

La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa

Leadership conceptualization: an approach from the educational practice

Sandra Vázquez Toledo
José Luis Bernal Agudo
Marta Liesa Orús
Universidad de Zaragoza

Este artículo profundiza en la conceptualización del liderazgo desde el discurso que se genera en la práctica educativa tanto por el profesorado como por equipos directivos en Aragón. El objetivo que se pretende es conocer qué entienden por liderazgo y las connotaciones que encierra dicha percepción. La metodología en la que se fundamenta este estudio es mixta y el análisis que se ha llevado a cabo ha sido descriptivo. Los resultados nos muestran que el liderazgo es un concepto complejo que la mayoría lo define como capacidad para dirigir. Pero a pesar de esta visión general, los profesores y maestros tienen visiones distintas sobre lo que significa liderar –capacidad para dirigir– y este es un hecho que nos preocupa porque incide directamente en la puesta en práctica del liderazgo, reduciendo el ejercicio del mismo a una práctica intuitiva.

Descriptores: Percepción, Liderazgo, Equipos directivos, Profesorado, Organización escolar.

This article deals with the conceptualization of leadership obtained from the discourse generated in educational practice by teachers and by management teams in Aragón. The objective is to know their understanding of leadership and the connotations it holds that perception. The methodology of this study is mixed and the analysis carried out in the research is descriptive. The results show that leadership is a complex concept and that most of the teachers defines it as the ability to lead. But despite this overview, teachers have different views on the meaning of leadership –ability to lead–, and we are concerned with this fact because it affects the implementation of leadership, reducing its exercise to an intuitive practice.

Keywords: Perception, Leadership, Management teams, Teachers, School organization.

Introducción

Este artículo surge de la investigación “El liderazgo como discurso y práctica educativa”, que se ha llevado a cabo de 2006 a 2009 en diversos centros públicos de educación infantil, primaria y secundaria de la comunidad autónoma de Aragón. Esta investigación pretende, entre otros objetivos, conocer qué significado se le atribuye al liderazgo educativo y cómo se percibe éste entre los diferentes agentes educativos.

El concepto liderazgo ha sido y es en la actualidad objeto de múltiples estudios, su análisis ha sido abordado desde numerosos frentes e instituciones, dando lugar a un concepto bastante complejo que ha intentado dar respuesta a necesidades muy variadas e incluso a veces, descontextualizadas. Opinamos que la clave para poder responder a las necesidades reales de una institución u organización, es conocer las visiones existentes desde la misma, es decir, desde su interior y con su propia coyuntura. De ahí, que el objetivo fundamental de este artículo es indagar y profundizar acerca del concepto de liderazgo desde la visión de las personas implicadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, intentando dar respuesta a la pregunta, “¿Qué entiende por liderazgo?”, y para ello nos centraremos en el análisis de:

- la definición que aportan los equipos directivos y profesorado al concepto del liderazgo (concepción y significado a tribuido por cada individuo),
- los sinónimos con los que identifican el término liderazgo (conceptos identificados como cercanos en significado), y
- las creencias sobre dicho término en el marco educativo.

1. Marco teórico

Delimitar conceptualmente el liderazgo no es una tarea tan sencilla como inicialmente pueda parecer. Porque hablar de liderazgo hoy en día supone hacer referencia a un término que se caracteriza, esencialmente, por el enrevesamiento terminológico y la complejidad. Las razones, entre otras, las encontramos en la propia procedencia del término y su aplicación a ámbitos de naturaleza diversa, hecho que ha dificultado su comprensión. Stogdill en 1974 concluyó que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, y en nuestros días este fenómeno se mantiene. A pesar de ello, es importante incidir en que esta magnitud teórica no concluye en posiciones muy opuestas o excluyentes, lo que ayuda, paradójicamente, a reducir el marco terminológico real, ofreciendo una visión global del liderazgo en el momento actual.

Para profundizar en el concepto de liderazgo educativo, que es el que nos atañe, nos parece que la mejor aproximación conceptual que podemos realizar es presentando los rasgos definitorios comúnmente extendidos entre la comunidad educativa y, que constituyen visiones o perspectivas más aceptadas. A partir de las similitudes halladas en dichas visiones podremos cercar un poco la maraña terminológica, proporcionando una visión holística. Entre algunas de esas similitudes o constantes cabe destacar las siguientes:

Nos encontramos con una nota común en numerosas definiciones de liderazgo y que equipara éste con influencia y persuasión (Arias y Cantón, 2006; Bolívar, 1997; Coronel

Llamas, 2005; Yukl, 2008). En líneas generales, se puede decir, que el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores; la influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter... todo ello provocado como consecuencia de algún acto realizado por el líder. Etling (2005) define al líder como una persona que influye sobre los demás, puede describirse como inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento. Otra definición es la aportada por Dilts (1998:22) donde dice que el liderazgo es la capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo. Hunter (1996:38) va más allá al definir liderazgo como el “arte” de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de un objetivo en pro del bien común. En el marco educativo, Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) definen el liderazgo educativo como aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, son escasos los autores que estudian cómo influye el líder. En este sentido Howard y Laskin (1998: 23) incluyen ciertos mecanismos de influencia al definir el liderazgo: personas que, mediante la palabra y el ejemplo personal influyen acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos (aquí denominados seguidores o miembros del auditorio).

Otra de las visiones extendidas es la del líder como dinamizador o movilizador de personas y/o grupos. Los líderes tienen la capacidad de movilizar a las personas hacia una dirección e integrarles en un proyecto común, en este proceso la motivación se convierte en su mejor aliado. Lorenzo Delgado (2005:371) nos dice que se podría definir liderazgo como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido. Gento y Ruiz (1996) coinciden, y detallan que el auténtico líder es aquel que es capaz de dinamizar personas o grupos de personas en una determinada dirección; pero, para ello, debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores y con la participación libre y colaborativa en la definición y consecución de objetivos favorables al grupo. En esta línea, Goleman, Boyatzis y McKee (2002) recalcan que los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Y explican esta especial habilidad a partir del manejo de las emociones.

Por otro lado, que el líder posea una visión de lo que es la organización y hacia donde quiere que avance, es otra de las posiciones fundamentales de nuestro tiempo. La visión es una proyección mental que posee el líder sobre la globalidad de la organización, es una imagen de futuro -hacia donde ir- que genera acción puesto que es un proyecto deseado. La visión constituye el propósito de la organización en su sentido más amplio, define el porqué de la organización, su esencia, su razón de ser. En base a esto, Nanus (1994) nos recuerda que una visión no es:

... una profecía, no es una misión, no es real, no es estática, no puede ser verdadera ni falsa y, no es un límite para las acciones excepto para las que sean incompatibles con aquella. Una visión debe contar con claridad y estar bien centrada para comunicar con precisión la dirección anhelada. (p.116).

