

Fecha de presentación: junio, 2018 Fecha de aceptación: septiembre, 2018 Fecha de publicación: noviembre, 2018

LIDERAZGO EDUCATIVO Y SOCIAL, DESARROLLO COMPETENCIAL Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO: UNA REVISIÓN ACTUAL Y PEDAGÓGICA

SOCIAL AND EDUCATIONAL LEADERSHIP, COMPETENCIAL DEVELOPMENT AND ACADEMIC TRAINING: AN UPDATED AND PEDAGOGICAL REVISION

Elisabet Marina Sanz¹; Miriam Jiménez-Bernal²

¹Profesor Adjunto de la Facultad de Biomédicas y de la Salud y de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad Europea de Madrid. Licenciada en Psicología y Diploma de Estudios Avanzados por la Universidad Autónoma de Madrid. Magister en Neuropsicología Clínica por la AEPPCC con certificado internacional del título. Experto Universitario en Planificación Universitaria por la UCJC. Desde Abril 2017 miembro del grupo investigador ISYDFI: "Innovación, selección, formación y práctica de los docentes investigadores" (Universidad Complutense de Madrid). Experta en Psicóloga Clínica y Psicología Educativa por el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Asesora de la Unidad de Discapacidad de la Universidad Europea de Madrid (2014-2017). E-mail: elisabet.marina@universidadeuropea.es 912115091. CP 28670.; ²Profesor Adjunto de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Departamento Proyectos Educativos. Licenciada en Traducción e Interpretación, Licenciada en Lingüística y Máster en Estudios Interdisciplinarios de Género por la Universidad Autónoma de Madrid. Directora del Máster Universitario en Educación Bilingüe en la Universidad Europea de Madrid. E-mail: miriam.jimenez@universidadeuropea.es 912115092. CP 28670.

¿Cómo citar este artículo?

Sanz, E. M. y Jiménez-Bernal, M. (noviembre-febrero, 2018). Liderazgo educativo y social, desarrollo competencial y formación del profesorado: una revisión actual y pedagógica. *Pedagogía y Sociedad*, 21(53), 279-302. Disponible en <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/785>

Resumen

La sociedad líquida en la que nos encontramos exige unos ciudadanos capaces de adaptarse a situaciones cambiantes, dispuestos a enfrentarse a nuevos retos, decididos a participar de manera activa en las transformaciones sociales que se requieren para ofrecer soluciones a las nuevas necesidades. La globalización, el imperio de las tecnologías de la comunicación y la conciencia de formar parte de un sistema mundial son el marco para una formación integral y a lo largo de la vida. Así, las instituciones educativas deben comprometerse a aportar a sus

estudiantes conocimientos, valores y competencias que les permitan no solo sobrevivir en un entorno incierto, sino también ser capaces de crear su propio futuro. La innovación, la creatividad, la internacionalidad y la actitud democrática conforman la base de un nuevo liderazgo social que debe comenzar a entrenarse en las etapas educativas tempranas. Por ello, los equipos directivos deben poseer todas esas cualidades, entre muchas otras, con el objeto de ser modelos de ese nuevo liderazgo. Y, puesto que los equipos directivos proceden en gran medida del claustro de los centros, se impone la necesidad de una formación del profesorado en competencias como las señaladas.

Palabras clave: competencias docentes; desarrollo competencial; formación del profesorado; liderazgo educativo; liderazgo social

Abstract

This liquid society we are living in, demands citizens that are able to adapt themselves to changing situations, that are ready to face new challenges, that are determined to participate in an active way in the social transformations required to offer solutions to the emerging needs. Globalization, the rule of communication technologies and the awareness of being part of a world system frame the concepts of integral and lifelong learning.

Thus, educational institutions must commit to provide their students with knowledge, values and skills that will allow them, not only to survive in an uncertain environment, but also to be able to create their own future. Innovation, creativity, internationality and a democratic attitude are the basis for a new social leadership that must be developed since the earliest educational stages.

Consequently, managing teams must possess all those qualities, among many others, with the purpose of acting as models for that new leadership. And, given the fact that the members of those managing teams are school teachers, the need arises for teacher training in competences as the abovementioned.

Key words: teaching competences; competences development; teaching trainign; educational leadership; social leadership

INTRODUCCIÓN

La cuestión del liderazgo, en cualquiera de sus vertientes, ha alcanzado una gran notoriedad. Basta con pasear por cualquier librería o realizar una sencilla búsqueda en las redes para encontrar numerosos títulos dedicados a mostrar las biografías de líderes de la Historia, a presentar esquemas que muestran que cualquiera puede convertirse en un gran líder si sigue los pasos adecuados. Sin embargo, al igual que sucede con muchas cualidades y competencias, parece que resulta complicado dar respuesta a la pregunta más simple: ¿qué significa ser un líder?

Los cambios que se han ido produciendo en nuestras sociedades a raíz de fenómenos como la globalización han favorecido la emergencia de nuevas formas de participación y nuevas relaciones de causa-efecto: ya no podemos hablar solo de líderes a nivel local, ni de grandes líderes de masas dentro de un país. Antes bien, el liderazgo se ha diluido y ya no apela solo a la capacidad para conseguir el voto o la adhesión a una determinada política, por ejemplo, sino que se ha convertido fundamentalmente en un liderazgo social, con todo lo que este adjetivo conlleva, y, por tanto, vinculado de manera muy estrecha a la Educación.

En ese sentido, el presente artículo pretende defender la tesis, apoyada por la literatura y las diversas experiencias internacionales, de que el liderazgo pedagógico representado por los equipos directivos de los centros educativos requiere, a su vez, una comunidad de aprendizaje donde el profesorado desempeñe, de forma paralela, el papel de líder. Esto es así porque las nuevas demandas sociales que se dirigen a la escuela exigen liderazgo a todos los niveles, no limitado a quienes ocupan una posición formal determinada en la estructura organizativa del sistema.

Los líderes formales han de favorecer, por tanto, el liderazgo múltiple del profesorado, creando condiciones y oportunidades para el desarrollo profesional y organizacional, desde una concepción más orgánica y horizontal que permita al profesorado ser líder en su propio contexto: el aula. El fin último será el de generar cambios en la sociedad, para que esta sea capaz de enfrentarse a los nuevos

retos que encuentra en su desarrollo, lo que implica la formación integral de los individuos que la conforman, (Rojas Hernández, Remedios González, Hernández Mayea, 2016) no solo en conocimientos, sino en valores y en competencias, entre las cuales se encuentra el propio liderazgo.

Para formar esos líderes, presentes y futuros, se precisa también un profesorado adecuadamente capacitado, que pueda desempeñar su labor de orientación y creación de oportunidades de aprendizaje de sus estudiantes, con el objeto de desarrollar sus competencias (Uribe, Castillo, Berkowitz. y Galdames, 2016). Por supuesto, la construcción de las competencias docentes requiere una cultura de colaboración en torno a un proyecto educativo conjunto que mejore la calidad del trabajo del profesorado y la de los aprendizajes del alumnado, y es ahí donde los equipos directivos de los centros educativos pueden marcar una gran diferencia.

Con la tesis mencionada en mente, se procederá a continuación a revisar el concepto de liderazgo en la sociedad actual, así como su impacto en el ámbito educativo y pedagógico, para finalizar con la propuesta a la que conduce esta argumentación, esto es, la de una formación del profesorado en las competencias necesarias para convertirse en auténticos líderes pedagógicos, que puedan llegar a convertirse en directivos de centros y lideren el cambio educativo y, por ende, social.

EL LIDERAZGO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

Una revisión de los estudios sobre liderazgo ofrece un panorama centrado habitualmente en la esfera pública, en relación con la política y con la empresa. La historia de los considerados grandes líderes políticos permitía una primera idea de las cualidades que debía poseer, que giraban en torno a su capacidad para lograr la adhesión de las masas y un gran poder de convicción, basado en el carisma. Antes de la ampliación del sufragio, el voto se basaba en la confianza generada por el candidato político entre ciudadanos próximos a él, social y geográficamente; el favor de los mismos estaba asegurado mientras se representasen sus intereses. El liderazgo no se consideraba algo que pudiera entrenarse, una competencia, sino un talento natural. Los cambios en la democracia, que llevaron a la necesidad

de presentar a los candidatos políticos con su mejor cara frente al público elector, provocaron un giro en esta percepción: si el carisma podía construirse, como demuestra la aparición del *spin doctor* en las campañas políticas, entonces el liderazgo ya no podía definirse en términos de naturaleza.

De esta manera, el análisis de la persuasión y de la manipulación de las opiniones a través de la comunicación verbal y no verbal, entre otras cuestiones, pasó a ocupar un primer plano en las investigaciones: la capacidad de despertar la simpatía de las masas se podía localizar en la imagen, creada discursiva y físicamente. Las habilidades comunicativas, el ser considerado un gran orador, resultaban esenciales para la veracidad y legitimidad de los argumentos con los que habría de captarse el voto.

No obstante, en la sociedad actual los políticos ejercen el poder con la colaboración y connivencia de las grandes empresas. Al igual que ocurría en el pasado con la política, las empresas tendían a ser familiares y los trabajadores desarrollaban toda su carrera profesional en una de ellas. Esta sociedad globalizada, líquida (Bauman y Rodríguez 2017), obliga a los trabajadores a adaptarse a un mercado de trabajo cambiante en el que gran parte de las profesiones a las que deberán dedicarse en algún momento de su vida todavía están por aparecer y definir. Las empresas ya no ofrecen protección a cambio de fidelidad, por lo que la relación entre los trabajadores y los directivos de las compañías, amén de distante y extremadamente jerarquizada, requiere de nuevas técnicas y estrategias: el proyecto debe ilusionar y convencer al personal.

Parece indiscutible que los trabajadores son más productivos cuando sienten que son tenidos en cuenta en los procesos de toma de decisiones y cuando el ambiente de trabajo es relajado, es decir, cuando se dispone de estrategias para la resolución de conflictos de manera eficaz y preventiva. Por ello, aquellos/as empresarios/as que ejercen su liderazgo propiciando este tipo de circunstancias, incluso aunque lo hagan desde una perspectiva puramente mercantilista, obtienen mejores resultados. Por supuesto, al mencionar los ambientes de trabajo relajados suele acudir a la mente un estilo de empresa similar a Google, si bien su

estrategia empresarial merecería más de un artículo y el análisis de la misma escapa al objeto de este.

Algunos estudios establecen una vinculación entre los tipos de liderazgo definidos por la tradición académica y el Modelo de Valores en Competencia, orientándose al mundo de la empresa (Ojeda et al., 2016). Los liderazgos que incluyen son el líder facilitador, que construye equipo; el líder coordinador, que monitoriza; el líder fuerte y competidor, que produce; y el líder innovador, visionario, que emprende. El último sería el que la sociedad actual estaría demandando, como demuestra la colección de metáforas sobre el liderazgo recogidas por Lorenzo Delgado (2004, p.197): “centrado en principios, intuitivo, transcultural, global, entrenador, estratégico, visionario, liberador, instructivo.

Llegamos, así, a una época de retos en la que los ciudadanos exigen nuevas opciones de participación en la toma de decisiones, sostenibilidad en todos los niveles –económico, social y ecológico-, una mayor responsabilidad social por parte de las compañías e instituciones, políticas para la igualdad...en definitiva, la adaptación de las estructuras organizativas más rígidas a los nuevos valores y la apuesta por las instituciones educativas y socializadoras que promuevan el desarrollo de competencias para la vida. Todo ello, por supuesto, precisa de líderes capaces de iniciar el cambio y ofrecer soluciones válidas e innovadoras.

EDUCACIÓN, CAMBIO SOCIAL Y LIDERAZGO

Las estructuras organizativas de los centros educativos no siempre reflejan los cambios que se producen en la sociedad con la rapidez y efectividad que se desearía, eso es claro. La sociedad española, entre otras muchas, está haciendo frente a nuevas necesidades y situaciones con un espíritu mucho más participativo. La democracia representativa que ha imperado durante las últimas décadas se ve abocada al cambio, a la transformación en una democracia más directa y participativa, puesto que los ciudadanos exigen formar parte de las decisiones de un modo activo.

Estos cambios requieren una nueva concepción de la ciudadanía, lo que conlleva también una mayor organización y la necesidad de encontrar un nuevo tipo de

líderes, democráticos y positivos. El líder como autócrata carismático que dirige a las masas como el pastor dirige a su rebaño no tiene ya cabida en la mayoría de las sociedades occidentales, en las que los ciudadanos disponen de información constante acerca de lo que sucede en el mundo, así como de los diferentes puntos de vista, y donde su expresión no se limita a un voto, sino que se extiende a las redes sociales y es capaz, con un simple mensaje de 140 caracteres, de prender una mecha que lleve a la movilización de cientos de personas.

El establecimiento de redes y el uso de medios tecnológicos, la capacidad de debatir y de analizar de forma crítica las diferentes posturas para evitar la manipulación, la conciencia de que nos encontramos en un sistema en que el aleteo de una mariposa provoca un huracán en el otro extremo del planeta, así como el abanico de opciones de intervención cooperativa a nivel internacional, forman parte integrante ya de las reglas del juego democrático en la sociedad mundial. En ese sentido, las últimas tendencias se dirigen a la creación de cursos y materiales que ofrezcan a los individuos la posibilidad de desarrollar un liderazgo positivo, entendido como aquel capaz de estudiar los problemas y negociar y proponer soluciones desde el trabajo colaborativo y en un ambiente en el que todos/as puedan aportar, con técnicas de refuerzo y de escucha activa.

Así, volviendo la mirada hacia la Educación, se materializa una realidad que no siempre es tenida en consideración: la de que el ejemplo, conjugación de observación y experiencia, es esencial. ¿Cómo educar en valores en los que no se cree? ¿Cómo diseñar espacios y actividades de aprendizaje que permitan el desarrollo de competencias que los propios docentes no han podido desarrollar? ¿Cómo educar a los/as estudiantes, ciudadanos y futuros trabajadores, en un liderazgo positivo y adecuado si ni siquiera el centro dispone de un modelo apropiado?

Ahora bien, si se retoma la argumentación anterior, debería considerarse seriamente la posibilidad de efectuar modificaciones en lo relativo a la estructura organizativa de los centros o, al menos, a la incorporación a la administración y gestión de los mismos de profesionales que demuestren este liderazgo positivo,

generando un clima de aprendizaje y de trabajo que favorezca la educación integral que la sociedad demanda a las escuelas.

Existen, en la actualidad, numerosos problemas sociológicos a los que trata de darse respuesta desde las instituciones educativas. Así, no es extraño observar campañas de sensibilización en los medios de comunicación y vallas publicitarias alertando de los peligros que acechan a los jóvenes: consumo abusivo de sustancias como el alcohol, acoso escolar, violencia de género...A dichas campañas suele corresponder, también, la puesta en marcha de programas en los colegios e institutos, impulsados por la dirección y los departamentos docentes y de orientación, y que suelen cristalizar en acciones específicas detalladas en el Plan de Acción Tutorial.

Son numerosas las preguntas que despierta esta línea de pensamiento. La primera podría ser si el liderazgo democrático y positivo puede entrenarse, como cualquier otra competencia o cualidad necesaria para los gestores, administradores y directivos de los centros educativos. Una respuesta afirmativa llevaría a plantearse en qué momento debería iniciarse ese entrenamiento, además de la necesidad de encontrar modelos, es decir, de la búsqueda de este tipo de liderazgos en el mundo educativo. Para tratar de dar si quiera una mínima respuesta a estas cuestiones basta con dirigir la mirada a la literatura actual sobre el tema y a los medios de comunicación. Son cada vez más los autores e investigadores que intentan ofrecer definiciones de liderazgo educativo, dedicado o no de manera específica a los puestos de gestión, y así lo muestran sus artículos (Ahumada, 2012; Malizia, 2005; Ojeda et al., 2016; Lorenzo Delgado, 2004).

Asimismo, si se tiene en cuenta que cualquier docente puede optar por especializarse y acceder a puestos de gestión educativa, es lógico examinar a estos profesionales en busca de señales de las cualidades precisas para convertirse en el líder que la Educación necesita. Un análisis de las destrezas y actuaciones galardonadas en el Premio al Mejor Docente, a través de sus

discursos en los medios de comunicación, puedan darnos pistas sobre aquello que se valora y nos ofrezcan la oportunidad de compararlo con el ideal que buscamos. En 2018, algunos titulares de los medios de comunicación apuntaban a la innovación y la creatividad como protagonistas de la educación actual y motores de la buena praxis docente en todos los niveles educativos. La cercanía con el alumnado, la integración de las familias en el proceso de aprendizaje y la pasión y entusiasmo por la Educación son algunos de los rasgos de identidad profesional compartidos por los galardonados, que hablan de autonomía, de Aprendizaje Experiencial y de la importancia del trabajo en equipo, pero no mencionan el liderazgo de forma explícita (González, 2018).

Sin duda, estas disquisiciones nos llevan a cuestionarnos quién debería, entonces, liderar la transformación de la sociedad. Si asumimos que la educación, en su más amplio significado –incluyendo, por tanto, no solo la instrucción formal sino la socialización-, debemos señalar a las instituciones educativas como promotoras, como motor del cambio. Estas instituciones no son máquinas ni seres inertes; están conformadas por personas que disponen de una serie de características, culturas y creencias que les llevan a actuar de un modo u otro. Así, el cambio lo deben liderar personas. Personas que se encuentran en una posición privilegiada para iniciar las ondas que se vayan expandiendo y generando nuevas formas de hacer, mejores formas de hacer, de convivir, de vivir.

Abril (2014) en un reportaje del diario el País, apunta a la importancia de las mujeres en el proceso de transformación de la sociedad y en la educación para un nuevo tipo de liderazgo, menos autoritario y jerárquico y más democrático y social. Esto no puede lograrse si la socialización sigue fomentando el silencio de la mujer, si sigue educándola en el conservadurismo. Las mujeres presentes en el reportaje apuestan por el riesgo, por un concepto de éxito más igualitario, por el debate.

El debate que lleva tiempo pendiendo sobre nuestras cabezas y que está tratando de materializarse, si bien desconocemos cuál será el desenlace del mismo, es el de la regulación de la profesión docente para reforzar su prestigio y asegurar que los/as estudiantes que acceden a esta carrera son aquellos/as que no solo poseen

expedientes sobresalientes, sino también cualidades y vocación docente. La idea implícita es que la selección de los docentes desde el inicio de su formación y una formación adecuada pueden conseguir que nuestros docentes sean capaces de afrontar los retos de la educación actual con competencias como la creatividad, la iniciativa y el liderazgo.

De acuerdo con Cheng (2011) el liderazgo educativo, el liderazgo futuro, se halla, a nivel internacional, ante un nuevo paradigma; causa y consecuencia de las reformas en el ámbito de la enseñanza, que se han producido para hacer frente y adaptarse a la globalización, así como a las transformaciones sociales y económicas. Las reformas en numerosos países del sistema educativo y del concepto de Educación, cada vez más mediatizado por el mercado laboral, han propiciado un nuevo liderazgo en los equipos directivos destinado a analizar un contexto social y diseñar proyectos de manera proactiva para captar nuevo alumnado y fijar una posición ventajosa dentro de los rankings.

A pesar de que estas afirmaciones pueden evocar un marco mercantilista en el que situar el mundo educativo, lo cierto es que han permitido el desarrollo de teorías y prácticas acerca de la sostenibilidad curricular, la integración de las TIC en el aula, una mayor inclusión, una cierta estandarización de determinados saberes –a la que se hará referencia al hablar de la Educación Superior- para mejorar la movilidad internacional de los discentes y trabajadores, o el aprendizaje a lo largo de la vida. Esto último es válido para cualquier ámbito laboral, pero, sin duda, es especialmente relevante para el docente y el directivo encargado de las líneas y valores en que se basan los Proyectos Educativos de Centro.

Sosa y Valverde (2015) determinan en su estudio la existencia de un equipo directivo competente en el empleo e integración de las TIC que pondría en práctica un liderazgo pedagógico, transformacional y distribuido. A través de este tipo de liderazgo, y gracias a su competencia y motivación, este tipo de equipo favorecería una participación equilibrada de los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones, así como la innovación educativa, lo cual repercutiría en el modelo de enseñanza y, cabe esperar, en los resultados académicos de los

Parte de los estudios relativos al liderazgo en el mundo educativo se centran en la implementación de buenas prácticas en contextos complejos, por el riesgo de exclusión social. Amores Fernández y Ritacco Real (2011), por ejemplo, realizan su investigación acerca de los modos en que los líderes educativos de los centros en dichos contextos consiguen diseñar y poner en marcha acciones destinadas a reducir tanto la exclusión como el abandono y el fracaso, que no deben confundirse. Bogotch (2011), por su parte, señala la competencia de aprender a aprender como central en este nuevo liderazgo.

Uno de los retos a los que debe hacer frente el equipo directivo del centro, así como el profesorado, es la creciente globalización, que favorece una interculturalidad enriquecedora y que, al mismo tiempo, genera situaciones desafiantes. La inclusión como concepto, la atención a la diversidad, es también una constante en nuestra sociedad, gracias a la sensibilización y la creciente conciencia de la igualdad del derecho a la Educación, sin ningún tipo de discriminación. El sistema educativo, en términos generales, se encuentra en entredicho constantemente y sus actores principales, dentro de los cuales se incluyen los docentes y los equipos directivos, asumen de forma habitual la mayor parte de la responsabilidad de los fracasos.

Las buenas prácticas tienen que ver con la calidad, tanto en la docencia como en la gestión de los centros educativos y ambos casos están relacionados con el liderazgo educativo. Este liderazgo iría más allá de la mera gestión de los centros, esto es, del sentido tradicional de la palabra, sino que incorporaría elementos como la creatividad, la adaptación al cambio, la capacidad para crear entornos positivos en que los aprendizajes puedan fluir o la innovación, entre otras, emergiendo un liderazgo más transversal con un énfasis en prácticas de liderazgo colectivas (Maureira, Moforte y González, 2014).

En el fondo, podríamos decir que se trata de una serie de destrezas que permiten que el líder sea capaz de ilusionar e impulsar cambios y mejoras. Este liderazgo debe ser democrático, facilitador y compartido, y englobar cuatro dimensiones: la cultural, la personal, la estructural y la relativa a los propósitos y fines (teleológica).

Algunas de las buenas prácticas identificadas por estos autores incluyen características como la flexibilidad, la inclusión, la promoción del desarrollo personal del profesorado, la cultura colaborativa o comunitaria y democrática, la capacidad de establecer propósitos a largo plazo, la optimización de la organización y una adecuada gestión de la propia estructura organizativa, tanto del profesorado como del alumnado. En resumen, horizontalidad y flexibilidad.

Una de las preguntas que planteábamos es la de si el liderazgo está presente en todos nosotros o se puede entrenar. En tanto que suma de capacidades, podemos partir de la noción de que se trata de un conglomerado de cualidades que pueden trabajarse y entrenarse, especialmente una vez detectados sus principales elementos. El liderazgo educativo, pedagógico o escolar puede desarrollarse y puede transformar la gestión de centros en una profesión atractiva. De acuerdo con la OCDE, es necesario redefinir las responsabilidades de ese liderazgo, distribuirlo en equipos de personas, desarrollar habilidades para un liderazgo eficaz y mejorar los salarios y las expectativas de esta carrera.

Los estudios identifican tanto habilidades genéricas –relacionadas con la comunicación, la toma de decisiones, la gestión, la planificación o el fomento del trabajo en equipo- como habilidades específicas –que incluyen la dirección y la administración de recursos, la organización de tiempos y espacios o la promoción de la participación de toda la comunidad educativa, entre muchas otras-.

El desarrollo de las habilidades mencionadas es fuente de preocupación para numerosos académicos, que realizan, en el marco de la formación universitaria, estudios acerca de las opiniones, actitudes y percepciones de los estudiantes de los Grados y Postgrados en Educación –Infantil, Primaria y Secundaria, fundamentalmente-. El mero empleo de las TIC dentro del aula (Hernández et al., citado en Asociación Interuniversitaria de Investigación pedagógica, AIDIPE, 2013) ya no es el tema central de la formación del profesorado. Ha sido sustituido de manera paulatina por inquietudes relacionadas con las capacidades de identificación y gestión de las emociones propias y ajenas; el conocimiento y aplicación de metodologías que fomentan el aprendizaje de contenidos en lenguas

extranjeras (Melara y González citado en Asociación Interuniversitaria de Investigación pedagógica, AIDIPE, 2013); el trabajo cooperativo basado en el Aprendizaje Experiencial y la resolución de conflictos (Palomares, en AIDIPE, 2013) y las posibilidades que las TIC ofrecen en todos estos asuntos (Cascales et al.; Orellana et al.; Romero et al.; Fuster et al.; citado en AIDIPE, 2013).

EDUCACIÓN SUPERIOR, PEDAGOGÍA Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) ha supuesto revolucionar los principios y valores que sostienen la función docente en Educación Superior (De Miguel Díaz, 2006), revelando así la necesidad imperiosa de promover aspectos como el desarrollo personal y una ciudadanía democrática (Huber, 2008), que se entienden esenciales y, a su vez, sirven de conector entre la Sociedad y la Educación. El nuevo sistema universitario exigió cambiar la dinámica de los procesos de enseñanza-aprendizaje, encumbrando al estudiante como parte esencial, activa y protagonista del mismo, el cual debe asumir responsabilidades.

Por su parte, el sistema educativo en el nuevo escenario precisa desarrollar supuestos que tengan significatividad en la realidad, así como el desarrollo de prácticas que reflejen el futuro desempeño profesional, facilitando el desarrollo de competencias personales y sociales mediante la conexión de la realidad educativa con la social. Son numerosas las experiencias que la literatura provee en cuanto a la aplicación de metodologías que conectan lo social con lo educativo, dentro de estas metodologías activas podemos citar el aprendizaje experiencial, o aprendizaje- servicio, que han evidenciado buenos resultados en el desarrollo de estas competencias.

Siguiendo la línea de argumentación, los modelos metodológicos tradicionales y previos al EEES deben dejar paso a planteamientos que aboguen por una pedagogía de la inclusión, una pedagogía intercultural, que fomente una ciudadanía activa. Los alumnos pueden así, prepararse, o anticiparse a los cambios que se producen en el entorno social y profesional y que se han reseñado previamente (De Juan et al., 2008).

Las competencias docentes no se limitan a saber enseñar los contenidos especializados, como ya se ha reseñado. Pavié (2011) constata, que la conceptualización de competencia no se limite solo a su adquisición en cuanto al cómo o al desarrollar las competencias profesionales deseables para el ejercicio profesional, sino que el concepto incluye un paso más, relacionándose con propuestas formativas concretas, reflejándose estas en los diversos currículos de las diferentes titulaciones. El mismo autor reseña que todo proceso formativo basado en el enfoque por competencias y destinado a la formación de profesionales debe seguir la metodología *lifelong learning*, esto es, la inexorable necesidad de actualización profesional con el objetivo de dar respuesta a unas necesidades sociales cada vez más cambiantes.

En conclusión, la Universidad como institución resulta un espacio social por su labor de integración e inclusión en la Sociedad, suponiendo un agente activo, agente activo en la formación de una ciudadanía crítica (Francisco Andrea y Moliner, Lidón, 2010). De este modo, se prioriza así la formación integral de las personas, al desarrollo de sus competencias y a su educación en valores (aspecto este olvidado o no considerado de forma rigurosa y académica en los planes de estudio tradicionales), por tanto, no relegando esta formación de forma única a la adquisición de conocimientos.

Ahondado específicamente en los aspectos referidos a la formación del profesorado, la relevancia actual, que en el contexto de Educación Superior se está dando al desarrollo de competencias en dicha formación se deriva, según Pavié (2011), de la mayor consideración de su trabajo como una profesión que posee un perfil profesional específico y, por tanto, diferenciador al de otros ámbitos profesionales.

Entre las competencias más estudiadas en el ámbito del profesorado, podemos constatar: la planificación y gestión del tiempo, trabajo en equipo, habilidades comunicativas e interpersonales, iniciativa y autonomía, flexibilidad y adaptación, y responsabilidad social, entre otras. Es poca la literatura, comparada con lo

anterior, que especifica el liderazgo como competencia específica imprescindible en la formación del profesorado.

Sin embargo, reseñamos que las nuevas demandas a la escuela exigen el liderazgo en todos los niveles, no limitado a quienes ocupan la posición formal (Bolívar, 2011). El profesor debe resultar líder en su propio contexto, esto es, el aula. Es aquí donde liderazgo de los equipos docentes y el liderazgo del profesorado en sus aulas aúnan un objetivo común: la mejora de la experiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje en todas sus dimensiones.

Algunos autores como Escudero 2006 en Pavié, 2011) especifica como competencias docentes y estándares de aprendizaje las siguientes: dominio de sus áreas de estudio, así como un abordaje de diferentes metodologías y estrategias de aprendizaje. De forma complementaria, alude a capacidades de aplicación del conocimiento, en el tema que nos ocupa, reseñamos entre las citadas las referidas a establecer, negociar y mantener un clima de convivencia en el aula que facilite la implicación y el éxito escolar; el uso efectivo de estrategias de comunicación verbal y no verbal que estimulen la indagación personal y en grupo. La última competencia se refiere a la responsabilidad profesional, enmarcada esta, de algún modo, en el liderazgo, la colaboración y la iniciativa.

LIDERAZGO EN EL AULA

Si pensamos en las cualidades que debe tener un líder podemos aludir a que resultan personas que despiertan entusiasmo, alientan, presentan habilidad en planificación, previsión, y es relevante reseñar: que sepan manejar sus emociones (Goleman, Boyatzis y McKee, 2017).

En el contexto que nos ocupa, el educativo, sea cual fuere la etapa a la que nos refiramos, esto es etapa educativa obligatoria o etapa de Educación Superior, el líder asume –o debería asumir- una función eminentemente emocional y social en su relación –de liderazgo- con el grupo. Algunos autores (Goleman, Boyatzis y McKee, 2017) lo han denominado liderazgo emocional. Son varios los autores que aluden a la relevancia del desarrollo de competencias socio-emocionales (Chaljub Hasbún, 2017).

Otros autores como Barr y Duke (2004 citado en Bolívar, 2011) definen el liderazgo docente como el proceso mediante el cual los profesores influyen en otros agentes de la comunidad educativa con el objetivo de incrementar los aprendizajes y los logros de los estudiantes. En esta labor de liderazgo de equipo, distribuida, los tres aspectos a desarrollar resultan: el desarrollo individual; la colaboración o el desarrollo del equipo, y el desarrollo organizacional.

En la actualidad, hay consenso en constatar que un factor clave para la mejora de la escuela resulta del liderazgo educativo. Son numerosos los estudios que se han llevado a cabo para evidenciar esta premisa, relacionando la estructura, organización o distribución del liderazgo con el rendimiento escolar. La idea subyacente a las mismas es que el liderazgo puede, y de hecho, procede de varios agentes, no se asocia a una figura o rol individual o específico, y por ende, está –o debe estarlo- repartido en los diferentes agentes de la comunidad educativa (Gronn, 2003). Gronn (2009) denomina a este liderazgo híbrido o mixto, capaz de genera una cultura que desemboque en una comunidad profesional de aprendizaje.

Según Bolívar (2011) las competencias para ejercer el liderazgo docente son similares que los atributos de un docente: gestionar el currículo mediante la planificación, la evaluación y la revisión posterior; establecer relaciones con alumnos y otros agentes; dominar el contenido; etc. Sin embargo, si diferencia las competencias de trabajo con el resto de docentes que las referidas al trabajo con estudiantes. En el segundo caso, se constata la necesidad de escuchar activamente, promover y mantener discusión de grupo, entre otras.

Es importante en este punto especificar un aspecto que se mencionó en la introducción del artículo, esto es, el liderazgo no supone una cualidad innata, sino que como cualquier competencia y/o habilidad puede ser aprendido, desarrollado mediante los procesos formativos adecuados. De este modo, ya no se seleccionan líderes sino el enfoque debe resultar formarse en el liderazgo escolar. Un ejemplo de estas políticas resulta el caso del Reino Unido con el National College for School Leadership (2011, 2012). El informe de la OCDE (2009) sobre mejora del

liderazgo escolar dedica un capítulo específico al desarrollo de las habilidades necesarias para un liderazgo escolar eficaz.

Un liderazgo pedagógico supone que las competencias directivas se deban dirigir a crear entornos organizativos y profesionales que mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje. (Bolívar, 2011).

Si partimos de la premisa que un liderazgo pedagógico requiere comunidades de aprendizaje, donde el profesorado desempeñe el rol de líder.

La capacidad de cambio de una escuela no dependerá del liderazgo de su Dirección, sino de que el liderazgo de la dirección *se diluya, generando el liderazgo múltiple de los miembros y grupos*, resultando un liderazgo compartido. (Bolívar, 2010) En este sentido, el mismo autor constata que si queremos profesorado que asuma funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos. Por otra parte, configurar los centros escolares como comunidades profesionales de aprendizaje que puedan posibilitar el aprendizaje a través del trabajo conjunto.

LIDERAZGO COMO COMPETENCIA: EXPERIENCIAS EDUCATIVAS

En la experiencia educativa llevada a cabo por Hernández-Amorós y Urrea-Solano (2017) en el grado de Magisterio con la finalidad de conocer los modelos de liderazgo que los maestros/as en formación asocian a la función directiva, los autores constatan las siguientes apreciaciones: los futuros maestros/as atribuyen un carácter marcadamente individual a la dirección, constatando el rol del director como la figura que dirige, organiza y toma la última decisión. Es reseñable que en las conclusiones del estudio se reseña que únicamente una minoría destaca la dimensión social del cargo, esto es, el director con competencia para delegar en otros miembros con capacidad. De este modo, concluyen que los resultados arrojan lo que podríamos denominar una visión clásica o tradicional sobre la dirección, pues la relacionan de forma unívoca con tareas propias de gestión y administración. De forma complementaria, este liderazgo resulta un modelo de carácter individual en el ejercicio de dichas funciones. Enfatizan, por tanto, un liderazgo y responsabilidad que se centra en una única figura, lejos de modelos

actuales que imperan en relación al liderazgo, y cuyas formulaciones tienden a un liderazgo distribuido.

Las autoras reflexionan sobre el origen de estas percepciones, las cuales basan en las posibles vivencias de los alumnos con la dirección en su etapa educativa previa, a lo que las autoras de este artículo introducimos la posibilidad que resulten el reflejo de la percepción percibida en los distintos periodos de prácticas, que de forma prescriptiva, y a través de su desarrollo en la titulación, deben llevar a cabo en diferentes centros educativos, en las diferentes etapas educativas.

La conclusión resulta que los centros educativos, que a su vez, como indicamos, resultan modelos para los alumnos que desempeñan sus prácticas profesionales de grado, no inciden en un cambio de paradigma sobre liderazgo, esta percepción del liderazgo individualista y vertical va a seguir persistiendo y perviviendo, tanto en los centros educativos como en la mente de aquellos que han tenido experiencias con ellos (nos referimos a otros miembros de la comunidad educativa como pueden ser las familias). En este sentido, resulta fundamental que los centros que acogen a los alumnos en su periodo de prácticas regladas tengan la oportunidad de implicarse en modelos que evidencien un liderazgo compartido, con un claustro que juegue un papel activo en la toma de decisiones, coordine o lidere proyectos, entre otros aspectos relevantes, suponiendo un reflejo de un modelo de liderazgo distante del modelo clásico burocrático.

En este mismo sentido, se contrasta la propia experiencia docente de las autoras en la asignatura de Sociedad, Familia y Educación (curso 2015/2016) enmarcada en el Máster Universitario de Formación del Profesorado de Educación Secundaria, Bachillerato y Ciclos Formativos. Una de las tareas solicitadas dentro de la unidad de aprendizaje denominada Sociedad y Educación debía tratar de explicitar las competencias docentes necesarias para un profesor en la actualidad (es importante reseñar que todos los alumnos habían finalizado ya su periodo de prácticas o a punto de finalizar, esto es, tenían experiencia directa con centros educativos). Se exponen, a continuación, varias citas literales extraídas de la actividad de los alumnos, tratando de exponer diversidad.

La función docente como la conocemos en la actualidad no ha existido siempre. Los docentes si han cumplido a lo largo de la historia su función de transmitir cultura y conocimientos a nuevas generaciones, pero no siempre lo han hecho desde el marco de exigencias sociales que tenemos en la actualidad, ni se habían encontrado con la exigencia social de la cual se nos responsabiliza en la actualidad (A.M).

Las características de un docente 2.0 para desempeñar una labor docente plena y satisfacer las nuevas necesidades existentes entre el alumnado. En mi modesta opinión, reúno gran número de ellas, si bien cabe decir que se debe llevar a cabo un proceso de formación permanente y constante reciclado (P. O).

El acelerado cambio tecnológico que puede producirse en el futuro, tendrá como consecuencia un importante desarrollo del capital humano, lo que obligará a grandes transformaciones en la educación para hacer frente a los cambios sociales, para ello deberán establecerse centros de estudios especializados que estudien y en consecuencia busquen respuestas que permitan hacer frente a las transformaciones que el cambio acelerado tecnológico, la globalización, etc., están ya provocando en nuestra sociedad, así como cuáles serán las habilidades y competencias que exija el mercado laboral a los trabajadores, de manera que los individuos, que con cualquier carrera o profesión, se integren al campo laboral, sean cada vez más aptos, en las labores que deban desempeñar (M. E.).

El profesor de hoy en día ya no se dedica solo a exponer unos contenidos para que el alumno los aprenda y los suelte en el examen, sino que debe tener muy en cuenta las inquietudes de sus alumnos y tratar de adaptar sus contenidos a estas inquietudes todo lo posible. También considero que debo mejorar el conocimiento de la utilización de las nuevas tecnologías en aula, aunque en el máster he conocido varias técnicas para el desarrollo de estas TICS, debo seguir indagando en el cómo ponerlas en práctica. (A.M).

Resulta también relevante describir la experiencia llevada a cabo por las autoras en su función de tutorización del periodo de prácticas en el Grado de Magisterio de Educación Infantil y Primaria (2015-2016). Se realiza una búsqueda de los

términos liderazgo y líder, en cada una de las memorias de los alumnos entregan tras la finalización de su estancia en el centro educativo (No. 150). Se puede concluir que los alumnos que hacen referencia al tema que nos ocupa resultan anecdóticos. Solo dos alumnos aluden al *liderazgo en la relación alumno-profesor*, cuyas citas literales se recogen a continuación.

Alumno – profesor. Tradicionalmente desde un punto de vista teórico existen dos corrientes pedagógicas que hacen referencia a la relación que existe entre alumno y profesor. Estas corrientes se asocian con dos conceptos etimológicos que son educare y educere. El término educare significa orientar, guiar; el término educere expresa dar a luz, hacer salir. El primer concepto se basa en lecciones magistrales (es un proceso desde fuera hacia dentro); el segundo utiliza las relaciones entre profesor y alumno para hacer salir los conocimientos de los alumnos (es un proceso de dentro hacia afuera). Para desarrollar este segundo concepto de forma eficiente el docente debe convertirse en líder de su grupo de alumnos para conseguir que extraer, dar a luz los distintos conocimientos, procedimientos o actitudes deseados (I E).

Otros alumnos refieren la conceptualización de líder refiriéndose a las relaciones jerárquicas del grupo clase o grupo cooperativo en una actividad específica del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto es, la mayoría de las alusiones se refieren al líder de tarea o líder social según los planteamientos de las técnicas sociométricas, o en su dimensión más holística, cuando se refieren al emerger del rol del líder en relación a la cohesión del grupo-clase. Por último, otro alumno alude a esta terminología en relación a la función docente como sinónimo de: liderar acciones específicas del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En otros ámbitos de conocimiento, y como experiencia internacional, constatamos las percepciones de los estudiantes universitarios frente al liderazgo docente, constatando los autores del artículo, mediante técnicas elaboradas ad hoc para dicho estudio, que los alumnos perciben el liderazgo de los docentes como un liderado basado en valores, *siendo el objetivo fundamental del docente buscar el éxito personal de sus alumnos, mediante la motivación inspiracional,*

gestionándolo por medio del respeto, la dignidad, la auto realización, la vocación de servir, la flexibilidad, la empatía con sus seguidores, la generosidad, cooperación, confianza y motivación (González-González y González-González, 2008).

CONCLUSIONES

Se concluye que, realizado un análisis exhaustivo de los cambios sociales imperantes, los cambios educativos exigibles y necesarios, ambos precisan de profesionales docentes con competencias y habilidades específicas, entre las que se deben destacar la capacidad de liderar: liderar equipos, liderar grupos de alumnos, liderar relaciones con el resto de agentes educativos, entendiendo este liderazgo de forma pedagógica y educativa, se reseña la relevancia de planteamientos académicos en todas las etapas educativas, incluida la Educación Superior, que refleje realmente estos supuestos teóricos. En este sentido, la Universidad puede liderar este cambio social facilitando a los centros educativos y otras instituciones u organismos pautas para este cambio paradigmático en el liderazgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abril, G. (1 de diciembre de 2014.). Educar el liderazgo. *El País*.

Ahumada, L. (enero-diciembre, 2012). Liderazgo en organizaciones educativas. *Persona 15*, 239-252.

Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE). (2013). *Investigación e Innovación Educativa al Servicio de Instituciones y Comunidades Globales, Plurales y Diversas*. Actas del XVI Congreso Nacional/II Internacional Modelos de Investigación Educativa.

Amores Fernández, F.J. y Ritacco Real, M. (2011). Las buenas prácticas en el ámbito educativo y el liderazgo de la escuela en contextos de mayor riesgo de exclusión escolar y social. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56.

Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE). (2013). *Investigación e Innovación Educativa al Servicio de Instituciones y Comunidades*

Globales, Plurales y Diversas. Actas del XVI Congreso Nacional/ II Internacional Modelos de Investigación Educativa

Bauman, Z. y Rodríguez, A.F., (compil.) (2017). *Reflexiones sobre un mundo líquido*. Barcelona, España: Paidós.

Bogotch, I. E. (2011). The state of the art: leadership training and development: US perspectives: above and beyond recorded history. *School Leadership & Management*, 31(2), 123-138.

Bolívar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33 <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>

Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *EDUCAR*, 47(2), 253-275.

Chaljub Hasbún, M. (2017). El desarrollo de competencias socioemocionales en el marco de las metodologías potenciadoras. *Pedagogía y Sociedad* 20(50). Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/595>

Cheng, Yin Cheong. (2011). Towards the 3rd Wave School Leadership. *Revista de Investigación Educativa*, 29(2), 253-275.

De Juan, M. D., González, E., Parra, J. F., Kanther, A. y Sarabia, F. J. (2008). *Antecedentes del aprendizaje autorregulado del estudiante universitario de marketing*. Actas del XX Encuentro de Profesores Universitario de Marketing. Gran Canarias, España, 17-19 de septiembre.

De Miguel Díaz, M., Alfaro Rocher, I.J., Apodaca Urquijo, P.; Arias Blanco, J.M.; García Jiménez, E., Lobato., Fraile, C. y Pérez Boullosa, A. (2006). *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias orientaciones para promover el cambio metodológico en el Espacio Europeo de Educación Superior* (pp. 159-172). Oviedo, España: Ediciones Universidad de Oviedo. Recuperado de [http://www.academia.edu/5817175/Modalidades de Enseñanza Centradas en el Desarrollo de Competencias Orientaciones para Promover el Cambi](http://www.academia.edu/5817175/Modalidades_de_Ense%C3%B1anza_Centradas_en_el_Desarrollo_de_Competiciones_Orientaciones_para_Promover_el_Cambio)

[o Metodológico en el Espacio Europeo de Educación Superior](#)

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2017). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. s.l.: Ediciones Debolsillo.

González, A. (27 de febrero de 2018.). Innovación y creatividad toman protagonismo en la educación actual. *ABC*.

González González, O. & González González, O. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(13), 37-43. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/remo/v5n13/v5n13a08.pdf>

Gronn, Peter (2003), Leadership: Who needs it? *School Leadership and Management*, 23(3), 267-290.

Gronn, P. (2009). From Distributed to Hybrid Leadership Practice. In A. Harris (ed.) *Distributed School Leadership: Different Perspectives*. Dordrecht: Springer

Francisco, A. y Moliner, L. (2010). El Aprendizaje Servicio en la Universidad: una estrategia en la formación de ciudadanía crítica. *REIFOP*, 13(4).

Huber, G. L. (2008). Aprendizaje activo y metodologías activas. *Revista de Educación*, número extraordinario, 59-81. Recuperado de <http://reforma.fen.uchile.cl/Papers/Active%20learning%20and%20methods%20of%20teaching%20-%20Huber.pdf>

Hernández-Amorós, M. J. y Urrea-Solano, M. E. (2017). Proyectando el futuro del liderazgo educativo desde las aulas de magisterio. Avances en liderazgo y mejora de la educación. Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación. *RILME*, 52-55. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/679525/010_proyectando_hernandez_CILME_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lorenzo Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar; una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211.

Malizia, G. (2005). El liderazgo en las instituciones de formación profesional. El caso italiano. *Revista Española de Pedagogía*, 232, 407-422.

Maureira, C, Moforte, C y González, G (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos* 36(146).

National College for School Leadership, (2011) System Leadership: Does School-to-School Support Close the Gap? Nottingham: The National College for School Leadership. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/publications/system-leadership-does-school-to-school-support-close-the-gap>

National College for School Leadership, (2012). *The New Landscape for Schools and School Leadership, Seminar Report*. Nottingham: The National College for School Leadership. Recuperado de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/335549/the-new-landscape-for-schools-and-school-leadership-seminar-report.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>

Ojeda Hidalgo, J.F., Méndez Valencia, S. y Hernández Sampieri, R. (2016) El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 18(1),17-38.

Pavié, A. (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14, 67-80. Recuperado de <http://revistas.um.es/reifop/issue/view/11911>

Rojas Hernández, M., Remedios González, J.M. y Hernández Mayea, T. (2016). La labor educativa del docente universitario desde un enfoque integral en su modo de actuación. *Pedagogía y Sociedad*, 19(45). Recuperado de <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/396>

Sanz, E. M. y Jiménez-Bernal, M. Liderazgo educativo y social, desarrollo competencial y formación del...

Sosa Díaz, M.J. y Valverde Berrocoso, J. (2015). El equipo directivo “e-competente” y su liderazgo en el proceso de integración de las TIC en los centros educativos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 77-103.

Uribe, M., Castillo, P., Berkowitz, D. y Galdames, S. (2016). Panorámica sobre el liderazgo y gestión local de educación: Lo que sabemos de la investigación internacional y la evidencia nacional. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2016/05/IT-4.pdf>

-

[Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#)