

# Lecciones Aprendidas del Estudio de Casos del Liderazgo Exitoso en el Proyecto ISSPP

## Learned Lessons from the International Successful Study Principalship Project in Spain

Reyes Hernández-Castilla  
F. Javier Murillo

Universidad Autónoma de Madrid, España

La investigación sobre liderazgo escolar es especialmente prolija. Y, en especial aquella que describe cómo son y cuáles son las prácticas de los líderes en escuelas exitosas (Day 2016, 2017; Day, Gu y Sammons, 2016). Se ha realizado un estudio de casos en la Comunidad Autónoma de Madrid. Para recoger los datos se ha utilizado entrevistas semiestructuradas, grupos de discusión y observación, de acuerdo al protocolo del estudio internacional ISSPP. Se extraen como conclusiones que los directores exitosos a) ejercen un liderazgo pedagógico, b) abren sus escuelas a la comunidad, c) mantienen una clara dirección y orientación de la escuela.

**Descriptores:** Liderazgo exitoso, Estudio de casos, Dirección escolar.

Studies on school leadership are one of the most fruitful lines of research. In particular, the practices and de values of successful school leaders are the main goal of the ISSPP project (Day 2016, 2017; Day, Gu y Sammons, 2016). The present paper seeks to know the personal characteristics and professional task of the successful leaders. The main result indicates that a) exercise a pedagogical leadership, b) open the school to the community, and c) design a clear direction to the school.

**Keywords:** Successful leadership, School principalship, Case study.

*Comunicación realizada en el marco del proyecto de investigación: "Escuelas en contextos socio-económicamente desafiantes: una aproximación desde la educación para la justicia social" (Referencia: EDU2014-56118-P) I.P: F. Javier Murillo y Reyes Hernández-Castilla.*

## Introducción

Este estudio forma parte de un proyecto más amplio denominado International Successful School Principalship Project, en el que ahora se presenta el estudio de cuatro casos de directores y directoras exitosos en España. Éstos han sido seleccionados por el reconocimiento que tienen de sus iguales y de la comunidad educativa, así como la confirmación de sus logros mediante los resultados obtenidos por sus estudiantes en pruebas externas.

## Marco teórico

Este estudio internacional se fundamenta en tres pilares de la investigación. Por un lado, la línea sobre Eficacia Escolar, que durante años ha trabajado sobre el liderazgo escolar y su influencia en los resultados de los alumnos y alumnas. En segundo lugar, las investigaciones sobre Mejora Escolar (Hargreaves y Fink, 2008). Y, finalmente, las propias contribuciones sobre el liderazgo exitoso como los conocidos trabajos de Leithwood y Riehl (2005) o los más recientes de Day et al., 2009, 2010, Drysdale y Gurr, 2011 y 2016).

En este marco internacional se han hallado coincidencias, y diferencias por países como consecuencia de las propias presiones locales, las expectativas sociales de cada país, así como la autonomía de los centros. Entre los elementos comunes se definieron cinco aspectos que destacamos: a) Un liderazgo para el aprendizaje; b) la focalización hacia el logro de objetivos; c) El cuidado hacia los estudiantes; d) La formación específica de los líderes escolares; y, e) la rendición de cuentas o accountability (Møller, 2016; Wang, Gurr y Drysdale, 2016).

## Método

La metodología utilizada en esta investigación es un estudio de casos desde una multiperspectiva, cuyo diseño e instrumentos han sido validados y empleados para las comparaciones internacionales. Los cuatro casos aquí presentados forman parte del Proyecto Internacional sobre Liderazgo Escolar exitoso (International Successful School Principalship Project ISSPP) iniciado en 2001, que cuenta con tres subestudios: cualitativo, cuantitativo y longitudinal.

## Resultados y conclusiones

Los directores y directoras en estos cuatro casos estudiados observados se caracterizan porque:

### ***Establecen la dirección de la escuela***

Los directores/as exitosos promueven una visión compartida del futuro de la escuela facilitando el consenso sobre los objetivos más adecuados, expresando además unas altas expectativas hacia los docentes y los estudiantes. La percepción del equipo directivo es que trabajan coordinados y van consiguiendo los objetivos propuestos en su Plan de Dirección.

### ***Comprensión y preocupación por el desarrollo de las personas***

Los docentes son sin duda las personas más relevantes en el aprendizaje de los estudiantes, es imprescindible proporcionar espacios donde se construyan las condiciones óptimas de enseñanza. Ello implica que la cultura del centro promovida por el director/a apoye la formación y el desarrollo personal docente.

### ***Gestión del currículum y la metodología docente***

Si la dirección de la escuela marca unos objetivos de aprendizaje, ello supone que la planificación del currículo se revalorice, y por tanto, una mayor probabilidad de que los alumnos y alumnas adquieran las competencias deseadas. Si se logra que sea algo prioritario para la gestión de la escuela y para ello se facilita que los recursos, el tiempo, el cuidado necesario, etc., permite el logro de los objetivos.

### ***Liderando en el entorno***

Los centros son organizaciones sociales que dependen del entorno, tanto político, como administrativo, cultural, económico y/o medioambiental. Por ello los directores/as son de hecho representantes de la comunidad educativa y consecuentemente han de ser capaces de considerar las expectativas y las demandas del entorno. Es fundamental liderar estas relaciones y apoyarse en ellas para el logro de una interacción adecuada con éste (Weick, 2001).

Como síntesis de las lecciones aprendidas del ISSPP al estudio del liderazgo, el liderazgo exitoso se puede sintetizar en cuatro elementos básicos: a) contribuye a la mejora del

aprendizaje; b) ha de estar distribuido, y focalizado en el logro, entre otros miembros del centro educativo, y también la comunidad educativa, c) establece objetivos y promueven el desarrollo de las personas así como la rediseñan la organización y el modo de gestión del currículum; y finalmente d) promueve prácticas para atender la diversidad de los estudiantes y mejorar, la equidad, la calidad y la Justicia Social.

## Referencias

- Bolívar, A., López Yáñez, J. y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Crow, G; Day, C. y Møller, J. (2016). Framing research on school principals' identities. *International Journal of Leadership in Education*, 1, 1-13. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1123299>
- Chapman, C., Lindsay, G., Muijs, D., Harris, A., Arweck, E. y Goodall, J. (2010). Governance, leadership, and management in federations of schools. *School effectiveness and school improvement*, 21(1), 53-74.
- Day, C. (2017). *Teachers' worlds and work: understanding complexity, building quality*. Londres: Routledge.
- Day, C, Gu, Q. y Sammons, P. (2016) The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Day, C. (2016). Teachers and the quality of education: issues in capability, quality and teacher professional development. En M. Mulder (Ed.), *Competence-based vocational and professional education* (pp. 165-182). Londres: Springer.
- Murillo, F. J., y Hernández-Castilla, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes. *Relieve*, 21(1), art 1. <https://doi.org/10.7203/relieve.21.1.5015>
- Spillane, J. P., Diamond, J. B., Burch, P., Hallett, T., Jita, L. y Zoltners, J. (2002). Managing in the middle. *Educational Policy*, 16(5), 731-762. <https://doi.org/10.1177/089590402237311>
- Stoll, L. y Fink, D. (1998). The cruising school: The unidentified ineffective school. En L. Stoll (Ed.), *No quick fixes: Perspectives on schools in difficulty* (pp. 189-206). Londres: Falmer.