

# EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA: EL PERFIL DEL DIRECTOR Y/O COORDINADOR COMO LÍDER EDUCATIVO.

Sandra Vázquez Toledo

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

## 1. INTRODUCCIÓN

El papel y las tareas de la dirección y la coordinación en las organizaciones educativas son fundamentales. Existe una relación consensuada entre el buen funcionamiento de la organización y una efectiva dirección y coordinación. Y si nos referimos a un correcto ejercicio de la dirección y/o coordinación no podemos dejar de hablar del liderazgo.

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. Así mismo, 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. 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 de la organización educativa –enseñar y aprender-. Otros autores como González (2003) y Pareja Fernández de la Reguera (2005) también lo consideran un elemento clave en la mejora y un indicador de calidad educativa. De este modo, podemos afirmar que la mejora y calidad en las organizaciones educativas vienen en gran medida de la mano del liderazgo. El MEC incide en que el liderazgo es un factor que impulsa y desarrolla la calidad, así se recoge

en el Modelo Europeo de Excelencia, del mismo modo que en el movimiento de Escuelas Eficaces y de Mejora de la Escuela.

## **2. EL PERFIL DEL LÍDER**

Definir el perfil del líder dentro de la organización educativa es necesario y esencial porque se esbozan las competencias propias al cargo, las cuales permiten desempeñar con éxito las funciones y tareas del mismo. Además de permitir diseñar planes formativos que den respuesta a las necesidades de la dirección y/o coordinación.

De este modo, para profundizar en el perfil de líder educativo vamos a analizar las *funciones o tareas*, las *habilidades*, las *características* y las *barreras* que limitan el ejercicio del liderazgo. Para tal labor nos vamos a basar en la triangulación de los resultados obtenidos en dos investigaciones sobre necesidades formativas de la dirección. La primera la llevamos a cabo de 2004-2007, entre las Universidades de Girona, Huelva, País Vasco y Zaragoza<sup>1</sup>, en la cual se realizó un análisis en profundidad del proceso de acceso a la dirección desde diferentes ejes. Y la segunda, denominada “el liderazgo como discurso y práctica educativa<sup>2</sup>”, que se llevó a cabo de 2006-2009 inclusive.

### **2.1. FUNCIONES**

Algunas de las tareas que corresponde realizar al líder son principalmente:

- Crear un clima organizacional satisfactorio.
- Potenciar relaciones positivas entre los miembros.
- Potenciar la participación.
- Aunar y armonizar intereses colectivos.
- Tomar decisiones.
- Resolver conflictos.
- Guiar en momentos de crisis.
- Motivar a los compañeros con los que trabaja.

---

<sup>1</sup>Referencia: SEJ2005-08513-C04-03/EDUC. Entidad financiadora: MEC (Secretaría de Estado de Universidades e Investigación. Secretaría General de Política Científica y Tecnológica), Plan Nacional de I+D +I (2004-2007).

<sup>2</sup>Entidad Financiadora: MEC -Plan de Formación e Investigación y Desarrollo (I+D) (Resolución 30/2006 de 28 de febrero)-.

- Facilitar el trabajo en equipo.
- Cultivar los valores solidarios y democráticos.
- Crear y preservar una atmósfera tolerante.
- Procurar que los profesores se identifiquen con el centro.
- Despertar el compromiso de los miembros con la organización.
- Generar colaboración.
- Buscar el rumbo de la organización, aportar una visión de futuro.
- Representar al centro ante todos los sectores.
- Impulsar la innovación.
- Gestionar y administrar.
- Orientar y guiar.
- Dirigir.
- Estimular el pensamiento y la creatividad.
- Impulsar el desarrollo profesional y el perfeccionamiento.
- Persuadir, convencer y seducir.
- Eliminar barreras y/o obstáculos personales/materiales.
- Definir las políticas y objetivos.
- Desarrollar una buena relación profesional con otros centros.
- Preservar la cultura del centro.

## **2.2. HABILIDADES**

Las aptitudes de un líder que le permiten ejecutar con destreza se sintetizan en:

- Comunicativas
- Resolución de conflictos
- Toma de decisiones
- Hábil socialmente
- De escucha
- Tolerancia y respeto
- Negociación
- Organizativas
- Preocupación e interés por el grupo
- Capacidad de motivar
- Capacidad de análisis crítico y reflexión
- Maleabilidad y adaptabilidad
- Anticipadoras: visión de futuro, anticipación ante problemas
- Análisis y valoración objetiva
- Capacidad de delegación
- Creación de equipos de trabajo
- De entusiasmar
- Estimulación
- Gestión del estrés
- Creatividad
- Logro resultados óptimos –efectividad y eficiencia-
- De gestión y administración

### **2.3. CARACTERÍSTICAS: A TRAVÉS DE ADJETIVOS**

Las características que dan carácter o sirven para distinguir a un líder educativo, las vamos a abordar desde los adjetivos que pueden acompañarle, y que son:

- Motivador
- Ético
- Carismático
- Colaborador
- Innovador
- Democrático
- Persuasivo
- Global
- Educativo
- Creativo
- Compartido
- Cultural
- Crítico

En contraposición los adjetivos que califican poco al líder son: autoritario y permisivo.

### **2.4. CARENCIAS/LIMITACIONES**

El ejercicio del liderazgo está limitado o mermado dentro de la organización educativa por diversos aspectos, fundamentalmente podemos distinguir:

- Confundir autoridad con autoritarismo.
- Falta de participación o democracia.
- Déficit formativo.
- Falta de compromiso e implicación.
- Déficit de habilidades comunicativas.
- Falta de coherencia.
- Desmotivación.
- Falta de empatía.
- Ausencia de apoyos internos y externos al centro.
- Autonomía mermada.
- Presiones internas y externas.
- Falta de claridad en los objetivos y criterios.
- Permisividad.
- Ausencia de habilidades de resolución de conflictos.
- Limitaciones organizativas.
- Limitaciones temporales.
- Falta de autocrítica.
- Prevalen intereses personales frente a los colectivos.
- Priorizar la gestión frente al liderazgo.
- No poseer capacidad de adaptación.

- Falta de liderazgo pedagógico.
- No potenciar el liderazgo en otras personas y potenciarlo –no darse el superliderazgo.
- Falta de capacidad o experiencia.
- Ausencia de innovaciones o proyectos.

<b>EL PERFIL DEL LÍDER EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un clima organizacional satisfactorio.</li> <li>- Potenciar relaciones positivas entre los miembros.</li> <li>- Potenciar la participación.</li> <li>- Aunar y armonizar intereses colectivos.</li> <li>- Tomar decisiones.</li> <li>- Resolver conflictos.</li> <li>- Guiar en momentos de crisis.</li> <li>- Motivar a los compañeros con los que trabaja.</li> <li>- Facilitar el trabajo en equipo.</li> <li>- Cultivar los valores solidarios y democráticos.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicativas</li> <li>- Resolución de conflictos</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Hábil socialmente</li> <li>- De escucha</li> <li>- Tolerancia y respeto</li> <li>- Negociación</li> <li>- Organizativas</li> <li>- Preocupación e interés por el grupo</li> <li>- Capacidad de motivar</li> </ul>
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivador</li> <li>- Ético</li> <li>- Carismático</li> <li>- Colaborador</li> <li>- Innovador</li> <li>- Democrático</li> <li>- Persuasivo</li> <li>- Global</li> <li>- Educativo</li> <li>- Creativo</li> </ul>
<b>LIMITACIONES O BARRERAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confundir autoridad con autoritarismo.</li> <li>- Falta de participación o democracia.</li> <li>- Déficit formativo.</li> <li>- Falta de compromiso e implicación.</li> <li>- Déficit de habilidades comunicativas.</li> <li>- Falta de coherencia.</li> <li>- Desmotivación.</li> <li>- Falta de empatía.</li> <li>- Ausencia de apoyos internos y externos al centro.</li> <li>- Autonomía mermada.</li> </ul>

### 3. ALGUNAS CONCLUSIONES

El liderazgo desempeña un papel fundamental en la organización educativa, se valora como “necesario y esencial” para el buen funcionamiento de los centros. Tal es la significatividad que adquiere, que se le atribuyen funciones como: crear un clima satisfactorio, potenciar relaciones positivas, fomentar la participación, aunar y armonizar intereses colectivos, tomar decisiones y resolver conflictos. Funciones estrechamente relacionadas con la mejora y calidad en la organización.

Para tal acometido, las tareas y áreas en las que fundamentalmente se desempeña el liderazgo son de cariz pedagógico, organizativo y de gestión. De este modo, el líder educativo es algo más que un mero gestor, también debe saber de lo pedagógico y curricular, es decir, debe tener un conocimiento profundo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por lo tanto, el liderazgo dentro de la organización educativa aparece como un elemento capaz de desempeñar diferentes funciones que enriquecen a la organización en distintos sentidos y en diversos ámbitos, de modo que podemos considerarlo como un concepto multifuncional.

También se constata que el liderazgo tiene que hacer frente a distintas barreras, que limitan y merman su ejercicio, como exceso de autoritarismo, falta de participación – baja implicación y compromiso-, déficit formativo<sup>3</sup>, déficit de habilidades comunicativas y sobrecarga de tareas, esencialmente de tipo administrativo. De ahí que profesorado como equipos directivos acentúen, que el margen de maniobrabilidad para ejercer el liderazgo hoy en día es limitado, lo que choca con la multifuncionalidad atribuida al mismo. Pero además, es necesario dar respuesta a dichas carencias,

---

<sup>3</sup>Numerosos estudios e investigaciones manifiestan un déficit en formación en habilidades de liderazgo, además de la centralización y exclusividad de éstas, en nuestro ámbito, en la dirección de la organización (Bernal y Jiménez, 1992; Álvarez, 1993; Bardisa, 1995; Gairín, 1995; Armas, 1995; Villardón y Villa, 1996; Gairín y Villa, 1996; Pascual e Immegart, 1996; Villa *et al.*, 1998; Sáenz y Debón, 1998; Gairín y Villa, 1999; Vázquez y Bernal, 2008, 2008a; Vázquez, 2012).

potenciando la creación de espacios democráticos, proporcionando programas formativos adaptados al contexto y necesidades del mismo e incentivando la participación. En definitiva, lo que se está manifestando, es que se necesita un liderazgo compartido, distribuido y democrático dentro de la organización.

Así mismo, se identifica al líder como una persona que fundamentalmente es: con una gran capacidad de comunicación y escucha, capaz de resolver y mediar en conflictos, capacidad en la toma de decisiones, hábil en relaciones sociales, hábil en negociación. Preocupada por las personas y no sólo por los resultados. Es capaz de organizar. Se les considera personas dinamizadoras que impulsan y mueven la organización, motivan. Pero los rasgos que lo definen no se limitan únicamente a éstos, también se añade que el líder está abierto a nuevos planteamientos, innova, busca el consenso, aglutina, convence, demuestra y ejemplifica, dialoga, dinamiza, aporta ideas, motiva y crea ilusión, reconoce sus errores o equívocos, reflexiona, se autoevalúa, tiene claros los objetivos y criterios, trabaja en equipo, es autocrítico, comprometido, democrático, ético y no autoritario. En definitiva, se considera que los líderes son personas muy dotadas en numerosos ámbitos, de ahí que surja cierto miedo o recelo al liderazgo, porque se ve como algo muy complejo.

Concluyendo, el liderazgo se configura como un elemento fundamental dentro de la organización, pero que paradójicamente tiene que hacer frente a las distintas barreras con las que se encuentra para poder así revelar toda su magnitud.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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
- 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
- González, M<sup>a</sup>. T. (2003): " Liderazgo en tiempos de cambio y reforma" en *Organización y Gestión Educativa*, nº 6, pp. 4-8
- 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
- Murillo Torrecilla, F. J. et al. (1999): *La dirección escolar. Análisis e Investigación*. Madrid: CIDE
- Murillo, F. J. y Gómez, J. C. (2006): "Pasado, Presente y Futuro de la Dirección Escolar en España: entre la Profesionalización y la Democratización" en *REICE. Revista*



*Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 4, nº 4e, pp. 85-98

Pareja Fernández de la Reguera, J. A. (2005): "Liderazgo y conflicto en los centros" en *Temáticos escuela*, nº 14, pp. 9-10

Pascual, R. e Immegart, G. (1996): "Formación y desarrollo de directores y líderes" en Villa, A. (Coord.): *Dirección participativa y evaluación de centros*. Bilbao: ICE de la Deusto, pp. 579-593

Sáenz, O. y Debón, S. (2000): "El acceso a la dirección escolar en España" en *BORDÓN*, Vol. 52 (1), 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 Villa, A. (Coord.) *Innovación y cambio en las organizaciones educativa*. Bilbao: I.C.E de la Universidad de Deusto, pp. 999-1008

Vázquez, S. y Bernal, J.L. (2008a): "Necesidades formativas del director: análisis de la formación inicial en la Comunidad Autónoma de Aragón" en Gairín J. y Antúnez, S. (Coords.) *Innovación y cambio en las organizaciones educativas*. Vol. 2 (CD-ROM), Barcelona: Wolters Kluwer España

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 *Dirección Participativa y evaluación de centros* (II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao: I.C.E de la Universidad de Deusto, pp. 489-555

Villardón, L. y Villa, A. (1996): "Principales problemas y necesidades de los directores noveles del País Vasco" en Villa, A. (Coord.) *Dirección participativa y evaluación de centros. Actas del II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, 327-334.