

## EL LIDERAZGO EMERGENTE DE LOS DIRECTORES ESCOLARES EN ESPAÑA: LA VOZ DEL PROFESORADO

**María Amparo Calatayud Salom\***

**SÍNTESIS.** En el presente trabajo se presentan los resultados de una investigación cualitativa titulada «Mejorar el liderazgo escolar desde la mirada del profesorado», con el fin de analizar las percepciones de los profesores de educación primaria de la escuela pública española acerca de cuál es el perfil de liderazgo del director que demandan las organizaciones escolares para hacer frente a los desafíos educativos. En este sentido, se revisan recientes estudios internacionales sobre el liderazgo, que aportan datos muy significativos sobre cómo y en qué aspectos influye el liderazgo en el aprendizaje y, por consiguiente, en los resultados. Además, se exponen los resultados cualitativos obtenidos con una muestra de 450 profesores y profesoras de la escuela pública española. Dichos resultados nos han ayudado a desvelar la esencia del liderazgo que las organizaciones escolares solicitan, desde la mirada del profesorado, y pueden ayudar, también, a vislumbrar los escenarios presentes y futuros del liderazgo del director en los centros educativos latinoamericanos.

**Palabras clave:** liderazgo; dirección; mejora; aprendizaje; enseñanza.

### **A LIDERANÇA EMERGENTE DOS DIRETORES ESCOLARES NA ESPANHA: A VOZ DO PROFESSORADO**

**SÍNTESE.** *Eno presente trabalho se apresentam os resultados de uma pesquisa qualitativa intitulada «Melhorar a liderança escolar do ponto de vista do professorado», a fim de analisar as percepções do professorado de educação primária da escola pública espanhola sobre qual é o perfil de liderança do diretor que as organizações escolares demandam para enfrentar os desafios educativos. Neste sentido, revisaram-se recentes estudos internacionais sobre liderança, que oferecem dados muito significativos sobre como e em que aspectos ela influi na aprendizagem e, por conseguinte, nos resultados. Ademais, expõem-se os resultados qualitativos obtidos com uma amostra de 450 professores e professoras da escola pública espanhola. Estes resultados nos ajudaram a desvelar a essência da liderança que as organizações escolares solicitam, do ponto de vista do*

\* Profesora titular del Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad de Valencia, España.

*professorado, e podem ajudar, também, a vislumbrar os cenários presentes e futuros de liderança do diretor nos centros educativos latino-americanos.*

*Palavras-chave:* liderança; direção; melhoria; aprendizagem; ensino.

#### **THE EMERGING LEADERSHIP OF SCHOOL DIRECTORS IN SPAIN: THE TEACHER'S VOICE**

**ABSTRACT.** *In this paper the results of a qualitative research entitled "Improving School Leadership from the perspective of teachers" in order to analyse the perceptions of teachers of Primary Education of the Spanish public school about which is the present director's leadership profile demanded by school organizations to face the educational challenges. In this sense, recent international studies on leadership are reviewed, providing very meaningful data on how and in what aspects leadership influences in learning, and therefore, in the results. In addition, qualitative results obtained with a sample of 450 teachers from the public Spanish schools are exposed. These results have helped us to uncover the essence of leadership that school organizations request, from the perspective of teachers, and can help also, to envision scenarios of the present and future leadership of the director in Latin American educational centers.*

*Keywords:* leadership; management; improvement; learning; education.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy vivimos una nueva utopía, en palabras de Castells (2006), que nadie se atrevió a imaginar: la de la comunicación multilateral, ubicua, libre y universal; la transformación de las tecnologías de la información; el lado oscuro de la globalización; el modo en que se está transformando el poder; las amenazas al Estado de bienestar; el multiculturalismo; el poder local; la crisis de las relaciones familiares tradicionales y de las personalidades, etc. También, la manera en que las nuevas tecnologías, la nanociencia, la revolución de la biotecnología y el imperio de la cultura virtual están modificando la vida cotidiana y, por supuesto, el mundo de la escuela en general y, en particular, el escenario del liderazgo escolar en las organizaciones educativas, tanto españolas como latinoamericanas (CALATAYUD SALOM, 2009; 2008).

Es obvio que en una época de cambios constantes y rápidos se asista a una nueva cultura emergente del liderazgo educativo, considerado como agente de dinamización, de eficacia y mejora de la institución. Hoy por hoy, el liderazgo del director español y latinoamericano ha de soportar la tensión entre las políticas de mercado, el rendimiento de cuentas y una educación democrática y para la ciudadanía; aspectos que determinan el reclamo de un tipo de liderazgo concreto en los centros escolares que algunos autores, como Goleman (2002), denominan *liderazgo resonante*. Para Bryman (1996), en cambio, se demanda un liderazgo *disperso* o *distribuido*, mientras que para

Conley y Goldman (1994) es preciso un liderazgo *facilitador*, y para Sergiovanni (1990), uno *transformacional*. Entre otros, todos estos liderazgos deben dar respuesta a los desafíos a los que se enfrentan cada día las organizaciones educativas, no solo gestionando las estructuras sino influyendo en la cultura de la organización para cambiarla, y que, sobre todo, sean capaces de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto propio y compartido y de implicar a todos en las decisiones. En este sentido, como señala Elmore (2008, p. 42), «la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares en el futuro será su capacidad para mejorar la calidad de la práctica docente».

Este artículo parte de la necesidad de profundizar el debate acerca del liderazgo que necesita la escuela pública española, pero desde la mirada del profesorado que ejerce su profesión en los centros educativos; entre otras cuestiones, tanto para intentar salir de la mediocridad de los resultados académicos de la población estudiantil en los estudios internacionales –por ejemplo, los estudios PISA–, como también por la tan elevada tasa de abandono escolar que presenta España.

Como sostiene el Comité para la Evaluación de Programas de Pedagogía y Educación:

[...] conocer mejor el modo en que los directivos logran mejorar los resultados escolares de los estudiantes, mediante un conjunto de prácticas de liderazgo que les permiten impactar en el quehacer de los docentes en el aula, será un paso significativo no solo para la investigación educativa: lo será también para la definición de políticas de fomento del liderazgo directivo (CEPPE, 2009, p. 31).

Por lo tanto, en este trabajo se describe cuál es el liderazgo que reclaman en la actualidad las organizaciones escolares, como así también algunos de los resultados obtenidos en una investigación realizada con una muestra de 450 profesores y profesoras de la escuela pública de España. Dicha investigación giró en torno de tres cuestiones:

- a) ¿Cómo es necesario pensar el liderazgo hoy en los centros escolares?
- b) ¿Qué debe promover un líder en su organización?
- c) ¿Qué líder reclaman hoy las organizaciones escolares para hacer frente a los desafíos que se le presentan en el siglo XXI?

Este sondeo nos ha ayudado a desvelar, desde la mirada del profesorado, la esencia del liderazgo que las organizaciones escolares solicitan para dar respuesta a las demandas educativas y sociales de la comunidad educativa. Además, puede ayudar a vislumbrar los escenarios presentes y futuros del liderazgo en las organizaciones latinoamericanas.

En efecto, el conocimiento resultante del avance de solo una pequeña parte de esta investigación puede posibilitar la toma de decisiones sobre la formación para el liderazgo y la dirección, sobre la base de evidencias presentadas por el propio profesorado que se desempeña en los centros escolares.

## 2. LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES COMO ESCENARIOS DEL LIDERAZGO

*Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a los mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado dramáticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de estudiantes y maestros o instrumentando reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino (GERSTNER, 1996, p. 105).*

210

A lo largo de la presente investigación queda de manifiesto la importancia del liderazgo como agente clave de dinamización, de eficacia y mejora de la institución. Es de destacar algunas de las investigaciones que indican que uno de los elementos que contribuyen a explicar el éxito de las escuelas se relaciona con los comportamientos de liderazgo instructivo o pedagógico desarrollado por el director. Existe, por tanto, una correlación entre el ejercicio del liderazgo pedagógico, por un lado, y los resultados y la calidad del servicio que ofrece la escuela, por otro, además de tener un impacto en las condiciones y en el trabajo de los profesores.

Numerosos estudios internacionales realizados sobre el liderazgo han aportado datos muy significativos sobre cómo y en qué aspectos influye en el aprendizaje y, por consiguiente, en los resultados. A continuación, presentamos una breve revisión de algunas de las investigaciones más significativas.

En un estudio llevado a cabo por Bolam (1993) sobre 57 centros ingleses, se concluye que los centros eficaces suelen contar con directores y profesores que presentan los siguientes rasgos:

- Los directores ejercen un liderazgo fuerte y con objetivos claros.
- Existe acuerdo y consistencia entre directores y profesores sobre las metas, valores, misión y política del centro.
- Los directores y directivos trabajan como un equipo cohesionado.
- El profesorado se implica en las decisiones sobre metas, valores y misión del centro.
- Se evidencia una cultura profesional y una forma de trabajo de colaboración.
- Existen normas de mejora continua para el profesorado y los alumnos.
- Se desarrolla una estrategia de liderazgo que promueve el mantenimiento y desarrollo de rasgos relacionados con la cultura del centro.
- Hay capacidad de compromiso en la resolución de problemas relacionados con la puesta en marcha de reformas.

Las investigaciones realizadas por Leithwood (2004) evidencian la influencia del liderazgo en el aprendizaje, a través de las siguientes premisas:

- Los efectos del liderazgo (directos e indirectos) explican un 25% de los efectos totales en los logros escolares.
- El liderazgo escolar es la segunda variable más importante en el aprendizaje de los alumnos. La primera es la enseñanza del docente en el aula.

En la revisión que realiza al respecto, el profesor Álvarez (2013) contempla cómo el factor liderazgo presenta una clara relación con el aprendizaje que alcanzan los alumnos, tal y como se puede observar en la investigación sobre el tema de Day, Sammons y Hopkins (2009) sobre el impacto del liderazgo en los resultados académicos de los alumnos, quienes concluyen lo siguiente:

- Los líderes escolares con éxito mejoran la enseñanza y el aprendizaje y, por tanto, de manera indirecta, los resultados de los alumnos; y con mayor fuerza a través de su influencia en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas de enseñanza y las capacidades del profesorado para el liderazgo.

- Una transformación sostenible del centro escolar es el resultado de un liderazgo eficaz. Un liderazgo efectivo se muestra en la mejora de las condiciones físicas, psicológicas y sociales para la enseñanza y el aprendizaje, y plantea las aspiraciones al profesorado, estudiantes y comunidades, y la mejora de resultados de todos los alumnos.
- En las escuelas en contextos más difíciles, los directores prestan más atención a establecer, mantener y sostener una política común de todo el centro sobre el comportamiento del alumnado, sobre la motivación y el compromiso, los niveles de enseñanza, la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y el establecimiento de las culturas de atención a la diversidad y de resultados.
- Los directores escolares son percibidos como la principal fuente de liderazgo por parte del personal, la administración y las familias. Sus valores educativos, de inteligencia estratégica y las estrategias de liderazgo conforman los procesos y prácticas en el centro y el aula que dan lugar a mejores resultados de los alumnos.

212

En el Informe Teaching and Learning International Survey (TALIS, 2009), impulsado por la OCDE, se revela que el liderazgo escolar es un factor importante al momento de favorecer la eficacia del trabajo de los profesores. Dicho estudio analiza los distintos modelos de dirección centrados en el rol del liderazgo, así como los cambios y las tendencias que han surgido en los últimos años.

El análisis se centra en los dos modelos principales de liderazgo escolar: uno que influye porque pone el énfasis en la gestión y administración del centro, y otro que hace eje en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La aportación más interesante del informe TALIS es que los directores que ejercen un liderazgo pedagógico son los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo. España obtiene una puntuación muy baja en cuanto al ejercicio del liderazgo, ya sea administrativo o pedagógico: en el administrativo, se sitúa por debajo de la media en comparación con sus colegas, y en lo que respecta al pedagógico, es la más baja del estudio.

### 3. LAS SEÑAS DE IDENTIDAD DEL TÉRMINO *LIDERAZGO*

La mayoría de las investigaciones coinciden en manifestar la dificultad de definir el término *liderazgo*. Se trata de un vocablo ambiguo que se usa a veces como sinónimo de autoridad, gestión, etc. Pero realmente el liderazgo se define como «la capacidad de influir en la conducta organizativa de los sujetos sobre bases no explícitas o informales» (LÓPEZ, 1992, p. 115).

Por lo tanto, el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (bien sean acciones, supuestos, creencias, etc.) en función de unas tareas o proyectos comunes (BOLÍVAR, 2010). El líder será entonces aquella persona que persigue constantemente la implicación del profesorado en un equipo de trabajo con la mejora de la escuela como objetivo a conseguir a largo plazo.

En resumen son básicamente tres las características definitorias del liderazgo, planteadas por Bryman (1996): es un *proceso* mediante el que se ejerce *influencia* con el fin de alcanzar determinados *propósitos*.

Es preciso en este punto tener en cuenta que la función de liderazgo puede ser ejercida por varias personas, miembros de la organización, y hacerlo cada una con diferentes niveles de implicación y de incidencia, sin que se trate necesariamente de cargos directivos. Así, en un centro escolar puede ejercer un mayor liderazgo un profesor-tutor del centro que el propio director. Por tanto, el liderazgo se conceptualiza como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización.

Siguiendo las orientaciones de Lorenzo (1994) el liderazgo es:

- *Es una función*: por eso se habla más de *liderazgo* que de *líder*.
- *Es estratégico para toda la organización*: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta las energías de todos hacia metas determinadas y construye una visión de la organización.
- *Es compartido*: se distribuye y derrama por todas las unidades organizativas –equipo directivo, coordinadores, jefes de seminario, etc–; se ejerce colegiada y colaborativamente.
- *Se inserta en la cultura*: es uno de los valores que constituyen la cultura de esa organización.
- *Es grupal e individual*: reside en el grupo, pero en su ejercicio influyen factores y cualidades personales, como la formación personal, las expectativas generales, los valores que se encarnan, etcétera.

El liderazgo, al igual que otros tantos conceptos organizativos, han estado influenciados por el mundo de la ciencia empresarial (que es de donde surgen) y la psicología social. El estudio de este fenómeno ha evolucionado a lo largo del tiempo, generando bastante literatura durante todo el siglo anterior y hasta la actualidad. Dicha evolución ha pasado por una serie de etapas que se pueden identificar claramente, desde la teoría de rasgos hasta la consideración existente en la actualidad entre el comportamiento del líder y la cultura organizativa. Del mismo modo, los distintos paradigmas organizativos han definido de forma diferente el discurso del liderazgo (tabla 1).

TABLA 1  
Paradigmas organizativos de liderazgo

Paradigmas	Liderazgo
Científico	Formal: autoridad definida por conocimientos técnicos y funciones pragmáticas y burocráticas.
Interpretativo	Personal: autoridad difusa y cambiante, centrada en la aceptación personal y las funciones básicamente de animación de grupos.
Sociocrítico	Ideológico: autoridad centrada en la fuerza política y las funciones de distribución de poder institucional y resolución de conflictos.
Emergente	Participativo, transformacional y resonante: autoridad centrada en la colaboración e innovación que logrará conducir a la comunidad educativa tanto hacia la consecución del proyecto institucional compartido como hacia el cambio y la mejora de la organización.

214

Como se observa, cada uno de estos paradigmas comporta una visión distinta de entender el liderazgo. Como señala Yáñez (2003, p. 303):

No es de extrañar que el constructo de liderazgo dominante en el momento actual es, desde la década de los 90, el de liderazgo transformacional. Los debates actuales sobre liderazgo en educación están presididos por los modelos transformacionales, que se presentan como una imagen capacitadora que mantiene vínculos positivos tanto con la cultura de la institución educativa como con el rendimiento académico de los alumnos.

En concreto, es a partir de la teoría de la contingencia cuando se puede hablar verdaderamente de nuevas perspectivas, que comenzaron con los trabajos de autores como Burns y Bass, (1985) a partir de los cuales se empieza a hablar de liderazgo *transaccional* y liderazgo *transformacional*. En España hay estudios interesantes realizados sobre estos dos tipos de liderazgo. Por ejemplo, destacan como más representativos los realizados por los profesores Pascual, Vila y Auzmendi (1993) en la Universidad de Deusto, y los del profesor Lorenzo en la Universidad de Granada.

Es en la década de 1990 cuando por primera vez comienza a relacionarse el liderazgo con la concepción de poder, de micropolítica, planteada por Ball (1989), y se centra más la atención sobre aspectos culturales que sobre los estructurales de la organización: transformar la cultura del centro va a ser uno de los objetivos básicos. Por lo tanto, esta nueva idea que se gesta sobre el liderazgo se caracteriza, básicamente, por los aspectos resumidos por Yáñez y Sánchez (1994):

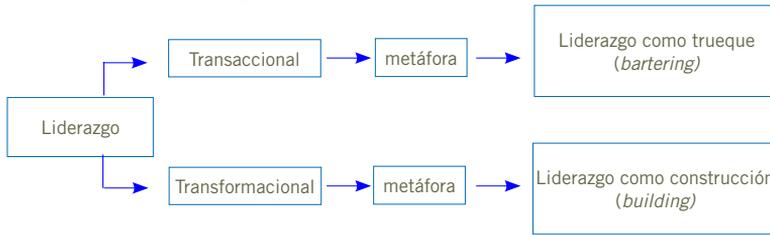
- El liderazgo comienza a contemplarse más como un proceso a través del cual se gestionan y construyen significados que comparten los miembros de una organización. Se enfatiza, por tanto, la dimensión simbólica y cultural de los procesos de liderazgo.
- La idea de visión propia del modelo transformacional o carismático, visionario, etc., se entiende como una imagen del futuro que articula los valores, propósitos e identidad de los miembros de la organización, o como el conjunto de creencias sobre cómo tales miembros deberían actuar e interactuar para alcanzar algún estado futuro idealizado.
- La función del liderazgo consiste en el mantenimiento y, a la vez, la modificación de la cultura.
- El liderazgo está condicionando de una manera sustancial la forma en que se conciben las relaciones de poder en las escuelas y las fuentes de legitimidad de la autoridad en ellas. Es decir, el liderazgo se define en términos de las relaciones de poder entre los miembros de una organización.
- El liderazgo es visto como un proceso dirigido a facilitar el cambio.

La dicotomía planteada entre el liderazgo transaccional y el transformacional supone un avance importante y un cambio radical en la forma de entender y estudiar el liderazgo. Es Hunt (1999) quien argumenta que es a partir de este momento cuando se puede hablar, realmente, del surgimiento de un nuevo paradigma del liderazgo.

Por liderazgo transaccional se entiende el intercambio entre líder y seguidores, de forma que el primero es quien proporciona recompensas para que los segundos se conformen a sus deseos. En cambio, el liderazgo transformacional, también llamado carismático, visionario, etc., se ocupa de la transformación de la dimensión cultural de la organización estimulando la independencia como base de la acción y el cambio. Sergiovanni (1990) utiliza una serie de metáforas para definir ambos liderazgos (esquema 1).

ESQUEMA 1

Caracterización de liderazgos



Ambas metáforas indican que mientras el liderazgo transaccional trata de cambiar unas cosas por otras –por ejemplo, votos por promesas, satisfacción laboral por producción, etc.–, el líder transformacional, a pesar de mantenerse fiel a una línea dependiente de las necesidades de sus seguidores, profundiza en ellas, tratando de satisfacer las exigencias y buscando el compromiso en el proceso.

Como se puede intuir, en la actualidad se aboga por un liderazgo que presente una función estratégica compartida y comprometida en su dimensión transformacional y en su papel potenciador de la cultura. En la tabla 2 se sintetizan las principales ideas asociadas a cada uno de estos estilos de liderazgo.

216

TABLA 2

Características de los liderazgos

Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en intercambio líder / seguidores para alcanzar metas de grupo: esfuerzo y lealtad a cambio de recompensas tangibles.</li> <li>• Los seguidores también pueden afectar al líder, que debe ajustar su estilo según el comportamiento de ellos.</li> <li>• Sistemas centralizados y estáticos.</li> <li>• Prioridad en el mantenimiento.</li> <li>• Cambios organizativos claramente delimitados que no implican cambios en estructuras y/o relaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en implicación de los participantes en mejorar la organización con el compromiso de todos.</li> <li>• El líder cambia valores, creencias y necesidades de los seguidores a partir de una idea de misión organizativa.</li> <li>• Sistemas descentralizados y dinámicos.</li> <li>• Prioridad en el desarrollo.</li> <li>• Cambios complejos y dinámicos orientados a transformar la cultura y el diseño de la organización.</li> </ul>

Fuente: *Diferencias entre liderazgo transaccional y transformacional* (YÁÑEZ, 2003, p. 297).

Como se observa, el líder transformacional será quien ayude a potenciar en el centro un clima de trabajo que favorezca el compromiso de los docentes en un proyecto elaborado en común y, por tanto, compartido, y su trabajo contribuirá a mejorar la capacidad de todos los miembros de la organización para resolver todos los problemas que se le planteen. A este

respecto, es relevante destacar uno de los estudios realizados por Leithwood (2004) en el que concluye, entre otros resultados, que los directores que desarrollan estrategias transformacionales promueven en sus centros culturas colaborativas. Concretamente, las estrategias que utilizaban los directores de la muestra para influir en la cultura de la escuela eran:

1. Reforzar la cultura de la escuela (dar prioridad a determinados objetivos compartidos, etcétera).
2. Realizar una buena gestión (organizar mejor el tiempo, conseguir mejores recursos económicos, etcétera).
3. Impulsar el desarrollo de los profesores.
4. Establecer una comunicación directa y frecuente.
5. Compartir el poder y la responsabilidad con otros.
6. Utilizar símbolos y rituales para expresar los valores culturales (la exteriorización de símbolos propios hace más visible los contenidos relevantes de la cultura).

Como se puede intuir, la tendencia actual en el campo de la organización escolar es la de identificar al transformacional como el liderazgo más importante a desarrollar en las instituciones escolares; porque, además, es el vigente en las organizaciones que aprenden.

217

A este liderazgo, junto con la importancia de las estructuras y la cultura escolar, se los identifica como las variables más determinantes en los procesos de aprendizaje organizativo, tanto en los centros escolares como en las organizaciones no educativas. Además, es el liderazgo que se propone como modelo en la reestructuración escolar para que las escuelas puedan hacer frente a los desafíos actuales, nacido de la sociedad presente caracterizada por la incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Es Hopkins (2001) quien partiendo de una selección de investigaciones relevantes identifica las ventajas más importantes atribuidas al liderazgo transformacional. De entre las más importantes, destacan las siguientes:

- Demuestra una mayor capacidad para responder a los cambios y alcanzar una reestructuración eficaz de las escuelas, especialmente en aquellos contextos que son extremadamente diversos y complejos.

- Es necesario en aquellos contextos en los que se implantan innovaciones.
- Aparece vinculado al concepto de organizaciones que aprenden como condición esencial.
- Se vincula con los resultados (los comportamientos del liderazgo transformacional se relacionan significativamente con la eficacia docente, en general).
- Se relaciona con el desarrollo de las capacidades innovadoras de las escuelas, así como con la inclusión y la gestión de los conflictos.
- Se le atribuye un papel crítico para hacer frente a los desafíos educativos en un entorno cambiante y responder a las incertidumbres de la vida organizativa.

#### 4. EL LIDERAZGO EMERGENTE QUE RECLAMAN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

218

Es indiscutible que un buen director es aquel capaz de ejercer un liderazgo compartido, resonante y transformacional; con una dirección centrada en el desarrollo de las personas, tanto individual como colectivamente, y una dirección visionada que asuma riesgos; implicado de manera directa en las decisiones pedagógicas, y capaz de unir a la comunidad y de entusiasmarla en un proyecto común y compartido (CALATAYUD SALOM, 2010, 2008a, 2008b).

Se trata de un liderazgo que acepta que el cambio «tiene que empezar por nosotros mismos», y que garantiza la transformación de la organización y el desarrollo de su gente. Es decir, apoya a los profesores a la hora de sostener una cultura escolar profesional, promueve el desarrollo profesional de los docentes y mejora los procesos de resolución de problemas. Y además:

- Hace explícita y mantiene la visión y misión del equipo y de la organización.
- Establece expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
- Estimula a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
- Facilita el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcancen logros más allá de lo que creían posible.

- Motiva para que integren sus propios intereses en los del equipo y la organización (CALATAYUD SALOM, 2008a, 2008b; VALLE APARICIO, 2012; CASTRO, 2006).

Tomando como referente el modelo transformacional, han emergido en las últimas décadas nuevas ideas en relación al liderazgo que son dignas de consideración. De entre las más relevantes destacan las siguientes aportaciones:

- Conley y Goldman (1994) desarrollan la idea del líder educativo como gestor de la energía flotante dentro de la escuela, y utilizan el término de *liderazgo facilitador*. Según estos autores, este liderazgo «incluye comportamientos que ayudan a la organización a cumplir metas que deben ser compartidas, negociadas o complementadas» (p. 238).
- Bryman (1996) nos habla del *liderazgo disperso o distribuido*, que, como su nombre indica, se encuentra repartido entre los diferentes miembros del equipo y del centro. Concretamente, se define como la capacidad que puede atribuirse no solo a un individuo sino también a un conjunto de individuos, de unidades organizativas, etcétera.
- Goleman (2002) nos presenta el *liderazgo resonante*, un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva.
- Quinn Mills (2002) alude al liderazgo afín a las ciberorganizaciones y a las comunidades virtuales.
- Heifetz y Linsky (2003) nos presenta el *liderazgo sin límites*, un tipo de liderazgo al que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas ni el reto de ver las cosas de otra manera.
- Sharma (2003) define el *liderazgo clarividente*, en el que predomina la visión de futuro.
- Bou (2004) alude al *liderazgo estratégico*, basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia (reglas de juego que el líder debe dominar).
- Villa (2004) plantea el *liderazgo para la innovación*, donde la innovación es el elemento clave de la dirección escolar.
- Bolívar (2010) alude al *liderazgo para el aprendizaje*.

Si bien es cierto que en las últimas décadas han proliferado distintas propuestas de modelos de liderazgo (sostenible, emocional, transformacional, etc.), también lo es que los dos más potentes han sido el del liderazgo *instructivo* o *pedagógico*, procedente del movimiento de las escuelas eficaces, y el liderazgo *transformativo*, vinculado al movimiento de la reestructuración escolar. El liderazgo centrado en el aprendizaje (*learning-centred leadership*), que viene a integrar estas dos últimas, indiscutiblemente se relaciona con todo aquel conjunto de acciones que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que desarrollan tanto el docente como el alumnado; un liderazgo que se dirige a transformar los modos habituales de enseñanza en nuevos escenarios de aprendizaje.

De entre las directrices actuales del liderazgo se deduce una idea bien clara: hoy por hoy existe el reclamo de un líder comprometido con el cambio y con la búsqueda de nuevas formas de organización; directores que inciten y apoyen la transformación de la enseñanza y de la escuela; equipos directivos que sean vertebradores de la dinámica colegiada del centro, capaces de propiciar el trabajo en equipo de los docentes y el ejercicio de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de los centros. Para ello se necesita, en los centros escolares, de un líder que reúna básicamente las siguientes competencias:

220

- Que tenga voluntad para compartir el liderazgo, que se inserte en la comunidad escolar como totalidad, lo que conlleva que se asuman, por parte del personal de la escuela, propósitos compartidos, y se acepte comunitariamente la responsabilidad.
- Que domine el arte de la comunicación y el trabajo en equipo, tenga conocimientos de inteligencia emocional, etcétera.
- Que tenga capacidad para implicar a los miembros de la organización en la política y estrategia de la misma.
- Que sea ágil para diagnosticar permanentemente los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.
- Que realice una lectura inteligente de la realidad y sea capaz de intuir con perspectiva de futuro.
- Que esté en la escuela y no en la persona del director ni en el equipo directivo.
- Que sea entendido como un proceso de construcción y negociación de intenciones o propósitos que deban compartirse.

- Que potencie el establecimiento de redes complementarias que abran el centro a la sociedad y a otras organizaciones educativas.
- Que transforme la institución de una organización burocrática a una comunidad de aprendizaje, siendo el puente entre la institución y la sociedad.

Pero, en realidad ¿qué opina el profesorado de educación primaria en relación a tres cuestiones que consideramos esenciales para determinar el emergente liderazgo de los directivos en los centros educativos?

Cuestiones que forman parte de un estudio más amplio fueron planteadas a una muestra de 450 profesores de educación primaria de la Comunidad de Valencia:

- a) ¿Cómo es necesario pensar el liderazgo hoy?
- b) ¿Qué debe promover el líder en su organización?
- c) ¿Qué líder reclaman hoy las organizaciones escolares?

Estas preguntas nos ayudan a desvelar la esencia del liderazgo que las organizaciones escolares solicitan en la actualidad para dar respuesta a las demandas educativas y sociales de la comunidad educativa.

## 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general de esta investigación es analizar las percepciones del profesorado de de la escuela pública española acerca de cuál es el perfil de liderazgo del director que demandan las organizaciones escolares para hacer frente a los desafíos educativos actuales desde la mirada del profesorado que está en activo en los centros.

### Población

Han participado en este estudio 450 profesores y profesoras de educación primaria de la escuela pública de España.

### Instrumento

Se diseñó un cuestionario abierto para indagar cuestiones relativas a la dirección y liderazgo. En este artículo solo se va incidir en tres de las diez preguntas cualitativas que se plantearon sobre el liderazgo escolar del director.

El cuestionario fue previamente validado por un grupo de expertos (inspección educativa, asesores de formación del profesorado y profesorado universitario de la Universidad de Valencia). Se confirmó que las preguntas-tema eran adecuadas para explorar algunas ideas relativas al liderazgo escolar del director que reclaman las organizaciones educativas.

A continuación se describen las valoraciones más destacadas por los participantes que han intervenido en este estudio.

## 6. LA VOZ DEL PROFESORADO

Después de analizar las respuestas de la muestra participante en este estudio, se agruparon de forma sintética los comentarios más relevantes de los docentes a cada de una de las preguntas planteadas.

### a) ¿Cómo es necesario pensar el liderazgo hoy?

- Las respuestas a esta pregunta se pueden agrupar en siete grandes bloques conceptuales:
  - Una tarea compartida entre más de una persona para evitar el autoritarismo.
  - Una herramienta imprescindible para ordenar la vida escolar, liderar el equipo y saber delegar tareas al resto de personas implicadas.
  - Un modelo de organización y una manera de entender la dirección educativa que pretende estar en constante cambio para actualizarse y renovarse, con el fin de mejorar las prácticas educativas y el aprendizaje de los alumnos.
  - Una posibilidad de crecer profesional y personalmente y de poder ayudar a los demás en el buen funcionamiento del centro.
  - La capacidad para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos con entusiasmo y por voluntad propia.
  - Una función de todo un grupo, no solo de una persona.

### b) ¿Qué debe promover el líder en su organización?

- En este caso, las respuestas se organizaron en seis apartados:
  - La implicación, la participación, el compromiso, la ilusión, la innovación, un espacio de diálogo, la transformación de la cultura de la organización para conseguir los objetivos del proyecto.
  - Buen clima en la comunidad educativa y orientación en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

- Espacios de encuentro, reflexión y mejora continua.
- Una visión conjunta de la organización en la que cada miembro tiene algo que aportar para la consecución de los fines de la misma.
- El desarrollo de procesos que conduzcan a la mejora.
- La motivación y la generación de un buen clima, para que todos participen y aporten su trabajo y su experiencia al resto de los agentes educativos.

c) ¿Qué líder reclaman hoy a los directivos de las organizaciones escolares?

- Según los encuestados, se reclama un líder que:
  - Sea capaz de orientar el cambio en su organización, que sepa comunicar y que tenga la habilidad de conseguir los objetivos marcados con el apoyo de toda la comunidad.
  - Ejercer una influencia sobre las personas que componen la comunidad educativa, sin utilizar el poder o autoridad formal; capaz de mediar entre los componentes de la organización y orientar en el aprendizaje.
  - Una persona influyente en la comunidad. Que sepa guiar, acompañar al resto de miembros teniendo en cuenta sus pensamientos, opiniones y creencias y con un carácter asertivo, con escucha activa y con habilidades sociales para comunicar y transmitir sus ideas. Que tenga empatía para dirigir una organización y que conozca todas las dimensiones del centro.
  - Sea capaz de motivar, comunicar y potenciar al resto de los miembros de la organización; de estimular el pensamiento creativo, organizar equipos de trabajo y tomar decisiones compartidas para alcanzar el fin de la organización.
  - Sea consciente del escenario y de los desafíos con los que se enfrenta la organización. Además, ha de saber implicarse, ser transparente, saber confiar y delegar responsabilidades, crear buenas relaciones, tener un conocimiento amplio de la institución, tener claro el objetivo de la organización, conocer la cultura de la escuela y ver el conflicto como algo positivo.
  - Sea el motor de la organización. Que tenga una mente abierta, una gran visión de futuro, que influya positivamente en el pensamiento y en la acción de los otros para la consecución de los objetivos. Que ayude a transformar la cultura organizativa, a crear ambientes colaborativos y a saber delegar en su equipo.

## 7. CONCLUSIONES

Tanto en el panorama educativo español como en el latinoamericano, el liderazgo pedagógico del director, tal y como reflejan numerosas investigaciones, es uno de los elementos más potentes con que cuentan actualmente las escuelas para garantizar procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad para todos los alumnos.

Como se ha podido observar a través de los comentarios de los participantes en esta investigación, cada vez se demanda más un liderazgo emergente de los directores asentado en las bases de un modelo distribuido, compartido, resonante, pedagógico y participativo. En estos rasgos se ha de asentar la figura del liderazgo para poder avanzar hacia la convergencia de un proyecto educativo compartido en nuestros centros escolares:

- Un liderazgo pedagógico, que desde la perspectiva emergente ha de lograr que el director se convierta en un profesional reflexivo que analiza colaborativamente las prácticas escolares vinculadas a los contextos sociales y políticos de referencia.
- Un liderazgo para el aprendizaje, tanto del alumnado como del profesorado que trabaja en la organización.
- Un liderazgo que posibilite esclarecer los entresijos y tratar de mejorar aquellos aspectos del centro que interfieran negativamente en el camino hacia la calidad.
- Un liderazgo que desempeñe una función estratégica compartida y comprometida, en su dimensión transformacional y en su papel potenciador de la cultura de la organización, así como también, en su habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás profesionales que trabajan en su institución. Es decir, un liderazgo que favorezca el bienestar personal y social de todos los miembros.

Tal y como demuestran los resultados de esta investigación, es preciso reivindicar la importancia de la figura del director como un líder pedagógico que debe propiciar una cultura colaborativa, fomentando la participación de todos los miembros implicados en la organización y facilitando un clima de confianza y respeto, a través de la comunicación y motivándoles y estimulándoles hacia la creatividad y la innovación.

En suma, un liderazgo / dirección que actúa horizontalmente, y de manera colegiada, como inspirador y catalizador de cambio y generador de recursos, y que coadyuva al desarrollo integral de las aptitudes y potenciali-

dades del alumnado mediante un aprendizaje abierto y dinámico en el que las competencias socioemocionales juegan un papel importante, y donde se vincule el liderazgo desde la dirección con el aprendizaje integral del alumno y abra el centro a la sociedad y a otros centros educativos.

Si los profesores son clave en la mejora, los directores, con su liderazgo, han de crear el clima adecuado y potenciar una cultura organizativa para que los docentes sean mejores. Solo de esta manera avanzaremos hacia la mejora de los centros escolares; un reto complejo pero no imposible de lograr para el buen funcionamiento, el éxito y la calidad de las organizaciones educativas tanto españolas como latinoamericanas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, M. (2013). *Otra alternativa, el liderazgo profesional*. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional sobre Dirección Escolar. Bilbao: Deusto.
- BALL, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós.
- BOLÍVAR, A. (2010). «Liderazgo para el aprendizaje». *Revista Organización y Gestión Educativa*, n.º 1, pp. 15-20.
- BOLAM, R. (1993). *Effective management in schools*. Londres: HMSO.
- BOU, G. (2004). *Liderazgo estratégico para directivos, directores y dirigentes*. Madrid: Pirámide.
- BRYMAN, A. (1996). «Leadership in organizations». En N. GLEGG (coord.), *Handbook of organization studies*, Thousand Oaks, SAGE, pp. 52-67.
- BURNS, D. y BASS, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond expectations*. New York: Free Press.
- CALATAYUD SALOM, A. (2008). *La escuela del futuro. Hacia nuevos escenarios*. Madrid: CCS.
- CALATAYUD SALOM, A. (2008a). «El liderazgo educativo en un mundo globalizado: hacia nuevas visiones». En J. GAIRIN y S. ANTÚNEZ (eds.), *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Madrid: Wolters Kluwer.
- CALATAYUD SALOM, A. (2008b). «El liderazgo educativo que demandan hoy las instituciones escolares». Actas del I Congreso de Dirección de Centros Docentes de la Comunidad Valenciana: Universidad de Alicante.
- CALATAYUD SALOM, A. (2009). *Entresijos de los centros escolares. Desvelarlos para mejorarlos*. Málaga: Aljibe.
- CALATAYUD SALOM, A. (2010). «El director/a que se necesita hoy en las organizaciones escolares». *Revista Padres y Maestros*, n.º 334, pp. 5-9.
- CASTELLS, M. (2006). *La sociedad Red: una visión global*. Madrid: Alianza.

- CASTRO, E. (2006). «Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas». *Omnia*, n.º 3, pp. 83-96.
- Comité para la Evaluación de Programas de Pedagogía y Educación (CEPPE), México (2009). «Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica». *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, n.º 7, pp. 23-36.
- CONLEY, D. y GOLMAN, P. (1994). «Ten propositions for facilitative leadership». En J. MURPHY y L. KOHN (eds.), *Reshaping the principalship: insights from transformational reform efforts*. California: Corwin Press, pp. 68-80.
- DAY, C., SAMMONS, P. y HOPKINS, D. (2009). *Impact of school leadership on Pupil Outcomes- Interim Report*. Nottingham: University of Nottingham - The National College for School Leadership.
- ELMORE, R. (2008). *Improvement school leadership*. París: OECD.
- GERSTNER, J. (1996). *Reinventando la educación*. Barcelona: Paidós.
- GOLEMAN, D. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Llasa y Janes.
- HEIFETZ, R. y LINSKY, M. (2003). *Liderazgo sin límites*. Barcelona: Paidós.
- HOPKINS, D. (2001). *School improvement in an era of change*. Londres: Casell.
- HUNT, J. (1999). «Transformational leadership's transformation of the field. An historical essay». *Leadership Quarterly*, n.º 10, pp. 129-144.
- LEITHWOOD, K. (2004). «Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning». London DFES, Research Report 800.
- LÓPEZ, F. (1992). *La gestión de la calidad en educación*. Madrid: Muralla.
- LORENZO, M. (1994). *Organización escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- QUINN MILLS, D. (2002). *E-Liderazgo*. Bilbao: Deusto.
- PASCUAL, R. VILLA, A. y AUZMENDI, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Mensajero.
- SERGIOVANNI, T. (1990). *The principalship. A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- SHARMA, R. (2003). *Las ocho claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari*. Barcelona: Grijalbo.
- TALIS (2009). *La creación de entornos eficaces de enseñanza y aprendizaje. Informe comparativo de los diversos sistemas educativos*. OCDE.
- VALLE APARICIO, E. (2012). *Los directores de CEIPS ante el espejo. El liderazgo educativo en un tiempo de cambio*. Barcelona: Anthropos.
- VILLA, A. (2013). *Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores*. VI Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Universidad de Deusto.

VILLA, A. (2004). «Liderazgo para la innovación». En A. VILLA, *Dirección para la innovación. Apertura de los centros en la sociedad de la información*. Bilbao: ICE, Universidad de Deusto.

YÁÑEZ, J. (2003). *Dirección de centros educativos*. Madrid: Síntesis.

YÁÑEZ, J. y SÁNCHEZ, M. (1994). *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso Libros.

