



## **Estrategias Y Efectos Del Liderazgo Escolar En El IES Las Indias: Un Estudio De Caso.**

**Antonio Benítez Bautista. antonio.beniba@gmail.com**

Resumen: Los resultados académicos del alumnado y la mejora de las organizaciones educativas es un tema que ocupa a los profesionales de la educación. Resaltar su importancia supone profundizar en aquellos aspectos que favorecen su consecución, en particular, el liderazgo de los directores escolares. En este estudio de caso cualitativo, enmarcado en una investigación internacional desarrollada en la red ISSPP (International Successful Principals Project), se presenta el conocimiento empírico sobre las estrategias de liderazgo ejercidas por un director, se revelan sus efectos sobre los diferentes planos de la organización y los resultados académicos de los alumnos y se establece la influencia que ejerce el índice socioeconómico y cultural del entorno en las estrategias empleadas por el director en la institución analizada.

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

### **1. Objetivos o propósitos:**

---

Esta investigación forma parte de un proyecto internacional denominado ISSPP (International Successful School Principals Project). Desde finales del 2013, este proyecto, integrado por más de una veintena de países, entre los que se encuentra España, desarrolla su tercera línea de investigación mediante la que se pretende identificar las características y estrategias de liderazgo y de gestión utilizadas por los directores de los centros de Educación Secundaria, así como examinar sus efectos sobre la estructura y la cultura de la organización, el personal docente, la conducta y los resultados del alumnado y el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para alcanzar dicho fin, se está realizando un estudio organizado y pautado de una selección de escuelas de Secundaria en cada uno de los países participantes.

En España, RILME (Red de Investigación sobre el Liderazgo y Mejora Educativa), aportará la realización de ocho estudios de casos entre los cuales se encuentra esta investigación.

Este trabajo tiene como propósito responder a dos interrogantes: ¿Qué características y estrategias de liderazgo y de gestión utiliza un director de un IES y cómo éstas influyen en los resultados del centro educativo? ¿Qué influencia ejerce el índice socioeconómico y cultural del entorno donde está ubicado el Centro sobre las estrategias de liderazgo empleadas?

Para ello se plantean los siguientes objetivos:

---

Organizado por:





- 0.1. Identificar las características y estrategias de liderazgo y gestión utilizadas por el director en un Instituto de Educación Secundaria.
- 0.2. Determinar los efectos que las estrategias de liderazgo y gestión utilizadas por el director escolar producen sobre la cultura de la escuela, sobre el profesorado que trabaja en ella, sobre la conducta, aprendizaje y rendimiento de los alumnos, así como sobre las relaciones con la comunidad educativa.
- 0.3. Establecer la influencia del índice socioeconómico y cultural del centro en el liderazgo educativo.

## 2. Marco teórico:

---

Como señala Bolívar (2010a) las organizaciones educativas necesitan estar dirigidas y lideradas. Diversas investigaciones internacionales proporcionan evidencias empíricas que demuestran el impacto que el liderazgo tiene sobre la organización de la escuela, su cultura y el trabajo de los docentes (Leithwood y Jantzi, 1999a; Leithwood y Jantzi, 1999b; Silins y Mulford, 2002; Day et al., 2009; Hallinger y Huber, 2012). Otros estudios, como el realizado por Day et al. (2010) en escuelas inglesas, resaltan la calidad del liderazgo como un factor crítico en la explicación de los resultados de los estudiantes. Pont, Nusche y Moorman (2008) y posteriormente la OCDE (2013) sitúan al liderazgo educativo como el segundo factor interno que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje tras la acción docente del profesorado.

Los directores escolares se enfrentan a la tarea de gestionar el liderazgo entre su personal para crear nuevas estrategias de enseñanza que incrementen el nivel de logro de los estudiantes (Gillespie, 2010). Para ello, como apuntan López y Lavié (2010) es imprescindible la creación de estructuras que favorezcan un aprendizaje organizativo, un trabajo colaborativo y la puesta en valor de un liderazgo colectivo. La literatura revisada nos conduce a la idea de que para cada contexto es necesario un liderazgo singular y nos ilustra sobre las estrategias de liderazgo empleadas por los directores escolares para promover de forma gradual, la mejora y la eficacia escolar, transformando sus instituciones en centros eficaces. La capacidad del director para reconocer, identificar, comprender y atender a las necesidades de otros miembros de la comunidad y responder a ellas de forma eficaz, define su nivel de éxito (Day y Leithwood, 2007). Detallemos algunas de estas estrategias:

- Crear y proporcionar confianza. Existe un creciente número de investigaciones que revelan que la confianza es esencial para el progreso y la distribución del liderazgo y por tanto, de su éxito (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009).
- La construcción de la visión, los valores y el establecimiento de directrices dentro de la organización. Se trata de la alineación de la estructura y la cultura con la visión y la dirección, intentando construir un propósito compartido que funcione como un aliciente

---

Organizado por:





- básico para el trabajo en común, estimulando las expectativas y las emociones de sus miembros (Hallinger y Heck, 2010).
- El rediseño de la organización: rediseño de funciones y responsabilidades. Los directores progresivamente rediseñan sus estructuras organizativas, redefiniendo funciones y distribuyendo el liderazgo en tiempo y forma. Estas prácticas de liderazgo, según Louis, Dretzke y Wahlstrom (2010) contribuyen a la construcción de una cultura de colaboración entre los propios docentes, familias y otros miembros de la comunidad educativa.
  - Mejorar la calidad de las relaciones. Los directores eficaces proporcionan una rica variedad de oportunidades de aprendizaje con el fin de elevar la calidad de las relaciones personales entre profesores y alumnos. Como afirma Antoniou (2013:126) “mientras que los aspectos organizativos de las escuelas ofrecen las condiciones necesarias para una enseñanza eficaz, es la calidad de las interacciones entre maestros y alumnos quien determina principalmente el progreso del estudiante”.

Ejercer un liderazgo eficaz conlleva por un lado, la realización de un análisis organizacional de naturaleza instrumental que proporcione el camino y pautas las acciones a seguir y por otro lado, requiere implicarse en el mundo de lo personal y emocional para cultivar un conjunto de valores dentro de la comunidad educativa que permitan a cada individuo desarrollar un compromiso para y por la organización.

### 3. Metodología:

---

#### 3.1. Enfoque metodológico.

Los enfoques cualitativos han orientado la investigación hacia la comprensión e interpretación de realidades construidas a partir del análisis de las percepciones e interpretaciones de los sujetos partícipes en ellas. Para ello, como afirman Denzin y Lincoln (1994:2) “*los investigadores cualitativos estudian los elementos en sus contextos naturales, tratando de dar sentido o interpretar los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan*”, adoptando estrategias como las entrevistas en profundidad que los ayudan a acceder a las perspectivas de los sujetos y construir relatos descriptivos de sus mundos (Lavie, 2003).

Para desarrollar esta investigación se realizó un estudio de caso cualitativo cuyo objetivo es comprender el propio caso y no generalizar a toda una población (Gomm y cols, 2004). El conocimiento adquirido sobre él se ha conseguido mediante el análisis del cómo piensan, sienten y actúan los miembros participantes.

---

Organizado por:





### 3.2. Criterios de selección del caso.

La investigación se ha llevado a cabo en el IES Las Indias (se trata de un pseudónimo) ubicado en la ciudad de Sevilla. Para su elección se realizó un muestreo no probabilístico por juicios atendiendo a los criterios establecidos por ISSPP. Estos criterios son:

- Alto índice socio económico y cultural.
- Valor añadido bajo: resultados académicos inferiores a los esperados según el índice socio-cultural que posee.

### 3.3. Participantes en el estudio.

Atendiendo al protocolo de investigación establecido, la muestra abarcó:

- Al director, como líder del centro educativo.
- Cinco profesores, uno de ellos perteneciente al actual equipo directivo.
- Un padre y una madre, miembros del Consejo Escolar del Centro y miembros de la directiva de AMPA.
- Un grupo de cinco alumnos matriculados en el en el Segundo Ciclo de E.S.O.
- Un agente externo conocedor del centro y Asesor del CEP de zona.

### 3.4. Instrumentos de recogida de datos.

Los recursos metodológicos para la recogida de datos han sido: la entrevista en profundidad, utilizada con el director, los profesores y el agente externo y el focus group, empleado con familias y alumnos.

Las guías originales fueron interpretadas y adaptadas al Sistema Educativo español y posteriormente validadas por un equipo de expertos pertenecientes al Departamento de Didáctica y Organización Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla.

Todas las entrevistas fueron recogidas y almacenadas en formato audio con ayuda de una grabadora.

### 3.5. Estrategias de análisis de datos.

A fin de realizar el análisis de los datos, se diseñó y construyó una clasificación de dimensiones consideradas determinantes para entender las características, las estrategias y los efectos de un liderazgo escolar. Esta clasificación inicial fue ampliada y desarrollada con un segundo nivel formado por categorías que se ubican dentro de cada dimensión.

Para facilitar el proceso de transcripción de los audios y su posterior categorización se empleó el programa informático MAXQDA, permitiendo asociar y codificar las diferentes aportaciones a las dimensiones planteadas.

---

Organizado por:





#### 4. Resultados y/o conclusiones

---

Las conclusiones obtenidas tras el análisis de la información han sido:

a) Se observa un liderazgo personalizado en la figura del director, comprometido con la organización. Un director cercano que ejerce una “dirección control” para que nada se escape a lo preestablecido, cuya identidad se ha ido fraguando con el paso de los años. Entre sus cualidades destacan: su experiencia y su capacidad de trabajo.

b) Como apuntaban Geisel et al. (2003) los directores, en su práctica gestionan el liderazgo utilizando estrategias y actuaciones propias de diferentes estilos. El director del IES Las Indias centra su atención en las conductas o acciones de los profesores que afectan directamente al aprendizaje de los estudiantes (Liderazgo Instructivo), apelando a un marcado compromiso continuo con el bienestar colectivo (Liderazgo Moral) y desarrolla su actividad prestando sumo interés a aquellas funciones cuya gestión asegura que cada miembro de la organización haga lo que debe de hacer (Liderazgo Administrativo o Gerencial). Se aprecian algunas características apoyadas en la idea de un intercambio de beneficios entre el líder y el resto de los miembros de la comunidad educativa sin necesidad de un propósito compartido, propio de un Liderazgo Transaccional como afirma López Yáñez (2012).

c) Se detecta la ausencia de un Liderazgo Colectivo. Esto se aleja de lo aportado por Harris (2010) quien afirma que la distribución social del liderazgo permite la construcción de valores, conocimientos y capacidades conjuntas entre los profesores, esencial para la mejora de la organización.

d) Desde su llegada al cargo de dirección ha potenciado y conseguido un cambio en la organización promoviendo un ambiente escolar adecuado, seguro y cómodo. El líder ha construido los valores, establecido las directrices y alineado la cultura con la visión de hacer de la organización un centro eficaz que *“funcione como un reloj suizo”*; un centro público prestigioso por conseguir de los alumnos excelentes resultados. Desarrollar estas prácticas influye significativamente en el compromiso y la eficacia organizacional (Hallinger y Heck, 2010).

e) Las estrategias ejercidas por el director entre su personal no contribuyen a desarrollar nuevos modelos de enseñanza, vetando así la mejora en la calidad de la función docente. Bolívar (2010b) afirma que si los profesores son clave de la mejora, los directores contribuyen indirectamente al aprendizaje de los alumnos dedicando tiempo y atención a promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado.

---

Organizado por:





f) Supone un reto importante para el director, en el ejercicio de su liderazgo, el gobierno y gestión de los recursos humanos. En nuestro caso existe un colectivo del profesorado que difiere de las estrategias empleadas por el líder y no se encuentran comprometidos con él en pro de satisfacer con éxito las necesidades del centro. Esto dificulta al líder poder incentivarlos, afianzar sus compromisos y desarrollar sus capacidades.

g) La organización interna es la establecida por la normativa vigente y se observa la ausencia de estructuras que favorezcan el aprendizaje organizativo. No se observa un rediseño en las funciones y responsabilidades que pudiera contribuir a la construcción de una cultura de colaboración como afirman Louis, Dretzke y Wahlstrom (2010).

h) La acción exterior del director va encaminada a responder a las exigencias de la comunidad educativa y establecer una red de vínculos relacionales productivos con otras organizaciones e individuos. Se confirma lo aportado por Lee y Hallinger (2012) quienes concluían que tener un índice económico y sociocultural alto influye en el ejercicio del liderazgo porque obliga al líder a responder a las expectativas del entorno.

## 5. Contribuciones y significación científica de este trabajo:

---

La implicación de este estudio es aportar resultados basados en datos empíricos al proyecto de investigación de ISSPP, para su análisis comparativo y discusión con otros casos desarrollados en diversos países y contribuir así al conocimiento sobre el rol de los directores a fin de articular los mecanismos necesarios para su mejora.

## 6. Bibliografía

---

- Antoniou, P. (2013). Development of research on school leadership through evidence-based and theory driven approaches: a review of school leadership effects revisited. *School effectiveness and school improvement*, 24 (1), pp. 122-128.
- Bolívar, A. (2010a). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *MAGIS. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), pp. 79-106.
- Bolívar, A. (2010b). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y sus limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014 desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Day, C. y Leithwood, K. (eds.) (2007). *Successful school principal leadership in times*

---

Organizado por:





- of change: international perspectives*. Dordrecht: Springer.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q. y Brown, E. (2010). *Ten strong claims about successful school leadership*. Nottingham: NCSL.
- Day, C., Sammons, P., Stobart, G., Kington, A. y Gu, Q. (2009). *Teachers matter: variations in work, lives and effectiveness*. Maidenhead: Open University Press.
- Denzin, N.K., y Lincoln, Y.S. (eds) (1994) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Geijssel, F., Sleafers, P., Leithwood, K., y Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 44(3), pp. 228-256.
- Gillespie, K. P. (2010). *Leadership to Sustain Professional Learning Communities* (Tesis Doctoral). Walden University. Recuperado de: Proquest Digital Dissertation. (3396582).
- Gomm, R., Hammersley, M. y Foster, P. (Eds)(2004). *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*. Londres: Sage.
- Hallinger, P. y Heck, R. (2010). 'Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning'. *School leadership and management*, 30 (2), pp. 95-110.
- Hallinger, P. y Huber, S. (2012). 'School leadership that makes a difference: international perspectives'. *School effectiveness and school improvement*, 23 (4), pp. 359-367.
- Harris, A. (2010). Leading system transformation. *School Leadership and management*, 30(3), pp. 197-207.
- Lavié, J.M. (2003). *La perspectiva de la colaboración en el trabajo docente: Un estudio en cuatro centros de primaria*. (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla.
- Lee, M. y Hallinger, P. (2012). National contexts influencing principals' time use and allocation: economic development, societal culture and educational system. *School effectiveness and school improvement*, 23 (4), pp. 461-482.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (1999a). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational administration quarterly*, 35 (supplemental), pp. 679-706.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (1999b). Transformational school leadership effects: a replication. *School effectiveness and school improvement*, 10 (4), pp. 451-479.
- López Yáñez, J. (2012). Visiones que deslumbran. El declive del liderazgo transformacional. *Organización y Gestión Educativa*, 95(3) 8-11.
- López Yáñez, J. y Lavié Martínez, J.M. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado*, 14(1), pp. 71-92.
- 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), pp. 315-336.
- OECD (2013). *Synergies for better learning: an international perspective on evaluation & assessment*. [online] Available from: [http://www.oecd.org/edu/school/Evaluation and Assessment Synthesis Repo](http://www.oecd.org/edu/school/Evaluation%20and%20Assessment%20Synthesis%20Repo)

Organizado por:





[rt.pdf](#)

- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Paris, OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>.
- 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] Available from: <http://www.educationcounts.govt.nz/publications/series/2515/60169/60170>
- Silins, H. y Mulford, W. (2002). *Leadership and school results*. En: K. Leithwood & P. Hallinger (eds), *Second international handbook of educational leadership and administration*, pp. 561-612. Dordrecht: Kluwer.

---

Organizado por:

