

Reseña

Day, Christopher; Sammons, Pam; Leithwood, Ken; Hopkins, David; Gu, Qing; Brown, Eleanor y Ahtaridou, Elpida (2011). *Successful School Leadership: linking with learning and achievement*, Maidenhead, GBR: Open University Press/McGraw Hill

LIDERAZGO ESCOLAR EXITOSO

Su impacto en el aprendizaje y resultados de la escuela

MARÍA ROSEL BOLÍVAR RUANO

El libro que reseñamos es una síntesis de un proyecto de investigación llamado “El impacto del liderazgo escolar en los resultados de los alumnos” (*The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes*), uno de los trabajos más extensos llevados en el Reino Unido sobre liderazgo (Day *et al.*, 2009), donde los autores han procurado evaluar y perfeccionar los modelos de liderazgo existentes en diferentes escuelas de primaria y secundaria, y cómo las prácticas de liderazgo impactan en los resultados de los estudiantes. El libro consta de cuatro partes (contexto para el éxito; acciones de liderazgo y resultados de los alumnos; quiénes son los que dirigen y qué hacen para construir y sostener el éxito; y –finalmente– evolución futura y panorama), cada una con sus respectivos capítulos.

La primera parte (Contexto para el éxito), se divide en dos capítulos. En el primero (“Líderes y contexto”) se analiza, entre otros aspectos, cómo el éxito de los líderes depende de la habilidad con la que entienden las causas subyacentes de los problemas que se encuentran, dependiendo del contexto como elemento indispensable para mejorar sus organizaciones. El capítulo ejemplifica cómo los rasgos del contexto influyen en las prácticas de los líderes, en este sentido, afirma que existen ciertas prácticas de liderazgo, avaladas por la investigación, que son útiles en ciertos contextos.

En el siguiente capítulo (“Lo que todos los líderes exitosos hacen en la mayor parte de contextos”) se realiza una descripción resumida de las prácticas que los autores han extraído de investigaciones y revisiones, ade-

María Rosel Bolívar Ruano es posgraduada en Educación y becaria del Programa de Formación de Personal Investigador (FPI) del Ministerio de Ciencia e Innovación, España. CE: rosel_br@hotmail.com

más comprueban cómo éstas interactúan con otros elementos. La política educativa y todos los esfuerzos de mejora ponen énfasis en el *liderazgo distribuido* por su capacidad para mejorar la organización, pues –como decía Senge (1992)– es un mito, en una era postburocrática, entender los líderes como héroes capaces de vencer y cambiar el rumbo de las cosas. En este sentido González (2011:163) afirma que “el liderazgo educativo no descansa única y exclusivamente en la figura del director sino que ha de estar distribuido en toda la organización y en los modos de trabajo y relación profesional entre sus miembros”. Se requieren, entonces, de docentes comprometidos y de una cultura escolar que permita aunar fuerzas para la mejora de la calidad de la enseñanza y mejora del aprendizaje de los alumnos. Elmore (2010:81) da un paso más afirmando “tras observar varias escuelas en proceso de mejoramiento escolar, éstas no se limitan a distribuir el liderazgo –esto es, a darle mayor influencias a las personas con experticia– también desarrollan liderazgo, es decir, crean un cuerpo común de conocimientos y habilidades asociados con la práctica del liderazgo y le brindan oportunidades a las personas para incorporarlo a su quehacer”.

La segunda parte (Acciones de liderazgo y resultados de los alumnos), versa sobre la metodología de investigación utilizada en este estudio. Además, argumenta por qué es deseable emplear una combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas como la mejor forma de adquirir una comprensión sinérgica del liderazgo y la manera en que éste se relaciona con los cambios en los resultados de los estudiantes a lo largo del tiempo.

Se identifica una gama de conceptos básicos para un modelo de estrategias y acciones de liderazgo escolar, además se presenta y habla sobre un nuevo modelo estadístico que ayuda esclarecer la asociación y causal de relación base de la mejora de los resultados académicos de las escuelas de primaria y secundaria de Inglaterra. El uso de la variedad de métodos utilizados en esta investigación está apoyado en el marco teórico de los dos primeros capítulos, el libro contiene esquemas donde se puede ver el orden y con base en qué se realizaron los cuestionarios y estudios de casos, entre otros, utilizados en esta investigación.

El modelo adoptado SEM (*Structural Equation Modelling*) fue creado como un modelo hipotético que intentaba servir de base para ver las interrelaciones entre las variables dependientes e independientes que miden los caracteres de liderazgo, escuela y procesos en el aula y su relación con los resultados de logro en los estudiantes durante tres años.

Tomando como base el marco teórico se empleó un cuestionario donde se identifican cuatro dimensiones con sus correspondientes ítems. Los datos hallados en las escuelas de primaria y secundaria son muy dispares, por lo que son analizados separadamente, para obtener información segmentada que permita hacer comparaciones en resultados de logro de alumnos, donde se pueden observar las similitudes y diferencias del liderazgo en los distintos establecimientos. En resumidas cuentas en los dos tipos de escuelas se enfatiza en cómo las prácticas de liderazgo inciden en las metas fijadas y el desarrollo de la organización, desarrollo personal, gestión de la enseñanza y programas de aprendizaje para lograr el mejoramiento de los resultados de los alumnos. En el estudio se perciben también significativas diferencias en las prácticas de directores de las diversas escuelas analizadas. Estas distinciones en las acciones de liderazgo se perciben como una respuesta estratégica, dado que solían estar basadas en el tamaño, complejidad y cultura de las respectivas organizaciones.

Esta investigación incorpora 20 estudios de casos para dar rigor y evidencia adicional al enfoque cuantitativo, en este sentido Flick (2011) en una de sus más recientes publicaciones destaca la importancia de combinar la investigación cuantitativa y cualitativa como modo para solucionar algunas de las dificultades que podemos encontrar, las distintas metodologías se complementan mutuamente en la investigación y se compensan los puntos controvertidos.

El capítulo quinto (“Las características y prácticas de líderes en escuelas que se mejoraron los puntos de partida”) pone fin a la segunda parte del libro donde se analizan diferentes trayectorias en la mejora de las escuelas y se ofrecen datos del cuestionario en el que se examinan los modelos de prácticas de liderazgo en relación con el grupo de mejora de la escuela. Se categorizan las escuelas en grupos, dependiendo de las trayectorias de desarrollo seguidas en su liderazgo, estrategias y acciones adoptadas para promover la mejora. Las conclusiones del estudio reveladas estadísticamente y desde el punto pedagógico identifican ciertos rasgos y prácticas entre los tres grupos de escuelas. Desde mi modo de ver este capítulo es de gran interés, pues establece las relaciones entre contexto y grupo de mejora de la escuela y entre el contexto de la escuela y el tiempo que llevan los directores en su cargo.

La tercera parte (Quiénes son los que dirigen y qué hacen para construir y sostener el éxito) comienza con el capítulo sexto (“Valores y prácticas esenciales: liderazgo, aprendizaje y mejora”) en donde se describen las vías con las cuales los líderes, en los veinte estudios de caso realizados en el

estudio Impact, establecen las condiciones con las que el personal podrá maximizar los resultados de los alumnos. Las conclusiones presentadas nos vienen a decir que el liderazgo ejercido por los directivos es la clave para el crecimiento y mejora sostenida de la escuela. El capítulo se centra en los cuatro tipos de prácticas de liderazgo: “Establecer una visión y metas compartidas por el grupo; desarrollar al personal; rediseñar la organización; y gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje”. En su análisis se puede apreciar cómo todos los directores tienen una fuerte y clara visión sobre sus escuelas que influye en el compromiso del personal y la cultura de la institución, centrando sus valores en generar confianza y altas expectativas. Según Elmore (2010:100) “en vez de centrarnos en los rasgos personales y las acciones de líderes individuales, siguiendo nuestra tradición heroica del liderazgo carismático, tendremos que focalizarnos cada vez más en la distribución del liderazgo, diseminando las responsabilidades de conducción y dirección, así como la competencia y la pericia para mejorar la calidad de las prácticas docentes y el nivel de aprendizaje estudiantil”.

Los valores que los directores desarrollan diariamente influyen en el comportamiento, asistencia y logros de los alumnos. En este estudio se muestra cómo la mejora de la escuela conlleva una redefinición y distribución del liderazgo para fomentar el compromiso y posesión del personal de la escuela. Cada departamento evalúa sus prácticas regularmente, además, existen oportunidades para que los alumnos participen en las decisiones que se tomen en la escuela; el director se esfuerza para comunicarse con padres e informarles sobre aspectos de la educación de sus hijos y les anima a participar en las actividades del colegio; intenta a su vez intercambiar ideas y recursos con otros colegios. Los hallazgos de los estudios de casos confirman y amplían los resultados obtenidos en las encuestas.

En el capítulo séptimo (“Fases de la mejora de la escuela”) analizan en detalle las entrevistas e identifican estrategias y prácticas que han contribuido a la mejora de la escuela primaria y secundaria, así como el rediseño organizacional de roles y responsabilidades. Se pone en evidencia en esta investigación que el éxito del director se debe a que comparten visiones sobre la educación, la calidad del liderazgo y emplean multitud de estrategias sobre las que construyen y sostienen el éxito.

Para cerrar la tercera parte del libro, en el capítulo octavo (“Extender las estrategias de liderazgo: cómo los líderes alcanzan y sostienen la mejora en la escuela”) se analizan en profundidad los estudios de caso, que arrojan

ejemplos de los atributos de los directores, sobre cómo seleccionan, combinan y acumulan estrategias y ponen de manifiesto la importancia de la comprensión cognoscitiva y emocional de las necesidades de los docentes y alumnos.

Con la parte cuarta (Desarrollo futuro y perspectivas) finaliza el libro, donde se enfatiza en la necesidad de delegar y confiar en los docentes para que asuman con compromiso y responsabilidad las tareas que se les encomienda, nadie es líder por ocupar una posición formal, los directores de las escuelas deben permitir a la comunidad educativa que asuma responsabilidad, los resultados de los alumnos dependen de lo bien o lo mal que se haga el trabajo.

El último capítulo (“Liderazgo exitoso: contextos, reivindicaciones y características”) muestra una síntesis de los retos a los que se seguirán enfrentando los líderes en los años venideros. En este trabajo se realiza una discusión del proceso y perspectiva del liderazgo. Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. Un liderazgo pedagógico efectivo, como se deduce de la investigación, debe dirigir su acción en tres frentes conjuntos: *a)* definir los valores y propósitos de la educación en su establecimiento, estableciendo una visión o meta en torno a un proyecto; *b)* gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje; y *c)* establecer la escuela como una comunidad profesional de aprendizaje.

Referencias

- Day, C. ; Sammons, P.; Hopkins, D. *et al.* (2009). *Impact of school leadership on pupil outcomes. Final Report.* University of Nottingham y The National College for School Leadership. Disponible en: <https://www.education.gov.uk/publications/standard/publicationDetail/Page1/DCSF-RR108>
- Elmore, R.E. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*, Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.
- Flick, U. (2011). *Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project*, Thousand Oaks: Sage.
- González, M.T. (coord.) (2011). *Innovaciones en el gobierno y la gestión de los centros escolares*, Madrid: Síntesis.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Barcelona: Granica.

Recibido: 29 de noviembre de 2012

Aceptado: 12 de febrero de 2013