

Percepción y creencias de los alumnos de magisterio sobre la competencia de liderazgo

Tatiana Gayán Jiménez

Facultad de Educación de la Universidad de Zaragoza

tatianag@unizar.es

Sandra Vázquez Toledo

Facultad de Educación de la Universidad de Zaragoza

svaztol@unizar.es

Resumen

El liderazgo es una competencia necesaria para el ejercicio de la docencia y la dirección, pero numerosos estudios ha incidido en un déficit formativo en la misma. A partir de esta coyuntura, nos pareció interesante analizar la percepción y creencias que los alumnos de magisterio tienen sobre la competencia liderazgo. Para ello hemos profundizado en su visión sobre el papel del liderazgo en el centro educativo y la formación que reciben. Tras analizar los datos hemos observado que el liderazgo se considera una competencia fundamental pero para la que los alumnos no se sienten capacitados. Analizar algunos porqués de esta situación nos puede ayudar a mejorar nuestros programas formativos, lo que se traduce en formar docentes capaces de liderar centros inmersos en contextos de incertidumbre y complejos, asegurando en cierto modo la mejora y calidad de la educación.

Palabras clave: creencias, liderazgo, competencia, formación inicial, magisterio

Introducción

El liderazgo está considerado como unos de los pilares o claves que sustentan la organización educativa. Lorenzo Delgado (2005) ve el liderazgo como el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, y organización en sentido más general. Bolman (2004: 141) afirma que “El liderazgo es manifiestamente un factor clave y fundamental en la creación, desarrollo y mantenimiento de las comunidades de aprendizaje profesional”.

Mulford (2006) recogía las conclusiones de la investigación de Leitwood *et al.* (2004) y en éstas 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. Porque los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia en otras personas o características de su organización (formando a la gente, 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 colegio –enseñar y aprender-.

Así mismo, la mejora y la calidad en las organizaciones educativas vienen en gran medida de la mano del liderazgo. González (2003: 4) considera que el liderazgo es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en los centros y un factor que incide en el desarrollo interno de éstos en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

El liderazgo es una de las competencias que se exige en nuestros centros educativos desde distintos ámbitos. En ocasiones se considera que es una competencia que debe ser propia y exclusiva de la dirección, aunque cada vez existen más voces que defienden la necesidad y los beneficios de un liderazgo distributivo, donde el maestro también debe tener un papel destacado.

Además, numerosos estudios e investigaciones manifiestan un déficit en formación en competencias de liderazgo educativo, además de la centralización y exclusividad de éstas, en nuestro ámbito, en la dirección de la organización (Bernal y Jiménez, 1992; Álvarez, 1993; Gairín, 1995; 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; Vázquez, 2010). Así que aunque paradójicamente el liderazgo dentro de la organización educativa se concibe como un elemento fundamental y la formación para el mismo necesaria, la realidad es que no formamos para ello.

Partiendo de estas ideas y de que el liderazgo es una de las competencias que debe de poseer una persona para obtener el Grado de Magisterio, nos propusimos estudiar cómo era tratado este tema en nuestros estudios de Maestro. Así mismo, queríamos averiguar la visión que tenían nuestros alumnos sobre el papel del profesor respecto al liderazgo en el centro educativo, en qué ámbito consideraban ellos que el maestro debía ejercer en liderazgo y así mismo conocer su propia concepción sobre el concepto de liderazgo.

DESARROLLO DEL ESTUDIO

Para conseguir el objetivo anteriormente propuesto, hemos elegido el método de estudio de caso como *“una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”* Eisenhardt (1989), ya que dada las circunstancias e idiosincrasia de la investigación se estima el más oportuno porque nuestro objetivo era conocer cómo se trabaja la competencia del liderazgo en los estudios de Magisterio que se llevaban a cabo en la Universidad de Zaragoza. Hemos apostado por la obtención de datos cuantitativos, para lo que hemos utilizado un cuestionario de elaboración propia. El cual ha sufrido una serie de modificaciones tras ser examinado por un grupo de expertos. Una vez que obtuvimos la versión final del mismo (anexo) les pedimos a los alumnos que lo cumplimentaran, al finalizar el curso. Obtuvimos 142 respuestas, que nos han indicado cómo debemos enfocar el trabajo de esta competencia.

Descripción de la muestra e instrumento

La muestra de este estudio está formada por 142 sujetos. De los cuales sólo el 13.4% son varones. La media de edad de nuestra muestra es de 21,77% situándose el porcentaje mayor, superior al 26%, en los 20 años.

En el marco de este estudio hemos elaborado un cuestionario dirigido a los alumnos de Magisterio de la especialidad de Primaria. En el cuestionario aparecen cinco bloques bien diferenciados. Un primer bloque de este cuestionario recoge información sobre la persona

que responde al mismo: sexo, edad, curso que estudia de Magisterio, dicho bloque se rellena eligiendo una de las respuestas de elección múltiple.

En un segundo bloque de contenidos se solicita que valoren como líderes a una serie de personajes que pertenecen a distintos ámbitos sociales: político, musical, artístico, deportivo, pedagógico..., con la intención de conocer si se asocia el liderazgo con unos ámbitos sociales y no con otros o si es igual para los diferentes campos; el formato de respuesta de este bloque es marcando con una x la opción elegida en una escala de 1 a 6 en función del grado de liderazgo que le otorguen a cada uno de los personajes presentados.

Un tercer bloque de contenidos recoge información sobre la percepción que tienen sobre el liderazgo en el centro educativo, partiendo de cual es su consideración de lo que es el liderazgo, siguiendo por que rol debe ejercer dicho liderazgo y en qué ámbitos escolares debe ejercer el liderazgo el docente, este bloque se completa eligiendo una de las respuestas ofrecidas en la elección múltiple, aunque en todas las cuestiones se ofrece la posibilidad de optar por una respuesta denominado "otros" en la que tienen opción de desarrollar su propia respuesta de manera abierta..

En el cuarto bloque se ha pretendido indagar sobre el liderazgo como contenido en los estudios de Magisterio; (si aparece en el programa de alguna asignatura, si se trabaja de manera formal o incluso si se trabaja de manera informal en alguna de ellas), este bloque se contesta marcando con una X en sí o no; en el caso de que la respuesta sea afirmativa se da la opción de escribir el nombre de la asignatura concreta.

En un quinto bloque se pregunta sobre su percepción sobre el liderazgo como competencia para el desempeño del rol del docente y su percepción sobre la necesidad de trabajarlo como contenido dentro de los estudios de Magisterio, en este apartado se pide contestar con una X en una escala del 1 al 6 en función del grado de acuerdo con las distintas afirmaciones, además, en cada cuestión tratada se les pide que justifiquen dicho nivel de acuerdo o desacuerdo. Finalmente, se pide que pongan el nombre de una persona que elegirían como líder a seguir en su vida, es una cuestión de respuesta abierta y, a continuación, se deja un espacio para los comentarios.

El cuestionario, tras su creación, ha pasado por un proceso de cambios y transformaciones al atender las consideraciones y recomendaciones que han realizado un grupo de expertos.

Para la recogida de datos se acudió a una clase de cada curso en el momento en que se impartía docencia de una asignatura de carácter obligatorio o troncal; para primer y segundo curso se realizó a finales del mes de mayo, cuando estaban terminando las clases presenciales del curso, para tercer curso se realizó cuando estaba finalizando el periodo de docencia del primer cuatrimestre ya que en el segundo cuatrimestre los alumnos de dicho curso están realizando las prácticas escolares y no acuden con regularidad a la Facultad. Los datos se iban incorporando a una base de datos elaborada en el programa informático SPSS 15.0, programa que junto a Excel se ha utilizado para la obtención de los resultados.

Análisis estadísticos

Apenas vemos diferencias estadísticamente significativas. En todos los análisis realizados el nivel de significación es $\alpha = .05$; rechazaremos por lo tanto el azar como explicación de la diferencia siempre que la probabilidad (p) de encontrar esa diferencia sea inferior al 5% en el caso de que no existieran más diferencias que las puramente aleatorias. El valor crítico en pruebas bilaterales es $t = 1.96$ que corresponde a $p = .05$, por lo tanto no aceptaremos la hipótesis nula de no diferencia en los casos en que el valor de t sea igual o superior a 1.96.

En las tablas en las que recogeremos los contrastes de medias vamos a presentar:

- a) Datos descriptivos de las dos muestras en cada variable (tamaño de la muestra, media y desviación típica).
- b) Diferencia entre las dos medias ($M_A - M_B$; las diferencia negativas indican, por lo tanto, una media superior en la segunda).
- c) Valor de la t de Student (t) y probabilidad (p) asociada a este valor.
- d) Tamaño del efecto (d), que nos cuantifica la magnitud de la diferencia¹.

El tamaño del efecto propuesto por Cohen (1988)² es la diferencia entre dos medias dividida por la desviación típica común a ambas muestras y equivale, por lo tanto, a una puntuación típica (z). Al tratarse de una puntuación típica (una diferencia expresada en desviaciones típicas) es de fácil interpretación.

Un valor de la t de Student muy alto nos dice que podemos afirmar la diferencia (una diferencia distinta de cero) con mucha seguridad, pero en sí mismo no nos dice si la diferencia es grande o pequeña; con muestras muy grandes podemos obtener unos valores estadísticamente significativos y, a la vez, con diferencias muy pequeñas en términos absolutos e irrelevantes en la práctica³ (Morales, 2011).

El tamaño del efecto se refiere a la magnitud de la diferencia y no a si es o no es estadísticamente significativa (probable o improbable en caso de no diferencia en las poblaciones). Esta magnitud nos puede ayudar a juzgar la relevancia de la diferencia. Merece la pena tenerla en cuenta e interpretarla cuando la diferencia es estadísticamente significativa.

Sobre el tamaño del efecto tenemos en cuenta estas observaciones, que consideramos de interés dada la importancia que le damos en la valoración de los resultados:

- 1) Permite comparar unas diferencias con otras, en términos de magnitud, aunque procedan de instrumentos y escalas métricas distintas.
- 2) Al tratarse de una diferencia expresada en puntuaciones típicas y, como conocemos la proporción de sujetos que caen por debajo de cada puntuación típica en la distribución normal, nos permite hacernos una idea aproximada de la proporción de sujetos del grupo con media inferior que son superados por el sujeto medio del grupo con media mayor. Estos porcentajes, aunque hay que entenderlos de manera aproximada, dan una buena idea de la magnitud y relevancia de una diferencia.
- 3) El tamaño del efecto nos permite, por lo tanto, apreciar y valorar la magnitud de la diferencia, que es algo que no nos permite el mero valor de la t de Student. En la valoración del tamaño del efecto es usual seguir las orientaciones que propone y justifica Cohen (1988, p. 77-81): en torno a .20 se trata de una diferencia pequeña, en torno a .50 es una diferencia moderada y si supera .80 podemos decir que es grande.

Ante la pregunta de "¿qué es el liderazgo para ti?" el 62,7% de la muestra considera que es la habilidad de dirigir, un 47,9% consideran que es capacidad de influir. Alrededor del 25% lo relacionan con la capacidad de gestión, con la coordinación y algo más del 20% que es autoridad. Sin embargo, tan sólo el 6,3% lo consideran como delegación.

¹ El aportar el tamaño del efecto, que incluiremos en todos los contrastes de medias es una recomendación constante de la *American Psychological Association* siempre que se hace un contraste de medias (APA, 2001; Wilkinson and Task Force on Statistical Inference APA Board of Scientific Affairs, 1999).

² Una explicación más amplia del tamaño del efecto y las fórmulas utilizadas puede verse en Coe (2000).

³ Por este tipo de razones los meros contrastes de significación estadística, si no están complementados por el tamaño del efecto, han sido muy cuestionados (una buena síntesis de estas críticas puede verse en Kirk, 1996 y en Thompson, 1996).

Respecto a “quién debe ejercer el liderazgo” más de un 60% considera que debe ser el equipo directivo (67,6%), seguido muy de cerca del profesorado (62%), en menor medida encontramos que el director (42,3%) y el consejo escolar (40,8%), poco más del 15% son los que piensan que el liderazgo deben ejercerlo los alumnos y la asociación de padres.

Al asociar el liderazgo a la figura del profesor, en la mayoría de los casos (82,4%) consideran que debe ceñirse al ámbito del aula. Un 37,3% piensa que debe ejercer el liderazgo en toda la organización del centro, tan sólo el 27,5% y el 26,8% respectivamente consideran que los docentes deben ejercer el liderazgo en el claustro y en el consejo escolar.

Casi la mitad de la muestra (49,3%) considera que sí que se ha trabajado el liderazgo en alguna de las asignaturas de la carrera que han curso. Lo curioso es que no coinciden ni en el modo de trabajarlo ni en las asignaturas en las que se hace, el porcentaje más alto, el 37,3% consideran que lo han trabajado de manera informal, el 23,2% considera que lo han trabajado de manera formal y menos del 10% afirma que el liderazgo aparece como contenido dentro del programa de alguna asignatura. De esta submuestra, menos del 64% considera que ese contenido que aparece en el programa se trabaja de manera formal en la asignatura. Porcentaje que se reduce todavía más, si nos fijamos en aquellos alumnos que consideran que aparece en el programa y que se trata de manera formal e informal en la asignatura, es un 42% de dicha submuestra, que equivale a un 4,2% de la muestra total. De los alumnos que consideran que el liderazgo aparece como contenido en el programa de una asignatura, casi un 29% consideran que no se ha trabajado como tal en dicha asignatura. Las asignaturas en las que consideran que se ha trabajado son: Didáctica general, Organización escolar, Bases psicológicas, Bases pedagógicas de la educación especial, Psicología del desarrollo, Psicología del aprendizaje y con un menor número de personas que lo seleccionan, Orientación escolar (4 personas), Organización y gestión de centros educativos (3 personas), Educación para la ciudadanía (3 personas), Educación física y su didáctica (2 personas), Educación plástica y su didáctica (1 persona), Antropología (1 persona) y Teorías e instituciones contemporáneas de educación (1 persona). Estas asignaturas mencionadas por los alumnos son de carácter obligatorio o troncal excepto, Educación para la ciudadanía y Organización y gestión de centros educativos que son optativas que se ofrecen a los alumnos de segundo y tercer curso. Seis de estas asignaturas son de primer curso: Didáctica general, Organización escolar, Educación física y su didáctica, Educación plástica y su didáctica, Antropología y Teorías e instituciones educativas; por otra parte, Bases psicológicas, Bases pedagógicas de la educación especial y Psicología del desarrollo son de segundo curso y, Psicología del aprendizaje y Orientación escolar son de tercer curso.

Respecto a la valoración que dan a cada uno de los personajes cabe destacar que la media más alta la encontramos en Gandhi (4,86 sobre 6) siendo más del 68% de los encuestados los que le dan una puntuación de 5-6. Es seguido de la Madre Teresa de Calcuta (4,73), mientras que los personajes que han recibido menos consideración como líderes son Angelina Jolie (2,85) y Madona (2,99). Freire que lo habíamos incluido con intención de conocer su percepción hacia educadores de reconocido prestigio, es el cuarto personaje con una puntuación más baja (3,51) por debajo de figuras como Hitler (3,90) y no llega a un 20% de la muestra los que le dan una puntuación de 5 ó 6.

Según el curso que realizan la mayor diferencia la encontramos en Gandhi, mientras que los alumnos que realizan primero le otorgan una media de 4,44 los que están realizando tercero pero que tienen alguna asignatura de segundo le otorgan una media de 5,6. A Freire la menor puntuación se la dan los alumnos de tercer curso (3,16) mientras que son aquellos que realizan asignaturas de primero y de segundo los que le otorgan mayor puntuación (4,2),

aunque no es una diferencia estadísticamente significativa. En el contraste de medias encontramos que dentro de las diferencias encontradas distinguiendo a los alumnos de primero del resto de alumnos, existen varias diferencias estadísticamente significativas, para los personajes Bill Gates, Gandhi, Madre Teresa de Calcuta y Hitler. En todos los casos estas diferencias pueden considerarse moderadas, de manera que el sujeto medio de un grupo (supera al 50% de los miembros de su propio grupo) supera a algo menos del 69% de los sujetos del otro grupo.

		M	σ^2	$M_A - M_B$	t	p	d
Bill Gates	+1º (A) n =107	4.36	1.430				
	1º (B) n = 32	3.72	1.224	.646	2.312	.022	.48
Gandhi	+1º (A) n =107	5.00	1.310				
	1º (B) n = 34	4.41	1.234	.588	2.312	.022	.41
Madre Teresa de Calcuta	+1º (A) n =108	4.85	1.048				
	1º (B) n = 34	4.32	1.296	.528	2.416	.017	.45
Hitler	+1º (A) n =105	4.13	1.976				
	1º (B) n = 33	3.15	1.986	.982	2.487	.014	.50

Tabla 1: Contraste de medias según el curso en distintos personajes

Las diferencias que hemos encontrado en función del sexo son todas ellas pequeñas con excepción de la que tienen relación con Mozart, mientras que en el grupo de varones la media es de 2,47 en el grupo de mujer asciende a 4. La media en las mujeres es mayor que en los varones en todos los casos excepto para Hitler, Freire y Rafa Nadal personajes donde los varones puntúan de manera más alta que las mujeres. Cabe destacar que ninguno de los personajes femeninos obtiene una media superior para los varones que para las mujeres. Si bien ninguna de las diferencias encontradas en función del sexo son estadísticamente significativas.

Respecto a la edad cabe destacar que tan sólo hemos encontrado una diferencia estadísticamente significativa, en el personaje de Hitler (Tabla 2). Está acompañada de un tamaño de efecto grande ($d= 1.42$) lo que supone que el sujeto medio del grupo de 20 años o más supera al 91,9% de los sujetos del grupo de menos de 20 años.

		M	σ	$M_A - M_B$	t	p	d
Hitler	≥ 20 (A) n = 97	4.24	.884				
	< 20 (B) n = 40	3.03	.857	1.21	3.317	.001	1.42

Tabla 2: Contraste de medias según la edad en el personaje Hitler

Al ítem “Creo que el liderazgo se debe trabajar como contenido dentro de la carrera de Magisterio el 73% de los alumnos consideran que sí debería de trabajar como contenido propio dentro de los Estudios de Magisterio.

Del mismo modo, se les consulta si consideran que es necesario para su futuro desempeño como docente el trabajar el liderazgo como contenido, ante lo cual más del 70% de la muestra considera que sí existe dicha necesidad.

Cuando se les pide que pongan el nombre de una persona que les parece un modelo a seguir como líder, casi el 37% de la muestra no contesta a dicha pregunta y a la hora de hacer comentarios algunos comentan que no tienen un modelo de líder en la cabeza. De entre los que han contestado a dicha pregunta, el 60% han elegido a un varón frente a un 40% que seleccionan a una mujer.

Conclusión

Ya hemos puesto sobre la mesa que el liderazgo juega un papel fundamental dentro de un centro educativo, pero ¿cómo perciben esto los estudiantes de magisterio? La mayoría de los alumnos entiende que el liderazgo es un contenido importante, es decir, una competencia sobre la que deberíamos formarles, ya que la consideran necesaria para su futuro profesional. Casi la mitad manifiesta que se les ha formado por ello -formal o informalmente-, pero la dispersión de respuestas en este sentido es amplia. Por lo tanto, en cierto sentido, sienten que de algún modo se les forma pero los objetivos y contenidos que recogen dicha competencia no están muy claros. Esto nos hace dudar sobre la calidad de esta formación, puesto que si formamos sin tener un programa claro y específico que recoja cuándo, cómo y por qué formar en esta competencia y extensiblemente evaluar, no podremos acreditar ni que dicha competencia se trabaja ni se adquiere. Además, la otra mitad entiende que este contenido no se trabaja. Así que dicho esto, estamos en condiciones de afirmar que el liderazgo es una competencia que no se trabaja y si se trabaja no se está haciendo de la manera más idónea.

Por otro lado, si nos centramos en el concepto de liderazgo, podemos hacer las siguientes apreciaciones. El liderazgo lo relacionan directamente con la habilidad de dirigir, es por ello que entiende que el equipo directivo es quien fundamentalmente tiene que ejercer el liderazgo en un centro educativo. Pero no sólo limitan el liderazgo a la dirección, incluyen al profesorado y consejo escolar, esto nos lleva a que el liderazgo es una competencia que no es sólo propia de la dirección, aunque la dirección debe ejercer liderazgo, el liderazgo debe impregnar todos los ámbitos de un centro, y por su puesto tiene que estar presente en el aula. De ahí, que liderazgo no se restrinja únicamente a la habilidad de dirigir sino que también entienden que liderazgo es influencia –capacidad para influir en otras personas

para la consecución de algún objetivo (Dilts, 1998:22)- hacia un objetivo común-. Definición comúnmente aceptada.

Así mismo, hemos encontrado que el liderazgo se sigue asociando más a modelos de corte masculino que femenino. Cuando a los alumnos se les pide que nombren a un modelo a seguir como líder, la mayoría han elegido a un varón frente a una mujer. A pesar de ser una muestra formada con más mujeres. Esto nos hace reflexionar sobre la fuerza que la cultura tiene en nuestra sociedad, donde los puestos de dirección están ocupados en gran medida por varones, y sólo un pequeño reducto esta destinado a la mujer. Si a esto le sumamos que tradicionalmente se ha identificado liderazgo con una cierta jerarquía -estar por encima del otro- o con autoridad entendida al más puro estilo weberiano, hecho que sitúa al jefe como líder de la organización; obtenemos como producto una masculinización del liderazgo, que lleva a crear estereotipos erróneos –deformaciones de la realidad- y cargar el concepto de connotaciones.

Continuando sobre su percepción de modelos a seguir, los alumnos relacionan el liderazgo con personas que por sus ideologías y creencias hacen el “bien” a los demás. Dejando a los personajes “de moda” y que son influyentes en nuestra sociedad como menos líderes. Lo que es evidente es que los educadores no les resultan atractivos como líderes. Quizá esto, esté relacionado con el papel del docente en la sociedad actual, el cual se encuentra devaluado al igual que la profesionalización del mismo.

En síntesis, el liderazgo es una competencia que los alumnos consideran fundamental para su futuro docente y a pesar de ser reconocida como una competencia docente transversal sistémica- relacionada con la gestión de la totalidad de la actuación – por el Espacio Europeo de Educación Superior, no se sienten preparados para ejercerla y, no perciben que se les esté formando para ello. Delgado en su tesis doctoral (2010) pone de manifiesto que no estamos preparando líderes pedagógicos; tampoco el liderazgo distribuido, basado en la participación y la comunicación. Una organización sin líderes es como decía Nanus (1994: 17) "un barco a la deriva en aguas turbulentas, sin remos, sin brújula, sin mapas y sin esperanzas"

Dicho esto, no podemos quedarnos aquí, los programas formativos deben ser conscientes de esta necesidad latente en nuestros estudios, e incidir la mejora de la misma, incluyendo en los programas el liderazgo como contenido y evaluándolo. Porque todo lo que no se evalúa se devalúa.

Bibliografía

- Almau, A. (2009). “Atención a la diversidad para los que van mejor.” *Cuadernos de Pedagogía*, 386, 69 – 75.
- 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.
- 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
- 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

- 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
- Coe, R. (2000). *What is an "Effect Size"? A guide for users*. Durham University's Curriculum Evaluation and Management Centre.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Second Edition. Hillsdale, N.J. Lawrence Erlbaum.
- Delgado, A. M. (2010). "La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía". Tesis doctoral. <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/4074/b15801640%20.pdf?sequence=2>
- Dilts, R. (1998): *Liderazgo creativo*. Barcelona: Urano
- Eisenhardt, K. (1989) "Building Theories from Case Study Research" *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Oct 1989; 14, 4, 532-550.
- Gairín, J. (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos*. Madrid: CIDE
- Gairín, J. Y Villa, A. (1999). *Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: Mensajero
- Gimeno Sacristán J. et al. (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE
- Kirk, R.E. (1996). "Practical Significance: a Concept Whose Time Has Come." *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 56 (5), 746-759
- González, M^a. T. (2003). "Liderazgo en tiempos de cambio y reforma" en *Organización y Gestión Educativa*, nº 6, pp. 4-8
- Lorenzo Delgado, M. (2005). "El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales" en *Revista española de pedagogía*, nº 232, pp. 367-388
- Morales Vallejo, P. (2011). *El tamaño del efecto (effect size): análisis complementarios al contraste de medias*. En formato digital: <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oDelEfecto.pdf>
- 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
- Sáez, O. y Debón, S. (2000). "El acceso a la dirección escolar en España" en *BORDÓN*, Vol. 52 (1), pp.107-122
- Thompson, B. (1996). "AERA Editorial Policies Regarding Statistical Significance Testing: Three Suggested Reforms." *Educational Researcher*, Vol. 25 (2), 26-30.
- Vázquez, S. (2012). *El liderazgo como discurso y práctica educativa*. Alemania: EAE
- Villa, A. et all. (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

Wilkinson, Leland and task force statistical inference *APA board of scientific affairs*. (1999) "Statistical Methods in Psychology Journals: Guidelines and Explanations." *American Psychologist*. August 1999, Vol. 54 (8), 594-604. En formato digital: <http://www.apa.org/journals/amp/amp548594.html>

ANEXO

CUESTIONARIO

El objetivo de este cuestionario es conocer tu percepción sobre el liderazgo en educación.

Agradecemos tu valiosa ayuda, participación y tiempo dedicado al aceptar responder el cuestionario.

Marca con una X la opción más adecuada y contesta a las preguntas abiertas.

Sexo: Varón Mujer

Edad: _____

Curso/s de Magisterio en los que estás matriculado: 1º 2º 3º

1. Todos los personajes que presentamos a continuación han destacado o destacan en algún ámbito, ¿cuál es tu percepción de cada uno de ellos como líder? Valóralos en función de la siguiente escala: 1 = Menor grado 6 = Mayor grado

	1	2	3	4	5	6
Bill Gates						
Angelina Jolie						
Gandhi						
Madre Teresa de Calcuta						
Hitler						
Thacher						
Freire						
Ramón y Cajal						
Rafa Nadal						
Mozart						
Madona						
Picasso						

2. ¿Qué es para ti el liderazgo?

Habilidad de dirigir

Autoridad

Capacidad de influir

Delegación

Coordinación

Capacidad de gestión

Ninguna de las opciones anteriores.

Para mí el liderazgo es:

3. En un centro educativo, ¿quién o quiénes crees que deben ejercer el liderazgo? (puedes elegir una o varias opciones)

Director

Equipo directivo

Profesores

Alumnos

Asociación de padres

Consejo Escolar

Otros: _____

Ninguno de ellos

4. ¿En qué ámbito/s consideras que el docente debe ejercer el liderazgo? (puedes elegir una o varias opciones)

En el aula

En el claustro

En el consejo escolar

En toda la organización del centro

En otro ámbito: _____

En ninguno de los anteriores

En función de las asignaturas que has cursado hasta el momento responde a las siguientes preguntas.

	SI	NO
5. En alguna de las asignaturas que has cursado ¿se ha trabajado el liderazgo como contenido <u>formal</u> ? En caso afirmativo, indica en cuál/es _____		
6. En alguna de las asignaturas que has cursado ¿se ha trabajado el liderazgo como contenido <u>informal</u> ? En caso afirmativo, indica en cuál/es _____		
7. En el programa de alguna asignatura de las que has cursado o estás cursando ¿aparece como contenido el "liderazgo"? En caso afirmativo, indica en cuál/es _____		

Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones en función de la siguiente escala: 1 = Totalmente en desacuerdo 6 = Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5	6
8. Creo que el liderazgo se debe trabajar como contenido dentro de la carrera de Magisterio ¿Por qué? _____						
9. Para mi futuro desempeño como docente me parece necesario trabajar el liderazgo como contenido ¿Por qué? _____						

10. Puestos a escoger a una persona como modelo de líder a seguir ¿a quién escogerías?
Pon su nombre

Comentarios: