



El Liderazgo Del Director Escolar Eficaz: Características, Estrategias y Efectos. Un Estudio De Caso.
Matías Reviriego. mreviriego@me.com

Resumen:

Este estudio, integrado en el marco de la red ISSPP (International Successful Principals Project), tiene por objeto identificar y examinar las características y estrategias de liderazgo que promueven un centro exitoso, así como conocer los efectos de éste en los diferentes planos de un I.E.S.: institucional, organizacional y social.

Para ello, hemos aplicado una metodología cualitativa, inspirada en el paradigma interpretativo, llevando a cabo un estudio de caso en un I.E.S. considerado exitoso.

La comunicación recoge las conclusiones más relevantes acerca del liderazgo escolar exitoso en un I.E.S. de nuestro entorno, así como la discusión de los resultados apoyándonos en la literatura reciente.

Palabras clave: Successful school leadership, School leadership, ISSPP, Dirección escolar eficaz, Liderazgo escolar.

1. Objetivos o propósitos:

Este estudio se enmarca en el International Successful School Principalship Project (ISSPP), que tiene por objeto conocer las características del liderazgo ejercido por los directores de los centros educativos y su relación con los resultados, así como descubrir las diferencias de este liderazgo existentes tanto entre centros con un índice sociocultural visiblemente distinto como entre los diferentes países participantes en el estudio.

Ha sido realizado en colaboración con la Red de Investigación sobre el Liderazgo y la Mejora Educativa (RILME), que representa a España en dicho proyecto desarrollando diferentes estudios de caso en la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad de Huelva, la Universidad de Granada y la Universidad de Sevilla.

La finalidad de este estudio consiste, por tanto, en identificar las características y estrategias utilizadas por el director de un I.E.S. considerado eficaz en lo que a su liderazgo y gestión se refiere, así como examinar los efectos que este liderazgo tiene sobre la estructura de su organización y su cultura, el personal docente, la conducta del alumnado, el proceso de enseñanza-aprendizaje y los resultados de los alumnos.

Para ello nos propusimos los siguientes objetivos:

- Identificar y examinar las características y estrategias de un liderazgo que promueve un centro exitoso.

Organizado por:





- Describir los efectos que estas características y estrategias tienen sobre los resultados académicos y la conducta de los alumnos, la cultura de la escuela y las relaciones con la comunidad.
- Determinar si el contexto socioeconómico y cultural del entorno donde se ubica el centro influye en el liderazgo ejercido por el director.

2. Marco teórico:

Diversas investigaciones internacionales proporcionan sólidas evidencias que demuestran el impacto del liderazgo en la organización de un centro educativo, su cultura y el trabajo del personal, pudiendo ser la calidad de éste liderazgo un factor crítico en la explicación de los resultados de los estudiantes (Day y Sammons, 2013).

De la misma manera, en un estudio que recoge una amplia revisión de la literatura sobre el liderazgo, Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) ponen al descubierto que el líder de un centro educativo tiene efectos sobre los aprendizajes de los estudiantes. Silins y Mulford (2002) y Day, Sammons, Stobart, Kington y Gu (2009) llegaron a similares conclusiones en un estudio realizado en Australia e Inglaterra respectivamente. De estas investigaciones podemos concluir que los efectos del liderazgo se basan en dos modelos de liderazgo efectivo: el liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico (Day y Sammons, 2013).

La mayoría de los autores que han escrito sobre el liderazgo transformacional coinciden en identificarlo con la visión, el establecimiento de las directrices, la reestructuración de la dirección, el desarrollo tanto del personal como del currículum y la participación de la comunidad educativa (Burns, 1978; Bass, 1985; Leithwood y Jantzi, 2005).

En cambio, el liderazgo pedagógico hace hincapié en la importancia de establecer objetivos claros, planificar el currículum y evaluar a los docentes y a su enseñanza. El líder es el principal responsable de la consecución de mejores resultados por parte del alumnado, poniendo el énfasis en la importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje y en mejorar la calidad del mismo (Robinson et al., 2009).

Sin embargo, recientes investigaciones en centros educativos ingleses considerados altamente eficaces concluyen que no es necesario diferenciar los líderes que aplican un liderazgo transformacional de los que aplican un liderazgo pedagógico (Day, Sammons, Leithwood, Hopkins, Gu, Brown y Ahtaridou, 2011). En estos centros educativos los directores fueron capaces de combinar “el desarrollo de capacidades de colaboración con un enfoque pedagógico entusiasta” (Robinson et al., 2009). Se puede establecer, por ello, que tanto el liderazgo transformacional como el pedagógico son enfoques complementarios que permiten mejorar los centros educativos (Louis, Dretzke y Wahlstrom, 2010).

Organizado por:





Por otra parte, surge la importancia del liderazgo distribuido, implicando al contexto social y a las interrelaciones que en él se dan como parte integrante de la actividad del liderazgo (Spillane, Halverson y Diamond, 2001). Podemos definir el liderazgo distribuido como una red de actividades e interacciones del líder a través de las personas en diferentes situaciones (Camburn, Rowan y Taylor, 2003; Heller y Firestone, 1995; Smylie y Denny, 1990; Spillane, Halverson y Diamond, 2004). Esto implica una distribución social del liderazgo, donde éste se reparte sobre el trabajo de un número de personas que llevan a cabo la tarea a través de múltiples líderes (Spillane et al., 2001).

Los datos empíricos de los que disponemos señalan que existe una fuerte relación entre la distribución de la dirección en los centros educativos y el rendimiento de su organización (Day y Sammons, 2013). Graetz (2000) afirma que las organizaciones más exitosas fusionan el liderazgo personalizado en la dirección con el liderazgo distribuido.

En el marco de la investigación ISSPP, el estudio IMPACT: Una investigación sobre el liderazgo eficaz en los centros educativos ingleses acerca del trabajo de los líderes de los centros educativos exitosos (Sammons, Gu, Day, y Ko, 2011), fundamentándose en una revisión de estudios empíricos seleccionados sobre la investigación en el liderazgo transformacional (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006), concluyó que los directores son fundamentales en la mejora escolar, influyendo en los resultados académicos de los alumnos a través de su selección, la organización del tiempo, la combinación y acumulación de las estrategias y las acciones apropiadas para el personal, la institución y los contextos sociales y políticos.

3. Metodología:

3.1.- Enfoque metodológico.

De las preguntas de investigación planteadas se dedujo una perspectiva metodológica cualitativa, sustentada principalmente en el paradigma interpretativo. Así, se estudió la acción directiva en la realidad de su contexto de una forma holística, a través del análisis de las percepciones e interpretaciones de los sujetos que forman parte de la institución.

A partir de la metodología cualitativa, se ha utilizado el método de estudio de caso, entendiéndolo como un estudio de la particularidad y la complejidad de la acción del liderazgo ejercido por el director del I.E.S. para comprender sus efectos en la cultura y el contexto en que se desarrolla, haciendo hincapié en la singularidad del mismo, de manera que podamos describir y analizar sus características, estrategias y efectos basándonos en datos empíricos.

3.2.- Criterios de selección del Caso.

Organizado por:





El estudio de caso se ha realizado un I.E.S. ubicado en la provincia de Sevilla. Ha sido elegido mediante un muestreo no probabilístico por juicios atendiendo a los criterios exigidos por ISSPP:

- Alto índice socioeconómico y cultural.
- Resultados académicos superiores a los esperados a partir de su índice socioeconómico y cultural (alto valor añadido).

3.3.- Participantes en el estudio.

Si bien este trabajo consiste en el estudio de un caso único, está sustentado en una metodología cualitativa, basada en el paradigma interpretativo. Por tanto, el estudio de las personas que intervienen en el caso es esencial para poder desarrollar esta investigación (Simons, 2011).

Ante la imposibilidad de acceder a todos los miembros de la comunidad educativa del centro elegido, se realizó una selección en la que se encuentran representados todos sus ámbitos. De esta manera, nuestra muestra abarca:

- Al director, como líder del centro educativo.
- Cinco profesores, uno de ellos perteneciente al equipo directivo.
- Dos madres, miembros de la Junta Directiva de AMPA.
- Dos grupos de entre cinco y ocho alumnos, uno con estudiantes matriculados en el Primer Ciclo y otro con estudiantes matriculados en el Segundo Ciclo de E.S.O.
- Un agente externo conocedor del centro, como es el asesor del CEP.

3.4.- Instrumentos de recogida de datos.

Para poder dar respuesta a los objetivos propuestos y en función del enfoque metodológico expuesto, se seleccionaron como instrumentos para la recogida de datos: la entrevista en profundidad para investigar al director, los profesores, las familias y el agente externo; y la entrevista en grupo (focusgroup), empleada con los alumnos.

3.5.- Metodología para el análisis de datos.

Para realizar el análisis de los datos recogidos por los distintos instrumentos se construyó una clasificación de dimensiones consideradas esenciales para entender las características, las estrategias y los efectos de un liderazgo escolar eficaz. Estas dimensiones, a su vez, integran cada una de ellas una serie de categorías que nos permiten concretar los distintos aspectos que se enmarcan en dichas dimensiones. Con el fin de facilitar el proceso de transcripción de los audios y su posterior categorización se ha empleado el programa informático MAXQDA, que permite asignar los diferentes párrafos en las categorías adecuadas, codificándolos para su posterior análisis.

Organizado por:





4. Discusión de los datos, evidencias, objetos o materiales

A partir del análisis de la información obtenida, podemos concluir:

a) Que las experiencias previas del director de este centro en materia de liderazgo le han ayudado a desarrollar un liderazgo escolar eficaz, no siendo esencial para ello la formación formal.

Esta conclusión difiere de la dimensión clave de mayor impacto para promover con éxito mejores resultados en los estudiantes resaltada por Robinson et al. (2009), en la que subraya la importancia de fomentar y participar en la formación continua y el desarrollo profesional docente para el fomento de la responsabilidad colectiva.

b) Que el perfil del director del I.E.S. "Azahar" se acerca más al de un gestor que al de un líder, centrándose las tareas de éste en la ejecución, los aspectos operativos, la negociación y los medios más que en la visión, la transformación, las metas o el currículum.

El Departamento de Educación de Inglaterra señalaba en 2004 seis áreas donde recogía las prácticas básicas del liderazgo profesional, de las que el líder pone en práctica una mínima parte de las mismas.

c) Que el liderazgo del director estudiado se caracteriza por tener una visión clara, la creación de un entorno de trabajo favorable y establecer una relación de confianza con todos los miembros de la comunidad educativa.

d) Que las principales estrategias que promueve el director del I.E.S. "Azahar" como líder de la institución son: la implicación en todos los ámbitos del centro, la búsqueda del compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa, el apoyo sólido hacia el profesorado, la utilización de las habilidades sociales, la rápida y eficaz solución de los conflictos y el control estricto de la disciplina.

Todas estas características y estrategias pueden encuadrarse en el modelo de liderazgo transformacional, sin embargo, este líder no apuesta por aquellas presentes en el liderazgo pedagógico, tales como la supervisión y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, la planificación global del currículum, la inspección del progreso de los estudiantes o el establecimiento de horarios para promover el desarrollo profesional (Peariso, 2011). En este sentido, recientes investigaciones (Day *et al.*, 2011), sostienen que para lograr un liderazgo escolar eficaz es necesario la combinación de ambos estilos de liderazgo.

e) Que el liderazgo del director estudiado proporciona a su centro:

- Una visión clara de los objetivos del líder.
- Una dirección personalizada en la figura del director.
- Un profesorado implicado y profesional.

Organizado por:





- Unos excelentes resultados académicos.
- Un alumnado responsable.
- Un ambiente de convivencia adecuado.
- Un reconocimiento público importante.

El efecto de este liderazgo, en lo que a la dirección centralizada se refiere, se contrapone a la defensa que varios autores realizan del liderazgo distribuido, mediante el cual el cambio y el desarrollo organizacional aumenta cuando el liderazgo posee una base amplia donde los profesores tienen la oportunidad de colaborar y participar activamente en dicho cambio e innovación (Hopkins, 2001; Little, 1990; MacBeath, 1998; Murphy y Datnow, 2003; Copland, 2003). En este sentido, Graetz (2000) afirma que las organizaciones más exitosas fusionan el liderazgo personalizado en la dirección con el liderazgo distribuido. Además, la literatura sobre la mejora en los centros educativos viene subrayando desde hace tiempo la importancia que adquiere la participación de los profesores en la toma de decisiones (Rosenholtz, 1989).

f) Que el contexto socioeconómico y cultural del entorno ejerce una fuerte influencia en el liderazgo ejercido por el director del centro, que se siente obligado a responder a las expectativas creadas.

5. Contribuciones y significación científica de este trabajo:

La principal contribución de esta investigación consiste en aportar un estudio de caso a ISSPP, de manera que pueda realizarse un análisis comparativo y una discusión de los resultados en una investigación más amplia de ámbito nacional e internacional.

6. Bibliografía

- Bass, B.M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Camburn, E., Rowan, B. y Taylor, J.E. (2003) 'Distributed leadership in schools: the case of elementary schools adopting comprehensive school reform models'. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 347-373.
- Copland, M.A. (2003) 'Leadership of inquiry: building and sustaining capacity for school improvement'. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 24(4), 375-395
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., Brown, E. with Ahtaridou, E. (2011) *School leadership and student outcomes: building and sustaining success*. Maidenhead: Open University Press.

Organizado por:





- Day, C., Sammons, P., Stobart, G., Kington, A. y Gu, Q. (2009) *Teachers matter: variations in work, lives and effectiveness*. Maidenhead: Open University Press.
- Day, C. y Sammons, P. (2013) '*Successful Leadership: a review of the international literature*'. Berkshire: CFBT Education Trust.
- Department for Education and Skills (2004) *National standards for headteachers*. [online] Disponible en: [http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer4-2\(2004%20national%20standards\).pdf](http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-101principal/refer4-2(2004%20national%20standards).pdf)
- Graetz, F. (2000) 'Strategic change leadership'. *Management Decisions*, 38 (8), 550-562.
- Heller, M.F. y Firestone, W. (1995) 'Who's in charge here? Sources of leadership for change in eight schools'. *Elementary School Journal*, 96(1), 65-85.
- Hopkins, D. (2001) *School improvement for real*. London: Falmer Press.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2005) 'A review of transformational school literature research 1996-2005'. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Montreal.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006) *Successful school leadership: what is it and how it influences student learning*. Research Report 800. London: DfES.
- Little, J.W. (1990) 'The persistence of privacy: autonomy and initiative in teachers' professional relations'. *Teachers College Record*, 91(4), 509-536.
- Louis, K.S., Dretzke, B. y Wahlstrom, K. (2010) 'How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey'. *School Effectiveness and School Improvement*, 21 (3), 315-336.
- MacBeath, J. (ed.) (1998) *Effective school leadership: responding to change*. London: Paul Chapman.
- Murphy, J. y Datnow, A. (2003) 'The development of comprehensive school reform'. In J. Murphy y A. Datnow (eds) *Leadership lessons from comprehensive school reforms*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Peariso, J. F. (2011). *A study of principals' instructional leadership behaviors and beliefs of good pedagogical practice among effective california high schools serving socioeconomically disadvantaged and english learners*. (Tesis doctoral). Liberty University. Disponible en la base de datos ProQuest Dissertations and Theses, 279.
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009) *School leadership and student outcomes: identifying what works and why*. Best Evidence Syntheses Iteration (BES). New Zealand: Ministry of Education. [online] Disponible en: <http://www.educationcounts.govt.nz/publications/series/2515/60169/60170>
- Rosenholtz, S.J. (1989) *Teachers' workplace: the social organization of schools*. New York: Longman.
- Sammons, P., Gu, Q., Day, C. y Ko, J. (2011) 'Exploring the impact of school leadership on student outcomes: Results from a study of academically improved and effective schools in England'. *International Journal of*

Organizado por:





Educational Management, 25 (1), 83-101.

Silins, H. y Mulford, W. (2002) 'Schools as learning organizations: the case for system, teacher and student learning'. *Journal of Educational Administration*, 40, 425-446.

Simons, H. (2011) *El estudio de caso: Teoría y Práctica*. Madrid: Morata.

Smylie, M. y Denny, J. (1990) 'Teacher leadership: tensions and ambiguities in organizational perspective', *Educational Administration Quarterly*, 26 (3), 235-259.

Spillane, J. P., Halverson, R. y Diamond, J.B. (2001) 'Investigating school leadership practice: a distributed perspective'. *Educational Researcher*, 30 (3), 23-28.

Spillane, J. P., Halverson, R. y Diamond, J.B. (2004) 'Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective'. *Journal of Curriculum Studies*, 31 (1), 3-34.

Organizado por:

