

Liderazgo Exitoso en un Contexto Desfavorable. La Experiencia de un Centro de Educación Secundaria

Successful Leadership in Disadvantaged Context. The Experience of A Secondary School

Estefanía Martínez-Valdivia
Inmaculada García-Martínez
M^a Lina Higuera-Rodríguez
Universidad de Granada, España

El trabajo que se presenta está encuadrado bajo el proyecto llamado International Successful School Principalship Project (ISSPP). En el mismo participan 21 países entre ellos España. Mostramos por tanto, un estudio de caso ubicado en la provincia de Granada, siendo un centro caracterizado por encontrarse situado en un contexto de exclusión social y por tener un elevado rendimiento académico pese a sus limitaciones. El objetivo que perseguimos es el mismo que se marca en este proyecto: analizar los rasgos y, las estrategias que desarrollan los líderes escolares exitosos. Presentamos un estudio de caso de un centro de educación secundaria de Granada, considerado de riesgo social y de alto rendimiento académico. Para ellos se han realizado entrevistas al equipo directivo, profesorado, alumnado, padres y madres y representantes de la administración, además de hacer una revisión de documentos. Para el análisis de datos se ha utilizado en programa cualitativo NVIVO 10, siguiendo las directrices marcadas en el proyecto. Finalmente, los resultados obtenidos giran en conocer las características y el funcionamiento del centro así como las características del director y su estilo de liderazgo.

Descriptor: Liderazgo escolar, Liderazgo exitoso, Mejora escolar.

The work presented is framed under the project called International Successful School Principalship Project (ISSPP). In the same participate 21 countries among them Spain. We show, therefore, a case study located in the province of Granada, being a center characterized by being located in a context of social exclusion and for having a high academic performance. The objective we pursue is the same that is marked in this project: analyze the traits and strategies developed by successful school leaders. We present a case study of a secondary education center in Granada, considered to be social risk and high academic performance. For them, interviews have been conducted with the management team, teachers, students, parents and representatives of the administration, as well as a review of documents. For the data analysis it has been used in qualitative program NVIVO 10, following the guidelines marked in the project. Finally the results obtained revolve around the characteristics and functioning of the center as well as the characteristics of the director and his style of leadership.

Keywords: School leadership, Successful Leadership, School improve.

Introducción

Diferentes investigadores se han preocupado de estudiar el liderazgo exitoso y sus características, pues consideran que intervienen considerablemente en la mejora educativa (Bolívar, 2012; Leithwood, 2011; Leithwood & Strauss, 2008; Louis Leithwood, Wahlstrom, Anderson, 2010).

Siendo ésta una temática de gran impacto y preocupación en la actualidad, han nacido proyectos como el denominado *International Successful School Principalship Project (ISSPP)*,

dirigido por Christopher Day. Es un proyecto en el que intervienen países de todo el mundo entre los que se encuentra España. El objetivo principal sobre el que gira este proyecto parte de conocer la práctica del liderazgo exitoso en contextos desafiantes para generar pautas que ayuden a definirlo y para que sirvan de referencia (Moos, Johansson y Day, 2011).

Dentro de este proyecto se encuadra el trabajo que presentamos, desde el equipo de España mostramos los resultados obtenidos de un estudio de caso. Es un centro contextualizado en una zona desfavorable, con un nivel socioeconómico y familiar bajo, y culturalmente diverso, no obstante produce resultados académicos positivos pese a sus características tan concretas.

Método

El método de investigación utilizado y los instrumentos seleccionados están marcados por el proyecto ISSPP en el que se encuadra este trabajo. Se ha utilizado el estudio de casos como la metodología más idónea para comprender la realidad del liderazgo escolar en el centro objeto de estudio. Como instrumentos de investigación se realizaron entrevistas a equipos directivos, profesores, padres y madres, alumnado y responsables de la administración educativa, y también se llevó a cabo revisión de documentos.

El caso que presentamos se seleccionó intencionalmente, teniendo que cumplir algunas características como que estuviera ubicado en un contexto desafiante, donde exista una gran diversidad cultural, con riesgo de exclusión social y educativa. Pero siendo además, un centro caracterizado por su elevado rendimiento académico y sus adecuadas actuaciones para conseguir la mejora escolar. Para comprobar tales características del centro, revisamos los resultados académicos del curso escolar 2013/2014 que muestran los indicadores homologados para la autoevaluación de centros que imparten educación secundaria (AGAVE, Junta de Andalucía, 2014).

Los resultados obtenidos se analizaron en base a las categorías generadas desde las propias guías del proyecto ISSPP con el programa Nvivo 10.

Resultados

Contexto y características del centro escolar

Es un centro de educación secundaria perteneciente a la localidad de Atarfe (Granada), ubicado en un contexto social, económico y cultural predominantemente bajo, compuesto por un gran porcentaje de familias de etnia gitana. Dichas características llevan a que las familias tengan una gran inestabilidad económica y a que en algunos de los casos se produzca la desestructuración de la misma.

Sin embargo, el centro a nivel académico cuenta con un elevado éxito escolar que es corroborado por toda la comunidad educativa.

Tal situación es provocada por el trabajo continuado del equipo directivo, pues la finalidad principal que persigue es ofrecer una educación de calidad atendiendo a la diversidad del alumnado a través del proyecto educativo. El director considera que el centro está en un buen momento, tanto que él considera que ha alcanzado su objetivo: “He visto hecho realidad el modelo de escuela que deseaba”. Señala que ha sido un proceso muy pausado, pero que tras el paso del tiempo ha conseguido el objetivo que perseguía por lo que para los próximos años se

centra en lograr pequeñas metas: “El salón de actos, el laboratorio de Biología y Geología que se ponga en el siglo XXI (...) ¡Y ya está!”

Entre las grandes fortalezas con las que cuenta el centro es que todos colaboran con el equipo directivo para conseguir el éxito escolar mediante el proyecto educativo, son un gran equipo que trabaja en un ambiente de confianza y además el profesorado cuenta con un elevado liderazgo que es promovido y valorado por la dirección.

Estilo de liderazgo y características del director

El estilo de liderazgo desarrollado ha influido considerablemente en la mejora de este centro. Ejerce un tipo de liderazgo participativo, colaborativo y democrático, como el mismo director expresa: “el director tiene (...) que estar siempre al servicio de la comunidad educativa a la que representa”. Admite que el director tiene que saber dirigir el proyecto hacia el objetivo que desea alcanzar, pero evitando ser autoritario, dogmático o burócrata. Es un director que deja en un segundo plano la burocracia para centrarse en lo que lo fundamental para él: los alumnos, los padres y los profesores. Piensa que ellos son la verdadera comunidad, apoyándose después en la Administración Educativa y en las Instituciones, etc. e intentando mantener una buena relación: “Porque para mí lo más importante que tiene que tener un líder es un buen clima de relación humana (...) porque es la base de la mejora...”.

Entre sus roles como director, uno de los más importantes es hacer que el profesorado de sienta útil sacando lo mejor de cada uno, pero también del alumnado y de los padres: “Si eso se consigue, pues realmente se hace un centro diferente”. Lo consigue llevando a cabo múltiples planes, a través de las asociaciones y de las AMPAs y con los alumnos que más lo necesitan.

Discusión y conclusiones

El caso de estudio se basa en una escuela exitosa ubicada en un contexto de vulnerabilidad social. En base a esto, como se ha venido describiendo a lo largo del texto, desde la llegada de la nueva dirección y la implantación de su proyecto educativo la situación del centro cambió su nivel educativo y social.

Se parte de varias premisas: en primer lugar, hay que resaltar la figura del director, sus características personales, la elevada formación y experiencia de colaboración en otros equipos directivos, puesto que ese bagaje en lo que le ha llevado a tener la capacidad de dirección de este centro. Además, es un director democrático que ha sabido elegir muy bien al resto del equipo directivo y en el que delega trabajo esencial en el centro y lo desarrollan eficazmente. El director hace que todo ello se desenvuelva en un ambiente de confianza, aspecto esencial para el profesorado y el equipo directivo puesto que de esa manera el trabajo se realiza de una forma más eficaz y con una mayor implicación de todos. Y no olvida la participación de las familias y del alumnado otorgándole voz y voto.

Referencias

- AGAVE Junta de Andalucía. (2014). *Indicadores homologados para la autoevaluación de centros que imparten educación secundaria*. Sevilla: Consejería de Educación, Cultura y Deporte.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Archidona: Aljibe.

- Leithwood, K. (2011). The four essential components of the leader's repertoire. En K. Leithwood y L. Seashore (Eds.), *Linking leadership to student learning* (pp. 57-67). Nueva York, NY: Jossey Bass.
- Leithwood, K. y Strauss, T. (2008). *Turnaround schools and the leadership they require*. Toronto: Canadian Education Association.
- Moos, L., Johansson, O. y Day, C. (Eds.). (2011). *How school principals sustain success over time: International perspectives*. Londres: Springer Science y Business Media.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L. y Anderson, S. E. (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning*. Minnesota, MI: The Wallace Foundation.