internacionales más recientes sobre el impacto del liderazgo:

Organizado por:





#CIMIE15

Valencia 2 y 3 Julio 2015

4º Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa

Ten Bruggente,
Luyten, Scheerens &
Slegers (2012)

- **Lugar:** Países Bajos.
- **Participantes:** 97 directores de escuelas de educación secundaria:
- **Resultados:** Observan una relación significativa y positiva entre el comportamiento del líder y la orientación hacia los resultados y el desarrollo

Shatzer, Caldarella,
Hallam, & Brown
(2014)

- **Lugar:** Oeste Estados Unidos
- **Participantes:** 590 maestros de 37 escuelas de educación primaria
- **Resultados:** Muestran que el liderazgo de instrucción tiene más efectos en el rendimiento que el liderazgo transformacional

May, Huff, &
Goldring (2012)

- **Lugar:** Sureste de Estados Unidos
- **Participantes:** 37 escuelas de educación primaria y secundaria
- **Resultados:** El estudio longitudinal de 3 años demuestra la gran influencia de los factores contextuales en el logro de los estudiantes y en las acciones que los directores deben realizar para mejorar el éxito en la enseñanza

Naicker & Mestry
(2013)

- **Lugar:** África del Sur
- **Participantes:** 15 profesores de las escuelas públicas de primaria
- **Resultados:** Relevan que la mayoría de las prácticas están arraigadas al liderazgo clásico y las prácticas de liderazgo distributivo se ven obstaculizadas por las estructuras jerárquicas y la toma de decisiones no participativa

Helga (2014)

- **Lugar:** Islandia
- **Participantes:** 10 directores
- **Resultados:** Durante 10 años analizan las decisiones de los directores que favorecen cambios significativos y de impacto. Las prácticas son más eficaces cuando todas las actividades se basan en conseguir los objetivos comunes y compartidos

Organizado por:





#CIMIE15

Valencia 2 y 3 Julio 2015

4º Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa

Heck&Hallinger
(2010)

- **Lugar:** Estados Unidos
- **Participantes:** 197 directores de escuelas de educación primaria
- **Resultados:** Los resultados apuntan que el liderazgo escolar y la capacidad de organización contribuyen de manera significativa al aumento del aprendizaje de los estudiantes en lectura y matemáticas

Robinson (2011)

- **Lugar:** Inglaterra
- **Participantes:** 21 directores de escuela primaria en Inglaterra
- **Resultados:** Durante 4 años analiza las percepciones de los directores respecto los cambios del sistema. Los resultados indican que directivos aceptan el cambio y los nuevos roles y utilizan las reformas para fomentar la capacidad de liderazgo en su equipo.

Elaboración propia

5. Conclusiones

Es complejo conocer el impacto real del liderazgo en los resultados escolares (Ruiz, 2013) ya que las prácticas están influenciadas por el contexto y sus efectos se manifiestan a medio plazo (3-5 años).

Para finalizar, a pesar de la variedad de prácticas analizadas podemos agruparlas en los siguientes bloques:

Elaboración propia

Elementos comunes
de las prácticas de
liderazgo

- (1) Establecer direcciones: visión compartida y experiencias conjuntas
- (2) Atención al profesorado: formación y estimulación intelectual
- (3) Escuelas conectadas al entorno
- (4) Comunicación e implicación de la comunidad educativa
- (5) Cultura profesional colaborativa y ambiente de trabajo positivo
- (6) Toda la comunidad tiene la misma importancia y reconocimiento

Para desarrollar las prácticas eficaces es necesario establecer direcciones (1) desarrollando el compromiso y una visión compartida con objetivos grupales y pactados entre los miembros.

El profesorado es un elemento clave en el desarrollo y éxito de las prácticas educativas. El líder debe potenciar sus habilidades y capacidades (2), prestar apoyo individual, estimular intelectualmente y ser un modelo ejemplar de comportamiento.

Las escuelas son instituciones conectadas al entorno social y cultural (3). Las prácticas deben fortalecer la cultura profesional, potenciar las relaciones con la

Organizado por:





comunidad y establecer contacto con instituciones externas. Para conseguirlo es fundamental ser una escuela cercana y tener comunicación (4) con la comunidad para obtener su implicación y respaldo en los diferentes proyectos.

La creación de estructuras que faciliten el trabajo colaborativo con un ambiente de trabajo positivo (5) y una cultura de confianza con relaciones basadas en el respeto y el sentimiento de pertenecer al grupo y donde todos tienen la misma importancia y reconocimiento (6) en la toma de decisiones.

En las prácticas se observa una influencia recíproca entre líderes y seguidores. El líder debe resolver inquietudes y apoyar al profesorado en todo el proceso para que el cambio sea un éxito (Anderson, 2010; Hall, 2013) ya que durante la aplicación de las prácticas puede haber resistencia por parte de algún miembro.

6. Contribuciones y significación científica de este trabajo:

Dada la importancia del liderazgo se realiza una reflexión de la evolución del concepto y su influencia en la mejora educativa de los centros. Más concretamente, se aporta una síntesis bibliográfica, a nivel internacional, del impacto del liderazgo en el éxito educativo de la que pueden derivarse propuestas de mejora educativas adaptadas a nuestro contexto.

7. Bibliografía

- Ahumada, L. (2012). Liderazgo en organizaciones educativas. *Persona*, 15, 239–252.
- Anderson, S. (2010). Educational Leadership: Keys for a Better School. *Psicoperspectivas*, 9, 34–52.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis, Revista Internacional de Investigación En Educación.*, 3, 79–106.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*, 47/2, 253–275.
- Bolívar, A.; López, J.& Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15–60.
- Day, C. (2014). Sustaining the turnaround: What capacity means in practice? *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación.*, 12, 9–20.
- Escudero, J. (2009). Buenas prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa. *Profesorado. Revista de Currículum Y Formación Del Profesorado*, 13. Retrieved from <http://www.ugr.es/local/recfpro/revl33ART4.pdf>
- Gairín, J.& Castro, D. (2010). Situación actual de la dirección y gestión de los centros de enseñanza obligatoria en España. *Revista Española de Pedagogía*, 247, 401–416.
-

Organizado por:





- Hall, G. (2013). Evaluating change processes: Assessing extent of implementation (constructs, methods and implications). *Journal of Educational Administration*, 51, 264–289.
- Hallinger, P. & Heck, R. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. *School Effectiveness and School Improvement*, 22, 149–173.
- Heck, R. & Hallinger, P. (2010) Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The Leadership Quarterly*, 21, 867–885.
- Helga, S. (2014). Educational leadership and market values: A study of school principals in Iceland. *Educational Management Administration & Leadership*, 42, 83–103.
- Informe McKinsey&Co (2010). How the world's most improved school systems keep getting better. Retrieved from <http://mckinseysociety.com/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better>
- Iranzo, P.; Tierno, J. & Barrios, C. (2014). Autoevaluación institucional y dirección de centros inclusivos. *Teoría de La Educación. Revista Interuniversitaria*, 26(2), 229–257.
- Leithwood, K.; Patten, S. & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46, 671–706.
- Lorenzo, M. (2012). Las comunidades de liderazgo de centros educativos. *Educar*, 48, 9–22.
- Lumby, J. (2013). Distributed Leadership: The uses and abuses of power. *Educational Management Administration & Leadership*, 41, 581–597.
- Maureira, O.; Moforte, C. & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, 146, 134–153.
- May, H.; Huff, J. & Goldring, E. (2012). A longitudinal study of principals' activities and student performance. *School Effectiveness and School Improvement*, 23, 417–439.
- Mulford, B. & Silins, H. (2009). Revised models and conceptualization of successful school principalship in Tasmania. In *Successful school principalship in Tasmania* (pp. 157–183). Launceston, Tasmania: Faculty of education: University of Tasmania.
- Naicker, S. & Mestry, R. (2013). Teachers's reflections on distributive leadership in public primary schools in Soweto. *South African Journal of Education*, 33, 1–15.
- Pont, B.; Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar de el liderazgo escolar. volumen 1: política y práctica*. OCDE.
- Robinson, S. (2011). Primary headteachers: new leadership roles inside and outside the school. *Educational Management Administration & Leadership*, 39, 63–83.

Organizado por:





- Ruiz, M. (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, 14, 85–104.
- Sánchez-Moreno, M. & Hernández, R. (2014). Otros tiempos, nuevas visiones de liderazgo educativo. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 12, 334–359.
- Shatzer, R.; Caldarella, P.; Hallam, P. & Brown, B. (2014). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement: implications for practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 42, 445–459.
- Sun, J. & Leithwood, K. (2012). Transformational school leadership effects on student achievement. *Journal of Leadership and Policy in Schools*, 11, 418–451.
- Ten Bruggente, G.; Luyten, H.; Scheerens, J. & Slegers, P. (2012). Modeling the influence of school leaders on student Achievement: how can school leaders make a difference? *Educational Administration Quarterly*, 48, 699–732.
- Thoonen, E.; Slegers, P.; Oorts, F.; Peetsma, T. & Geiisel, F. (2011). How to improve teaching practices: the role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly*, 47, 496–536.

Organizado por:

