

## ¿Cómo formamos a nuestros líderes educativos?

**Sandra Vázquez Toledo**

Universidad de Zaragoza

[svztol@unizar.es](mailto:svztol@unizar.es)

**Marta Liesa Orús**

Universidad de Zaragoza

[martali@unizar.es](mailto:martali@unizar.es)

### Resumen

El estudio que se presenta a continuación se centra en la detección de las distintas necesidades formativas en la competencia de liderazgo para intentar darles una respuesta, puesto que hoy en día la mejora de la formación en este ámbito sigue siendo un objetivo a conseguir. Para ello analizamos la percepción que tienen al respecto tanto equipos directivos como profesorado de la red pública de la Comunidad autónoma de Aragón. Desde una metodología de orientación eminentemente cualitativa se aborda, entre otras cuestiones: la percepción de necesidad sobre dicha formación, la oferta formativa, los contenidos formativos, los destinatarios y la motivación para participar en este tipo de acción formativa.

**Palabras clave:** Percepción, formación, liderazgo, organización educativa, comunidad educativa.

---

## Introducción

El objeto de análisis de este artículo es la percepción que tienen equipos directivos como profesorado con respecto a la formación en liderazgo dentro de la organización educativa en Aragón. Dicha percepción se sustenta en los datos obtenidos en la investigación denominada “el liderazgo como discurso y práctica educativa”, la cual se ha llevado a cabo de 2006 a 2009 en centros públicos de educación infantil, primaria y secundaria del sistema público.

Gracias a los datos obtenidos a partir de un cuestionario, diversos grupos de discusión y entrevistas, podemos acercarnos y profundizar en la formación que recibe dicho colectivo, su procedencia, la motivación que despierta la temática, el colectivo al que fundamentalmente se dirige y la valoración y mejora de la misma. De este modo, se consigue conocer el lugar que ocupa la formación en liderazgo dentro de nuestras organizaciones y extensiblemente el papel que se le otorga al mismo, con el propósito de incidir en su mejora.

### **El liderazgo educativo**

Como punto de partida tomamos la definición de liderazgo que proporciona Coronel Llamas (2005, 473): “el liderazgo es una relación de influencia llevada a cabo por los líderes y colaboradores, que implica el propósito conjunto y común de llevar a la práctica cambios reales en la organización”. Hoy en día, dicha relación, dentro de las organizaciones de aprendizaje, se debe caracterizar por ser distribuida, democrática, compartida, no jerárquica, orientada al cambio... y aún mejor si es transformacional. Según Bass (2000, 357), los futuros líderes educativos de las organizaciones que aprenden serán: “transformacionales, democráticos, agentes de cambio, ayudarán a profesores y alumnos a adaptarse y convertirán las responsabilidades y problemas en desafíos y oportunidades”. Por lo tanto, debemos apostar por un liderazgo distribuido, democrático y compartido. Este incide en una apertura y extensión del liderazgo a toda la comunidad educativa, especialmente al profesorado, lo cual se traduce en sustentar una dinámica más rica y creadora con la organización. Se trata de implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de trabajadores y usuarios, innovar y mejorar continuamente (Lorenzo Delgado, 1997); liderar no es únicamente gestionar, pues se trata de algo mucho más complejo. De igual forma, debemos estar conscientes de que el liderazgo en el sistema educativo ha sido reducido a nivel de dirección escolar.

Desde este enfoque se mencionan las características de comportamiento que definen a un líder:

<b>Habilidades de liderazgo necesarias en las organizaciones educativas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de organización</li> <li>• Habilidades de negociación</li> <li>• Capacidad potenciadora</li> <li>• Atento a las necesidades de los demás</li> <li>• Orientado más a las personas que a los resultados</li> <li>• Capacidad de escucha</li> <li>• Talante democrático</li> <li>• No autoritario</li> <li>• Comprometido</li> <li>• No pasivo</li> <li>• Promueve la participación</li> <li>• Emprende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega</li> <li>• Capacidad anticipadora</li> <li>• Habilidades comunicativas</li> <li>• Motiva e incentiva</li> <li>• Empático</li> <li>• Promueve relaciones interpersonales positivas y gratificantes</li> <li>• Orientado al cambio y a la mejora</li> <li>• Promueve la cultura propia del centro</li> <li>• Gestiona</li> <li>• Capacidad de análisis y valoración</li> <li>• Innova</li> </ul>

Tabla 1: Habilidades de liderazgo necesarias en las organizaciones educativas

### **El liderazgo en la organización educativa**

El liderazgo está considerado, hoy en día, como un factor determinante en el desarrollo de los procesos educativos, fundamental para la creación, desarrollo y mantenimiento de las organizaciones de aprendizaje (Bolman, 2004). Desde distintos segmentos se ha incidido en dicho papel tanto en los procesos de mejora, como de eficacia y calidad educativa. En definitiva, el liderazgo contribuye a facilitar el objetivo cardinal de un centro educativo: “el aprendizaje”. Mulford (2006) recogía las conclusiones de la investigación de Leitwood et al. (2004) y en estas se ponía de manifiesto que el liderazgo es el segundo factor, después de la instrucción en la clase, que contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela. Los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia en otras personas o características de su organización (formando, marcando directrices, gestionando el programa de instrucción, rediseñando la organización...). En otras palabras, el liderazgo contribuye al aprendizaje organizativo, que luego afecta en lo que ocurre en el trabajo principal del centro educativo –enseñar y aprender–. Por ello, la funcionalidad del liderazgo es nuclear, de ahí la necesidad de desarrollar procesos de liderazgo dentro de las organizaciones educativas. Lorenzo Delgado (2005) considera que el liderazgo es el motor de los centros educativos.

## **La formación en liderazgo**

El liderazgo es una capacidad que se puede aprender y desarrollar, no es algo nuevo, las teorías conductuales ya en los años cuarenta pusieron sobre la mesa que el líder no nace sino que aprende a ser líder, por lo que podemos definir las conductas del líder y formarle a partir de estas.

Así, la formación en liderazgo se sitúa como un elemento necesario y sustancial en nuestras organizaciones. ¿Pero en qué consiste esta formación?, ¿qué lugar ocupa desde la realidad práctica?, ¿responde a las necesidades reales de la escuela?, ¿cómo podemos mejorarla?

Numerosos estudios e investigaciones manifiestan un déficit en formación en habilidades o competencias de liderazgo educativo, además de la centralización y exclusividad de estas en nuestro ámbito, en la dirección de la organización (Bernal y Jiménez, 1992; Álvarez, 1993; Bardisa, 1995; Gairín, 1995; Gairín 1997; Gimeno, 1995; Armas, 1995; Villardón y Villa, 1996; Villa y Gairín, 1996; Pascual e Immegart, 1996; Villa et al., 1998; Sáenz y Debón, 1998; Gairín y Villa, 1999; Álvarez 2000).

Esta falta de formación implica las siguientes limitaciones:

- La falta de formación es percibida por el propio colectivo como un handicap.

El equipo directivo considera: “si a mi se me van a atribuir habilidades de liderazgo, que me capaciten para ello”. Esto y los datos obtenidos en la investigación, constituyen indicativos sobre el sistema formativo actual, que por no responder a las necesidades del contexto educativo genera un estado de incertidumbre.

Asimismo, se les forma para la gestión, dejando de lado habitualmente la formación en liderazgo, motivación, toma de decisiones, gestión del tiempo, etcétera. Esta ha sido una de las causas mas importantes de los problemas encontrados en el desarrollo de la dirección, ya que en muchas ocasiones la formación se ha sustituido por la experiencia y la que se ha llevado a cabo ha sido una formación muy fragmentada y, muchas veces, legalista y con poca continuidad; desde luego, poco relacionada e implicada en cada realidad (Vázquez y Bernal, 2008).

- La formación en competencias de liderazgo no puede ser exclusividad de la dirección.

Se acepta en general que la dirección desarrolle habilidades de liderazgo, pero si únicamente es este colectivo, o mejor dicho, persona -el director-, quien goza de este “privilegio”, provoca dudas y desacuerdo. Dicha reflexión se extiende poco a poco entre los expertos del tema, quienes comienzan a replantearse qué es liderazgo. En la actualidad, el liderazgo empieza a tomar otra dirección, en donde la comunidad participa más; se habla de liderazgo distribuido, democrático, compartido, horizontal, etcétera. También está el liderazgo como medio y como función, es decir, uno puede desempeñar funciones de liderazgo en un determinado momento y en otro no.

Una vez superado el centralismo de la dirección, debemos apostar por este liderazgo democrático y distribuido, y promover acciones formativas dirigidas a toda la comunidad educativa, sin olvidarnos de nadie. Porque el liderazgo reside en la comunidad en sí (Coronel Llamas, 2005). Coincidimos con Gairín (1995: 125) cuando afirma que “el liderazgo del director aumenta cuando este acepta y estimula la participación de todos los miembros del grupo de profesores del centro”. Del mismo modo, García y Torrego (1997) opinan que las acciones del liderazgo requieren formación específica, pero sería una competencia a compartir y construir en su desarrollo con los profesores.

- En la formación es necesario contemplar los aspectos pedagógicos.

Si se trata de liderar organizaciones de aprendizaje, lo lógico y coherente es que el liderazgo no olvide el elemento fundamental, el “aprendizaje”. En las instituciones educativas el liderazgo de cariz pedagógico es indispensable y posiblemente el más cercano a la realidad. Por ello, la formación en liderazgo debe contemplar todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, porque de no ser así, estará descontextualizada y bastante alejada de la respuesta que necesita la comunidad.

- No existe un modelo de formación perfecto.

No existe una única y válida manera de formar. Como afirman Pascual e Immegart (1996), la propia existencia de distintos modelos revela que no hay una forma perfecta, demostrada o segura de formar directivos.

Debido a que el ejercicio del liderazgo varía para cada situación es incoherente plantear modelos de formación cerrados y predeterminados. “El modelo de formación basado en unas pretendidas destrezas identificadas como competencias eficientes para el desarrollo de funciones muy bien delimitadas, es una ilusión”. (Gimeno Sacristán, 1995: 187)

No obstante, es necesario realizar diferentes propuestas y, quizá la clave esté en ofrecer unos conocimientos más generales, adaptados al momento y fundamentados en las demandas de la comunidad educativa. En los años noventa, Pascual e Immegart (1996) manifestaban algunos de los elementos con los que debe contar la formación del líder, y que gozan de total actualidad. Estos se concretan en las experiencias generales de la vida y educación anterior, la educación formal general y específica a través de programas de preparación, la experiencia en el trabajo, las experiencias clave y lecciones importantes en la vida y en el mundo del trabajo, otras personas en la vida, en organizaciones y en el trabajo, tales como superiores, jefes y otros formadores, y la persona incluyendo su curiosidad, energía y motivación, así como su capacidad para aplicar el sentido de las actividades de formación, su capacidad para la acción y la aplicación del liderazgo en el mundo real y su compromiso para el desarrollo continuo y la mejora de las habilidades, conocimientos y actitudes de líder y director.

## Metodología

La metodología utilizada tiene una orientación eminentemente cualitativa, la cual se preocupa por la construcción del conocimiento sobre y a partir de la realidad sociocultural desde el punto de vista de los actores sociales, como indica Ruiz Olabuenaga (2003), es decir, de quienes sufren, producen y viven, haciendo hincapié en sus contextos. En el marco educativo esto se traduce en comprender los fenómenos a través de las interpretaciones y percepciones de los sujetos que intervienen en la acción educativa.

Una de las opciones por las que se ha optado por las técnicas de investigación es el llamado enriquecimiento instrumental, el uso de distintos instrumentos y estrategias de recogida y compilación de información, el cual es amparado por numerosos expertos (Sabirón 2006, Bisquerra 2004, Bericat 1998, Ruiz Olabuénaga 2003). Siguiendo la propuesta clasificatoria Del Ricón et al. (1995), se ha empleado como instrumento un cuestionario y como estrategias grupos de discusión y entrevistas.

El cuestionario se ha elaborado con la intención de obtener una visión generalizada del campo y extraer unos datos básicos para contextualizar el objeto de estudio en este sentido. Se ha utilizado como instrumento detector de puntos que necesitan una profundización, a modo de radiografía. El muestreo ha sido intencional. La muestra ha estado compuesta tanto por profesorado como por equipos directivos, con el objetivo de salvar el reduccionismo al que el liderazgo se ha visto sometido frecuentemente al delimitar tal competencia a la dirección. En total se han recogido 252 cuestionarios, de los cuales 125 fueron contestados por equipos directivos –65 directores y 60 otros miembros del equipo– y 127 por profesorado.

A priori, nos pareció que los equipos directivos podrían proporcionar una visión más global del centro, mientras que el profesorado nos daría una visión más centrada en el aula. Por ello, optamos por realizar dos grupos de discusión en paralelo. De este modo, también salvábamos el reduccionismo al que hemos hecho referencia. Ambos grupos estaban conformados por siete personas y a partir de ellos hemos podido ahondar y profundizar en distintos apartados que con el cuestionario quedaban limitados.

Finalmente, se hicieron siete entrevistas a directivos de los niveles de jardín de niños, primaria y secundaria. Dichas entrevistas pueden considerarse cualitativamente profundas. Se decidió ahondar en la visión de este colectivo, teniendo en cuenta que los directores antes o después han sido o van a ser docentes y, por lo tanto, poseen una visión privilegiada de la organización educativa, por lo que resultan informantes clave para esta investigación.

## Resultados

### **Valoración del papel que juega la formación en la adquisición de habilidades de liderazgo**

Esbozar el papel que juega la formación en adquisición de habilidades de liderazgo es sencillo a la luz de los datos obtenidos en el cuestionario, es más, podemos afirmar que el papel que juega es esencial, fundamental. Una mayoría abrumadora (83,1 %) lo confirma. De este modo, podemos afirmar que liderazgo y formación están interrelacionados.

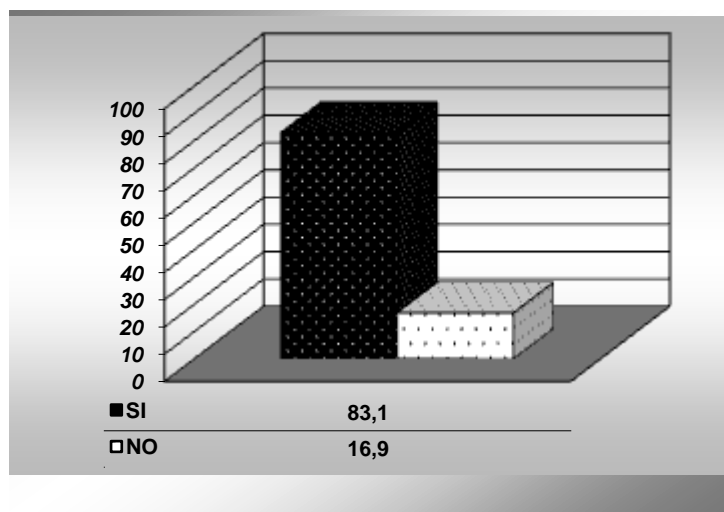


Gráfico 1: Valoración de la formación para la adquisición de habilidades de liderazgo

### Formación recibida sobre liderazgo

Pese a que la formación tiene un papel nuclear en la adquisición de habilidades de liderazgo, tal y como hemos podido saber, alrededor de tres cuartas partes de los encuestados (73.4 %) aseveran no haber recibido ningún tipo de formación que versara sobre liderazgo, lo que nos lleva a elaborar tres suposiciones:

- Al parecer hay falta de interés por este tema en las instituciones encargadas de llevarla a cabo, las cuales no desarrollan programas formativos que engloben la temática de liderazgo, ofreciendo una formación limitada.
- Hay falta de interés por parte de los distintos miembros de la comunidad educativa hacia dicha temática.
- La formación se enfoca en un grupo reducido –centralismo en el director o equipo directivo–, impidiendo que llegue a toda la comunidad.



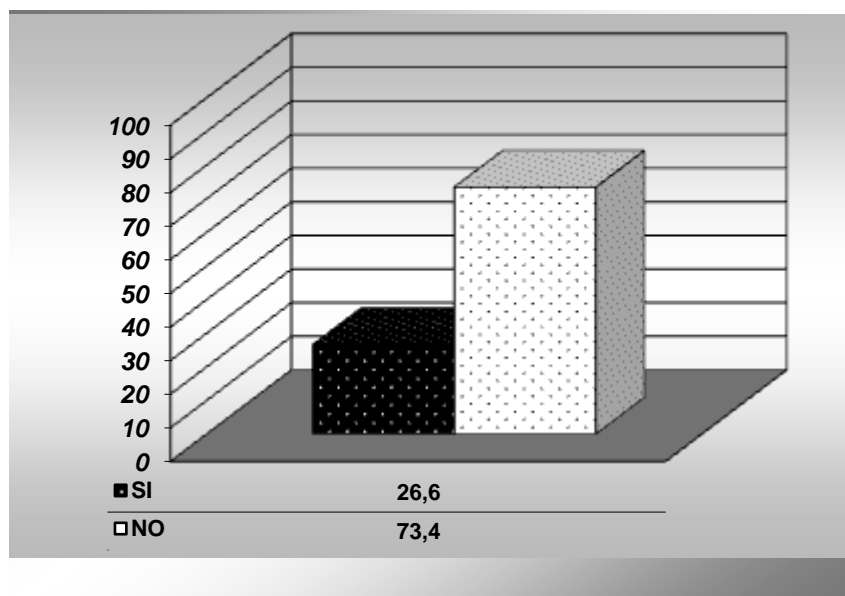


Gráfico 2: Formación recibida

### Procedencia de la formación recibida

Una vez que conocemos que únicamente 26.6 % de los sujetos ha recibido formación específica sobre liderazgo, nos parece interesante profundizar en la misma; por ello, en este apartado abordamos la procedencia de dicha formación, es decir, qué organismos, centros o instituciones se preocupan por desarrollar programas formativos referentes al liderazgo en educación. Si establecemos una clasificación o ranking, obtenemos el siguiente: como cabeza de lista se sitúan los centros de profesores, 33.9 % dice haber recibido formación sobre liderazgo en estos, le siguen universidades, otras entidades u órganos de la administración educativa, por indagación personal, sindicatos y asociaciones profesionales y, en último lugar, colegios profesionales.

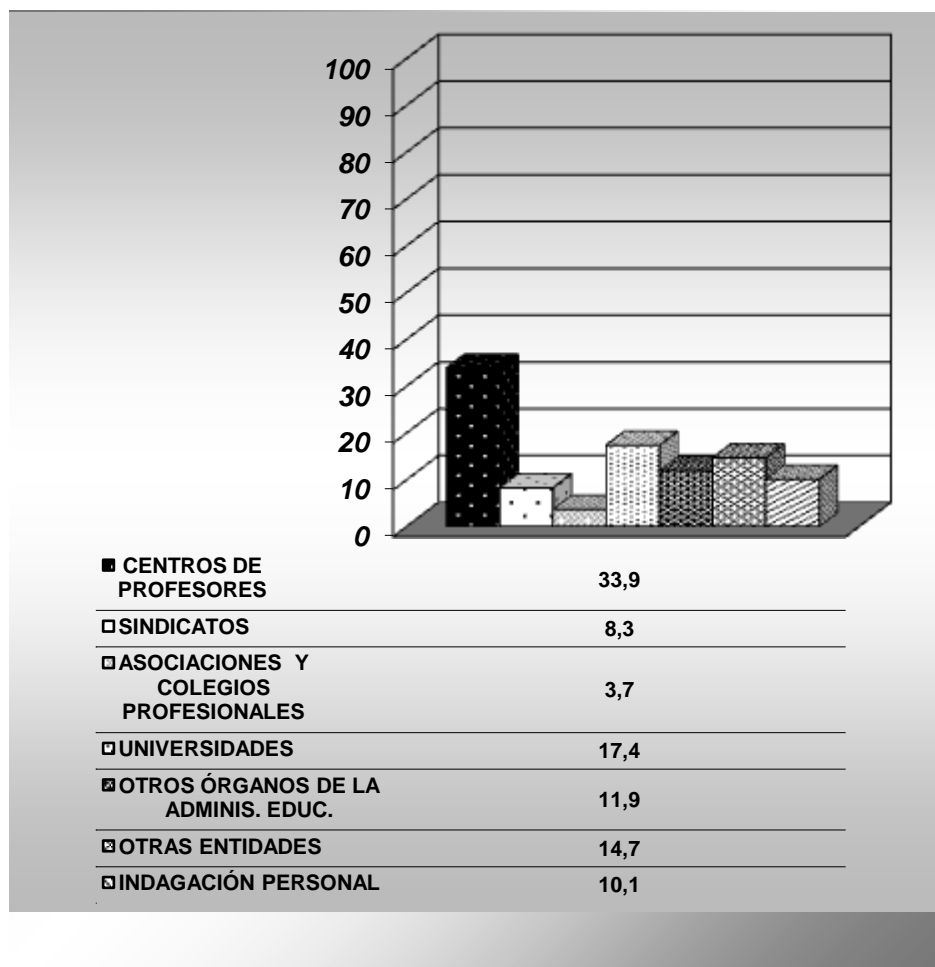


Gráfico 3: Procedencia de la formación

### Valoración de la formación recibida

La tendencia general es que la formación recibida es poca, 41.8 % de los sujetos atisban la escasez formativa sobre liderazgo. Además es muy significativo que ninguno de los sujetos haya creído oportuno responder que la formación es cuantiosa –nadie ha dado la puntuación máxima–; ni siquiera perciben que sea bastante. En suma, la formación que los sujetos han recibido es poca, con una predisposición a moverse entre insuficiente (20.9 %) y bastante (29.9 %), pero no más allá.

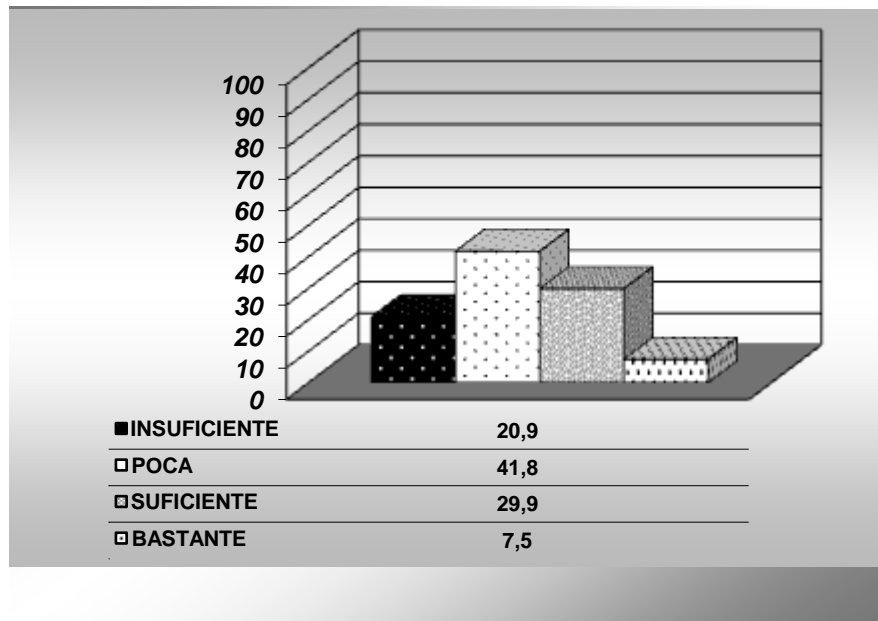


Gráfico 4: Valoración de la formación recibida

#### Capacitación en habilidades y técnicas de liderazgo obtenida a partir de la formación recibida

Hemos ido extrayendo varios datos significativos: que son muy pocos los individuos que se forman, que de estos la mayoría lo hace en centros de profesorado y que, además, la formación recibida es escasa. Para obtener una percepción más global acerca de la formación fue interesante indagar sobre la calidad de la misma, para ello se intentó dar respuesta a la pregunta: ¿la formación que he recibido me ha capacitado en habilidades o técnicas de liderazgo? La respuesta obtenida nos revela que pocos, más del 50 %, piensan que sí. Por lo tanto, los sujetos cuestionan la calidad de la formación recibida. Al parecer, los programas no consiguen capacitar realmente en habilidades o competencias de liderazgo.

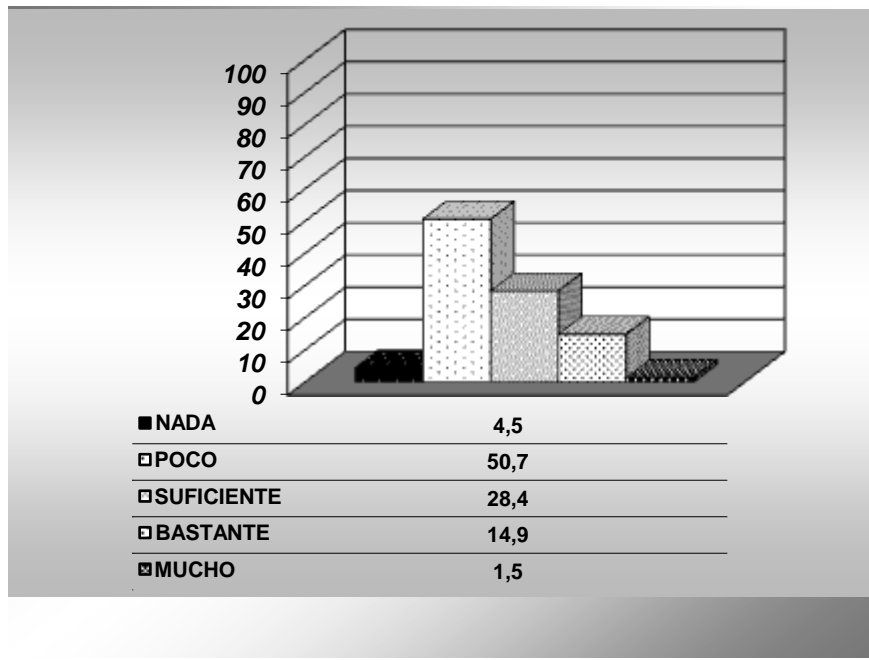


Gráfico 5: Capacitación obtenida a partir de la formación

#### Interés en participar en experiencias de aprendizaje sobre liderazgo

Con los datos en la mano, podemos exponer que una amplia mayoría (61.3 %) no está interesada en participar en experiencias de aprendizaje sobre liderazgo. Por ello, debemos subrayar que existe desmotivación y desinterés por parte de los miembros de la comunidad educativa en formarse en esta competencia.

También podemos aportar el testimonio de un profesor en un grupo de discusión, quien reforzó estos datos con su opinión:

“Además, son temas que..., el problema es que no nos preocupan...”

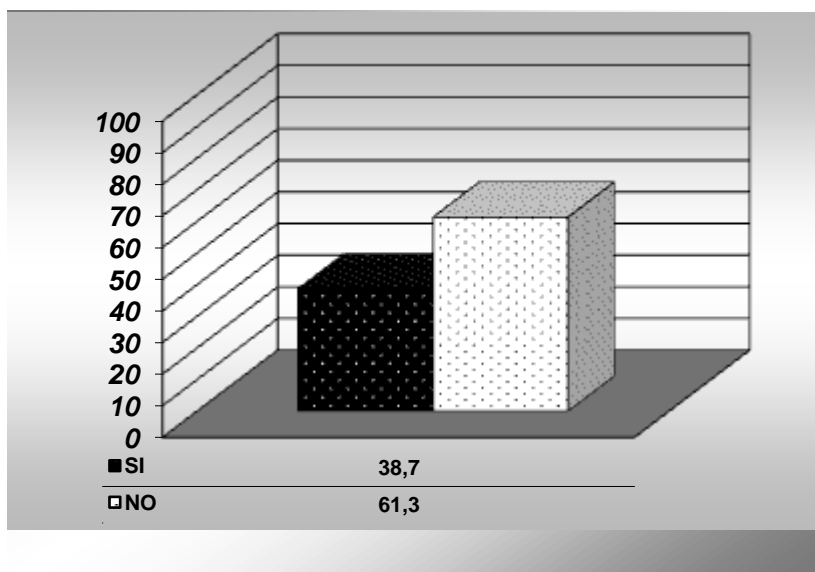


Gráfico 6: Interés por formarse en liderazgo

#### Colectivo que recibe fundamentalmente este tipo de formación

Si la dirección es o no el colectivo nuclear en el que se centran los programas formativos sobre liderazgo, es un tema rodeado de incertidumbre. Dicha afirmación la realizamos con base en dos datos: a) el mayor porcentaje en las respuestas (45.2 %) expone que los sujetos no lo saben, pues no tienen ningún dato o conocimiento al respecto y b) a pesar de esa pequeña inclinación hacia lo señalado, los porcentajes están bastante distribuidos, lo que rotula la variedad de opiniones al respecto.

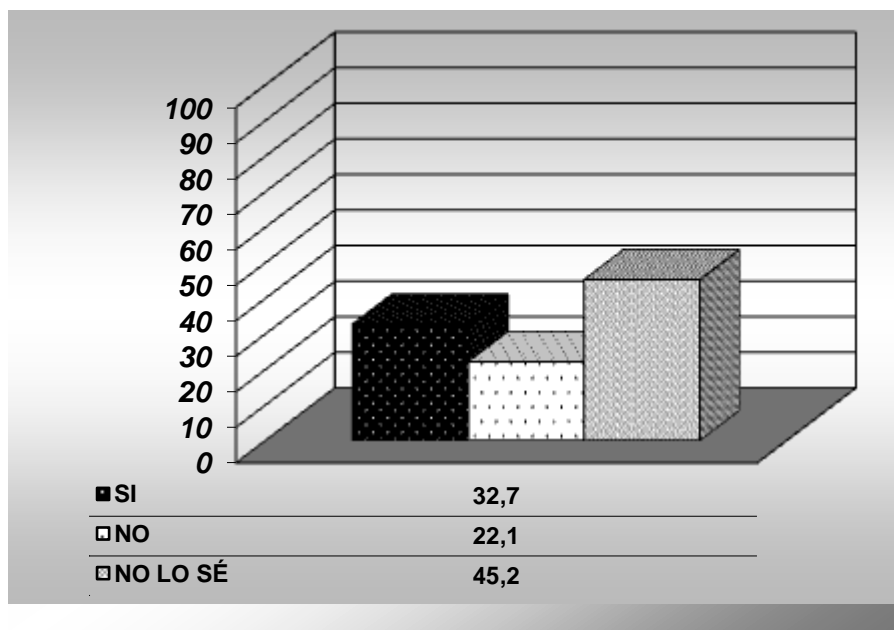


Gráfico 7: Colectivo al que se dirige la formación

### Contenido de los programas formativos

En lo que concierne a los contenidos que se deberían abordar desde el enfoque de la formación en liderazgo, la percepción que se obtuvo de los grupos de discusión en entrevistas es que se deben presentar como estrategias generales. Tanto el profesorado como los equipos directivos señalan que no se puede dar formación para todas las situaciones, por lo tanto, se trata de proporcionar armas para desenvolverse mejor, entre las cuales destacan esencialmente:

a) Habilidades sociales. “[...] habilidades sociales, [...] ahora el tema de convivencia, todo el tema de convivencia, resolución de conflictos, mediadores, pues se está trabajando tanto y que ahora en todos los centros tenemos planes de convivencia [...]” (director entrevista). Habilidades sociales, toma de decisiones, dinámica de grupos (profesor grupo de discusión).

b) Habilidades comunicativas. “Y luego, para mí, sí que me parece enlazando con la comunicación, el saber expresarse bien y el saber convencer, el don de persuasión, ¿no?” (director grupo de discusión)

c) Mediación y resolución de conflictos. “Es que cada vez se van dedicando más momentos de las jornadas para habilidades sociales, resolución de conflictos [...]” (profesor grupo de discusión)  
 Y en un segundo plano: a) control emocional, b) dinámica de grupos, c) organización y gestión, y d) técnicas de persuasión. “[...] el control emotivo, controlar el estrés [...]” (director grupo de discusión)

### **Mejora de la formación**

La formación concerniente al liderazgo dentro de la organización educativa está limitada, mermada y no responde a las necesidades reales ni de docentes ni de directivos. Es por ello que la mejora viene de la mano de la superación de las limitaciones existentes, a las cuales hemos podido acceder a través de las entrevistas y grupos de discusión. Por lo tanto, se debería ofrecer una formación:

- Fundamentada y actualizada en la práctica. Se pone sobre la mesa que los cursos son muy teóricos. “Claro, se nos han ofrecido muchísimos, muchísimos cursos para que nosotros aprendamos a enseñar a los alumnos, pero yo realmente he tenido pocos que te enseñen, por ejemplo, pues no sé, el trato a los alumnos en clase, la negociación, cosas elementales, porque tú vas a la clase y vas pensando solo hoy tengo este tema, y hoy es el tema que tenemos que aprender, pero no nos han enseñando a ver cómo están los alumnos hoy, a saber que su ánimo afecta su aprendizaje” (profesor grupo de discusión). “Nuestra formación siempre ha fallado, nos dan cursos teóricos pero muy poca actualización práctica real [...]” (director entrevista)
- Sistemática, continua y obligatoria. En ocasiones, los sujetos manifiestan una ausencia de sistematización y seriedad, por ello se necesita organizar, estructurar y considerar la formación como un aspecto básico, siendo muchos aspectos obligatorios, es decir, no optativos. Esta situación provoca que numerosos individuos se formen por cuenta propia. “Más que mejorarla, yo pienso que hay que organizarla, estructurarla y considerarla como algo básico, no como algo opcional. Desde la base de la formación, en las facultades [...]” (director entrevista)
- Ampliar la oferta formativa. “[...] el gran defecto que tiene la educación es que no hay formación, es decir, en el momento en el que uno aprueba la oposición ya parece que a partir de ese momento está capacitado para todo, ya es tutor, ya es esto, ya es lo otro [...]” (director entrevista)
- No mediatizada por intereses personales. “Los CPR tienen ese problema, que la gente que va participa, pero participa porque es necesario para que me pase a otro sexenio, si dijese el sexenio que se va a dar por ley, 50 % dejaría de participar, serían muy pocos los que participarían en proyectos de innovación, y luego participo si me van a dar algo, dinero, medios, lo que sea [...]” (profesor grupo de discusión)

- Mejoras de accesibilidad: horarios y desplazamientos. “El problema que siempre surge es que las actividades de formación en este momento siempre se están desarrollando fuera del horario de trabajo o en casa, que supone la preparación de las clases, la reflexión del trabajo del aula, eso es una carga excesiva como para luego pedirle a un profesional docente que vaya a actividades de formación, y aún así se están llevando a cabo en los centros de profesores y en la universidad [...]” (profesor grupo de discusión)
- Que el aprendizaje no se adquiera únicamente a base de experiencia (en el puesto) y/o por propia cuenta. “Se debe de tener formación en habilidades de liderazgo [...] pero las he aprendido a fuerza de estar en el puesto de trabajo; desde luego, sí que se deben aprender habilidades, te las tienen que enseñar, pero coincido contigo, no te enseñan nada” (director grupo de discusión). “He aprendido mucho a base de ensayo-error, ensayo-error, a lo mejor hubiese ganado mucho tiempo si alguien me hubiese explicado”. (director entrevista)

### Discusión de los resultados y conclusiones

La formación desde la realidad práctica se sitúa en un lugar fundamental, puesto que se valora como básica y esencial a la hora de adquirir habilidades de liderazgo y de facilitar su ejercicio. Por lo tanto, apreciamos un reconocimiento por parte de los profesionales de la educación de la necesidad de ejercer el liderazgo dentro de nuestras organizaciones. Apreciación, por otro lado, que ha sido y es realizada continuamente desde la literatura y sobre la que hemos profundizado en la bases teóricas recogidas en apartados anteriores.

Pese a esta valoración positiva, la realidad es algo paradójica puesto que la formación es muy limitada y no responde a las necesidades reales ni de profesorado ni de directivos. Cuando afirmamos que es limitada lo hacemos en un doble sentido. Por un lado, está dirigida a un sector muy reducido puesto que son muy pocos los que se forman en este ámbito, lo que manifiesta una escasa oferta formativa. Y por otro, gran parte de esta oferta está dirigida exclusivamente a directivos, hecho contradictorio, puesto que si desde los planteamientos teóricos se está apostando por un liderazgo compartido y distribuido, lo cual implica que de alguna manera todos los miembros de la comunidad ejercen el liderazgo, la formación no puede limitarse a un solo sector de la comunidad. Más bien, debe ser una formación abierta y accesible para todos, no enfocada únicamente a la dirección, tal y como está ocurriendo en la actualidad; solo se trata de ser coherente con los planteamientos teóricos. Lo anterior obedece en gran medida a que la



formación actual se sustenta en la inconexión entre teoría y práctica; además, la calidad de dicha formación se cuestiona porque al parecer los programas, a los que ese número reducido de sujetos accede, no responden a las necesidades reales, de ahí que haya distintas carencias, por ejemplo, la falta de capacitación, el desconocimiento teórico, el desinterés y la desmotivación. Estudios anteriores como el realizado por Vázquez (2010), ponen de manifiesto que muchos directivos y profesores no se sienten preparados para ejercitar liderazgo e incluso lo rechazan por temor. El liderazgo es un tema lejano, desconocido para ellos, aunque les parece importante. Entonces, ¿en manos de quién va estar el rumbo de nuestras organizaciones?

Continuando con la apatía generalizada que hay hacia este tema –el liderazgo no despierta interés, por lo tanto, pasa a un segundo plano, sin mencionar además la prevalencia de intereses personales: obtener viajes, bonos salariales, acreditaciones, etcétera– se observó una gran incoherencia: el liderazgo es valorado como un aspecto fundamental, básico, dentro de la organización educativa; sin embargo, no se da formación al respecto. Así que, aunque paradójicamente el liderazgo dentro de la organización educativa se conciba como un elemento fundamental y necesario, la realidad es que no se lleva a cabo de forma adecuada ni coherente. Tampoco podemos olvidarnos que la formación la reciben esencialmente en los centros de profesores, por lo que observamos una gran laguna formativa en periodos anteriores, por ejemplo, en los estudios de magisterio, y sobre la cual se debe reflexionar a profundidad.

Para intentar dar respuesta a todas estas carencias es necesario hacer hincapié en dos aspectos de los que no nos podemos olvidar:

En primer lugar, es preciso desarrollar programas metodológicos y teóricos formativos, puesto que los actuales están alejados de las necesidades reales de la comunidad educativa y, además, ofrecen un panorama poco interesante que desmotiva a la hora de formarse en aspectos relacionados con el liderazgo.

Y en segundo lugar, dichos programas tendrán que fundamentarse en las demandas de la práctica educativa, incluyendo una formación relacionada con habilidades sociales y comunicativas, mediación y resolución de conflictos. Esto nos revela en gran medida la verdadera realidad de nuestros centros y cuáles son sus necesidades; el liderazgo, sin duda, juega un papel importante en esto.

Llegado a este punto, estamos en disposición de afirmar que la formación es esencial y necesaria para habilitar y reforzar los comportamientos de liderazgo, aunque se trata de un tema pendiente en el sistema educativo y el resto de las organizaciones. La presencia de numerosos modelos formativos pone de manifiesto la incertidumbre que hay al respecto, aunque sí han servido como un acercamiento. Además, el colectivo al que se debe dirigir es cada vez más cuestionado, ampliando dicho espectro a toda la comunidad educativa. Lamentablemente, el reduccionismo del liderazgo a la dirección se sigue retroalimentando de las numerosas propuestas formativas dirigidas a los directivos. Esta creciente postura, que hace hincapié en la formación exclusiva de directivos y que se nutre esencialmente del mundo empresarial, es un poco sospechosa; interesante negocio, ¿verdad?

Nos gustaría terminar este artículo con una reflexión de Coronel Llamas (2008: 353), ya que, en gran medida, las carencias formativas son responsables de la misma: “El liderazgo pedagógico sigue representando un reto y una posibilidad para las escuelas desde el punto de vista de su contribución a la mejora educativa.”

## Bibliografía

Álvarez, M. (1993): *El perfil del Director en el sistema educativo español: Influencia del modo de acceso y modelo organizativo en el estilo de la dirección*. Tesis Doctoral. Documento policopiado.

Álvarez, M. (2000). El Liderazgo de los procesos educativos. En Aurelio Villa (Coord. (coord.)). III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. “Liderazgo y organizaciones que aprenden” (pp.299-330). Bilbao: I.C.E. de Universidad de Deusto

Arias, A. R. y Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Davinci

Armas, M. (1995). *Evaluación de las necesidades formativas de los Directores escolares de Galicia en el contexto de la reforma educativa*. Tesis doctoral, Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Santiago

Bericat, E. (1998). *La integración cuantitativa y cualitativa en la investigación social*. Barcelona: Ariel

Bernal Agudo, J. L. y Jiménez, J. (1992). *El equipo directivo en los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representantes al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esa dualidad*. Madrid: CIDE

Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Educación*. Madrid: La Muralla

Bolman, R. (2004). Liderar comunidades eficaces de aprendizaje profesional. En Aurelio Villa (Coord.). IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. "Dirección para la Innovación: apertura de los centros a la Sociedad del Conocimiento" (pp. 129-145). Bilbao: I.C.E de la Universidad de Deusto

Coronel Llamas, J. M. (2005). "El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación" en *Revista española de pedagogía*, nº 232, pp. 471-490

del Rincón, D. et al. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson

Gairín, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid: CIDE

Gairín, J. (1997). Reflexiones sobre la formación de equipos directivos en España. En Salvador Mata et al. (Coord.). I Jornadas andaluzas sobre organización y dirección de centros educativos. "Organización y dirección de instituciones educativas: perspectivas actuales" (pp.53-57). Granada: Grupo editorial universitario

Gairín, J. Y Villa, A. (1999). *Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: Mensajero

García, R. y Torrego, J.C. (1997). Un indicador de mejora de la escuela:Liderazgo pedagógico sólido. En Medina, A. (Coord.) *El Liderazgo en Educación*. Madrid: UNED, pp. 195-212

Gimeno Sacristán J. *et al.* (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE

Leithwood, K. (2004). Liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. En Aurelio Villa Sánchez (Coord.). IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. "Dirección para la Innovación: apertura de los centros a la Sociedad del Conocimiento" (pp. 233-248). Bilbao: I.C.E de la Universidad de Deusto

Lorenzo Delgado, M. (1997). La función directiva en la década de los noventa: qué se ha hecho y hacia dónde nos lleva el siglo XXI. En Medina, A. (Coord.) "El Liderazgo en Educación" pp. 111-137. Madrid: UNED,

Lorenzo Delgado, M. (2005). "El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales" en *Revista española de pedagogía*, nº 232, pp. 367-388

Mulford, B. (2006). "El liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales" en *Revista de currículo y formación del profesorado*, vol. 10, nº1

Nanus, B. (1994). *Liderazgo visionario. Forjando nuevas realidades con grandes ideas*. Barcelona: Granica, S.A.

Pascual, R. e Immegart, G. (1996). Formación y desarrollo de directores y líderes. En Aurelio Villa (Coord.) II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. "Dirección Participativa y evaluación de centros" (pp. 579-593). Bilbao: I.C.E de la Universidad de Deusto

Ruiz Olabuénaga, J. L. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto

Sabirón Sierra, F. (2006). *Métodos de investigación etnográfica en ciencias sociales*. Zaragoza: Mira Editores

Sáez, O. y Debón, S. (2000). "El acceso a la dirección escolar en España" en *BORDÓN*, Vol. 52 (1), pp.107-122

Vázquez, S. (2012). *El liderazgo como discurso y práctica educativa*. Alemania: EAE

Vázquez, S. y Bernal, J.L. (2008): Competencias formativas asociadas al director: una propuesta desde la comunidad autónoma de Aragón. En Aurelio Villa (Coord.).V Congreso sobre dirección

de centros educativos. Innovación y Cambio en las Organizaciones Educativas. “Innovación y cambio en las organizaciones educativa” (pp. 999-1008). Bilbao: I.C.E de la Universidad de Deusto

Villa, A. et al. (1998). *Principales dificultades en la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio. Estudio de las Comunidades Autónomas de Andalucía, Cataluña y País Vasco*. Bilbao: I.C.E. - Universidad de Deusto

Villa, A. y Gairín, J. (1996). Funcionamiento de los equipos directivos. Análisis y reflexión a partir de una investigación empírica. En Aurelio Villa (Coord.). II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. “Dirección participativa y evaluación de centros” (pp. 489-555). Bilbao: I.C.E de la Universidad de Deusto

Villardón, L. y Villa, A. (1996). Principales problemas y necesidades de los directores noveles del País Vasco. En Aurelio Villa (Coord.). II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. “Dirección participativa y evaluación de centros” (pp. 327-334). Bilbao: I.C.E. - Universidad de Deusto.