



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Liderazgo Educativo: conceptualización y
tendencias actuales

Autor/es

Alberto Rodríguez Sánchez

Directora

Sandra Vázquez Toledo

Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Campus de Huesca.

2016

Índice

1. Resumen.....	3
2. Introducción	4
3. Justificación	5
4. Conceptualización del Liderazgo.....	7
4.1. Diferenciación entre Liderazgo y Gestión	11
5. El papel del liderazgo educativo en la escuela	13
5.1. El equipo directivo	14
5.2. El profesorado	20
6. Perspectiva diacrónica.	25
7. Tendencias actuales del liderazgo en educación.....	28
7.1. Liderazgo Transaccional/Transformacional.....	29
7.1.1. Liderazgo Transformacional según Bass.....	33
7.1.2. Liderazgo Transformacional según Leithwood	35
7.1.3. Comparación entre Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional	40
7.2. Liderazgo Distribuido	41
7.2.1. Liderazgo Democrático	44
7.2.2. Comparación entre Liderazgo Distribuido y Liderazgo Democrático	48
8. Conclusiones.....	49
9. Referencias bibliográficas.....	52

Título: Liderazgo Educativo: conceptualización y tendencias actuales/ Educational Leadership: conceptualization and actual tendencies.

Autor: Alberto Rodríguez Sánchez

Directora: Sandra Vázquez Toledo

Fecha de depósito: 20/6/2016

1. RESUMEN

Con el presente Trabajo Fin de Grado se pretende ahondar en el concepto que se tiene en la actualidad del Liderazgo Educativo; donde se aspira a una profundización sobre el concepto de liderazgo y las diferentes vertientes que han ido surgiendo a lo largo de los años, y cuál ha sido el papel desempeñado por parte de los profesores/as y los directores/as en los centros educativos.

Se tratar de realizar un análisis de la evolución que ha tenido el liderazgo educativo desde la década de los años 30/40 cuando se empieza hablar de este término donde solo importa el líder y sus características, hasta la actualidad, donde tenemos dos teorías que están en boga; liderazgo democrático/compartido y liderazgo distribuido, que se centran en que cada uno a través de las habilidades que tienen, se ayuden y compartan en la consecución de los objetivos.

Palabras claves: Liderazgo educativo, líder, liderazgo transformacional, liderazgo distribuido, liderazgo democrático/compartido.

Abstract

With this Final Project Work expects to go in depth about the current concept of the Educational Leadership, which aims to make a deepening of the concept of what is leadership and the different aspects that have emerged over the years and what it has been the role played by teachers and principals in the schools.

It is trying to perform an analysis of the evolution that has taken educational leadership from the decade of the 30/40 when it is started to talk about this subject, where only the leader and their characteristics have relevance till the current time,

where we have two theories updated; they are just democratic / shared leadership and distributed leadership, which focus from each one through the skills they have, to help and share the achievement of the objectives.

Key words: Educational leadership, leader, transformational leadership, distributed leadership, democratic / shared leadership.

Número de palabras: 16.242

2. INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo resulta ser un tema excitante y controvertido, dado que se han realizado una gran cantidad de investigaciones, trabajos y es un motivo de conferencias recurrente. Uno de los objetivos que se quieren lograr en los ambientes académicos, es una mejora en la gestión, como resultado de la implementación del liderazgo y que derive en alcanzar una optimización de la calidad educativa del centro escolar.

Hoy en día, nadie pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, ya que se admite que es un elemento clave en la mejora de las instituciones educativas. Para profundizar en ello, se ha realizado una exhaustiva revisión bibliográfica, a partir de la misma, el trabajo se ha estructurado en los siguientes apartados:

- **Conceptualización del liderazgo educativo:** se pretende ahondar en que se entiende por este concepto, cuáles han sido los diferentes puntos de vista que han ido dando los investigadores, para finalmente quedarnos con una idea clara sobre él.
- **Papel que el liderazgo tiene en la escuela:** permitirá poder enfocar el planteamiento que se tiene de las escuelas, desde otro punto de vista, es decir, trabajar a través del liderazgo educativo para conseguir un cambio cultural, que nos permita avanzar y dejar atrás los planteamientos erróneos del pasado.
- **Papel del profesor/a y director/a:** servirá para poder conocer cuáles son las funciones que tiene cada uno de ellos/as, y cuáles son los resultados, ya sean positivos o negativos, que obtienen cuando llevan un estilo de liderazgo a la práctica.

- **Perspectiva diacrónica:** en este último apartado se intenta dar una explicación de la evolución que ha tenido el liderazgo educativo desde el siglo XX hasta la actualidad. Posteriormente nos centraremos en aquellos estilos de liderazgo que actualmente están en vigencia.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado trata sobre el liderazgo educativo y las tendencias que actualmente están en vigencia. Se decidió hacer este trabajo desde un punto de vista teórico, para poder investigar y tener un mayor conocimiento sobre esta temática, ya que la dirección, el liderazgo y la calidad son unos referentes básicos en las organizaciones educativas, lo cual es fundamental para poder entender la labor que realizan tanto los profesores/as, como el equipo directivo de un centro escolar, ya que como nos dicen Cantón y Arias (2008) "la sociedad del conocimiento exige organizaciones flexibles, innovadoras y versátiles que se consiguen fundamentalmente por influencia en la dirección de las mismas."

Consideramos decisivo desde un primer momento enmarcar el liderazgo de los directores/as y profesores/as de los centros educativos como fundamental para determinar la calidad y el éxito y así cambiar las escuelas y mejorar la educación, para ello es necesario contar con personas que ejerzan un liderazgo tanto dentro de la escuela como fuera de ella. Álvarez (1998) justifica tener ese éxito en cuatro bloques:

- *Razones de tipo psicológico:* necesidad del líder que armonice objetivos institucionales y los intereses personales de los miembros del grupo, para evitar la desestructuración del colectivo y la amenaza de la calidad educativa.
- *Razones de tipo sociológico:* ningún grupo humano funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, ya provengan del espacio formal (liderazgo institucional) o del espacio informal (liderazgo ocasional).
- *Razones de tipo profesional:* nueva concepción del liderazgo educativo, enfocado a la gestión de la calidad en función de la satisfacción del usuario y de las relaciones humanas.

- *Razones de tipo pedagógico*: tiene fácil acceso a la información que llega al centro, la cual deberá poner al alcance del resto del personal.

Un buen líder es aquel que es capaz de motivar, apoyar a su personal, con visión de futuro y con capacidad de adaptarse al entorno o a las personas que lo rodean. Por ello, la aplicación de estos factores nos permite saber que todo funciona, cuando los problemas son resueltos en el lugar donde se generan, se logra un respeto en la convivencia y la comunidad escolar trabaja por lograr los objetivos educativos propuestos. Es por eso que la formación que reciben los profesores/as o los directores/as, ya bien sea durante su etapa universitaria o bien posteriormente una vez que salen ya titulados y se enfrenta a su labor con los alumnos/as, sobre el liderazgo educativo es nula, lo cual es un importante error, ya que el tener un mero conocimiento sobre esta temática te permite tener una visión más crítica de las actuaciones docentes y directivas. Ronquillo (2007) habla de que en la escuela se debe procurar coherencia formativa y ofrecer referentes éticos que les sirvan para tomar decisiones y orientar sus actos por criterios de dignidad y vida sana.

Actualmente estamos viviendo una etapa de la vida totalmente diferente, viviendo una infinidad de cambios, en lo económico, social y político, en este contexto se han venido formando las nuevas generaciones de niños/as, por ello el liderazgo educativo ha ido evolucionando y seguirá haciéndolo, en contraposición con décadas anteriores donde la educación tradicional estaba basado en el autoritarismo o burocracia y en la creencia de que un líder individual saca adelante al grupo en la consecución de los objetivos. Esto provoca que se demande un ejercicio del liderazgo caracterizado por tener una visión de futuro y de innovación para involucrar a los miembros a conseguir las metas comunes.

Estos nuevos retos y viviendo en un periodo de transición entre la dirección escolar heredada y las nuevas orientaciones de liderazgo, el transformacional de Bass, (1985); Leithwood (1994), el instruccional de Leithwood (2007) y el pedagógico de Bolívar (2001). Rivera (2014), habla de que hay que romper con el paradigma tradicional conductista de dirigir a las organizaciones escolares y generar un paradigma integral que favorezca la inclusión de los diferentes actores del proceso educativo y administrativo de las instituciones educativas.

4. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO

El liderazgo educativo es un constructo complejo e interdisciplinar, que proviene del inglés: to lead, que significa conducir o guiar, por ello puede decirse que liderazgo se desarrolla cuando alguien es capaz de generar cambios o bien, decidir sobre ellos, en palabras de Storr (2004, p.415 citado en Gento y Cortés, 2011) “no es una persona o posición (...). Hace referencia a una relación compleja, paradójica y moral entre personas, que puede causar perjuicio a algunas personas y beneficios a otras (...), que se fundamenta sobre la confianza, obligación, compromiso, emoción y una visión compartida sobre lo que es bueno. Nadie puede ser líder sin seguidores”.

Por ello Marín (1998, citado en Vargas, 2009) hace mención a una definición del liderazgo como algo que no sólo involucra a la persona, sino también a la toda la institución educativa.

...el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización. Incrementa la productividad, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. (p.3)

Otro tema esencial a considerar dentro del liderazgo educativo es relacionar *poder con liderazgo*, el liderazgo tiene un componente tangencial de poder y el poder tiene una influencia sobre los demás, por cuanto que el proceso de construcción de la realidad y la mediación de las personas en las organizaciones no se comprende sin considerar las relaciones de poder. En este sentido Coronel (2005) no se refiere al “poder sobre”, ni al “poder a través de” sino más bien al “poder con”. Ya que el liderazgo es una relación de influencias llevada a cabo con los líderes, miembros del equipo y colaboradores, que implica un propósito conjunto y común de llevar a la práctica cambios reales en la organización.

Por esto un líder, es aquel que tiene poder y que es capaz de desplegarlo sin la necesidad de recibir reconocimiento por ello, ni siquiera por parte de la organización educativa a la que pertenece, todo lo hace sin imponer su posición relevante dentro de la estructura organizativa, sino a través de sus vínculos sociales, que tiene con los

miembros, de su capacidad comunicativa, su forma de relacionarse con los demás y sus propias características personales, elementos que se ponen en juego a la hora de relacionarse con los miembros de una organización para poder influir en ellos.

Otro autor como López (2002, citado en Quevedo y Flórez, 2011) habla que el poder es la estructura de relaciones definida o configurada por las publicaciones y/o posiciones de los miembros dentro de la organización, y por las relaciones de influencias que se generan de unos sobre otros desde dichas posiciones, tal poder se traduce en el ejercicio de la influencia dentro de la red social.

Asimismo Quevedo y Flórez (2011) definen el liderazgo como la “capacidad de influir en la conducta organizativa de los sujetos sobre bases no explícitas o informales”. Esta red social que han comentado está planteando que tengamos que comprender desde otra perspectiva como son las organizaciones y como poder trabajar en ellas. Estas redes se están convirtiendo en la nueva forma de organización, donde se está dejando de lado la antigua organización jerarquizada piramidal, lo cual supone, que tengan que depender menos de los procedimientos y las reglas formales del trabajo individual y más del trabajo en equipo. Todo esto se puede llevar a cabo si dentro de esa nueva organización (red) se producen pequeñas adaptaciones, gracias a la comunicación libre y directa entre ellas.

La creación de la red generada, provoca una hiper-conectividad que a su vez produce un uso más eficiente de las capacidades de los individuos, los autores de referencia López, Perera, Bejarano, Del Pozo y Budia (2014, p.102) nos hablan de que:

La red es la manera más eficiente de movilizar el capital tanto social como intelectual de una organización. Hargreaves (2001) entiende el capital social de una escuela en términos de la confianza entre sus miembros y la fortaleza de sus relaciones mutuas. En una escuela con un alto capital social las posibilidades de creación y transferencia del conocimiento, los componentes según Hargreaves del capital intelectual aumentan.

Dejar atrás toda esa jerarquización piramidal tradicional, ha contribuido según plantean Hadfield y Jopling (2012, citado en López, Perera, Bejarano, Del Pozo y Budia, 2014, p.103):

"A la transición desde los constructos individualistas de este fenómeno, que han predominado hasta ahora, hacia otros que pongan más énfasis en la acción colectiva en las organizaciones".

Por lo tanto, todo ese esfuerzo debe dirigirse a no limitarnos a ver como los equipos directivos de los centros escolares podrían tener un mejor funcionamiento en papeles que ya tienen, sino que la pregunta debería ser la contraria, como reestructurar los centros escolares para que promuevan los papeles y funciones que deseamos para cumplir con esos objetivos que han sido planteados. Sykes y Elmore (1989, citado en Bolívar, 1997) dan un párrafo muy clarificador de lo anteriormente planteado:

"En lugar de concentrarnos en cómo la gente actúa en papeles ya dados en una organización, la investigación debe dirigirse a crear los roles y estructuras que apoyen y promuevan las prácticas educativas que deseamos" (p.25)

Por ello según lo anteriormente desarrollado, Vázquez, Liesa y Bernal (2014), engloban el liderazgo en cuatro perspectivas:

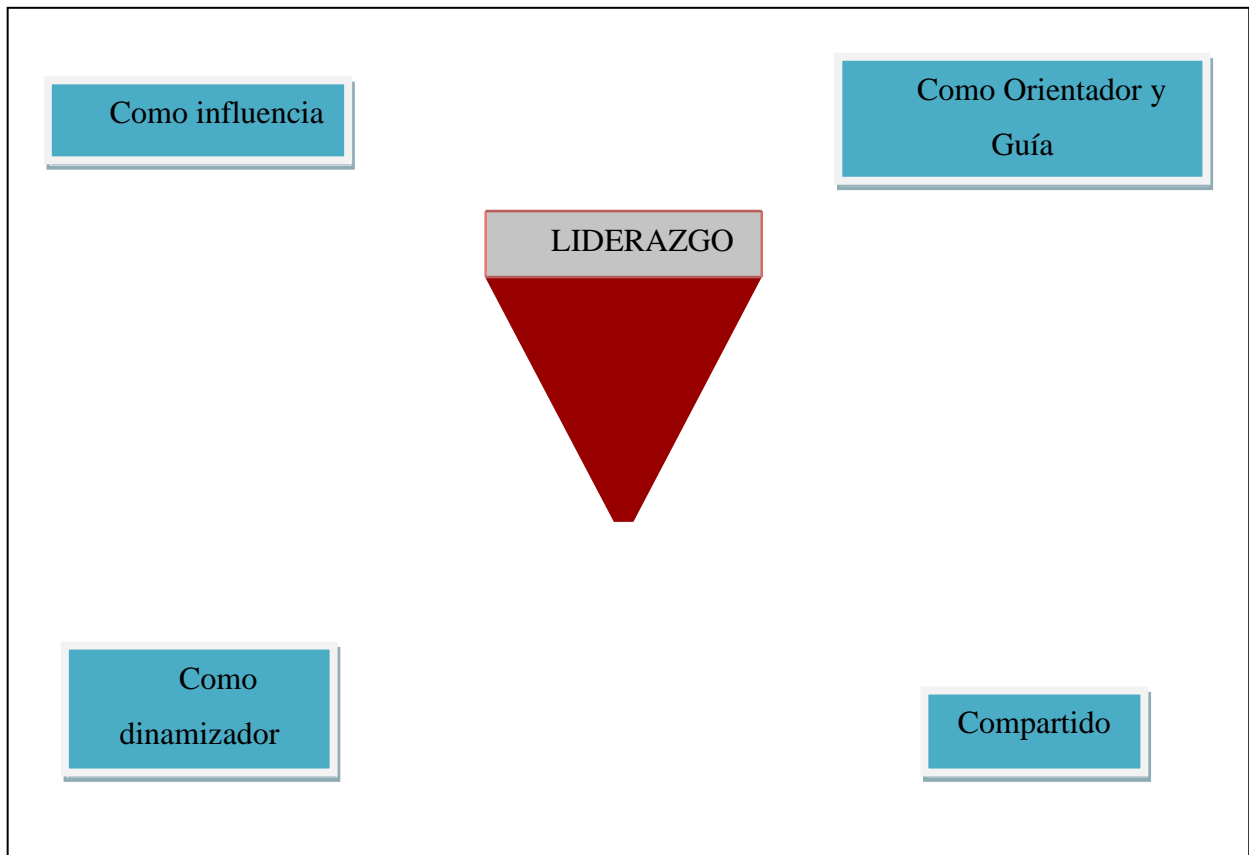


Figura 1: Perspectivas actuales de liderazgo

Fuente: Basado en Vázquez, Liesa y Bernal (2014)

Liderazgo educativo como influencia: Poseen la capacidad para construir una visión compartida, donde no solo generan ideas, sino que además tienen la capacidad para poder compartirlas y hacer que los demás miembros del grupo se comprometan.

Liderazgo educativo como dinamizador: Tienen la capacidad de movilizar a las personas hacia una dirección e integrales en un proyecto común, donde la motivación se convierte en su mejor aliado.

Liderazgo educativo como orientador y guía: Se encarga de mostrar a los seguidores el camino que deben seguir, para ellos les proporcionaran todo el apoyo y recursos que necesiten para que así no se dispersen y se centren en su trabajo.

Liderazgo educativo debe ser compartido: Se entiende que tiene poco que ver con jerarquías e imposiciones, es decir, modelos autoritarios. Este liderazgo tiene que comenzar a verse menos como un individuo y más como una comunidad, que es asumida por distintas personas según habilidades y características que tengan en ese momento.

Hoy en día resulta muy complicado poder encontrar una única propuesta acerca de lo que es el liderazgo educativo en la escuela, ya que no es una tarea que resulte sencilla como se podría llegar a creer. El motivo de la dificultad, es por su gran diversidad de posibles definiciones y ámbitos de los que proviene, es por ello que, Stogdill (1974, citado en Vázquez, Liesa y Bernal, 2014) determinó que existen tantas definiciones sobre el liderazgo como personas que han tratado de darle un significado.

A pesar de ello, encontramos unas líneas generales o notas comunes que nos permiten cercar el concepto. Esencialmente el liderazgo se entiende como un proceso de influencia cuyos componentes son quienes las ejercen (los líderes) y quienes están sujetos a ellas (los seguidores), por ello podemos observar el liderazgo desde distintos puntos de vista, ya que el liderazgo se concibe como una habilidad no innata, lo cual supone que puede desarrollarse y aprenderse, por ello los líderes aprenden a serlo. Además según Álvarez (1998, p.66), lo entiende como un proceso que se adquiere, que

implica destrezas y habilidades, tanto si se está en el despacho como en una cadena de montaje.

4.1. Diferenciación entre Liderazgo y Gestión

Es frecuente cuando oímos la palabra gerente, por defecto la asociamos a líder, cuando la realidad es que existen muchas características que diferencia ambos conceptos, un líder y un gerente suelen desempeñar distintos papeles dentro de una organización. Por líder se entiende que es aquella persona (o grupo de personas) “capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para conseguir su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven en un determinado entorno y contexto al que prestan el necesario cuidado” (Gento, S. 2002, p.183). Mientras que el papel del gestor es asegurarse que el trabajo se hace a través del uso efectivo de recursos materiales y humanos.

Bonet y Zamoro (1996, citado en Coronel, 2005) establece una serie de rasgos diferenciales para explicarnos que se puede ser director y no ser el líder o ni si quiera un líder entre varios.

EL GESTOR	EL LÍDER
Se fija más en el proceso de toma de decisiones que en el hecho final.	No se limita a reaccionar. Es más productivo que reactivo. Tiene clara su misión y el convencimiento firme de llevarlo a cabo.
Procura limitar opciones.	Tiene un compromiso personal con los objetivos.
Evita soluciones que puedan ser conflictivas.	Desarrolla nuevos enfoques ante los problemas.
Es un hábil controlador administrativo y financiero.	No suele ser hábil (ni le gusta) en administrar o gestionar.
Quita importancia a las situaciones arriesgadas, sobre todo de ganancia o pérdida totales.	Suscita reacciones fuertes en los demás. No pasa desapercibido ni resulta neutro afectivamente.

Desea ser miembro de un grupo y tener papeles bien definidos en la organización.	Tiende a sentirse algo por encima del contexto y de las personas que le rodean.
--	---

Tabla 1: Rasgos diferenciales entre líder y gestor

Fuente: Lorenzo Delgado (2005, p.379)

Este mismo autor (Coronel, 2000), a través de Nanus y Bennis, nos da otra visión de cómo entender el liderazgo, como la diferencia entre la simple responsabilidad de gestionar y la de liderar la organización.

NANUS (1994)	BENNIS (1989)
El manager administra.	El manager acepta el status quo.
El manager es una copia.	El líder innova.
El manager se encuentra con sistemas y estructuras.	El líder es original.
El manager se centra en el control.	El líder se concentra en la gente.
El manager tiene una visión a corto plazo.	El líder inspira confianza.
El manager tiene la pregunta cómo.	El líder tiene una perspectiva a largo plazo.
El manager dirige su mirada a la línea base.	El líder, qué y por qué.
El manager imita.	El líder lo desafía.
El manager es el clásico buen soldado.	El líder es el mismo.
El manager hace las cosas bien.	El líder hace lo correcto.

Tabla 2: Diferencia entre gestionar y liderar

Fuente: Coronel (2005, p.380)

Estos rasgos diferenciales que nos presentan en torno al concepto de líder y gestor no son opuestos, sino complementarios, ya que existe una relación muy próxima entre liderazgo y gestión. Si ambos conceptos no son opuestos sino que se complementan podríamos hacernos una pregunta, *¿sería mejor actuar como gestor/manager o como líder?*. Los extremos nunca suele ser la mejor opción, por lo tanto, se tendría que elegir los factores más adecuados, dependiendo de la situación. El éxito radica en que la persona encuentre un campo de trabajo común donde puedan negociar y compartir objetivos. Por ello, según Sánchez (2015) la capacidad que los docentes debemos tener como líderes educativos, es la de percibir las nuevas necesidades de aprendizaje con el objetivo de propiciar entornos adecuados a estas renovadas condiciones. Nuestros esfuerzos, capacidades y actualizaciones pedagógicas, deber ir enfocadas a mejorar las presentes condiciones de aprendizaje.

5. EL PAPEL DEL LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA ESCUELA

Los centros educativos tienen la obligación de atender a todos los alumnos/as y garantizarles los aprendizajes imprescindibles para su futuro en el día de mañana, es por ello, que la responsabilidad de poder cumplir con dicho cometido, recae en la dirección del centro escolar, en concreto en su máximo responsable que es el director/a, el cual centrará todo su esfuerzo en conseguir esa meta propuesta, pero todo ese peso también se distribuye en otras personas que están en contacto directo con los alumnos/as, los docentes.

El sistema educativo que tienen los centros escolares durante estos últimos años, hace que se tengan que enfrentar a los desafíos de autonomía, descentralización y la relación entre liderazgo en la gestión y liderazgo en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Vaillant (2015) habla sobre un liderazgo que se centraba en el "que" (personas estructuras, funciones y roles) mientras que hoy el interés reside en el "cómo" (prácticas y funciones), de ahí que Robinson (2010, citado en Vaillant, 2015) indique que en los próximos años se deberá mejorar el conocimiento en materia de liderazgo y calidad educativa. Por lo tanto, la capacidad de mejora que tiene un centro educativo depende, en cierto modo, de los equipos directivos, en concreto de aquellos equipos directivos cuyo liderazgo es capaz de ayudar a dinamizar, apoyar y animar a que aprendan a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora.

Bolívar (2010) nos dice que conviene plantearse cuales son las tareas y responsabilidades que deben tener los directores/as de los centro educativos y, de acuerdo a ellas, promover los cambios oportunos en la estructura organizativa de los establecimientos educativos. Sin embargo, en la última década, se está empezando a resaltar que el liderazgo involucra una cultura común de expectativas, en la que todos sean responsables por su contribución al resultado colectivo (Leithwood y Louis, 2011).

Por ello en el liderazgo educativo tenemos dos órdenes en la mejora de la educación:

- El equipo directivo.
- El profesorado.

5.1. El equipo directivo

Los directores/as de los centros educativos no tienen que limitar sus funciones a la gestión burocrática, a pesar de que dedican un alto porcentaje de su tiempo a tareas administrativas y a actividades tales como el control y la supervisión de recursos materiales y humanos (OCDE 2009) sino que hoy en día, eso resulta insuficiente, tienen que dirigir también sus esfuerzos a la mejora del aprendizaje de los alumnos/as, e impulsar el aprendizaje organizacional en los centro educativos, en este punto es cuando se habla de liderazgo educativo o pedagógico. Sin embargo la gestión burocrática sigue siendo su primera responsabilidad, donde poder garantizar el éxito educativo a todo su alumnado, por lo que esta responsabilidad no puede recaer enteramente a lo que cada profesor/a haga en su aula. Es por ello que actualmente se está demandando una organización educativa que sea más flexible, la cual sea y tenga la capacidad de poder adaptarse a las circunstancias que la rodean. Los centros educativos con futuro serán todos aquellos que sean capaces de adaptarse a los cambios que el alumnado, el entorno y los padres y madres les demandan al tiempo que son capaces de aportarles todos los recursos que necesitan para desarrollarse, ya bien sean materiales o personales.

Como dicen Stoll y Temperley (2009, citado en Bolívar, 2010):

Los líderes escolares solo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y la formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad

deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos. Los optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizadas y por equilibrar esta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas. (p.13)

El director/a del centro educativo dejará de ser el centro de la pirámide, para pasar a ser el dinamizador de las relaciones interpersonales del centro y cuya función será de agente de cambio y recursos. Por lo que el director del centro educativo será defensivo antes los acontecimientos, esté sobrecargado de continuas demandas de la comunidad educativa y se encuentre preocupado por lo que ya hay y por lo que ya se hace, más que por lo que se podría tener y hacer.

Los cambios que el alumnado está demandando deben darse e iniciarse desde dentro de los centros educativos, de modo colectivo, donde los propios implicados estén inmersos en la búsqueda de sus propios objetivos de mejora, donde el intercambio de información y de experiencia suele ser uno de los medios más enriquecedores para el desarrollo profesional. Velasco (2000) comenta sobre la participación como medio de calidad educativa: “En el ámbito de las organizaciones, es posible sostener que la participación cooperativa de los colaboradores puede constituirse en condiciones adecuadas, en un elemento optimizador de la gestión del factor humano, haciendo a la organización más eficaz”.

Es por ello que Murphy (1994) delimita cuatro grandes dilemas de los directivos para llevar a cabo esos cambios:

a) *El dilema de la complejidad:* Algunos de los cambios en la configuración de los centros escolares (elección, descentralización, gestión a nivel de centro, inhibición de la administración) están haciendo más complejo el papel de los directivos.

b) *El dilema de la búsqueda:* Al no estar acostumbrados a trabajar de este modo se inicia una continua búsqueda de nuevas formas. Si ya en sí mismo el concepto de reestructuración es "amorfo", lo que engendra falta de claridad de lo que se pretende, hay además dificultades para encontrar alternativas futuras al status quo actual. Estas dos condiciones (un cuadro poco claro del futuro y la falta de capacidad para

desasirse de las prácticas habituales), comenta Murphy, hacen que el directivo inicie una búsqueda de su nuevo papel.

c) *El dilema del yo*: El directivo tiene conciencia de que ha de revisar su propia personalidad para resituarse en sus nuevas funciones. En efecto, el incremento de toma de decisiones de los profesores/as, la búsqueda de colaboración, la innovación centrada en la escuela, entre otros, engendran graves dilemas sobre su actuación como persona.

d) *El dilema del rendimiento de cuentas*: Tener la responsabilidad última en el funcionamiento del centro, en un contexto de competencia entre centros, engendra la grave responsabilidad por que el centro marche del mejor modo.

Es importante que los directores/as de los centros educativos se comprometan a lograr los objetivos con ayuda del personal docente y del personal administrativo, por ello a través del Liderazgo transformacional, el cual está centrado en el intercambio entre personas que buscan alcanzar metas comunes. Álvarez (1998) habla de las habilidades que desarrollaran a lo largo de su trayectoria laboral los directores cuando llevan a la práctica lo anteriormente citado:

- Carisma.
- Consideración individual.
- Estimulación intelectual.
- Liderazgo compartido.
- Trabajo en equipo como una estrategia importante.
- Dedicación de tiempo y de recursos.
- Tolerancia psicológica.

En el Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (TALIS, siglas del inglés Teaching and Learning International Survey) (2009) de la OCDE ofrece una comparación internacional sobre las condiciones de enseñanza y aprendizaje, aportando

ideas innovadoras acerca de algunos de los factores que pueden explicar las diferencias en los resultados de aprendizaje reveladas por el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA) de la OCDE. Tiene como objetivo ayudar a que los países analicen y desarrollen políticas para que la profesión del educador sea más atractiva y eficaz. TALIS analiza estos factores a partir de las informaciones suministradas por profesores/as y directores/as de centros de enseñanza. Este mismo informe, resalta la importancia que el liderazgo escolar tiene para favorecer la eficacia del trabajo de los profesores/as, donde señala que no existe una oposición entre el modelo administrativo y el modelo pedagógico. Afirma que los directores/as que son capaces de ejercer un liderazgo educativo son capaces de ejercer mejor el liderazgo administrativo. Sin embargo, la posible sobrecarga burocrática a la que están sometidos los directores/as les impide muchas veces poder ejercer el liderazgo pedagógico.

TALIS (2013) ofrece que los directores/as de los centros escolares son frecuentemente el punto de comunicación entre los diferentes colectivos que integran un centro educativo: padres, madres, profesores/as y alumnos/as. Siendo ellos los que deben enfrentarse a retos, como compatibilizar las exigencias que se les está demandando para cambiar la escuela y con las posibilidades que les permiten los sistemas educativos en los que trabajan y la comunidad local a la que el centro pertenece. Es por ello que algunas de las exigencias a las que se enfrentan los directores/as de los centros educativos son ya conocidas como gestionar los recursos humanos y materiales de los que disponen, que se comuniquen e interactúen con personas que ocupan una amplia variedad de puestos, que tomen decisiones basadas en evidencias y proporcionen liderazgo educativo a los profesores, necesario para crear un buen clima escolar que propicie entornos que favorecen tanto el trabajo de los docentes como el aprendizaje de los estudiantes, influyendo positivamente en el rendimiento tanto de unos como de otros.

Otro de los retos que se tiene que enfrentar el director/a es el clima escolar del centro educativo donde se incluye cuestiones relacionadas con la seguridad de las personas (acoso o abuso verbal o físico a profesores o estudiantes); absentismo de profesores/as o estudiantes; comportamientos delictivos (vandalismo, tenencia o uso de drogas y alcohol); y discriminación de cualquier tipo. Además, el clima escolar incluye la cultura

general del centro educativo en cuanto a la calidad de la relación entre los profesores/as, entre los estudiantes y entre profesores y estudiantes, y los niveles de cooperación, respeto e intercambio presentes en el centro. Sin embargo uno de los factores que más están demandando es incrementar la autonomía de los centros educativos, lo que impactará en las funciones y responsabilidades de los líderes escolares, debido a que, entre otros aspectos, mayor nivel de autonomía contribuye a la mejora de los resultados de los estudiantes. Vargas (2009) concluye que los administradores educativos tienen una enorme responsabilidad, y que de ello depende, en gran medida, su éxito en orientar, estimular al personal, promover la productividad en el desempeño de todas las actividades humanas, y de construir la visión entre todos los integrantes. Si logran claridad en sus metas y objetivos, indudablemente, su estilo de administración y su liderazgo se verán reflejados en toda la organización.

Pero para poder garantizar todo lo anteriormente citado es necesario que los equipos directivos se vean respaldados con medias políticas para poder ejercer adecuadamente su liderazgo educativo, así el informe TALIS (2009) ofrece una valiosa información que puede contribuir a orientar las políticas destinadas a mejorar las condiciones del aprendizaje efectivo y las prácticas educativas. A continuación alguna de las aportaciones más destacadas del estudio:

- Es necesario garantizar a los centros educativos los recursos adecuados y un profesorado cualificado y reconocido.
- Es fundamental intensificar y mejorar la formación del profesorado para poder mejorar los procesos educativos.
- Es necesario promover un clima de aula positivo, factor imprescindible para asegurar el rendimiento adecuado de los alumnos/as.
- La evaluación del profesorado es fundamental para garantizar un trabajo efectivo.
- TALIS resalta la importancia que el liderazgo escolar tiene para favorecer la eficacia del trabajo del profesorado.

Cuatro años más tarde en el informe TALIS (2013) sigue teniendo en cuenta esos aspectos que han sido mencionados y que mejoran la calidad de los centros escolares y añade algunos puntos nuevos que son interesantes:

- Debe permitirse a los alumnos/as que intenten encontrar soluciones por sí mismos antes de que el profesor les enseñe como hacerlo.
- Enseñar conjuntamente con otro(s) profesor(es) en la misma clase.
- Participar en discusiones sobre el desarrollo del aprendizaje de estudiantes concretos.
- Trabajar con otros profesores en el centro para poner en común criterios de evaluación del progreso de los alumnos.
- Asistir a reuniones.
- Intercambiar materiales con otros colegas.

Como anteriormente se ha comentado los directores/as que son capaces de ejercer un liderazgo pedagógico son, los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo. Es decir, el director como líder ayuda a crear las condiciones óptimas para una enseñanza eficaz, por lo que su rol es liderar a los líderes en la medida que “(...) influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los maestros, quienes a su vez moldean la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes” Pont, Nusche y Hopkins (2008, p.19 citado en Ruiz, 2013).

Informes del estudio PISA (2009) sugieren que una mayor autonomía de los centros educativos en la definición y la elaboración del currículo y de las políticas de evaluación, influye de forma positiva en el rendimiento del alumnado, siempre que estos dispongan de profesionales con una formación contrastada y recursos suficientes (OCDE, 2012). En concreto responsabilidades del liderazgo bien definidas en torno a cuatro ejes claves:

- a) Apoyar, evaluar y fomentar la calidad del docente.

- b) Fijar metas, evaluación y rendición de cuentas, en cuanto establecen una dirección estratégica, el diseño de planes escolares y metas para verificar el proceso.
- c) Una administración estratégica de gestión de recursos humanos y económicos.
- d) Colaboración con otras escuelas, con otros agentes del entorno escolar y de su comunidad.

5.2. El profesorado

En la actualidad uno de los ejercicios principales que tiene la dirección de un centro escolar es eliminar lo que Bolívar (2010) denominó “*efecto-director*”, se trata de un efecto indirecto; debido a que el director/a no trabaja en el aula, pero puede contribuir de buena manera a crear las condiciones para que los docentes trabajen bien. Pero aunque puede ayudar al docente en su práctica diaria, sin duda la efectividad que tendrá un profesor/a en el aula vendrá determinado por las capacidades que tenga, la motivación, el compromiso y el contexto en su aula. Por lo tanto el papel del profesor/a es algo que se trabaja en el aula. Por ello Katzenmeyer y Moller (2001, p.17 citado en Coronel, 2005) definen al profesorado líder como:

"Aquellos que lideran dentro y fuera de las aulas, que identifican y contribuyen al desarrollo de una comunidad e influyen a otros hacia la mejora de la práctica educativa."(p.475)

Para explicar ese liderazgo nos centraremos en las cualidades, capacidades y virtudes del individuo. Por ello Gento (1996) elabora un esquema donde lo explica, inspirándose en Senlle:

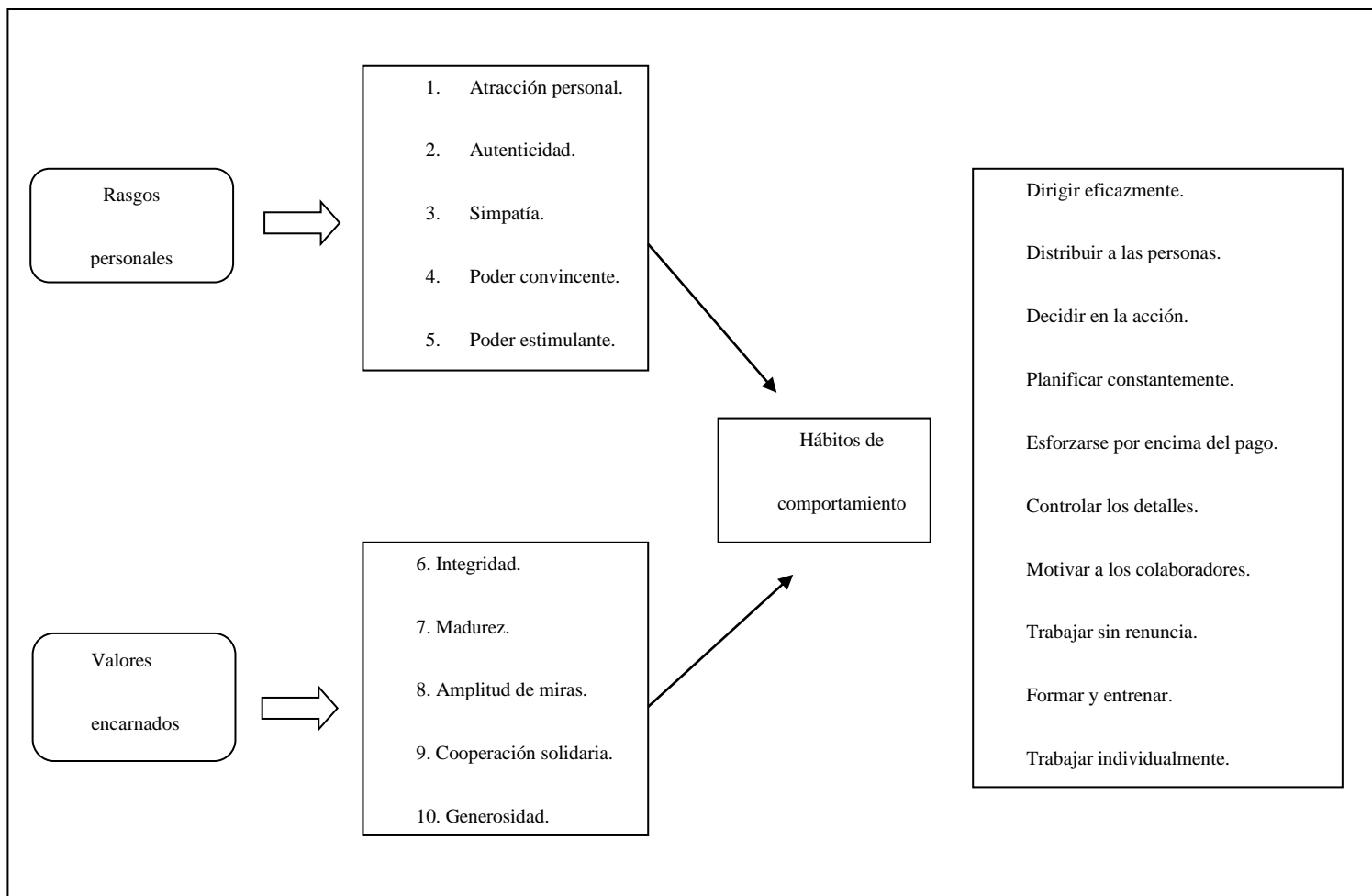


Figura 2: Cualidades, capacidades y virtudes del individuo

Fuente: Gento (1996)

En esta figura puede observarse que no sólo describen rasgos que debería tener un docente, sino que también se centra en la acción que llevan a cabo, hasta que llegan a establecer patrones de conducta más o menos estables. Según Coronel (2005, p.474) comenta el ejercicio de liderazgo de los docentes:

El liderazgo del profesorado esencialmente se refiere al ejercicio del liderazgo ejercido por este colectivo independientemente de la posición que ocupa en la estructura organizativa. Estamos hablando de una distribución social del liderazgo. Liderazgo como una forma de mediación que implica sobre todo una redistribución del poder y la influencia dentro de la escuela como organización.

Es por ello que los resultados que los alumnos/as obtienen dependen en gran medida de las características y de las condiciones de trabajo de los profesores/a, que además se verá influenciado por otras variables como el contexto familiar o el contexto organizativo. Como Bolívar (2010) describe que se puede intervenir en la cultura profesional docente, mediante una formación continua del profesorado o una mejora en las condiciones de trabajo del profesorado, de tal modo que favorezcamos los objetivos deseados y con ello mejorar el aprendizaje y los resultados de los alumnos/as.

El Profesor líder debería destacar en:

Berry y Ginsberg (1990)	Lieberman y otros (1988)	Fullan (1994)
La enseñanza en el aula.	Construcción de confianza y armonía.	Enseñanza y aprendizaje.
El asesoramiento a los compañeros/as.	Diagnóstico de la organización.	Colaboración.
El refuerzo positivo de las actividades de los compañeros/as.	Implicación en los cambios.	Contexto.
El desarrollo profesional.	Empleo de recursos.	Aprendizaje continuo autodirigido.
La revisión de la práctica escolar con colegas.	Gestión del trabajo.	Procesos de cambio.
La toma de decisiones sobre la escuela.	Asesoramiento individual.	Propósito moral.

Tabla 3: El profesor líder

Fuente: Coronel (1996)

Day y Harris (2003, citado en Coronel, 2005, p.475) nos sugieren que el papel del liderazgo del profesorado tiene cuatro dimensiones:

1. El traslado de los principios de la mejora escolar a la práctica individual en las aulas.
2. El sentirse parte activa junto a los demás del proceso de desarrollo y cambio y desarrollar el sentido de apropiación de dicho proceso.

3. El ser mediadores, por ser fuente de experiencia e información y actuar si son requeridos como tales para recabar apoyos.
4. El cultivar estrechos vínculos con el profesorado que posibilitan el aprendizaje mutuo.

Estas cuatro dimensiones que nos presentan Day y Harris (2003) son importantes para entender el liderazgo del profesorado, pero esto no quiere decir que no haya otras que tengan cierta relevancia, tales como aquellas que están relacionadas con aspectos emocionales (crear climas de confianza y armonía); organizativos (donde el profesor/a no sólo se preocupa por lo que sucede en su aula, sino que también tiene interés por el funcionamiento de la escuela), es por ello que el liderazgo del profesor/a no se queda en un conjunto de habilidades o de destrezas.

El liderazgo educativo del profesorado vendrá en cierta manera motivado por el contexto organizativo y de trabajo que tenga en su aula, lo cual no será un hecho que en cierta manera depende de él solo, sino que vendrá en consonancia con la ayuda que le sea proporcionada por el centro educativo, es decir, que la dirección escolar que cree las condiciones necesarias para llevar a cabo los cambios necesarios, permitiendo así al docente que pueda asumir nuevos roles. Pero ocurre que esta situación no se está llevando a cabo, debido a que las condiciones actuales del profesorado están impidiendo que se les permita que asuman esos nuevos roles, como nos advierte Hargreaves (1994, citado en Coronel, 2005):

"El contexto del trabajo de los maestros y el aprendizaje de los alumnos está cambiando con gran celeridad, pero las estructuras y culturas básicas de trabajo de los maestros son desesperadamente lentas en su respuesta a esos cambios." (p.479)

Es por ello que en el contexto de trabajo del profesorado es posible extraer dimensiones tales como:

- a) La autonomía, de la que insistentemente hablan en el sentido de la importancia de ser profesionales autónomos.

b) La soledad en el trabajo, en la que el espacio físico, (separación de las clases, edificios que propician la segregación departamental, por ejemplo) tiene un peso específico.

c) La monotonía y repetición en las tareas de enseñanza a la que se ven confinados año tras año.

d) La falta de reconocimiento de su labor profesional desde un punto de vista social.

También es posible establecer un listado con lo que un/a profesor/a tendría que hacer con sus alumnos/as:

- Conocer al alumno/a.
- Tratar al alumno/a.
- Orientar al alumno/a.
- Responsabilizarse del proceso de evaluación del alumno/a.
- Dinamizar al grupo.
- Responsabilizarse de las actividades del grupo.

Con todo esto queda claro que se necesitará grandes esfuerzos para dar soluciones a estas dificultades que se encuentran los docentes, para así lograr un desarrollo del liderazgo del profesorado en las aulas. Un hecho que resulta fundamental para dar solución a ello es que haya una colaboración entre los dos órdenes, es decir, que haya una colaboración entre el profesorado y los equipos directivos, para así poder poner en marcha las nuevas alternativas de trabajo y de liderazgo.

Katzenmeyer y Moller (2001, p.17 citado en Coronel, 2005) nos dan una definición acertada de lo que tendría que ser un profesorado líder:

“Aquellos que lideran dentro y fuera de las aulas, que identifican y contribuyen al desarrollo de una comunidad e influyen a otros hacia la mejora de la práctica educativa” (p. 475)

Por lo tanto el éxito que tendrá el liderazgo educativo está en la incidencia en los aprendizajes de los alumnos/as mediante la mediación que llevan a cabo los directores/as y los profesores/as, donde su formación es de una gran importancia, ya que son ellos quienes se encargan de trasladar las políticas educativas, de tal modo que si la formación que reciben tanto docentes como directores/as es escasa o mala, no conseguirán el éxito y calidad escolar deseados. Para ello será necesario apoyarles, capacitarles y comprenderles, desde las instituciones, para que puedan así poder influenciar de un modo positivo los resultados académicos que obtengan los estudiantes.

6. PERSPECTIVA DIACRÓNICA.

Las primeras investigaciones sobre liderazgo educativo se encuentran en la primera mitad del siglo pasado, donde se centró en identificar cuáles eran los rasgos (físicos, de personalidad, de capacidad personal) que definen al líder. Esas primeras investigaciones que se realizan sobre liderazgo datan de la década de los 30-40, cuando se desarrollan una serie de investigaciones bajo el paraguas conceptual denominado *teoría de los rasgos*. Esta teoría partía de que los líderes no se pueden hacer, sino que nacen ya con las características innatas que les lleva a desempeñar su papel de líder. De ahí que todos los esfuerzos vayan dirigidos a conocer las características personales del líder.

Progresivamente, el foco de atención se desplaza a las conductas, lo que origina las denominadas *teorías de estilo y conducta*, cuyo supuesto básico es que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo (Salazar, 2006). Bajo esta teoría surgieron dos líneas bien diferenciadas:

1º La investigación sobre las características del trabajo directivo, es decir, que actividades, funciones, responsabilidades asumen los directivos y como distribuyen el tiempo.

Bajo esta línea de investigación tenemos la propuesta de Kurt Lewin, este autor nos establece 3 estilos de ejercicio de liderazgo (Lewin, Lippit y White, 1939):

- Liderazgo autoritario.
- Liderazgo democrático
- Liderazgo “laissez faire”

2º Los estudios sobre las conductas sobre directivos eficaces.

Bajo esta línea de investigación tenemos la propuesta de Likert (1961). Este autor encuentra cinco comportamientos que definen la conducta efectiva del líder:

- Fomento de relaciones positivas que aumentan el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

Sin embargo Watkins (1989, citado en Murillo, 2006) nos señala que esta nueva perspectiva tuvo muchas dificultades en encontrar su liderazgo más adecuado llegando a la conclusión de que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla. A ese foco de conductas anteriormente descrito, le sigue la preocupación por los contextos, es decir, por la influencia que ejercen sobre las conductas y los estilos de liderazgo las coordenadas contextuales en las que se desempeña en trabajo (teorías de contingencia y situacionales) (Salazar, 2006)

En los años 1960 y 1970 empiezan a desarrollarse con más fuerza investigaciones sobre liderazgo educativo, es por ello que Sergiovanni (1984) propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

- El líder técnico
- El líder humano
- El líder educativo
- El líder simbólico
- El líder cultural

A finales de los 70 y en los 80 surge un nuevo estilo de liderazgo “liderazgo instructivo”, cuyo cometido básico era el de animar a los profesores/as en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser el portavoz e incluso el formador. Este tipo de liderazgo, el líder como persona conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz y como evaluarla. Este estilo de liderazgo tuvo y sigue teniendo una importante influencia en el ámbito educativo, cuyas aportaciones son irrefutables; ya que consiguió cambiar el tener un enfoque burocrático, que estaba centrada en la organización, a una dirección que se preocupaba más por la enseñanza. Sin embargo esta visión de liderazgo seguía siendo insuficiente, debido a que se centraba en identificar cuáles eran las características de los centros educativos que tenían un buen funcionamiento, pero no de aquellas que necesitaban mejorar, además se seguir teniendo una organización jerarquizada.

En la década de los 90 surge un nuevo estilo de liderazgo, llamado “liderazgo transformacional” el cual tiende a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos. Salazar (2006), comenta que central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Posteriormente a este estilo de liderazgo de los años 90 surgen dos nuevos estilos de liderazgo (liderazgo compartido y liderazgo distribuido) los cuales en la actualidad son los que están en vigencia y más adelante se pasaran a explicar.

A continuación aparece una figura donde se muestra la evolución que ha sufrido el liderazgo educativo:

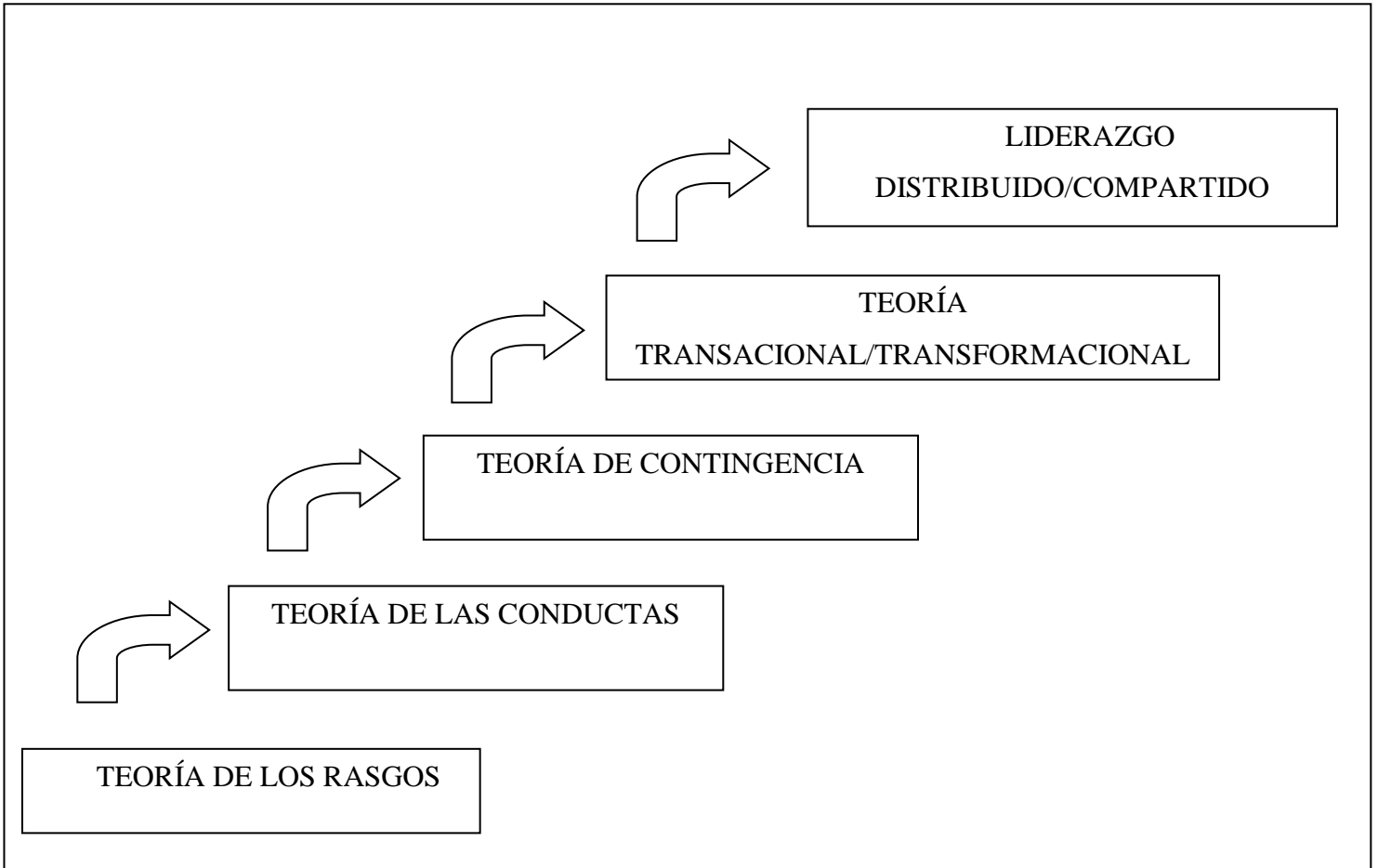


Figura 3: Evolución de las diferentes teorías de liderazgo educativo

Fuente: Elaboración propia

7. TENDENCIAS ACTUALES DEL LIDERAZGO EN EDUCACIÓN

El liderazgo educativo a pesar de haber sido muy investigado, resulta ser un tema muy complejo, por eso resulta importante que las organizaciones presten atención a este aspecto, donde se hace necesario conocer cuáles son sus características, cuales son los diferentes estilos de liderazgo y cuál ha sido su evolución. En relación a lo expuesto se hará una revisión tanto del liderazgo transformacional/transaccional como del liderazgo distribuido, mostrando sus ventajas y sus limitaciones, ya que ambos dos liderazgos, son las tendencias actuales.

7.1. Liderazgo Transaccional/Transformacional

El liderazgo transaccional es aquel que está basado en los modelos tradicionales, fundamentado en el intercambio, donde el líder utiliza su poder, recompensando o sancionando, en función del rendimiento de los alumnos/as, sin ir más allá de las tareas. Este tipo de liderazgo suele darse cuando los líderes premian o por el contrario intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado (Castro y Lupano, 2005).

El liderazgo transaccional consiste en realizar una transacción, es decir, en determinar que es necesario para que los individuos consigan los objetivos de la organización y de alguna manera los objetivos personales. Esta transacción puede esquematizarse:

El alumno/a hace un esfuerzo ➡ El líder le da lo que necesita

Esta clase de líder, guía a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea. Bass (1990) lo describe como aquel que inspira confianza a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores. El líder ayuda los seguidores a identificar lo que deben hacer para alcanzar los resultados deseados. Al ayudar a los seguidores a identificar lo que debe hacerse, el líder tiene en cuenta el concepto que el individuo tiene sobre sí mismo y sobre su necesidad de autoestima.

Bass (1990, citado en Bolívar, 2001) habla de qué características tiene este tipo de liderazgo:

- **Recompensa eventual:** Recompensar al personal de acuerdo con niveles de consecución en objetivos definidos.
- **Gestión por excepción (activa):** actuar cuando ha habido una desviación de las reglas o estándares para corregir las acciones.
- **Gestión por excepción (pasiva):** Intervenir solo si los estándares no han sido conseguidos, una vez han surgido los problemas.

- **Dejar hacer (laissez-faire):** abdicar de las responsabilidades, evitar tomar decisiones.

Con respecto a este liderazgo tenemos un enfoque tradicional del liderazgo transaccional propuesto por Hollander (1978) el cual argumenta que este tipo de liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa; el líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro, donde este conjunto de expectativas resulta del comportamiento de ambos. Además un liderazgo transaccional puede llegar afectar a la motivación que tiene un seguidor, dependiendo del tipo de intercambio que se produzca y por el contexto donde se desarrolla. Es por ello que según Popper y Zakkai (1994):

El líder efectivo, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia. Además el liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acotamiento del seguidor.

Es por ello que en este tipo de liderazgo todos los esfuerzos se concretan en los efectos que tiene la forma de ser del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. Mediante la siguiente tabla se pretende representar los roles y que papeles tiene este tipo de liderazgo:

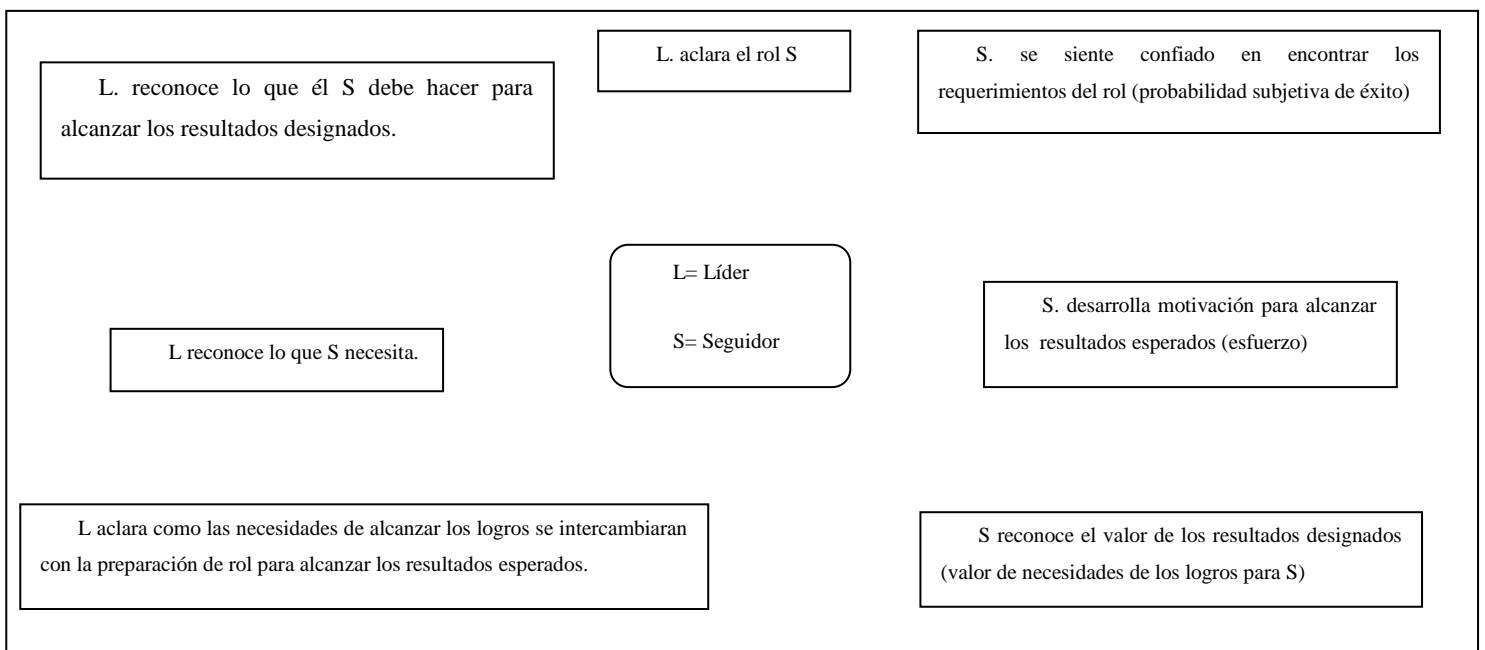


Figura 4: Roles y papeles del liderazgo transformacional.

Fuente: Arias y Cantón, 2006, p.64

Una vez expuesto el liderazgo transaccional el cual está basado en el intercambio, donde el líder utilizar el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de los resultados; hablaremos de otro tipo de liderazgo llamado liderazgo transformacional, donde el papel del líder es un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo. Burns (1978, citado en Sun y Leithwood, 2012) considera al liderazgo transformacional con propósitos tales como; la motivación de los seguidores hacía el trabajo en metas trascendentales en lugar del propio interés inmediato y también la motivación hacia el logro y la autorrealización en lugar de limitarse a la seguridad y la protección. Por ello la idea principal sobre este tipo de liderazgo es, que el líder tiene que desempeñar un papel muy importante en promover y cultivar una visión que de sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, por ello el líder debe articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentamientos y compromiso. Por ello como dicen Rozo y Abaunza (2010, citado en Almirón y Tikhomirova, 2015 p.26):

“El líder transformacional estimula intelectualmente al trabajador, tiene en cuenta sus ideas, motiva e inspira para hacerlo participe de sus resultados de la organización”

Bryman (1996), habla de que el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

García, Romerosa, Lloréns (2007), nos facilitan de cómo influye el liderazgo transformacional en aspectos tales como:

Visión compartida: El liderazgo transformacional no solo se encarga de generar ideas, sino que son capaces de compartirlas y hacer que los demás miembros de la

organización se comprometan, logrando con ello que vayan más del propio interés para lograr un beneficio grupal de la organización.

Aprendizaje organizativo: La visión compartida implica que haya un compromiso común para alcanzar el objetivo deseado y un sentido común del propósito organizativo. Esta visión ha sido una condición necesaria aunque no suficiente para el desarrollo de una organización, sin esta visión compartida se produce un bloqueo de los conocimientos y del aprendizaje organizativo. Mediante este estilo se permite que se aprenda a través de la experimentación, el diálogo, la comunicación y el dominio personal fomentando así una estimulación intelectual.

Innovación organizativa: Los líderes transformacionales motivan a los miembros de la organización mediante recompensas intrínsecas más que recompensas extrínsecas, estimulando a los seguidores y buscando soluciones a los problemas. El líder favorece la creación de un clima que potencie el desarrollo de habilidades y prácticas necesarias para generar innovación.

En base a lo anteriormente nombrado García, Romerosa, Lloréns, (2007), formulan las siguientes hipótesis:

H1: El liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la visión compartida.

H2: La visión compartida está relacionada con el aprendizaje organizativo.

H3: El liderazgo transformacional esta positivamente relacionado con el aprendizaje organizativo.

H4: El liderazgo transformacional esta positivamente relacionado con la innovación organizativa.

H5: El aprendizaje organizativo esta positivamente relacionado con la innovación organizativa.

Este liderazgo se basa en que el director sepa moverse en las dinámicas de poder que se establecen entre las personas antes que entre las propias organizaciones. Por ello según Álvarez y López (1999):

“La autoridad le viene por el tipo de relación y alianzas que establece con sus profesores; estas relaciones estarán presididas por pactos de poder y alianzas en función de intereses personales y corporativos“

Este tipo de liderazgo lo podemos englobar en dos grandes conceptualizaciones según sus autores:

- Bass desde el ámbito no educativo.
- Leithwood desde el ámbito educativo.

7.1.1. Liderazgo Transformacional según Bass

Bass (1980, citado en Arias y Cantón, 2006) habla de liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional que es más rutinario y diario. Defiende que liderazgo transformacional logra sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando la base motivacional sobre las cuales operan. Por ello los líderes transformacionales tiene éxito cuando son capaces de cambiar la base motivacional de sus seguidores hasta llegar al compromiso acordado, también llevan a cabo aumentar los deseo de lograr algo por parte de los seguidores y su propio autodesarrollo, mientras que a la vez trabajan el desarrollo en grupos y las organizaciones. Por lo tanto, un líder que estable metas y objetivos intentando hacer a su seguidor líder, es transformacional.

Este concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass en la década de los 80, el cual no estaba dedicado al ámbito educativo desde un principio, pero definió que factores incluyen en este tipo de liderazgo (Bass y Avolio, 1994):

- *Carisma*, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.

- *Visión* o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- *Consideración individual*, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- *Estimulación intelectual*, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- *Capacidad para motivar*, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

Estos líderes no dan respuesta inmediata al interés que tenga el seguidor, sino que pretenden despertar un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras esa confianza de los seguidores va aumentando. Para Bass (1985) el liderazgo transformacional es el comportamiento que ciertos directivos, que tienden a convertir a sus profesores/as en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo, todo ello mediante la motivación a través del logro. Todo ello permite que se identifiquen una serie de comportamientos entre el líder que ejerce este tipo de liderazgo y los seguidores (Bass 1998):

- **Recompensas contingentes:** contrata intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño.
- **Manejo por excepciones:**

Activo: se acomoda para monitorear el desempeño del seguidor y tomar una acción correctiva cuando la desviación de papel de desempeño esperado del seguidor es observado. Concreta la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo que se espera de los subordinados y llama la atención de los subordinados a ellos. Concreta la atención en fracasos para lograr cupos o pautas.

Pasivo: interviene solo si las pautas no son cumplidas. Está contento de dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien.

- *Laissez-faire*: este líder no participa en las actividades grupales. Él se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información solo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores.

Todos estos aspectos sirven para poder diferenciar cuando tenemos escuelas eficaces y no eficaces. Eisner (1980) subraya la importancia del liderazgo para distinguir los centros eficaces de los ineficaces cuando afirma:

"La historia de los centros nos ofrece un ejemplo que podemos llamar de libro de texto y es la idea de que un fuerte liderazgo que trasmite una misión y la habilidad para llevarla a la práctica marca una diferencia esencial para el centro".

Todo esto hace que el liderazgo se convierta en uno de los principales factores para poder determinar la eficacia de un centro, y por ello los centros escolares requieren de directores/as que además de ser capaces de administrar, promuevan el interés, la participación y la construcción de una escuela con el fin de lograr mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Para ello se requiere de personas que tengan una preparación adecuada y sobre todo actitud y compromiso para ser capaces de ponerse al frente de este proceso del cambio.

7.1.2. Liderazgo Transformacional según Leithwood

Leithwood y Steinbach (1993, citado en Murillo, 2006) explica que la aplicación de este tipo de liderazgo en la escuela se basa en tres constructos:

- Habilidad del director/a para fomentar el funcionamiento colegiado.
- El desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles.

- La creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal.

Es por ello que la certeza en este tipo de liderazgo está en los medios que usan para solucionar los problemas de la escuela y para desarrollar un compromiso por parte de su profesorado en la puesta en marcha de las soluciones.

Salazar (2006) afirma que todo esto hace que sea necesario un liderazgo que tenga coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativo y profesionalización de los profesores). En resumen se puede decir que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente.

Murillo (2006) nos proporciona una tabla de su propia elaboración a partir de Leithwood (1994) donde nos engloba que actuaciones nos permiten lograr esos objetivos y características.

Dimensiones	Actuaciones
Propósitos	Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela. Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela. Tiene expectativas de una excelente actuación.
Personas	Presta apoyo individual. Estimula intelectualmente al personal. Ofrece modelos de buen ejercicio profesional.
Estructura	Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo. Concede a los profesores/as (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones. Posibilita tiempo para la planificación colegiada.
Cultura	Fortalece la cultura de la escuela. Favorece el trabajo en colaboración. Entabla comunicación directa y frecuente. Comparte la autoridad y la responsabilidad. Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales.

Tabla 4: Síntesis del ejercicio del Liderazgo Transformacional según Leithwood

Fuente: Elaboración de Murillo a partir de Leithwood (1994)

Por lo tanto se caracteriza por partir de la contribución de los directivos escolares a los logros de los objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos.

Varios autores tales como Bolívar (2001) y Salazar (2006), nos proporcionan el modelo de Leithwood, que comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación explica:

a) Dimensiones de liderazgo

1. *Construir una visión de la escuela.* A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
2. *Establecer las metas.* Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. *Proveer estímulos intelectuales.* Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. *Ofrecer apoyos individualizados.* Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

5. *Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización.* Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.
6. *Inducir altas expectativas de realización (resultados).* Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
7. *Construir una cultura escolar productiva.* Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.
8. *Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.* Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

b) Dimensiones de gestión

1. *Preocuparse por el personal.* Proveer los recursos necesarios (tiempo, personal, fondos, materiales y facilidades) para desarrollar a gusto el trabajo.
2. *Apoyo instructivo.*
3. *Monitorizar las actividades de la escuela.*
4. *Construir relaciones con la comunidad.* Además de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

Estas 12 dimensiones que nos propone Leithwood tienen que ser entendidas como roles y no como funciones, porque están asociadas con prácticas específicas. Leithwood (1994, p.55 citado en Bolívar, 2001) nos dice que está relacionado de la siguiente manera:

Ciertamente la mayoría de las prácticas manifiestas de los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes

de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas.

Por ello como ven muchos profesores/as se trata de gestionen los aspectos necesarios y positivos del funcionamiento del centro, al tiempo que movilizan al personal del centro para transformar lo que existe en ese momento hacia algo deseable. La acción que realice la dirección será la encargada de orientarlo hacia la mejora, que estará entre solventar las tareas más importantes de la gestión.

Leithwood, Tomlinson y Genge (1996, citado en Salazar, 2006) hablan que el liderazgo transformacional tiene como metas fundamentales:

- Identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.
- Construir una visión colectiva y situar los objetos prácticos.
- Creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución de proveer apoyo psicológico y material personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

Aun con todo este tipo de liderazgo presenta una serie de dilemas y tensiones. El director/a del centro escolar debe compartir el poder y la responsabilidad, para ello debe implicar a los docentes y a la comunidad. Sin embargo el director/a es el que tiene la última responsabilidad de que la escuela funcione correctamente.

El contar con una visión compartida ha sido una de las características más destacadas en este liderazgo, lo que supone que tenga que cambiar el tipo de organización en función de lo que el vea. Así pues el trabajo del director/a y los profesores/as de los centros educativos se hace más difícil ya que aumenta la preocupación por crear proyectos educativos que logren interpretar a los distintos agentes educativos en torno a una visión compartida.

Salazar (2006) plantea los distintos efectos que tiene el liderazgo transformacional en la organización es base a la formulación e investigaciones de Bass (1985) donde señala,

que este tiene importantes y significativos impactos sobre diferentes variables tales como: el nivel de colaboración, aprendizaje organizacional, compromiso personal con las metas organizacionales.

7.1.3. Comparación entre Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional

TRANSACCIONAL	Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de objetivos previstos.
	Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Dos formas:
	Activa: El líder espera a que se produzcan errores o irregularidades y entonces propicia los ajustes o modificaciones.
	Pasiva: E líder interviene solo si es necesario y solo cuando se producen desviaciones
TRANSFORMACIONAL	El líder se abstiene de guiar e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se lo solicita.
	Destacan por tener una visión clara, ganarse el respeto y la confianza, dar seguridad y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.
	Prestan atención a cada uno de sus alumnos/as de forma individual y personal y les otorgan responsabilidades diferentes.
	Anima, estimula y propicia la innovación, la creatividad de los alumnos/as para la solución del problema y el planteamiento de estrategias.
	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas modificando actitudes/comportamiento.

Tabla 5: Comparación Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional

Fuente: Paloma Vadillo (2008, p.42)

Almirón y Tikhmirova (2015) consideran que el liderazgo debe ser flexible y adaptable a los requerimientos situacionales y necesidades de la organización. Para

finalizar lo ideal sería poder implantar ambos tipos de liderazgo, haciendo especial atención a cada uno de los aspectos, dependiendo del propósito que se pretenda conseguir, haciendo especial hincapié en la función que cada uno lleva.

7.2. Liderazgo Distribuido

Las autoridades políticas están siendo conscientes de la necesidad de que haya una mejora en la calidad de nuestro sistema educativo, ya que el comportamiento y la actitud de una persona que asume las funciones de la dirección de una escuela son un elemento fundamental, por ello es necesario contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela para que faciliten, impulsen y gestionen estos procesos de cambio.

El liderazgo distribuido es ese nuevo marco conceptual que no recela de realizar cambios en las tareas, sino en realizar un cambio en la cultura, ya que supone una profunda redefinición del concepto del director/a, el cual no es un mero gestor burocrático, sino que se convierte en un agente del cambio y aprovecha las cualidades, habilidades y características de todos los miembros de la comunidad educativa alrededor del cumplimiento de una misma serie de objetivos. Esta dirección se ve como un cambio que revoluciona todo lo que existía hasta ahora, desarrollando procesos de participación, de democratización y corresponsabilidad, proporcionando que haya centros escolares de calidad. Gronn (2002, citado en Labrín, 2014) habla de un liderazgo distribuido como una propiedad emergente de un grupo o red de individuos que interactúan entre sí, y donde define el liderazgo distribuido “como la influencia estructurada atribuible a los miembros de la organización que actúan en concierto”.

Este tipo de liderazgo asume que existen más implicados en la práctica del liderazgo, por lo que varias personas asumen diferentes responsabilidades, independientemente de del cargo que tengan, es decir, no es una práctica que sea realizada por un solo individuo, sino por la relación entre los individuos. Esa relación emerge cuando un grupo de personas trabaja juntas por unos objetivos comunes, dicha relación tiene que ser llevada a cabo de manera lateral más que vertical. Como dicen Harris, Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2007, citado en Bolívar, 2010):

La esperanza de transformar las escuelas mediante acciones individuales está desvaneciéndose rápidamente. Los líderes fuertes con excepcionales visiones y acciones pueden existir, pero desgraciadamente no llegar a ser un número suficiente como para atender las demandas y cambios de las escuelas actuales. Una conceptualización alternativa es aquella que lo ve como algo distribuido y entendido en términos de actividades compartidas con múltiples interacciones. (p. 345)

Por lo tanto, es importante reseñar que cuando se habla de liderazgo distribuido no se habla de delegar las funciones en otra persona, es decir, no se trata de que cada uno haga lo que estime conveniente, se refiere hacer énfasis en el proceso de pensar y actuar frente a una determinada situación con el objetivo de facilitar la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes y por ello en este sentido la responsabilidad de coordinar el trabajo que se realiza esté en manos de los directivos, tal y como apunta Cayulef (2007, p.146): "Esto conlleva a que se haya pasado de una visión centrada en los rasgos personales de eficacia, dinamismo, autoridad, habilidad para gestionar y solucionar los problemas de la escuela a una definición que está más ligada a la capacidad de aunar voluntades sobre la base un proyecto común compartido, en la empatía ante las nuevas situaciones que se presentan, en la habilidad de adaptar el funcionamiento de la escuela a los objetivos que se plantean y en la capacidad de comprender la cultura de la escuela y promover y conducir el cambio, ente otros."

El liderazgo distribuido no tiene que ver con que haya una división del trabajo y cada persona tenga una función dentro de la organización, sino que tiene que ver con compartir las responsabilidades. Esa distribución del liderazgo no implica necesariamente que se tenga que dejar el poder de los directivos en manos de toda aquella persona que desee ejercerlo, sino de ir aprovechando las destrezas y habilidades de cada uno/a, para ir pasando de unos miembros a otros según lo que se requiera, esa distribución conlleva que haya una mejor coordinación entre las personas de la comunidad de trabajo a la que pertenecen, provocando que haya un aumento del papel del liderazgo de los directivos, en este sentido López, Lavié - Martínez (2010, p.76) señalan:

El liderazgo distribuido no representa algo más cómodo, sino más exigente para los líderes formales. Se requieren que coordinen y supervisen todo ese liderazgo más

disperso, que desarrollen capacidades en los seguidores para ejercer ese liderazgo, y que proporcionen la retroalimentación adecuada en relación con los esfuerzos.

Además, el liderazgo distribuido es también conocido con el nombre de liderazgo compartido ya que comparten las mismas características, ya que históricamente, la dirección que tenía grupo era concebida en torno a un solo individuo (el líder). El liderazgo compartido consiste en enfocarse en la gente y su desarrollo social, así como crear equipos de trabajo multidisciplinarios y capacitados, que rendirán excelentes resultados y en su capacidad para influir en sus compañeros. Álvarez (2015) comenta:

Un liderazgo compartido constituye un factor clave de influencia indirecta en los resultados y aprendizaje de los alumnos/as. Se pretende diseñar un modelo de liderazgo de organización de tal forma que tanto el equipo directivo como el profesorado ejerzan el mismo modelo de influencia sobre las creencias, valores y acciones de los otros. Tanto los equipos directivos como el profesorado participan de los mismos objetivos a conseguir mediante su influencia, para que los alumnos/as se impliquen en el proceso de aprendizaje.

Con esta nueva visión la nueva tarea del director/a es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, a la vez que estimulan su propio talento y motivación, aprovechando las capacidades y destrezas de todos/as, con ello no cabe duda de que el papel que tienen los directores/as ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Con respecto al papel del profesorado, lleva consigo la superación de trabajar de manera individual y aislada, para hacer aflorar lo mejor que tienen y ponerlo a disposición del grupo, por ello Blase (2010, citado en Labrín, 2014) hablan en sus investigaciones sobre la gestión compartida y donde señalan la importancia de la participación de los profesores en la toma de decisiones y donde los directores eficaces no contradicen las decisiones de los docentes, sino que los motivan a participar al interior de las comisiones y por ello se plantea una disipación de las fronteras entre líderes y seguidores para dispersarlas en el colectivo, además de que implique también una estrategia que les permita aprender de los otros profesores/as y de los proyectos que lleven a cabo, como expone Murillo (2006, p.19):

Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. Esta visión supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión

(Crawford, 2005). El liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada; con él se fortalece a individuos ya destacados.

De esta forma, la mejora en el proceso de enseñanza - aprendizaje se logra cuando se es capaz de realizar de una manera conjunta, es decir, tiene que haber concordancia en las acciones que se realizan, con lo cual es vital generar equipos de trabajo. En este sentido, los directores/as van proponiendo metas, realizan filtros y generan un clima de confianza y cooperación entre los diferentes intermediarios educativos de una escuela. La idea general del liderazgo distribuido es llevar a cabo una descentralización de la gestión escolar, dando a las partes interesadas, padres, madres, maestros/as, estudiantes y directores/as, una mayor autonomía y autoridad sobre las decisiones que se toman en las instituciones. Esta es la justificación por la que no habría que descuidar los niveles de participación de los grupos en la toma de decisiones, sobre todo en el supuesto base de que los centros escolares puedan administrar sus recursos con mayor efectividad y eficiencia, dado que son ellos los que mejor conocen sus propias necesidades.

Dentro del aparatado de liderazgo distribuido/compartido es frecuente encontrar personas que confunda y piensen que liderazgo distribuido y liderazgo democrático son el mismo tipo de liderazgo, cuando realmente son dos cosas distintas, por ellos a continuación se procederá hacer una explicación de que es liderazgo democrático, para posteriormente pasar hacer una tabla comparativa entre los tipos de liderazgo.

7.2.1. Liderazgo Democrático

La palabra “democracia” proviene del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, que significa gobierno o autoridad del pueblo. Es por ello, que en el liderazgo democrático no se cuenta con una única persona que sea el líder del grupo, sino que el grupo tiene muchos líderes, en el que los miembros asumen el liderazgo en función de sus conocimientos y habilidades. En este nuevo tipo de liderazgo democrático consigue asegurar el éxito de una organización a través de la asignación de actividades específicas, aquellas personas que estén mejor cualificadas y posean las mejores habilidades, en cada caso. Un liderazgo democrático implica que haya una acción conjunta y un trabajo común, porque quien lidera a través del liderazgo democrático no acepta la responsabilidad total de la dirección del grupo, ni la solución

final de los problemas, sino que piensa, siente y actúa con el grupo, donde además existe una plena confianza en cada una de las habilidades que tiene cada integrante del grupo. Botero (2000) entiende que:

No juzga a los individuos, sino a todo el grupo incluyéndose él también como un miembro más, habla siempre de nosotros, crea compromiso, unifica e integra en función de los objetivos; su tarea es interesar a todos, de tal manera que cada integrante contribuya al bienestar de todos; trabaja en cooperación con el grupo para establecer las metas, el proceso; se ve así mismo no como el experto que tiene todas las respuestas, sino como la persona que puede facilitar el proceso de desarrollo del grupo.

Por ello el liderazgo democrático/participativo se trata de un estilo que impulsa la democracia, a través de la participación de todos sus miembros/as mediante la integración de la comunidad educativa, que vaya hacia una acción colectiva para que genere puentes de unión y pueda delegar, para que sean partícipes de la toma de decisiones y para lograr resultados que permitan que tengan un desarrollo pleno como personas.

Por lo tanto, como dice Torres (2011) considera que el liderazgo democrático en las instituciones educativas es un componente fundamental de la autonomía, que genera ámbitos participativos integrando a agentes educativos (estudiantes, padres de familia, ex alumnos, personal auxiliar, de servicio, etc) formando una nueva relación de fuerzas donde es posible debatir ideas, solucionar conflictos, compartir responsabilidades, construir los consensos necesarios para llevar adelante un proyecto compartido y una acción colectiva.

Torres (2011), proporciona qué características tiene un líder democrático como clave para posibilitar una acción colectiva y dinámica del liderazgo:

- Identificar, consensuar y establecer metas claras.
- Estimular y desarrollar un clima de participación.
- Contribuir al desarrollo profesional de todos los miembros.
- Incrementar la capacidad de la institución para resolver problemas.

- Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos.
- Crear una cultura de colaboración.

El liderazgo democrático además de tener una serie de características muy específicas, también presenta una serie de funciones, las cuales deben ser desarrolladas, fomentadas y cultivadas en el quehacer diario:

Generar una visión de futuro:

Álvarez (2013) explica que “un buen líder debe tener visión de futuro, un plan estratégico, un proyecto de dirección, fomentar las relaciones humanas para que su equipo trabaje a gusto, gestionar el proceso de enseñanza y aprendizaje con el fin de mejorar los resultados académicos y, por supuesto, tener habilidades de comunicación”

Por ello, una visión de futuro consiste en expresar cuales son las más altas aspiraciones posibles, por lo tanto lo interesante será que genere visiones adecuadas y decididas y que promueva el compromiso.

Kotter (1997) señala que una “visión debe ser sensata para el entendimiento y atractiva para el corazón, lo que genera motivación para iniciar procesos de cambio. Tiene que ser: imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable.”

Gestionar los conflictos:

Los conflictos que se generan en los centros educativos forman parte de la naturaleza humana, ya que como personas que nos relacionamos con otras personas se producen discrepancias, debido a que somos diferentes. Por lo tanto, el reto para un liderazgo democrático tiene que ser como enfrentarse a los problemas y resolverlos, para ello el líder tendrá que comprender cuál es el conflicto y que posibles estrategias podrá usar para resolverlo. Por ello como dice Torres (2011) según Fischer (1989) “la negociación” es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para lograr un acuerdo cuando usted y otra persona comparten intereses en común, pero también tienen intereses opuestos”

Delegar y compartir responsabilidades:

Cuando se habla de delegar, no se trata de que una persona de órdenes y se imponga a otra, sino que se trata de atribuir tareas, teniendo claro los objetivos a perseguir. En esta práctica las diferentes personas implicadas se intercambian sus percepciones, acuerdan criterios a seguir y delimitan los objetivos.

Saber comunicar:

La falta de comunicación que muchas veces tienen las instituciones educativas provoca que en muchas ocasiones haya falta de entendimiento.

Saber motivar:

Villacís (1999) señala que motivar es “el motor que lleva a las personas hacia las metas, es la acción generadora de los resultados; es aquella fuerza que impulsa una conducta, una actitud, una visión, un objetivo, una realización”

Es por lo que las personas que están al frente promueven la eficacia para conseguir los objetivos y empujan a los integrantes a la búsqueda de mejores situaciones.

Desarrollar empatía:

La empatía se conoce como el esfuerzo que debe realizarse para comprender mejor a las personas, para ello debe ponerse en la situación del otro/a para poder entender lo que ocurre. Desde la perspectiva del liderazgo democrático implica situarse en el lugar de la otra persona, tratando de respetar su posición y aceptar sus propias creencias, para ello lo fundamental está en escuchar mucho más que en hablar.

Para enfrentarnos a las oportunidades que tenemos hoy en día y los desafíos a los que nos tenemos que enfrentar en el futuro, es necesario utilizar el talento individual de cada una de las personas, mediante el trabajo en equipo disciplinado y el empleo del liderazgo compartido. Por lo tanto, la nueva estrategia se centrará en las personas y el desarrollo social, así como, crear equipos de trabajo multidisciplinarios y capacitados, que alcanzarán excelentes resultados. Lo que distingue a estos equipos multifuncionales de las formas tradicionales de organización es la relativa ausencia de la autoridad jerárquica formal. Como dijo Murphy (1996, citado en MacBeath, 2011):

“El liderazgo no se ejerce en la cúspide de la pirámide organizacional, sino en el centro de las relaciones humanas.”

7.2.2. Comparación entre Liderazgo Distribuido y Liderazgo Democrático

La literatura debate en torno a la relación entre el liderazgo distribuido y las formas democráticas de gestionar las escuelas. A partir de toda la información que se ha recopilado se puede mostrar que tanto un liderazgo distribuido, como el otro, liderazgo democrático aportan distintos puntos de vista. Pero al igual que ocurre con la comparación que se hizo anteriormente entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, uno no es mejor que el otro, puesto que cada uno de ellos presenta tantas ventajas como inconvenientes. A continuación se muestra una tabla donde se hace una breve comparación de ambos tipos de liderazgo.

	Liderazgo distribuido	Liderazgo democrático
El rol del equipo directivo	Implanta exitosamente cualquier proyecto de innovación en una institución.	Acepta sugerencias.
El rol del profesorado	Existe poca o nula planificación en decisiones del ejercicio del liderazgo. Más bien obedecen a intuiciones y están estructuradas en función de un alineamiento fortuito	El líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso, escucha a los seguidores y promueve la participación.
Características	Se favorece la creatividad, la innovación y la designación de roles.	Tienden a ser más realistas acerca de lo que pueden hacer y de lo que no.
Funciones	Se priorizan acciones según los procesos clave que se quieren potenciar.	Delega responsabilidades e involucra a las personas en la toma de decisiones.
Aspectos generales	Posibilidad de realizar una gestión por procesos.	Existe mayor distribución de responsabilidades.

Tabla 6: Comparación Liderazgo Distribuido y Liderazgo Democrático

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

Existen diversos significados del concepto de liderazgo, pero todos coinciden que es importante inspirar confianza y contribuir en el logro de los objetivos, ya que, los equipos directivos, tienen la responsabilidad de poder cumplir con sus objetivos, dejar claras las metas y así verán su estilo de liderazgo y gestión reflejado en toda la organización. Pero es importante que los equipos directivos tengan en cuenta a todos los miembros de las organizaciones educativas, independiente del cargo y la función que tengan, ya que cada uno de ellos/as son capaces de aportar mucho más de lo que inicialmente puedan creer, debido a su total compromiso en la mejora y progreso del centro educativo, para a partir de ahí seguir evolucionando y mejorando. Como bien señala en Sergiovanni (2001, citado en Salazar, 2006, p.11):

Gran parte de nuestro pensamiento sobre liderazgo y sobre el cambio es necio. Estamos tan interesados en el proceso que olvidamos la sustancia. Empleamos tanto tiempo y esfuerzo tratando de articular las estrategias correctas para el liderazgo y el cambio que prestamos solo una atención escasa a por que estamos liderando y cambiando, cual es el contenido de nuestras estrategias, si influyen y como en el enseñanza y el aprendizaje.

Tradicionalmente la concepción que se tenía de la palabra liderazgo educativo iba referida a los directores/as únicamente como líderes, los cuales son personas que ocupan los puestos de dirección y viven en una cierta ambigüedad entre lo administrativo y lo educativo, esto se debe a que tienen una mayor seguridad en aspectos no tan ligados a contenidos pedagógicos, es decir, son personas orientadas a la tarea. Sin embargo los profesores/as son más conscientes de la complejidad que tiene realizar las tareas de los directores/as que los propios directivos, según Cantón y Arias (2008), los profesores no se sienten preparados para ejercer esa función directiva, sobre todo en temas de organización y de gestión, los profesores/as tienen la imagen del director como profesor *coordinador* de actuaciones a corto plazo (gestor de recursos y las relaciones de la práctica diaria de los docentes) pero demandan de él atención permanente, información y aspectos que se refieren a la función de liderazgo participativo, pero no a la toma de decisiones.

Sin embargo, se hace necesario que haya una mejor comprensión de cómo los directores/as de los centros educativos pueden influir tanto positivamente como negativamente en los resultados que los alumnos/as obtienen, por lo tanto, es necesario identificar cuáles son las prácticas que provocan esos efectos en los alumnos/as. Mientras los docentes están reclamando que su director/a sea capaz de resolver los problemas que se derivan de las relaciones entre los grupos, es decir, están precisando que tengan una cierta permisividad en sus actuaciones pedagógicas en solventar los problemas del día a día y de los materiales para el desarrollo de su práctica, ya que los directores/as se ven en la obligación de gestionar los recursos escasos que poseen, lo que provoca que entre los docentes haya insatisfacción y enfado, esto incita que sea uno de los motivos, junto con la necesidad de trabajar en equipo y que una persona, un director/a no puede hacer todo en el centro, por lo que se plantea la necesidad de contemplar a este concepto de una forma más amplia para que no caiga toda la responsabilidad en el director/a del centro escolar, sino para que se empiece a distribuir entre los profesores/as y todos los miembros que forman parte de la institución educativa. Esto derivará a que la calidad de nuestra educación está en cada centro escolar y en cada comunidad que lo rodea y la capacidad que tenga de poder desarrollar al máximo todas las posibilidades que tienen nuestros alumnos/as para así lograr una educación de calidad y equidad para todos/as. En consecuencia Marchesi y Martín (1998 citado en Cayulef, 2007 p.144) afirman:

Un centro educativo de calidad es aquel que potencia las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos, contribuye a la participación y a la satisfacción de la comunidad educativa, promueve el desarrollo profesional de los docentes e influye con su oferta educativa en su entorno social. Un centro educativo de calidad tiene en cuenta las características de sus alumnos y de su medio social. Un sistema educativo de calidad, favorece el funcionamiento de este tipo de centros y apoya especialmente a aquellos que escolarizan a alumnos con necesidades educativas especiales o están situados en zonas sociales o culturalmente desfavorecidas.

Por lo tanto, en lo que se está de acuerdo es que el liderazgo es necesario y más en la sociedad tan compleja en la que se vive. No obstante no podemos confundir liderazgo con gestión o dirección ya que ambos conceptos son cara de una misma moneda e implica desarrollo y aprendizaje, ya que no es viable la figura de un líder individual, ni

la suma de varios líderes, sino un liderazgo que tenga una función compartida. Harris (2008, citado en Ruiz, 2013) habla de que las organizaciones contemporáneas necesitan colaboración y el trabajo en equipo a una escala nunca requeridas antes.

Con respecto al tema de los diferentes tipos de liderazgo educativo, puede decirse que ninguno es el ideal o el perfecto, sino que depende de las circunstancias que lo rodean, Stogdill (1974, citado en Vázquez, Liesa y Bernal, 2014), como se indicó al comienzo de este trabajo, determinó que existen tantas definiciones sobre el liderazgo como personas que han tratado de darle un significado. Por lo tanto no existe un único estilo de liderazgo para todas las circunstancias. Los tipos de liderazgo son estrategias que sigue un líder para alcanzar sus objetivos, su funcionalidad depende de la forma en que un líder los utilice para resolver los distintos problemas que se presenten. Sería un error si un líder tratara de actuar y dirigir su equipo con un solo tipo de liderazgo, lo ideal es utilizar cada uno de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

Aunque el liderazgo transformacional puede considerarse como el más apropiado para las exigencias actuales de los centros educativos, ya que cree necesario adecuar el rol de los que interactúan con los alumnos/as al contexto que les rodea. Según Quevedo y Flórez (2011, p.74):

Este tipo de liderazgo busca el compromiso personal, haciendo énfasis en la capacidad del líder para lograr el entusiasmo mancomunado a fin de que todos se sienten identificados institucionalmente y sean capaces de asumir sus compromisos más allá de lo que cabría esperar.

Tanto el liderazgo transformacional como el transaccional aportan diferentes parámetros, para diferentes situaciones, ya que no existe uno que sea mejor que el otro. Por consiguiente, se considera que el liderazgo debe ser flexible y adaptarse a las necesidades que nos pide las circunstancias que nos rodean, Almirón y Tikhomirova (2015), concluyen que lo ideal con respecto a estos dos tipos de liderazgo educativo sería poder implementar ambos dos, haciendo referencia a cada de ellos dependiendo de los propósitos de la organización; debiendo considerar la funcionalidad que cada estilo conlleva, aplicando uno u otro, debido a que no se debe centrar únicamente en los propósitos de uno de ellos, así intercalando ambos se podría lograr, con más eficacia, los objetivos individuales y colectivos en las organizaciones.

Por otro lado el liderazgo distribuido, posee diferentes acepciones e interpretaciones, complejizando su conceptualización, tales como: compartido, colectivo, colaborativo, co-liderazgo y lo que nos manifiesta este liderazgo distribuido en las organizaciones, es que sin embargo, co-existen con prácticas individuales, que la distribución del trabajo varía y mucho, en función del tipo de actividad.

Por último a modo de cierre, con objeto de sintetizar para conocer la influencia que tiene en las organizaciones escolares tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo distribuido, se puede afirmar la variedad de diferentes conceptos sobre el enfoque de estos dos tipos de liderazgo. Para ello poder concluir con la afirmación de Maureira, Moforte y González (2013), éste liderazgo constituye un enfoque polisémico y complejo, debido a sus múltiples formas de interpretación, así como por la diversidad de niveles de operacionalización.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almirón-Arévalo, V., y Tikhmirova, A., (2015). Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, vol. 4, 24-27.

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 centro educativos*. Mataró: Editorial Davinci.

Badillo, J. M. R. (2014). La importancia del liderazgo en las instituciones educativas. Necesidad de un nuevo modelo de liderazgo integral. Séptimo Coloquio Interdisciplinario de Doctorado – Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Bernal Martínez de Soria, A., y Ibarrola García, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, N°67, 55-70.

Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord): *El liderazgo en educación*. 25-46. Madrid: UNED.

Bolívar, A. (2001). Liderazgo y reestructuración escolar. *Conferencia en el I Congreso Nacional sobre Liderazgo en el Sistema Educativo Español*. Departamento de Educación de la Universidad de Córdoba. Publicado en *Actas del Congreso*, 95-130.

Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.

Bolívar-Botía, A. (2010) ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.

Botero, S. (2000). *Como Formar Líderes*. Bogotá: Ediciones Paulinas.

Cantón, I. y Arias, A.R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*.345, 229-254.

Cayulef Ojeda, Claudia del Pilar; (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Diciembre-Sin mes, 144-148.

Conger, J. (1991): *El líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Coronel Llamas, JM. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española Pedagógica*, N° 232, 471-490.

Coronel, J. M. (1996). *La investigación sobre el liderazgo y proceso de cambio en centros educativos*. Huelva, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva

Fernández, M. Á. (2015). Liderazgo positivo y compartido. *Padres y Maestros. Publicación de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales*, (361), 12-17.

García, V.J. y Romerosa, M.M. y Lloréns, F.J (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, núm. 4, 25-46.

Gento, S. (1996). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla.

GENTO, S. (2002). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla (3d. edition).

Gento, S. y Cortés, J. (2011). Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo. Paper presented at the I Congreso Internacional RIAICES, Universidade do Algarve Faro, Portugal.

Informe TALIS 2009 (OCDE) Ministerio de Educación.

Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. Méjico: Mcgraw-Hill/ Interamericana de México.

LabrínBórquez, K. (2014). “Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de San Miguel”. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Leithwood, K. y Louis, K.S. (eds.) (2011). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

López-Yáñez, J. y Perera-Rodríguez, VH. y Bejarano Bejarano, E. y del Pozo Redondo, M. y Budia C. (2014). La trama social del liderazgo. Un estudio sobre las redes de colaboración docente en escuelas primarias. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 12 (5), 99-117.

Lorenzo Delgado, M. (2000-2001). El liderazgo del profesor en los centros educativos. Conferencia de Sto. Tomás de Aquino, Curso académico 2000-2001, Facultad de Educación y Humanidades de Ceuta, Universidad de Granada.

Lorenzo Delgado, M. (2005). El liderazgo pedagógico. *Temáticos escuela*, N^o 14, 26.

Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*. N^o 232, 367-388

MacBeath, J. (2011). Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela. Cuarta conferencia magistral liderazgo educativo. Universidad de Cambridge

Maureira, O. y Moforte, C. y González, G. (2013) .Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos* vol.36 no.146 México sep. 2014.

Murillo, F.J (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 4. 11-24.

Paloma Vadillo, M^o. T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

Quevedo, J y Flórez, A. (2011). Liderazgo y cultura en las organizaciones escolares: un estudio de casos sobre el desarrollo educativo. *Revista Praxis* No. 7. 60-75.

Ronquillo Vega, C.G. (2013). Liderazgo académico del profesor y prácticas pedagógicas innovadoras en un contexto de violencia. *Visión Educativa IUNAES*, Vol. 7, N^o. 15, 72-82.

Rozo Mogollón, Sandra Milena; Abaunza de González, Myriam. Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*. 2010 jul-dic, 28 (2).

Ruiz Corbella, M. (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: El necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, 14, 85-104.

Salazar, M.A. (2006) El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*. Vol. 1 n^o 3. 12.

Sánchez Cobos N.T. (2015). Gestión de ambientes de aprendizaje. Corporación universitaria minuto de Dios.

Sun, J. y Leithwood, K. (2012). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (4e), 41-70.

Torres Morales, G.A. (2011). Estilo de liderazgo democrático participativo en la vida institucional del colegio técnico experimental salesiano “Don Bosco” de la Kennedy: propuesta de innovación educativa. Quito: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador.

Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. Documento encargado para el Informe de Seguimiento de la EPT 2015, la Educación para Todos 2000-2015: logros y desafíos.

Vargas, I. (2009). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar?. *Revista Electrónica Educare*. Vol. XIV, N°1. 59-66.

Vázquez Toledo, S. y Bernal Agudo, JL. y Liesa Orús, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), 79-97.

Velasco Guzmán, J.L. (2000). *La Participación de los Profesores en la Gestión de Calidad en Educación*. Pamplona: EUNSA.

Villacís, J. (1999). *El ABC de liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos*. Quito: Editorial Tallpa.

Viviane M.J. y Claire A. y Kenneth J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 13-40.