Álvarez (1998:69) nos indica que normalmente la visión refleja los posibles procesos de cambio en los que está comprometido el centro, así como los valores, principios y creencias sobre cuestiones transcendentales y se produce cuando nuestra mente relaciona posibilidad y necesidad (Covey, 2005:81). Leithwood y sus colaboradores (2006) han

descrito como una gran práctica de liderazgo que tiene impacto en el aprendizaje de los alumnos establecer una visión clara y un sentido a la escuela desde la dirección, esto supone desarrollar una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos.

El líder como orientador y guía que muestra el camino a seguir a sus colaboradores, proporcionándoles el apoyo y los recursos necesarios para que no se dispersen o pierdan, se configura como una más de las perspectivas en el panorama actual. En opinión de Etling (2005:23) la gran parte del trabajo de un líder es ayudar al grupo (otras personas) a identificar sus metas, organizar su trabajo y cumplir con sus responsabilidades. Gorrochotegui (1997:147) también lo percibe así, y nos dice que el liderazgo puede ser entendido como un proceso por el que se muestra a los colaboradores –a través de la conducta personal del directivo y de una visión sobre el centro– cuál es el camino a seguir en sus actuaciones formales e informales para que hallen un sentido a lo que hacen y logren los propósitos del centro. Domingo (1997) manifiesta que los líderes deben actuar como mentores y ejercer el papel de guías en base a la visión que poseen debería ser la organización.

Otra de las visiones que hoy en día ha tomado un gran protagonismo es la percepción de que el liderazgo debe ser distribuido, democrático y compartido. Se entiende que el liderazgo tiene poco que ver con jerarquías e imposiciones, es decir, con modelos autoritarios. Esto supone una nueva concepción de liderazgo educativo como indican Cantón y Arias (2008:233) que rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa. De este modo, el liderazgo pasa a ser considerado como una cualidad que ha de estar distribuida, proporcionando oportunidades regulares para que los miembros de la comunidad escolar compartan lo que están aprendiendo sobre su propia práctica y exploren los caminos más adecuados de funcionamiento organizativo utilizando las ideas y los esfuerzos de todos ellos, en un clima de propósito compartido y de trabajo en equipo (González, 2003:8). Elmore (2010:81) realiza una apreciación muy interesante, el liderazgo distribuido no se limitan a distribuir el liderazgo –esto es, a darle mayor influencia 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. Para ello es necesario, como indica Murillo (2006), un cambio de cultura, y entender el liderazgo menos como un individuo y más de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. Aunque no debemos confundirnos, porque el liderazgo distribuido, como señala Harris (2012:14) “no significa que ya no se requieren personas que ocupen cargos formales de líderes, todo lo contrario. Sin el apoyo del líder formal, es poco probable que el liderazgo distribuido sea sostenible o que pueda incluso producirse”.

Asimismo, nos topamos con una línea cada vez más extendida, en la que el liderazgo es considerado como función más que como una habilidad excepcional encarnada en una persona o cargo. En palabras de Domingo (1997:289) más que un líder concreto existe la función de liderazgo, que se va asumiendo en la medida que marca la experiencia y el momento. Lorenzo (1997:15) también lo concibe así, y señala que el liderazgo se presenta hoy como una función de influencia que resulta de la confluencia dinámica de tres variables: a) el líder o líderes del grupo con sus características, b) el grupo de

seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder, y c) la situación o contexto problemático a superar, dinamizar o mejorar.

Posteriormente el propio Lorenzo (1998:160) concretiza como está función es entendida, afirmando que cada vez más se percibe como: a) una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder, b) patrimonio del grupo, no de una persona y, menos aún, de un cargo en el organigrama de un centro y, c) es una función compartida. Se ejerce colegiada y colaborativamente.

Finalmente, se concibe el liderazgo como una habilidad no innata, lo que supone que se puede desarrollar –aprender–. El liderazgo no es una cualidad innata, los líderes aprenden a serlo. Según Moss (1992:88) el liderazgo es una habilidad del comportamiento, por lo que se puede aprender a desarrollar por sí mismo. Es un proceso que se adquiere, que implica destrezas y habilidades, tanto si se está en un despacho como en una cadena de montaje (Álvarez, 1998:66). Así el aprendizaje garantiza la obtención de numerosas destrezas, que el líder podrá poner en práctica en inimaginables situaciones, lo que en cierto modo, garantizará una actuación más acertada (figura 1).

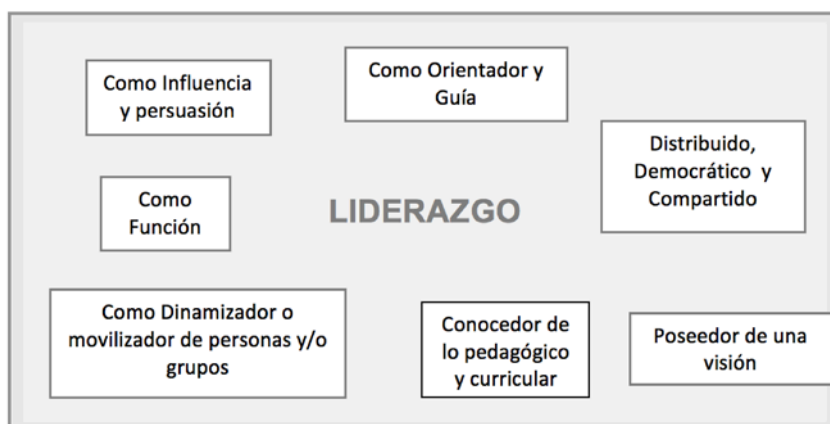


Figura 1. Perspectivas actuales sobre liderazgo educativo
Fuente: Elaboración propia.

2. Metodología

El trabajo de investigación realizado se desarrolla en Aragón durante tres años consecutivos, de 2006 a 2009 ambos inclusive. El ámbito de estudio se centra en el discurso generado desde los centros educativos del sistema público no universitarios, concretamente, en los centros de educación Infantil, Primaria y Secundaria, atendiendo tanto al claustro de profesores como a la dirección.

La metodología que sustenta esta investigación tiene una orientación mixta, cuantitativa y cualitativa. El enfoque mixto surge como consecuencia de la necesidad de afrontar la complejidad de los problemas de investigación planteados en todas las ciencias, entre ellas en las ciencias sociales y concretamente en las ciencias de la educación, abordándolos desde una perspectiva holística y de manera integral. Estas metodologías permiten comprender las actividades educativas en el contexto en que tienen lugar y al mismo tiempo aportar recomendaciones generalizables que apoyen la toma de decisiones de políticas educativas (Castro y Godino, 2011:100).

Johnson y Onwuegbuzie (2004) entienden que el uso del método mixto se justifica como una variedad de métodos que deben ser aplicados para abordar cuestiones de investigaciones complejas. La investigación del liderazgo desde el discurso que se genera en la práctica educativa tanto por el profesorado como por equipos directivos de Aragón, es una cuestión de investigación compleja, por lo que la elección de métodos mixtos de investigación puede ser apropiada para aportar una mayor generalizabilidad a los resultados.

Creswell (2009) describe los métodos mixtos de investigación:

El investigador basa la investigación sobre el supuesto de que la recogida de diversos tipos de datos proporcionan una mejor comprensión del problema de investigación. El estudio comienza con una amplia encuesta con el fin de generalizar los resultados a una población y después, en una segunda fase, se centra en entrevistas abiertas y cuantitativas para conocer los puntos de vista detallados de los participantes. (p.18).

En nuestro caso se ha optado por esta opción, denominada desde las técnicas de investigación como enriquecimiento instrumental –el uso de distintos instrumentos y estrategias de recogida y compilación de información es amparado por numerosos expertos (Bericat, 1998; Bisquerra, 2004; Ruiz Olabuénaga, 2003; Sabirón, 2006)–. Siguiendo la propuesta clasificatoria Del Ricón y sus colaboradores (1995) se ha empleado como instrumento: un cuestionario como primera fase y, en una segunda, como estrategias: grupos de discusión –dos grupos, uno de profesorado y otro de equipos directivos– y entrevistas –siete entrevistas en profundidad–.

En esta ocasión, nos vamos a centrar en el análisis de la conceptualización del liderazgo que realizan tanto profesorado como equipos directivos en la Comunidad Autónoma de Aragón a partir de los datos obtenidos en el cuestionario, tanto a través de preguntas abiertas como cerradas.

Cabe indicar que el muestreo ha sido intencional. La muestra ha estado compuesta por profesorado y equipos directivos de centros públicos urbanos de la ciudad de Zaragoza, concretamente han participado 24 centros de secundaria y 51 centros de infantil y primaria –participación del 76,5% de los centros de la ciudad, debida en gran medida, a la entrega y recogida en mano de los cuestionarios–. En total se han recogido 249 cuestionarios en un espacio de temporal de seis meses –de febrero a julio de 2007–, de los cuales 186 fueron contestados por profesores y 63 por equipos directivos. Además, el hecho de contar tanto con profesorado como con miembros de equipos directivos nos ha permitido salvar el reduccionismo al que el liderazgo se ha visto sometido frecuentemente al delimitar tal función a la dirección.

Los datos extraídos del cuestionario han sido tratados a través del paquete estadístico SPSS Statistics 17.0.1. Los estadísticos descriptivos utilizados han sido las frecuencias y los porcentajes, dando lugar a un análisis de tipo descriptivo de las siguientes preguntas:

- ¿qué se entiende por liderazgo? (concepción y significado a tribuido por cada individuo),
- ¿con qué sinónimos más frecuentemente se equipara? (conceptos identificados como cercanos en significado), y
- ¿cuáles son las principales creencias sobre liderazgo? (ideas y convicciones que se creen verdaderos).

3. Resultados

Hemos estructurado este apartado en torno a tres ejes. Un primero que analiza las definiciones proporcionadas, un segundo que recoge los principales sinónimos que se han propuesto y un finalmente, un tercero que indaga en las principales creencias sobre el liderazgo en el ámbito educativo.

3.1. El concepto liderazgo

La intencionalidad de este apartado es realizar un primer acercamiento al concepto de liderazgo intentando dar respuesta a la pregunta abierta del cuestionario: ¿Qué entiende por liderazgo?. Se han obtenido un total de 218 definiciones.

Para tal labor, hemos realizado un doble análisis. Por un lado, hemos analizado los términos que delimitan el propio concepto y responden a la pregunta: ¿qué es el liderazgo?. Y por otro, los características, habilidades o finalidades del liderazgo recogidas en las definiciones y, que responden a la pregunta: ¿qué caracteriza al liderazgo o en qué consiste el liderazgo?.

3.1.1. Conceptos y/o términos que delimitan el concepto de liderazgo

Los conceptos o términos usados con mayor frecuencia para definir el liderazgo son:

- Capacidad (50,46%)

Además, el liderazgo como capacidad lleva implícito unas acciones o atributos que lo delimitan, es decir, capacidad para... (tabla 1).

Tabla 1. El liderazgo como capacidad

ACCIONES O ATRIBUTOS	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO
Lograr, conseguir, alcanzar, obtener	<i>Capacidad de conseguir que un grupo, de forma conjunta y en equipo consigan alcanzar metas deseadas. (Profesor secundaria). Capacidad para lograr que un grupo logre sus objetivos con la ayuda del líder. (Director infantil y primaria)</i>
Dirigir, conducir, guiar	<i>Capacidad para dirigir a un grupo dinamizándolo y llevarlo a la consecución de los objetivos. (Profesor primaria). Capacidad de las personas para conducir o guiar a un conjunto de personas en una tarea común. (Director secundaria).</i>
Movilizar, arrastrar, dinamizar, promover	<i>Capacidad de movilizar un grupo en la consecución de un objetivo común. (Profesor primaria). Capacidad de promover, desarrollar, gestionar y evaluar con iniciativa y capacidad de resolución lo diario y el futuro. (Profesor secundaria).</i>
Motivar, entusiasmar, ilusionar	<i>Capacidad de motivar a un grupo de personas para la consecución de una meta común. (Profesor primaria). Capacidad de "entusiasmar" a los demás sobre la base de la honradez, confianza, visión de futuro, actitud de servicio, generosidad. (Director infantil y primaria).</i>
Aunar	<i>Capacidad para aunar esfuerzos y dirigirlos hacia metas y objetivos comunes. (Profesor infantil). Capacidad para aunar las distintas individuales potenciando en cada uno sus características positivas en una dinámica común. (Profesor primaria).</i>
Convencer, persuadir	<i>La capacidad que se posee para persuadir a un grupo y seducirlo con valores éticos irrenunciables. (Director infantil y primaria). Capacidad de convencer, de arrastrar claridad de ideas y miras de futuro. (Director secundaria).</i>
Influir	<i>Capacidad de influir en un grupo para conseguir mediante la motivación adecuada, los objetivos propuestos. (Director secundaria).</i>
Organizar, gestionar, coordinar	<i>Capacidad de organización, gestión y aprovechamiento de todos los recursos del centro, tanto personales como materiales. (Director secundaria).</i>
Crear, establecer, hacer, desarrollar	<i>Capacidad de establecer un proyecto o meta y persuadir y animar a los demás en su consecución de manera positiva. (Profesor primaria).</i>
Aglutinar	<i>Capacidad de aglutinar esfuerzos para lograr objetivos comunes. (Profesor secundaria).</i>
Controlar	<i>Capacidad de orientar, guiar, dinamizar, dirigir y controlar a uno o varios grupos. (Director secundaria).</i>
Mandar	<i>Capacidad que posee una persona para mandar sutilmente. (Profesor primaria).</i>
Afrontar problemas	<i>Capacidad de afrontar problemas, tomar decisiones y todo lo que concierne a resolver. (Profesor primaria).</i>

Fuente: Elaboración propia.

- Liderazgo definido directamente a través de un verbo -de una acción- (13,76%).

Entre los distintos verbos encontrados destacan por su aparición más constante: dirigir y gestionar.

Dirigir, orientar y gestionar de forma democrática y cordial. (Profesor secundaria)

Dirigir sin autoritarismo. (Director secundaria)

- Habilidad (4,13%)

Habilidad de dirigir a un grupo de personas. (Profesor secundaria)

Habilidad para guiar a los demás. (Director infantil y primaria)

- Cualidad (3,67%)

Cualidad que se puede adquirir y que se orienta a la motivación y a la implicación de todos los sectores educativos para conseguir unos objetivos. El líder se ha de orientar siempre a la tarea. (Director infantil y primaria)

Cualidad para manejarse en un grupo. (Director secundaria)

- Influencia (3,27%)

Influencia en los que te rodean (trabajo,...) para conseguir unos fines, a veces, o no siempre deseables. (Director secundaria)

Influencia que una persona ejerce sobre otros dentro de un grupo. (Profesor infantil)

- Responsabilidad (2,29%)

Responsabilidad delegada, representatividad. (Profesor primaria)

Responsabilidad que asume una persona para gobernar un grupo. (Profesor secundaria)

- Otros términos que encontramos de manera puntual son: condición, proceso, ejercicio, actitud, acción, conjunto de actividades, situación de superioridad, gobierno democrático, forma de trabajo y actividad.

La condición de una comunidad hacia valores compartidos. (Profesor primaria)

Proceso de influencia en las personas para alcanzar metas deseadas. (Director secundaria)

Ejercicio de una actitud tendente a “sacar” el máximo de las personas que diriges. (Profesor primaria)

Una actitud que posee la persona que es capaz de llevar a cabo una labor de gestión y organización entusiasta de las cosas. (Director infantil y primaria)

La acción de dirigir a una colectividad del tipo que sea. (Director secundaria)

Conjunto de actividades en la que sobresale un individuo que las ejecuta con más capacidad y habilidad y que influye en las actividades de los otros. (Profesor primaria)

Situación de superioridad de alguien o de un colectivo en un ámbito concreto. En nuestro caso quien es o son más adecuados para dirigir un centro educativo. (Profesor primaria)

Gobierno democrático que gestiona la participación y toma de decisiones para el bien común. (Profesor secundaria)

Una forma de trabajo compartida con los compañeros, pone a prueba tus dotes personales, su formación y ganas de hacer cosas nuevas. (Profesor secundaria)

Actividad consistente en dirigir, motivar, gestionar, organizar, dialogar, negociar, sobre una serie de temas y en un colectivo determinado. (Profesor primaria)

3.1.2. Características, habilidades o finalidades recogidas en las definiciones

Al revisar las diferentes definiciones nos hemos encontrado con dos grupos: a) definiciones que destacan una característica, habilidad o finalidad y, b) definiciones más holísticas y globales, donde se destacan varias características, habilidades o finalidades del liderazgo.

En primer lugar, las definiciones que destacan una característica, habilidad o finalidad, que distingue y singulariza el liderazgo, es decir, que constituye la esencia del mismo, suponen el 63,76%. Y se sintetizan en la tabla 2.

Tabla 2. Definiciones de liderazgo que destacan una característica, habilidad o finalidad del mismo

CARACTERÍSTICA, HABILIDAD O FINALIDAD	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO
Capacidad de dirigir (21,5%)	<i>Capacidad de dirigir o guiar a alguien</i> (Profesor secundaria) <i>Persona con capacidad para dirigir un grupo</i> (Profesor primaria)
Plasmar, conseguir, alcanzar y/o conducir hacia unos objetivos y metas (16,5%)	<i>Capacidad de llevar a un grupo de personas a las consecución de sus objetivos.</i> (Director secundaria) <i>El encabezar un grupo para hacer que su trabajo conjunto cumpla unos objetivos marcados por el propio grupo.</i> (Profesor secundaria)
Influencia (11,5%)	<i>Influencia que se tiene sobre un grupo.</i> (Profesor secundaria) <i>Es un proceso a través del cual se influye en los demás para conseguir unas metas prefijadas con el mayor entusiasmo posible; por tanto, exentos de métodos coercitivos.</i> (Profesor primaria).
Gestión y/u organización (6,4%)	<i>Persona o equipo que gestiona eficazmente y con aprobación de los gestionados.</i> (Director infantil y primaria) <i>La capacidad de organizar, gestionar y conseguir que trabaje un grupo de personas de una manera óptima.</i> (Director infantil y primaria)
Guiar/ conducir/orientar (5,7%)	<i>El que guía a un grupo y hace que trabaje en grupo eficazmente y en el que sus miembros se siente a gusto.</i> (Profesor secundaria) <i>Persona que tiene habilidades para conducir de forma democrática a un cierto colectivo.</i> (Profesor secundaria)
La autoridad (3,5%)	<i>Ejercicio de autoridad aceptada por el grupo.</i> (Profesor secundaria) <i>Capacidad de hacer valer tu autoridad (no tu poder) ante un grupo embarcado en una tarea común.</i> (Profesor infantil)
Resolver conflictos/ problemas (3,5%)	<i>Capacidad de guiar, orientar, resolver conflictos de la forma más democrática posible.</i> (Director infantil y primaria) <i>Persona resolvidora de conflictos, que es capaz de hacer frente a carencias en situaciones-problemas.</i> (Profesor infantil)
La capacidad de arrastre (3,5%)	<i>Cualidad de una persona que le hace capaz de arrastrar a otras porque se le admira.</i> (Profesor secundaria) <i>La capacidad de arrastrar y convencer a la gente de lo que se está haciendo.</i> (Profesor infantil)
El líder como potenciador -aquel que trata de sacar el máximo de un colectivo- (2,8%)	<i>Cualidad del que puede estar al frente de un colectivo guiándolo en sus funciones y sacando el máximo rendimiento.</i> (Profesor primaria) <i>Ejercicio de una actitud tendente a "sacar" el máximo de las personas que diriges.</i> (Profesor secundaria)
Dinamiza (2,8%)	<i>Persona que dinamiza un grupo.</i> (Profesor secundaria) <i>La capacidad de mover un equipo de personas.</i> (Profesor primaria)
Representante (2,1%)	<i>La personas que representa a la entidad.</i> (Profesor secundaria) <i>El más aceptado.</i> (Director infantil y primaria)
El carisma (2,1%)	<i>Persona que sabe guiar a los demás y tiene carisma para ello.</i> (Director infantil y primaria) <i>Persona que por sus capacidades y carisma es elegido implícitamente o explícitamente por el grupo como líder.</i> (Director secundaria)

Tabla 2. Definiciones de liderazgo que destacan una característica, habilidad o finalidad del mismo. Continuación

CARACTERÍSTICA, HABILIDAD O FINALIDAD	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO
Motivar (2,1%)	<i>Capacidad de motivar a los demás a realizar actividades buenas para el conjunto.</i> (Profesor secundaria) <i>Una persona que sabe motivar y escuchar a las comunidad educativa.</i> (Prof. infantil)
Persona con habilidades especiales (2,1%)	<i>Persona que destaca y dirige al grupo con unas cualidades y habilidades especiales.</i> (Director secundaria) <i>Conducción o capacidad para conducir a un grupo de personas gracias a una competencia especial.</i> (Profesor infantil)
Aglutinar/ aunar (2,1%)	<i>Capacidad de aunar criterios ilusionando.</i> (Profesor primaria)
Entusiasmar (2,1%)	<i>Persona capaz de entusiasmar y mantenerlo.</i> (Profesor primaria) <i>Capacidad de entusiasmar.</i> (Profesor primaria)
Persuadir (2,1%)	<i>La capacidad que se posee para persuadir un grupo.</i> (Profesor secundaria)
Implicar (2,1%)	<i>Capacidad para llevar a cabo un trabajo logrando la implicación y colaboración de otras Personas que son necesarias para la consecución del mismo.</i> (Director infantil y primaria)
Modelo (2,1%)	<i>Persona a la que todos miran antes de cualquier actuación.</i> (Director infantil. y primaria)
Los valores (2,1%)	<i>La condición de una comunidad hacia valores éticos compartidos.</i> (Profesor de infantil)

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, las definiciones que tienen un carácter holístico, donde se destacan varias características o atributos del liderazgo constituyen el 34,40%. Esto se debe, en gran medida, a que el liderazgo se percibe como una habilidad compleja a la hora de definir y necesita por ello mayor carga descriptiva. Presentamos a modo de ejemplo algunas de estas definiciones:

- Dinamizador, organizador, impulsor, mediador, coordinador.* (Profesor primaria)
- Capacidad de una persona para dirigir e influir en un grupo y estar admitido por el grupo.* (Profesor primaria)
- Capacidad para organizar, motivar y dinamizar el grupo.* (Profesor secundaria)
- Carisma y capacidad para motivar, dinamizar y dirigir a un grupo.* (Director primaria)
- Autoridad moral por comportamiento ético, valentía y capacidad de trabajo, inteligencia y preparación.* (Profesor infantil)

Finalmente, nos parece interesante recoger cuatro definiciones que encierran una visión más negativa (1,83%) y que en su mayoría provienen de educación secundaria.

- Término anglosajón basado en el individualismo más feroz e inspirado en la táctica militar y empresarial.* (Director secundaria)
- Situación de superioridad de alguien o de un colectivo en un ámbito concreto. En nuestro caso quien es o son más adecuados para dirigir un centro educativo.* (Profesor secundaria)
- El liderazgo en muchas ocasiones no es bueno. Hay que ejercerlo con responsabilidad y consideración a los demás y sentido de la justicia.* (Profesor secundaria)
- Ostentación de primacía en una actividad, especialmente de tipo político o deportivo.* (Director primaria)

3.2. Sinónimos de liderazgo

Con el objeto de analizar con mayor profundidad el concepto de líder, se les pide a los encuestados a partir de una pregunta abierta que nombren el sinónimo que en su opinión más se aproxima a dicho concepto. Ante tal petición, 193 de ellos han aportado una o más respuestas. A partir de la información obtenida hemos podido elaborar el siguiente listado (tabla 3).

Tabla 3. Sinónimos de liderazgo

SINÓNIMOS DE LÍDER
1. Guía (20,7%)
2. Director/dirigente (14,5%)
3. Jefe (10,3%)
4. Dinamizador (8,8%)
5. Carisma/ carismático (6,2%)
6. Conductor, Motivación (5,1%)
7. Organizador (3,6%)
8. Referente (3,1%)
9. Modelo, Cabecilla (2,07%)
10. Persuasivo, Dirigir, Coordinador (1,5%)
11. Aglutinador, Animador, Capataz, Arrastre, Capitán, Caudillo, Coherencia/coherente, Colaborador, Comunicador, Orientador, Gestor, Consensuador, Empatía, Capaz (1%)

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, tal y como podemos observar a la cabeza del listado y tomando una distancia muy considerable con el resto aparece la noción de “guía”, un amplio número de sujetos ha considerado que dicha noción es la más adecuada para ser usada como sinónimo de líder, por lo tanto, destacar “el líder como guía”: persona que encamina, conduce y enseña a otra el camino y/o persona que enseña y dirige a otra para hacer o lograr lo que se propone.

En segundo lugar, “director o dirigente” es otro de los sinónimos propuestos, por el cual apuesta un grupo significativo, éstos perciben que es el que más se ajusta al concepto de líder, en pocas palabras ven al líder como director o dirigente, como una persona que dirige y orquesta.

En tercer lugar, es interesante, recoger otros dos sinónimos -próximos en cuanto número de respuestas en los que aparecen-, éstos son: “jefe”, unos cuantos sujetos aprecian que líder y jefe son lo mismo, que el líder es la cabeza visible o autoridad formal de la organización. Y “dinamizador”, otros perciben una cierta analogía entre líder y dinamizador, es decir, ven al líder como alguien que transmite energía y propulsión.

Además, recordar aquellos otros sinónimos que han sido nombrados en más de cinco ocasiones: “carisma/ carismático”, “conductor”, “motivación”, “organizador” y “referente”.

Así mismo, es interesante sacar a la luz que cuarenta personas (20,72%) han necesitado aportar más de un sinónimo para proporcionar una analogía, y se preguntarán que tiene de interesante, pues bien, cuando un concepto parece ser que tiene numerosos sinónimos nos revela varias cuestiones:

- Es un término polisémico que admite pluralidad de significados, y/o
- Existen muchas visiones o teorías sobre liderazgo y por lo tanto, confusión al respecto.

A continuación les presentamos algunas de las respuestas con más de un sinónimo a las que hacíamos referencia:

- Abierto y comunicativo
- Animador-coordinador
- Animador, guía
- Cabecilla, dirigente, guía
- Caudillo, jefe, guía
- Comprometido, arrastra en su quehacer
- Conductor, propiciador y gestor
- Creativo, capaz, colaborador, organizador
- Dinamizador y comunicador
- Dinamizador y mediador
- Dinamizador, inteligencias, habilidades sociales, carisma, motivación, empatía, Autorregulación
- Director, jefe
- Dirigir, mandar, imponer, persuadir
- Facilitador, dinamizador
- Fuerza y empuje
- Guía, dirigente
- Guía, colaborador
- Guía, jefe
- Guía, referente, orientador
- Jefe influyente, director, capataz
- Jefe o conductor
- Jefe, administrador
- Jefe, director, organizador
- Manipulador, dirigente
- Modelo, referente
- Motivador o dinamizador
- Motivador y coherente
- Motivador y coordinador
- Motivador, carismático
- Organizador, director
- Previsor, buen gestor, accesible, escuchar
- Referente, entusiasta
- Solucionar, motivador, ilusionador

3.3. Creencias acerca del liderazgo en el contexto educativo

A partir de las constantes que han aparecido en las numerosas definiciones y estudios de liderazgo se revisaron las creencias existentes en el contexto educativo. Para tal labor, elaboramos una pregunta cerrada que recogía un listado con 32 afirmaciones sobre las que los sujetos encuestados debían indicar su grado de acuerdo. Utilizamos una escala tipo Likert con cinco niveles de gradación cuyos polos opuesto iban de en desacuerdo a totalmente de acuerdo.

Tras analizar los datos nos hemos encontrado con 2 grandes bloques (figura 2), que marcan tendencias muy precisas sobre la visión existente. Un primer bloque dónde se recoge aquellas creencias aceptadas y un segundo bloque, conformado por afirmaciones con las que más en desacuerdo se encuentran los sujetos.

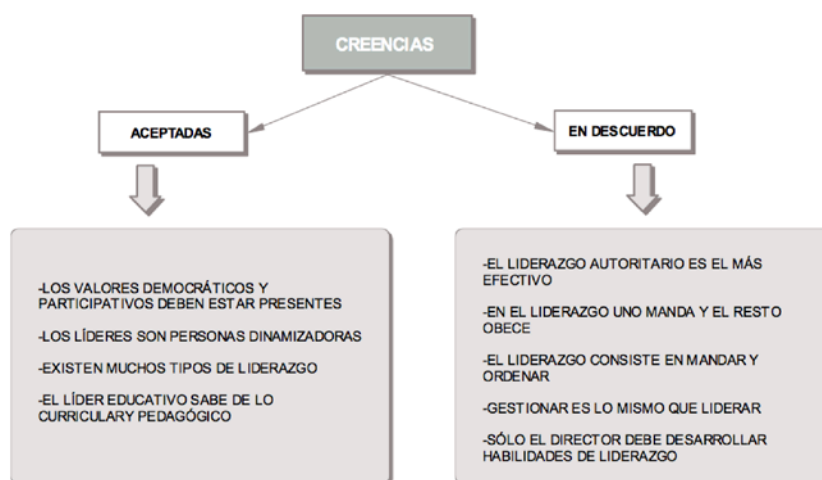


Figura 2. Creencias sobre el liderazgo en el marco educativo

Fuente: Elaboración propia.

- Creencias aceptadas:
 - ✓ Los valores democráticos y participativos deben estar presentes en el liderazgo, existe un acuerdo general sobre que liderazgo, democracia y participación deben ir cogidos de la mano. Un 26,3% afirma estar “bastante de acuerdo” y 63,4% “totalmente de acuerdo” con dicha afirmación.
 - ✓ Los líderes son personas dinamizadoras. El 35,9% de los sujetos dice estar “bastante de acuerdo” y el 52,2% “totalmente de acuerdo” en que el líder tiene que ser una persona movilizadora, dinamizadora, que impulse la organización.
 - ✓ Existen muchos tipos de liderazgo. ¿Existe una sola forma de ejercer el liderazgo, es decir, sólo existe un único liderazgo? Pues, en general, existe la percepción que cuando hablamos de liderazgo no nos estamos refiriendo a una cosa única, monofocal... sino más bien todo lo contrario, hay muchas formas de ejercer el liderazgo. Dicho de otro modo, muchas clases de liderazgo, o al menos así lo cree el 33,1% al señalar que están “bastante de acuerdo” y el 45,9% al estar “totalmente de acuerdo”.
 - ✓ El líder educativo debe saber de lo curricular y pedagógico, existe el reconocimiento por parte de los encuestados de que esto debe ser así, un líder educativo debe tener un conocimiento profundo del proceso de enseñanza-aprendizaje, de hecho, el 41,6% está “bastante de acuerdo” y el 42,6% “totalmente de acuerdo” con dicha afirmación.
- Creencias no aceptadas:
 - ✓ El liderazgo autoritario es el más efectivo, especialmente está es la afirmación con la que más en desacuerdo están los sujetos: “en desacuerdo” (63,3%) y “poco de acuerdo” (26,3%).
 - ✓ En el liderazgo uno manda y el resto obedece, ante esta afirmación el posicionamiento también es de desacuerdo, el 56,8% opina que el liderazgo no se desarrolla así, junto al 31,7% que también está poco de acuerdo con la aseveración.
 - ✓ El liderazgo consiste en mandar y ordenar, una gran parte de los sujetos no identifica liderazgo con mandar, ordenar ni dictar, así pues, el 45,9% dice estar “en desacuerdo” y el 40,1% “poco de acuerdo” con dicha afirmación.
 - ✓ Gestionar es lo mismo que liderar, la mayoría opina que esto no es así, que gestionar y liderar son cosas distintas, un 43,0% no está de acuerdo junto a un 37,2% que está poco de acuerdo con lo expresado en la pregunta 9.23.
 - ✓ Sólo el director debe desarrollar habilidades de liderazgo, unos altos porcentajes estiman que esto no debe ser así, concretamente, el 39,5% expresa su “desacuerdo” al respecto, junto al 40,3% que afirma estar “poco de acuerdo” con dicha afirmación.

4. Discusión de los resultados y conclusiones

En primer lugar, es preciso comenzar señalando lo complejo que resulta para los individuos precisar qué es liderazgo, necesitando en numerosas ocasiones para tal labor,

rodear el término de cuantiosos sinónimos y considerables adjetivos, es decir, de una gran carga descriptiva. Aunque, por otra parte las conclusiones obtenidas son muy clarificantes y nos proporcionan una visión global de la percepción existente en nuestros centros.

En lo que respecta a la concepción y significado atribuido por cada individuo, nos hemos topado con que el término que se usa con más frecuencia para delimitar o concretar qué es liderazgo desde la visión del equipo directivo y profesorado es el término “capacidad”. Recordemos que desde la Real Academia se entiende por capacidad la aptitud, el talento, la cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo. Ese algo, lo especifican, en la “capacidad de dirigir”, por lo tanto, un líder se caracterizará esencialmente por su aptitud y talento para el buen ejercicio de la dirección. Pero además, el liderazgo dentro de la organización educativa aparece como un elemento capaz de desempeñar diferentes funciones que enriquecen a la organización en distintos sentidos –siendo un concepto multifuncional- ; por lo tanto las funciones del líder no solo se limitan a la dirección, también es una persona que alcanza y conduce hacia unos objetivos, guía, potencia –saca el máximo de un colectivo–, dinamiza y moviliza, motiva, aúna y aglutina, organiza, coordina, gestiona y afronta problemas.

Para ejercer todas estas funciones de manera eficaz el líder necesita desarrollar una serie de habilidades inherentes a las mismas, que ya han sido recogidas en muchos otros análisis (Teixidó, 2007, 2010, 2011; Vázquez, 2012; Vázquez y Bernal, 2008a, 2008b), fundamentalmente necesita de: habilidades sociales, habilidades comunicativas y, habilidades de negociación y resolución de conflictos. Porque los directores consideran como aspectos más importantes las relaciones interpersonales, la intervención en situaciones de conflictos o problemas de disciplina y los procesos de comunicación.

Asimismo, se han manifestado algunas características que tiene el líder y que le dan legitimidad y credibilidad, como: ser un modelo, tener valores, persuadir, representar, arrastrar a otros y entusiasmar. Ya que un denominador común de muchas prácticas y habilidades de liderazgo es la confianza que debe existir en quienes desempeñan funciones de liderazgo para que esas prácticas logren el efecto de movilizar a otros.

Continuando y profundizando en los términos que tanto profesorado como equipos directivos, usan frecuentemente como sinónimos de liderazgo, nos topamos, en primer lugar, con el sustantivo “guía” como el más frecuente; entendiéndolo como una persona que encamina, conduce y enseña a otra el camino. Es decir, que enseña y dirige a otra para hacer o lograr lo que se propone. En segundo lugar, “director o dirigente” es otro término análogo de uso habitual, en pocas palabras ven al líder como director o dirigente, como una persona que dirige y orquesta. En tercer lugar, otros sustantivos de uso menos frecuente pero que es importante contemplarlos como es “jefe” y “dinamizador”. En lo que respecta al sustantivo jefe, observamos, que unos cuantos sujetos aprecian que líder y jefe son lo mismo, que el líder es la cabeza visible o autoridad formal de la organización, bajo esta perspectiva sigue pesando una visión más tradicional donde se identifica autoridad formal y jerarquía con liderazgo. Y finalmente, hay otro grupo de personas que ven al líder como alguien que transmite energía y propulsión, que es capaz de arrastrar a otros hacia una meta, es decir, como un impulsor. Tal y como se puede apreciar desde la práctica se coincide en algunas de las nociones básicas o constantes a las que hemos hecho referencia en el marco teórico: el líder como una persona que guía y que dinamiza.

Para completar esta conceptualización es preciso contemplar las creencias que tienen al respecto. En primer lugar, cabe destacar la percepción existente sobre la necesidad de aunar participación y democracia al liderazgo, esto nos indica que desde la práctica educativa se están solicitando procesos de liderazgo compartido y distribuido –otra de las constantes-. En la investigación realizada por Leithwood y sus colaboradores (2010) se concluyó que el liderazgo escolar tiene mayor influencia sobre las escuelas y los alumnos cuando es ampliamente distribuido, y esta percepción está presente en nuestros centros. Del mismo modo, se entiende que no existe una única forma de ejercer el liderazgo, y que en éstas se debe descartar los estilos autoritarios, seguimos en un discurso más cercano a modelos de liderazgo transformacional y distribuido.

Otra de las concepciones, recalca que los líderes son personas dinamizadoras que impulsan la organización, ven al líder como alguien que transmite energía y propulsión. En esta línea, Escudero (1997) señala que el director debe dinamizar los recursos humanos y crear de entornos escolares socialmente más estimulantes y motivadores, en la participación y gestión por consenso.

También se señala que los líderes de las organizaciones educativas deben poseer un conocimiento profundo de los procesos de enseñanza-aprendizaje, debe saber de lo pedagógico y curricular, haciendo hincapié la necesidad de que el líder de un centro educativo sea un líder pedagógico. Álvarez (1998) afirma que el líder instruccional tiene la obligación, si quiere ser un verdadero profesional, de saber cómo se enseña y cómo aprende el ser humano. De este modo, el líder educativo debe ser algo más que un mero gestor.

Igualmente, se supera el asociacionismo gestión-liderazgo. Se considera que gestionar y liderar son cosas distintas. Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) entienden que gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora. Al mismo tiempo se entiende que son procesos complementarios, esto nos indica que liderazgo y gestión no es una cuestión de disyuntiva, no tiene por qué darse la opción “liderar o gestionar”, sino más bien todo lo contrario, uno necesita del otro, se complementan. Además, desde el marco educativo se cree que el liderazgo no puede ser ejercido en un centro educativo únicamente por el director, aunque no podemos olvidarnos, tal y como nos recuerda Leithwood (2009) que los equipos directivos están llamados a ser “líderes pedagógicos de la escuela”.

Resumiendo podemos decir que el líder es una persona que influye, que tiene una gran capacidad para dirigir, que posee autoridad pero no es autoritario, es un modelo, es una persona que posee una visión de lo que es y debería ser la organización educativa, tiene unos valores claros y arrastra hacia ellos. Es un dinamizador y ante todo, sabe de lo curricular y pedagógico.

Concluyendo, tal y como hemos observado a lo largo de todo el análisis, el liderazgo no es un concepto sencillo y de fácil conceptualización. Lorenzo Delgado (2005:374) recoge esta complejidad al describir el liderazgo a través de los siguientes adjetivos: “caleidoscópico, integrador, codiciado, ambiguo–engañoso, idealizado, recetario, divorciado de la práctica y competencial”. Desde la práctica educativa constatamos la complejidad existente, muestra de ello es que cuando hemos pedido a los individuos que delimitasen conceptualmente el liderazgo nos hemos encontrado con distintos

posicionamientos que van desde propuestas monofocales sobre qué es liderazgo – centrándose o destacando una propiedad– hasta otras más holísticas o globales, en las que se necesita destacar varios atributos, características y/o funciones para poder dar respuesta. Por lo tanto, podemos afirmar que el liderazgo desde la práctica educativa es un término polisémico que admite pluralidad de significados. La base a esta afirmación la encontramos, por un lado, en las definiciones que hemos obtenido de los individuos, las cuales se pueden calificar como bastante heterogéneas sobre todo al tratarse de una misma competencia. Y por otro, al presentar matices diferenciales en cuanto objetivos, funciones, finalidad, personajes, medios, atributos, roles, etc. A esto hay que añadirle, la sinonimia tan nutrida con la que nos hemos encontrado. Quizá este hecho también se ha generado por la propia génesis del término, puesto que el liderazgo procede de un ámbito heterogéneo, donde coexisten numerosas visiones o teorías que pueden generar confusión al respecto. Por ello insistimos en la necesidad de seguir realizando diferentes análisis desde la organización educativa evitando las transferencias desde otros ámbitos que tienen objetivos muy diferentes y lejanos a los de nuestras escuelas.

Referencias

- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Editorial Escuela Español.
- Arias, A.R. y Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Davinci.
- Bericat, E. (1998). *La integración cuantitativa y cualitativa en la investigación social*. Barcelona: Ariel.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Educación*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.), *El Liderazgo en Educación* (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Cantón, I. y Arias, A.R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 354, 229-254.
- Castro, W.F y Godino, J.D. (2011). Métodos de investigación en las contribuciones a los simposios de la SEIEM (1997-2010). En M. Martín (Ed.), *Investigación en Educación Matemática XV* (pp. 99-123). Ciudad Real: SEIEM.
- Coronel Llamas, J.M. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista española de pedagogía*, 232, 471-490.
- Covey, S.R. (2005). *El octavo hábito*. Barcelona: Paidós
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Del Rincón, D. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Dilts, R. (1998). *Liderazgo creativo*. Barcelona: Urano.
- Domingo, J. (1997). Estilos de liderazgo y coordinación para una escuela de padres participativa. En M. Mata, J.A. Ortega y M. Lorenzo (Eds.), *Organización y dirección de instituciones educativas* (pp. 285-294). Granada: Grupo editorial universitario.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando las escuelas desde la sala de clases*. Santiago: Fundación Chile.
- Escudero, J.M. (1997). El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa. En A. Medina (Ed.), *El Liderazgo en Educación* (pp. 47-71). Madrid: UNED.

- Etling, A. (2005). *Liderazgo efectivo. Técnicas, recursos y actividades didácticas en la dinámica de grupos*. Sevilla: Trillas.
- Gento, S. Y Ruiz, I. (1996). Liderazgo pedagógico del director de una institución educativa de calidad. En A. Villa (Ed.) *Dirección Participativa y evaluación de centros* (pp. 631-637). Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.
- Gil Flores, J. (1994). *Análisis de datos cualitativos*. Barcelona: PPU
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janés editores.
- González, M.T. (1997). La evolución del liderazgo en la Organización Escolar. En A. Medina (Coord.), *El Liderazgo en Educación* (pp. 11-23). Madrid: UNED.
- González, M.T. (2003). Liderazgo en tiempos de cambio y reforma. *Organización y Gestión Educativa*, 6, 4-8.
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid: La Muralla.
- Harris, A. (2012). *Liderazgo y desarrollo de capacidades en la escuela*. Santiago: Fundación Chile.
- Howard, G. y Laskin, E. (1998). *Mentes líderes. Una dicotomía del liderazgo*. Barcelona: Paidós.
- Hunter, J.C. (1996). *La Paradoja. Un relato sobre la verdad esencial del liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.
- Johnson. R.B. y Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(3), 14-26.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Fundación Chile.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Recuperado de <http://www.dcsf.gov.uk/research/>
- Lorenzo, M. (1997). La función directiva en la década de los noventa: qué se ha hecho y hacia dónde nos lleva el siglo XXI. En A. Medina (Ed.), *El Liderazgo en Educación* (pp.111-137). Madrid: UNED.
- Lorenzo, M. (1998). Liderazgo y participación en los centros educativos en Las organizaciones ante los retos educativos del siglo XXI. VVAA. *V Congreso interuniversitario de organización de instituciones educativas* (pp. 155-169). Madrid: UCM editores.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, 232, 367-388.
- Moss, G. (1992). *Ser líder. Manual para conseguir objetivos*. Valencia: Jumerca.
- Murillo, F.J. (2006). Dirección Escolar para el Cambio: Del liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- Nanus, B. (1994). *Liderazgo visionario. Forjando nuevas realidades con grandes ideas*. Barcelona: Granica, S.A.
- Pascual, R. e Immegart, G. (1996). *Formación y desarrollo de directores y líderes*. Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. Wellington: Ministry of Education.

- Sabirón, F. (2006). *Métodos de investigación etnográfica en ciencias sociales*. Zaragoza: Mira Editores.
- Teixidó, J. (2007). Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. Bases para un modelo de desarrollo profesional de directivos escolares basado en competencias. Comunicación presentada en las *XVIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Universidad de Castilla La Mancha, Toledo.
- Teixidó, J. (2010). Hacia un cambio de modelo directivo: Luces y sombras. En A. Manzanares (Ed.), *Organizar y dirigir en la complejidad* (pp. 85-103). Barcelona: Wolters Kluwer.
- Teixidó, J. (2011). Lapiceros: un modelo de formación de directivos escolares. *Organización y Gestión Educativa*, 19(2), 20-24.
- Vázquez, S. (2012). *El liderazgo como discurso y práctica educativa. El liderazgo educativo del siglo XXI*. Berlín: EAE.
- Vázquez, S. y Bernal, J.L. (2008a). Competencias formativas asociadas al director: una propuesta desde la comunidad autónoma de Aragón. En A. Villa (Ed.), *Innovación y cambio en las organizaciones educativas* (pp. 999-1008). Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.
- Vázquez, S. y Bernal, J.L. (2008b). Necesidades formativas del director: análisis de la formación inicial en la Comunidad Autónoma de Aragón. En J. Gairín y S. Antúnez (Eds.), *Innovación y cambio en las organizaciones educativas* (Vol. 2, pp. 543-561). Barcelona: Wolters Kluwer España.
- Yukl, G. (2008). *El liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.