

---

# El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales

por Manuel LORENZO DELGADO  
*Universidad de Granada*

En la actualidad se viene hablando, con progresiva intensidad y persistencia, del liderazgo en toda la literatura científica sobre las organizaciones. Se ha convertido verdaderamente en un tema de moda, en un tópico de actualidad, como también lo son, por ejemplo, el de «las organizaciones que aprenden» (Senge, 1996), el de la llamada «sociedad organizacional» (Drucker, 1993), los modelos de «gestión de calidad total» (Lorenzo Delgado, 1997), o el tema de «la violencia en las aulas».

Como dicen Bolman y Deal (1995, 395):

«En todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales. Se nos dice que las escuelas funcionarán mejor si sus directores ejercen un fuerte liderazgo institucional. En todo el mundo la gerencia media considera que sus organizaciones saldrían adelante si tan sólo la alta gerencia tuviera la visión y la habilidad para

señalar la estrategia a seguir a través de un «auténtico liderazgo». A pesar de que el clamor por el liderazgo parece ser de carácter universal, no está muy claro qué se quiere decir con tal término».

Y es que el hecho de que una propuesta llegue a convertirse en un tópico de moda tiene graves riesgos. Puede aplicarse según las conveniencias personales de cada uno, más que por su utilidad científica o social; puede utilizarse para designar demasiadas cosas, de modo que los significados se difuminen y queden desnaturalizados en sus sentidos más genuinos, o se le llegue a asignar un valor mítico, de panacea salvadora de todos los problemas. Y algo de eso puede estar pasando con el liderazgo de las organizaciones en general y de las educativas en particular.

No es pretencioso, en consecuencia, tratar de poner al día un tema como éste, que por lo reciente y la frescura de su aparición en el mundo científico puede

derivar con facilidad hacia lo «nebuloso» o lo «mítico», tal como señalaban Bolman y Deal.

Ese es el objetivo de este artículo que pretende, además, ser un marco válido para sustentar las aportaciones más concretas de los artículos siguientes de este monográfico.

### 1. El liderazgo es una función de construcción de las organizaciones

Las escuelas, como las demás organizaciones, tienen una vida propia, que se va llenando a base de quemar etapas o fases que transcurren desde el nacimiento hasta la madurez o la decrepitud. En este sentido, se dice que son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia.

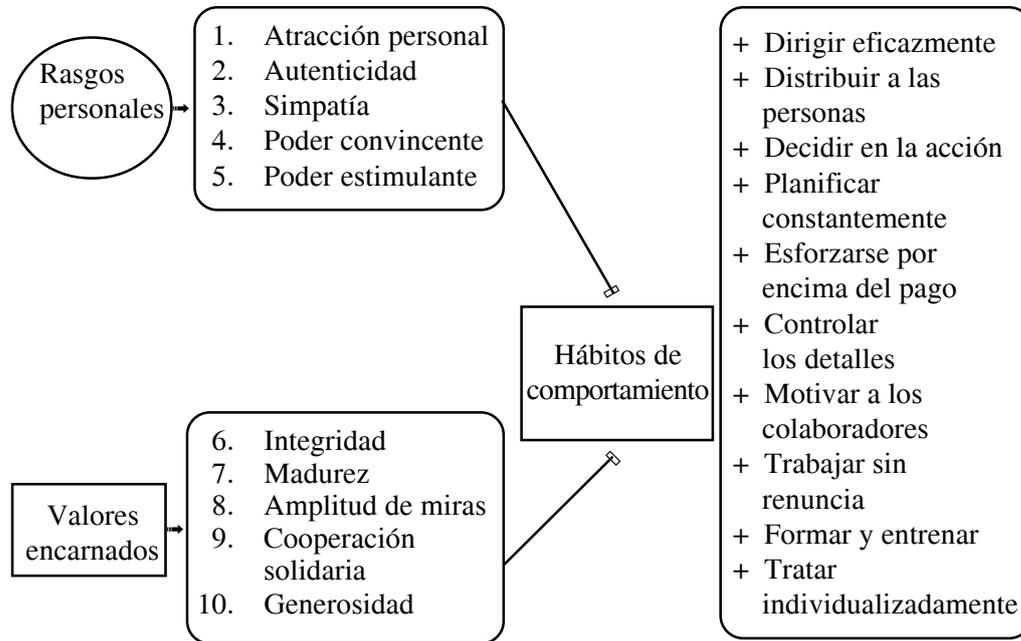
El liderazgo de la institución es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, y organización en sentido más general.

En sus versiones más actuales no puede entenderse el liderazgo ya como esa especie de «adormidera» capaz de extasiar y, por tanto, manipular a las masas en función de sus intereses. Ser líder de un centro formativo no es necesariamente dirigirlo. Se puede ser el director y no ser el líder, ni siquiera un líder entre otros muchos de la institución. En cambio, se puede ser un simple profesor o un sencillo tutor y ejercer, entre compañe-

ros y alumnos, una importante función de liderazgo. Tampoco es, ni mucho menos, saber gestionar con eficacia los recursos que tiene la organización. Eso, en las organizaciones de cierta complejidad, se considera sencillamente ser un buen ejecutivo.

Entonces, ¿qué se entiende hoy por el liderazgo en una organización? Veamos:

1. Ha habido, y hay, interpretaciones que se centran en las cualidades del individuo para explicar el liderazgo. Según ellas, un líder es la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana. Todos esos listados de virtudes que aparecen en los manuales adornando a los líderes, constituirían ejemplos de este enfoque. Por ejemplo, el que Samuel Gento (1996, 186) elabora, inspirándose en Senlle:



Como puede observarse en el gráfico anterior, no se trata sólo de describir rasgos. En este tipo de teorías individualistas se integran también otras que centran su análisis en la actividad, en la acción de los líderes hasta llegar a establecer comportamientos o patrones de conductas más o menos estables y permanentes como propias de cada tipo de líder. Así, en este ámbito, Lewin, Lippitt y White, ya en 1939, diferenciaban los modos de comportamiento propios de los líderes en:

- autoritarios.
- democráticos.
- laissez-faire (o condescendientes).

Este posicionamiento centrado en la persona llega hasta la elaboración de tipologías de líderes según la función que más atraiga o caracteriza su actividad. Por ejemplo, la tipología de Blake y Mouton de *líderes orientados a la tarea y orientados a las personas*.

2. Otro tipo de interpretaciones se han focalizado en el contexto, en las situaciones.

La evidencia de que una misma persona, por muy adornada de cualidades que esté es incapaz de dinamizar y sacar al grupo de cualquier atolladero en todas las ocasiones y en todas las situaciones, ha llevado a buscar explicaciones del liderazgo más allá de las dimensiones personales. La vista y el punto de mira se ha dirigido al contexto: Para cada situación, problema o incertidumbre puede surgir dentro de un grupo el líder adecuado —no siempre el mismo— que catalice sus energías y lo saque adelante. Es la situación la que hace al líder. Estamos, pues, en las teorías que se llaman ambientalistas o contingenciales.

Un ejemplo de estas interpretaciones es el modelo de Fiedler.

3. Las posturas más recientes intentan dar un paso más, pero asumiendo los dos puntos de mira anteriores. El liderazgo es un fenómeno *que eclosiona a partir de ciertos rasgos de la persona que resultan idóneos en función de que la situación sea una u otra para dinamizar a un grupo, colectivo o institución concreta y no a otra cualquiera*, en la construcción de un «proyecto compartido».

Se trata de una integración del individuo, el contexto, el grupo y un proyecto o «misión».

En consecuencia, cada vez más el liderazgo se viene conceptualizando como (Lorenzo Delgado, 1994, 1997, 1998, 2005):

— Una *función* inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder. Se tiende a verlo menos como una característica individual y carismática, y más como una función que se da en toda institución, consustancial a todo grupo humano, lo mismo que es inherente la necesidad de mejorar, la función de presión y control sobre sus miembros, el desarrollo profesional, la construcción de la misión institucional específica o la satisfacción de los miembros. Es además, estratégica para toda la organización: condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta las energías de todos hacia metas determinadas, construye una visión de la organización.

— En consecuencia, y se trata de un rasgo realmente importante y diferencial,

es una función *patrimonio del grupo*, no de una persona y, menos aún de un cargo en el organigrama de un centro.

— Se *inserta en la cultura*. Es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.

— Es un ejercicio o actividad que supone dominar *procesos de una triple naturaleza*: unos son *técnicos* (un directivo debe saber manejar los resortes que cualquier otro miembro del grupo utiliza para conseguir resultados: cómo se lleva un Consejo Escolar, qué documentación es necesaria para cumplimentar correctamente las evaluaciones de los alumnos, cómo se puede comprar un material, etc, etc.) Pero ahí es donde se quedan los gestores. Debe, también, encontrar claves de *interpretación*, significados, de lo que ocurre en el centro, de los atolladeros por los que va pasando la institución (huelgas, conflictos, denuncias, menciones honoríficas...), de los porqués de las crisis institucionales. Y no sólo eso: debe también ser un *transformador* de esas situaciones cuando son opresivas, un buscador de salidas mejores para las crisis a las que el Centro se ve abocado; ser una persona, en definitiva, que sólo ve sentido a quemar tantas energías propias y de los que le rodean, si es para mejorar algo, para desarrollar un proyecto.

— Es una función, además *compartida*. Se ejerce colegiada y colaborativamente. Nunca existe un líder en el

vacío, sin un grupo de gente —«colaboradores», se dice— que participe de su proyecto. Participan del liderazgo no sólo los directores de los centros, sino los equipos directivos enteros y su savia dinamizadora se difumina por todo ese ecosistema que es una organización formativa, a través de los responsables de comisiones, equipos docentes, seminarios, tutores...

Éste es el sentido con el que Leithwood (1994:32), por ejemplo, habla de «distribuir el liderazgo de forma amplia por toda la organización escolar». Los andaluces diríamos, en lenguaje más castizo, que el liderazgo es «algo que se desparrama» por toda la escuela.

Noer (1997, 16), por su parte, va más allá cuando afirma: «El liderazgo en la nueva realidad es muy diferente del ejercicio en el modelo burocrático del pasado. El liderazgo es mucho más un proceso compartido que algo que una persona hace a otra».

En síntesis: el liderazgo se presenta hoy como una función de influencia que resulta del encuentro dinámico de cuatro variables:

- El líder o líderes del grupo con sus características.
- El grupo de seguidores y el tipo de relaciones que mantienen con el líder.
- La situación o contexto problemático a superar, dinamizar o mejorar: «La situación crea los líderes» (Bolman y Deal, 1995, 401).
- Un proyecto compartido como respuesta, salida o elemento de unión, a esa situación.

En síntesis, se podría definir el liderazgo como *la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido*.

Desde semejantes planteamientos y tratando de revisar con profundidad la producción científica, esta función de construcción propia del liderazgo institucional se puede caracterizar en su actual estado como un constructo con las siguientes características: Es caleidoscópico, integrador, codiciado, ambiguo-engañoso, idealizado, recetario, divorciado de la práctica y competencial.

En los puntos que siguen se trata de explicitar el sentido de cada uno de estos rasgos de nuestra revisión.

## 2. El liderazgo es un constructo «caleidoscópico».

El caleidoscopio es un juego en el que un conjunto de cristalitos de colores genera, cada vez que se mueve el tubo que los contiene, una figura distinta. Lo mismo ocurre con el liderazgo. Cada autor que trabaja con sus componentes o partes construye —lo ve— de una manera diferente. Existen, por tanto gran cantidad de visiones, imágenes o metáforas del liderazgo.

En un trabajo de 1998 (Lorenzo Delgado) sistematicé la mayoría de esas *metáforas*, generadas hasta el momento, estructurándolas en *monofocales* y *multifocales*. Un auténtico bosque de propuestas que refleja la complejidad actual del tema.

Así, dentro de las multifocales, se han utilizado para explicar el liderazgo, las metáforas de *arquitecto*, *catalizador*, *defensor* del grupo, *profeta o poeta*, como hacen los propios Bolan y Deal (1995: 444).

Peter Senge (1996), por su parte, lo llama *diseñador*, *mayordomo o maestro* del grupo. Y Bass (1988) habla de

transaccional y transformador, ampliamente utilizados en la investigación educativa.

Las metáforas que utilizan una sola expresión —monofocales— para expresar la idea y visión del liderazgo son también numerosas. En la siguiente tabla se recogen las más importantes:

TIPOS DE LIDERAZGO	CONCEPTOS
<i>Centrado en principios</i> (Covey, 1995)	Es el liderazgo cuya conducta está dirigida por ciertos principios básicos que son el norte de toda actuación.
<i>Intuitivo</i> (Le Sarget, 1977)	Es un liderazgo preocupado por una vuelta al auténtico humanismo.
<i>Transcultural</i> (Kreitner y Kinicki, 1996)	Es un liderazgo preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas.
<i>Global</i> (Kreitner y Kinicki, 1996)	En contextos multiculturales los líderes deben desarrollar habilidades globales.
<i>El líder como entrenador</i> (Duncan y Oates, 1994)	Concibiendo al directivo como un facilitador (entrenador) en lugar de un controlador.
<i>Estratégico</i> (Ansoff, 1997)	Conducen adecuadamente a su organización entre los avatares de los «entornos turbulentos» y cambiantes de nuestro tiempo.
<i>Visionario</i> (Nanus, 1994)	El líder desarrolla su propia visión del centro educativo.
<i>De liberación</i> (Noer, 1997)	El liderazgo busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.
<i>Instructivo</i> (Greenfield, 1987)	En la literatura se le viene denominando indistintamente también pedagógico o educativo.

## El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y...

Desde 1998, año del citado trabajo, han seguido emergiendo nuevas propuestas y visiones en la literatura organizacional, complejizando este mínimo esquema

global. El liderazgo parece que es todo o nada. En la siguiente tabla se revisan algunas de las encontradas desde entonces en la bibliografía:

<i>TIPOS DE LIDERAZGO</i>	<i>CONCEPTOS</i>
<i>Ético</i> (García y Dolan, 1997)	Una organización, especialmente educativa, implica por naturaleza confrontación de valores (justicia, cooperación...).
<i>Carismático</i> (Conger, 1991)	El liderazgo no sólo encarna la visión del centro sino su transmisión con un estilo propio.
<i>Liderazgo con vocación de servicio</i> (Autry, 2003; Zohar, 2001)	El liderazgo es entendido como una función de servicio a la institución y sus miembros.
<i>Liderazgo resonante</i> (Goleman, 2002)	Dinamiza en base a la inteligencia emocional.
<i>E-Liderazgo</i> (Quinn Mills, 2002)	Es el liderazgo afín a las ciberorganizaciones y a las comunidades virtuales.
<i>Liderazgo lateral</i> (Fisher y Sharp, 1999)	El liderazgo basado en ciertas habilidades personales y en el desarrollo de las mismas en los miembros del grupo.
<i>Liderazgo basado en los resultados</i> (Ulrich, 2000)	Aquel que dinamiza la organización en función de la obtención de mejores resultados o productos.
<i>Liderazgo sin límites</i> (Heifetz y Linsky, 2003)	El liderazgo que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas ni el reto de ver las cosas de otra manera.
<i>Liderazgo emocional</i> (Fernández y Otros, 2001)	Es una metáfora similar a la de Goleman. Es un «director de emociones».
<i>Liderazgo creativo</i> (Dilts, 1998)	Trabaja la creatividad y con creatividad preocupándose de la innovación institucional.
<i>Liderazgo estratégico</i> (Bou, 2004)	Un liderazgo basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia (reglas de juego que el líder debe dominar).
<i>Liderazgo para la innovación</i> (Villa, A., 2004)	La innovación es el elemento clave de la dirección escolar actual.
<i>El líder narcisista</i> (Maccoby, 2004)	Destaca por su ansia de ser el centro de atención de toda la organización/grupo.
<i>Liderazgo clarividente</i> (Sharma, 2003)	En él predomina la visión de futuro.

El amplio espectro de metáforas sobre el liderazgo no parece evidentemente agotado. Incluso se puede recurrir a la pura anécdota: En un ejemplar de prensa local se ha encontrado una propuesta de «liderazgo mediterráneo» (IDEAL, 9-11-2003) fundamentado en tres claves: debe marcar el rumbo y formular la visión institucional; comunicar y coordinar personalmente y, por último, motivar e inspirar.

Resulta evidente la frecuencia con la que se expresa esta visión poliédrica y caleidoscópica del liderazgo mediante imágenes o metáforas cuanto más llamativas mejor. Todas llaman la atención sobre el modo de ejercer la función, el cómo se ejecuta o debe desarrollarse. Y lo expresan en un estilo, se diría, casi publicitario, mediante un solo calificativo, una sola palabra impactante, una escueta frase muy expresiva, una metáfora de fuerte carga emotiva y connotativa: «liderazgo visionario», «liderazgo intuitivo», «liderazgo ético», «el líder como profeta», etc., son algunos ejemplos.

Mediante estos recursos estilísticos, cada autor pretende sencillamente enfatizar y destacar una característica del liderazgo de entre las múltiples que tiene este constructo, aquélla que le parece más significativa, más relevante o que mejor resume la complejidad de la función. También, que su propuesta impacte tanto entre la audiencia (lectores, profesionales de la gestión de las organizaciones, conferenciantes, etc.) que logre hacerse un «hueco» en el conocimiento que estos profesionales manejan, dejando en segundo plano otras propuestas

competidoras. Es que el mercado se está haciendo realmente abundante, casi saturado, de manera que para no perderse en él se van haciendo también necesarias sistematizaciones como la aquí presentada.

Una segunda constatación final es que una misma persona puede ejercer, en momentos o etapas distintas de la organización, liderazgos diferentes. Leonard Schaeffer (2004) relata, en su trabajo «El viaje hacia el liderazgo», cómo adoptó a conciencia tres modelos de liderazgo en tres momentos críticos, a lo largo de treinta años, dirigiendo su institución dependiendo de los desafíos a los que se enfrentara la misma.

La tercera conclusión de este apartado es más bien una pregunta: ¿Cuáles de las metáforas presentadas interesan especialmente a las organizaciones educativas? En otros trabajos (Lorenzo Delgado, 1998, 1999, 2000, 2004) se han tratado de justificar las propuestas de un liderazgo:

- *Visionario* para construir un proyecto de formación colectiva, una misión para compartir: El Proyecto Educativo de Centro.
- *Carismático* para desarrollar ese proyecto formativo con un sello que no tienen otros, con una especificación que los diferencie de otros centros educativos.
- El *Liberador* como horizonte al que se dirige todo: el proyecto, los grupos y

las personas. Es el fin de toda educación.

- El *liderazgo Instructivo*, que dinamiza todos los procesos de enseñanza-aprendizaje de los miembros de la organización, y
- El *Ético*, que recoge la otra faceta de la misión de un centro de formación, es decir, la orientación en valores de todo tipo para perseguir, a través del Proyecto Educativo de Centro, ese horizonte liberador al que aspira la educación siempre.

### 3. El liderazgo organizacional es un constructo integrador

Ha quedado ya constancia de que el liderazgo es un término muy de moda en la última década. No sólo en el mundo de la Psicología Social, de la dinámica de grupos, sino, sobre todo, en la literatura sobre las organizaciones. Y dentro de las teorías de la Organización como disciplina académica parece como si todas ellas quisieran incorporar a sus explicaciones la existencia, la necesidad, aderezada de una manera u otra, de un liderazgo. En este sentido, una mayoría de propuestas, incluso las que bordean y están en los límites, tratan con orgullo de absorber, asumir e incorporar este constructo.

De esta manera, forma parte del universo de conceptos del movimiento de las *escuelas eficaces*, el movimiento de la *mejora escolar*, de las teorías de *cambio educativo* (Fullan, 2004), de todos los modelos de *Gestión de Calidad*, incluido el Modelo Europeo que se ha tratado de disemi-

nar en nuestro país, o la última versión de ambas corrientes que algunos llaman la *mejora para la gestión de calidad*. Pero del mismo modo entendido, lo incorporan fácilmente modelos de escuela tan de corte sociocrítico como las *comunidades de aprendizaje*, la *escuela inclusiva* o la *escuela reivindicativa* de los «sin tierra» brasileños.

Esto significa que el liderazgo como «continente» —aunque está claro que con «contenido» diferente— forma parte del universo semántico y de las herramientas prácticas de numerosas corrientes pedagógicas sobre la escuela actual.

A modo de evidencia de semejantes afirmaciones, es posible presentar con más detalle algún ejemplo concreto en un abanico que va desde las posiciones más racional-tecnológicas a las meramente sociocríticas.

De las primeras bastaría con aludir a los diferentes modelos de Gestión de Calidad surgidos en el mundo de las organizaciones. En un trabajo de 1997 (Lorenzo Delgado) se presentó un análisis de contenido de seis modelos: El Company-Wide Quality-Control (CWQC), el modelo utilizado para la concesión de los Premios Deming a la calidad, el empleado, así mismo, para el Premio Malcom Baldrige, el modelo de la Fundación Europea —el más diseminado entre nosotros en la etapa del gobierno del Partido Popular sobre todo—, la adaptación del mismo realizada por López Rupérez (1994) y el construido para sus propios trabajos por la famosa consultora Arthur Andersen.

La tabla siguiente recoge la comparación entre las seis propuestas, clarificando la posición del liderazgo como componente de dichos modelos en relación de la función que se le asigna, al

lugar que ocupa, el peso que se le da en la construcción total de la calidad de la organización y de quién debe, prioritariamente, asumir esa función de liderazgo:

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Función	—	—	Impulsor	Agentes	Impulsor	—
Lugar	Cimientos	—	Inicio	Inicio	Cimientos	Cimientos
Peso	—	—	10%	10%	Cimientos	—
Sujeto	Director	—	—	—	—	Dirección
	Máximo					

La principal conclusión a la que se llega en este análisis de los seis modelos es textualmente la siguiente:

«A la luz del cuadro precedente, el *liderazgo* en los Modelos de Gestión de Calidad Total es un elemento común, el denominador común a todos ellos. Su influencia se sitúa normalmente en el 10% en relación con la consecución de la calidad total de la empresa. Suele verse como el pilar sobre el que se cimienta todo el edificio de la calidad empresarial. Esta idea de basamento también se reitera en la función que algunos modelos asignan al liderazgo: Es impulso o agente de todos los demás elementos y procesos tendentes a la calidad. O en otros términos: Si el líder no impulsa hacia semejantes horizontes, la empresa jamás se orientará a obtener cotas de calidad total. Finalmente, los dos modelos que aluden en sus esquemas a quien ejerce con prioridad ese liderazgo, señalan al director como aquél que más está llamado a desempeñar dicha función.»

En palabras más sencillas, esa conclusión significa que *en un centro educativo no hay cotas de calidad sin un director —un liderazgo— de calidad.*

En su versión más actual, el paradigma racional-tecnológico está generando unos modelos de organizaciones educativas de tanto predicamento como las «ciberescuelas» (Ortega, 2003), las llamadas «escuelas y aulas virtuales» o las «redes virtuales de aprendizaje». En ellas se habla (Lorenzo Delgado, 2004) también de un liderazgo electrónico y de un E-liderazgo.

La esencia del primero es definida por Montaner (2001) en los siguientes términos:

«La realidad con las Nuevas Tecnologías es que hay que dirigir pero de forma no presencial. Se debe encontrar una dinámica organizacional en la que no sea necesario que haya una comunicación presencial (...) Entonces, ¿Cómo hacerlo? Para contestar a esta pregunta es necesario revisar el concepto de dirigir.»

La respuesta no es otra que ese liderazgo electrónico, «capaz de movilizar ideas y valores que transmitan energía en cualquier momento y lugar del mundo, a otras personas para conseguir sus objetivos».

Con todo, tal vez sea Quinn Mills (2002) quien mejor ha estudiado el E-Liderazgo. Así ha llamado a su libro, en el que considera que se debe caracterizar por el desarrollo de determinadas funciones como las siguientes:

1. Crear un entramado global, es decir, ser capaz de promover y organizar el trabajo en red. Todo entramado organizativo tiene una serie común de características:
  - múltiples componentes independientes.
  - actividades en varias dimensiones.
  - comunicación con un núcleo central.
  - orientación de todos los elementos hacia el mismo objetivo.
2. Crear una mentalidad global en todos los miembros de su organización.
3. Descentralizar la planificación y la gestión, delegar y distribuir el poder.
4. «El líder electrónico —dice Quinn textualmente (pág. 189)— debe cambiar de enfoque y pasar de planificar el presente a planificar el futuro».

5. Especializar la organización en una competencia profesional clave de una cadena de valores y ofertarlas a otras organizaciones, asociándose a ellas para complementarse en prestaciones. En otras palabras, especializarse y complementarse con otras organizaciones de la propia red en las prestaciones generadas.

Pero a estas funciones, habría que añadir otras dos, además de la no-presencialidad:

- Habilidad para trabajar en cualquier espacio.
- Disponibilidad para actuar sin someterse a los rígidos cánones temporales de un horario igual para todos.

La plena integración del liderazgo en esta categoría de modelos de Organización Escolar no puede ser más evidente, de la misma manera que lo es en la literatura sobre las escuelas eficaces o la mejora escolar.

En el otro extremo del abanico, el caso de las escuelas como *Comunidades de Aprendizaje* puede ser una muestra bien representativa, incluidas las comunidades de aprendizaje profesional. El propio Ray Bolam (2004, 141) ha escrito recientemente:

«El liderazgo es manifiestamente un factor clave y fundamental en la creación, desarrollo y mantenimiento de las comunidades de aprendizaje profesional».

El liderazgo, en definitiva, es hoy un componente integrante-integrador de numerosos, y hasta contrapuestos, modelos de organización de los centros educativos.

#### 4. Un constructo codiciado

Todos los planteamientos relativos al liderazgo del director nos resultan cada vez más frecuentes y más familiares. No ocurre lo mismo cuando pretendemos referirlos al «liderazgo del tutor» o, simplemente, al «liderazgo del profesor» en los centros educativos, porque se trata de un dinamismo que implica algo más que el simple atraer o arrastrar a los propios alumnos. Es eso, y además ejercer también influencia entre los compañeros, los padres y la comunidad educativa en general. En una palabra: no es frecuente oír hablar del liderazgo del profesor en la organización escolar porque, como señala Coronel (1996), después de revisar varios trabajos de investigación sobre el tema, no existe un concepto claro de lo que sea el liderazgo del profesor, aunque siempre se define situándolo en relación con la organización en general más que haciendo referencia a dimensiones o características personales.

En este sentido, se trataría, pues, de un liderazgo que sólo se da en relación con el centro en su totalidad.

Sin embargo, en los últimos años esta prospectiva de análisis se ha intensificado y ampliado: Actualmente dirijo una tesis doctoral sobre el «Liderazgo de la Inspección Educativa» y se empieza a hablar también del liderazgo del Asesor o

del liderazgo del estudiante, sobre todo del universitario, en cuanto representante institucional de sus compañeros.

Pareciera que todos los estamentos de la organización educativa codiciaran formar parte de ese principio operativo que es el liderazgo y que, en caso contrario, la escuela y sus miembros no son «modernos».

Semejante planteamiento conduce a un problema de fondo, planteado desde siempre: ¿El líder nace o se hace? Ya hemos avanzado nuestra respuesta en los puntos anteriores al señalar que es más importante el liderazgo como función que el líder como individuo y que éste, sobre unas cualidades personales necesarias para dinamizar a una organización o grupo concreto, sólo hará emerger su función cuando las circunstancias ambientales lo posibiliten. Muchas personas, en este sentido, han expresado que, de no ser por determinada coyuntura de la organización o de su empresa, ni siquiera hubieran sospechado llegar a liderarla. Alonso Puig (2004, 21) lo remacha con estas palabras:

«Cuando uno lee la vida de muchos líderes, descubre que con frecuencia fueron ciertas situaciones imprevistas las que pusieron en marcha en ellos su característica capacidad para influir en los demás».

No deja el autor de apoyarse, páginas más adelante, en un líder tan universal y poco discutido como Mahatma Gandhi, de quien extrae estas palabras:

«Sólo soy un hombre corriente con una habilidad inferior a la media. Soy un idealista práctico y no reconozco ningún otro talento para explicar lo que he logrado. No tengo ninguna duda de que cualquier hombre o mujer pueden hacer lo mismo que yo he hecho, si tienen la misma paciencia y cultivan la misma fe que yo he cultivado».

Esta perspectiva, que algunos autores llaman «liderazgo compartido», aplicada al profesor parece tan prometedora que se ha pedido una mayor profundización en ella al profesor Coronel y que aparece en otro artículo de este monográfico.

### 5. El liderazgo puede resultar una propuesta engañosa

Así ocurre a tenor de cómo algunos

autores presentan el liderazgo. En efecto, la mayor parte de la literatura sobre el tema tiene tanto su origen como su finalidad en el ámbito empresarial, terreno en el que impacta realmente su abundancia. Sin embargo, cuando se hace un análisis de fondo de dicha producción, se detecta que, en numerosos casos, se están refiriendo más al gestor, al gerente de la empresa o al ejecutivo que al líder, o que están mezclándose ambos papeles institucionales.

Y eso, a pesar de que también se han hecho bastantes esquemas comparativos y diferenciadores entre ambos conceptos. Así, a modo de ejemplo, lo hacen los autores que presentamos en las siguientes tablas (Bonet y Zamoro, 1996):

<i>EL GESTOR</i>	<i>EL LÍDER</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fija más en el proceso de toma de decisiones que en el hecho final.</li> <li>• Procura limitar opciones.</li> <li>• Evita soluciones que puedan ser conflictivas.</li> <li>• Es un hábil controlador administrativo y financiero.</li> <li>• Quita importancia a las situaciones arriesgadas, sobre todo, de ganancia o pérdida totales.</li> <li>• Desea ser miembro de un grupo y tener papeles bien definidos en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se limita a reaccionar. Es más proactivo que reactivo. Tiene clara su misión y el convencimiento firme de llevarla a cabo.</li> <li>• Tiene un compromiso personal con los objetivos.</li> <li>• Desarrolla nuevos enfoques ante los problemas.</li> <li>• No suele ser hábil (ni le gusta) en administrar o gestionar.</li> <li>• Suscita reacciones fuertes en los demás. No pasa desapercibido ni resulta neutro afectivamente.</li> <li>• Tiende a sentirse algo por encima del contexto y de las personas que le rodean.</li> </ul>

En la misma línea se mantiene la revisión de Bennis (1989) y de Nanus (1994) y, más recientemente, la de O'Connor (2002, 74):

NANUS (1994) y BENNIS (1989)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El manager administra.</li> <li>• El manager es una copia.</li> <li>• El manager se encuentra con sistemas y estructuras.</li> <li>• El manager se centra en el control.</li> <li>• El manager tiene una visión a corto plazo.</li> <li>• El manager tiene la pregunta cómo.</li> <li>• El manager dirige su mirada a la línea de base.</li> <li>• El manager imita.</li> <li>• El manager es el clásico buen soldado.</li> <li>• El manager hace las cosas bien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder acepta el Status quo.</li> <li>• El líder innova.</li> <li>• El líder es original.</li> <li>• El líder se concentra en la gente.</li> <li>• El líder inspira confianza.</li> <li>• El líder tiene una perspectiva a largo plazo.</li> <li>• El líder, qué y por qué.</li> <li>• El líder la dirige al horizonte.</li> <li>• El líder lo desafía.</li> <li>• El líder es él mismo.</li> <li>• El líder hace lo correcto.</li> </ul>

Sobre los problemas que acarrea confundir los dos papeles ha reflexionado Kurana (2004, 10), pero la conclusión más determinante es la que enuncia Fishman (2004, 182):

«Liderar es como ver a través de un telescopio; gerenciar es como ver a través de un microscopio. Ambos instrumentos son útiles pero se usan para objetivos totalmente diferentes».

## 6. El liderazgo está idealizado

La cita de Bolman y Deal con que se iniciaba este mismo artículo, ya advertía, bien a las claras, de esta otra característica con la que se está presentando hoy el liderazgo institucional. Se hablaba del mismo como «la solución para casi

todos los problemas». Es la dimensión «salvífica» y de «panacea organizacional» con la que se presenta la función.

Confirmatoria es, en este sentido, la postura de Burt Nanus (1994, 7):

«Una organización sin liderazgo es como un barco a la deriva en aguas turbulentas, sin remos, sin brújula, sin mapas y sin esperanzas».

Más catastrofismo no cabe. El paso siguiente resulta muy fácil: El liderazgo es la única salvación posible.

No obstante, también se han estudiado los problemas que esta visión excesivamente carismática acarrea para las organizaciones.

Khurana (2004) sostiene, por ejemplo, que los líderes excesivamente carismáticos desestabilizan —y añade, «deliberadamente»— las organizaciones hasta el punto de que su poder es «más una fe en la magia que una fe madura».

Con todo, el tema de fondo quizás sea otro. Y es que no puede haber un liderazgo de calidad sin una calidad personal sobre la que sustentarlo. En un trabajo para el Forum Europeo de Administradores de la Educación he revisado este importante matiz (Lorenzo Delgado, 2002).

Para Möller (2001), por ejemplo, la calidad personal es «la base de las demás calidades» y se cultiva siguiendo algunas «reglas de oro» como éstas:

1. Fije sus objetivos de calidad personal.
2. Establezca su propia cuenta de calidad personal, es decir, los niveles de su propia exigencia en este ámbito, lo que uno se exige a sí mismo en comunicación, puntualidad, colegialidad...
3. Compruebe la satisfacción de los demás con sus actuaciones.
4. Asegúrese de que ni su familia ni sus colegas sufran a causa de su falta de calidad personal.
5. Evite errores, revisando su propio trabajo.
6. Realice las tareas con toda la eficacia que pueda.
7. Utilice bien los recursos, no malgastando tiempo, dinero ni materiales.

8. Involúcrese: viva las cosas, cumpla sus promesas, comparta éxitos y fracasos del grupo.
9. Termine lo que empieza, esto es, refuerce permanentemente su autodisciplina.
10. Controle su estrés.
11. Sea ético, es decir, sea una persona íntegra.

El desarrollo de uno mismo es, por tanto, parte consustancial del liderazgo. Es este el sentido de la propuesta de algunos autores (O'Connor, 2002; Sharma, 2003) que hablan de *autoliderazgo* o del liderazgo personal. Parten, como hace Fishman (2004, 20), del presupuesto de que es imposible dirigir a otros si primero no podemos dirigirnos a nosotros mismos.

### 7. Es un constructo «recetario»

En los tratados sobre el liderazgo hay exceso de recetas prácticas, de consejos, tal vez sabios y basados en la experiencia de los grandes gestores pero escasamente en la investigación.

Hay una gran preocupación por llegar al público pero poco rigor en la fundamentación. Se hacen propuestas de listados de estrategias y de metodologías. Se operativizan las actividades propias de los líderes (Kotter, 2000) o se proponen los principios —Crosby (1996) los califica, además, de «Absolutos»— del liderazgo.

Evidentemente hay contrapartidas a estos análisis recetarios. Zohar (2001) fundamenta, con acierto, el liderazgo en

el pensamiento complejo, la teoría del caos y la física cuántica como oposición a la newtoniana, de manera que el nuevo pensamiento sobre el liderazgo surge del contraste de estas ocho ideas clave:

- Atomismo frente a holismo con que trabaja la visión compleja.
- Determinación frente a indeterminación.
- Reduccionismo frente a emergencia y autoorganización.
- «O lo uno o lo otro» frente a «tanto como».
- El principio de incertidumbre frente a la certeza.
- Realidad frente a potencialidad.
- La dicotomía sujeto-objeto frente al universo participativo.
- El vacío frente al vacío cuántico.

### 8. Empieza a hablarse de liderazgo en términos de «competencia» tanto transversal como «específica» del director escolar

La gestión —y la formación correspondiente— por competencias es un tema que se está imponiendo al socaire del Espacio Europeo de Educación Superior y de sus exigencias, a parte de su más larga tradición en el mundo de la Formación Profesional. También se empieza a plantear el liderazgo como una competencia directiva (Lorenzo Delgado, en prensa).

Un estudio sobre los estándares de desempeño para los directores de establecimientos educacionales en Chile (2002), tras realizar un análisis comparativo entre cinco países (Australia, Es-

cocia, EEUU, Inglaterra y Nueva Zelanda) y constatar que en todos aparece el área de desarrollo ligado al liderazgo, concluye con una propuesta de desarrollo profesional y evaluación del desempeño «basado en criterios de competencias» en torno a los siguientes:

- Conocimientos (teóricos, metodológicos, entorno).
- Habilidades profesionales (interpersonales e intelectuales).
- Desarrollo profesional y *liderazgo*.
- Administración de recursos humanos.
- Administración de recursos pedagógicos, y
- Administración de recursos financieros.

El liderazgo es, en la propuesta, una competencia básica del director. Lo mismo consideran Goleman y Boyatzis (2002) al proponer su modelo de competencias, diversificándolos en tres tipos: competencias de conocimiento y dominio personal; competencias de gestión de relaciones y competencias cognitivas. Entre las propias de la gestión de relaciones figura el liderazgo.

Dirube (2004) recoge, así mismo, un «menú de competencias» a partir de autores como Boyatzis, Spencer y Spencer y también de los que figuran en grandes organizaciones como Gillette o IBM. En todas ellas, aparece el liderazgo como competencia básica.

Junto a estas propuestas que consideran el liderazgo como una competencia

transversal del director, hay otras aportaciones que tratan de operativizarla en competencias más concretas, es decir, en competencias específicas.

Un trabajo fundamental en este sentido es el que viene desarrollándose en la Universidad de Deusto (Poblete y García Olalla, 2003). Partiendo de que la com-

petencia es «el conocimiento, la capacidad, habilidad o destreza adquirida, que da lugar a un buen nivel de desempeño y actuación», y del modelo elaborado por la citada Universidad, proponen para la dirección escolar, tras un estudio empírico, en el que contrastan con equipos directivos de empresas, el siguiente mapa de competencias del director escolar:

<i>PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS MUESTRAS DE COMPONENTES DE EQUIPOS DIRECTIVOS</i>			
<i>COMPETENCIA</i>	<i>ENSEÑANZA</i>	<i>EMPRESA</i>	<i>SIGNIFICATIVIDAD</i>
<i>PLANIFICACIÓN</i>	3.006	3.15	.072
<i>PENSAMIENTO ANALÍTICO</i>	3.07	3.39	.001
<i>TOMA DE DECISIONES</i>	<b>2.53</b>	<b>2.98</b>	<b>.0001</b>
<i>COMUNICACIÓN</i>	2.89	3.15	.023
<i>ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE</i>	2.86	3.14	.034
<i>RESISTENCIA AL ESTRÉS</i>	2.86	3.17	.007
<i>RELACIONES INTERPERSONALES</i>	3.22	3.65	.001
<i>TRABAJO EN EQUIPO</i>	3.22	3.67	.001
<i>NEGOCIACIÓN</i>	3.12	3.25	.312
<i>INNOVACIÓN</i>	2.91	3.16	.0001
<i>ESPÍRITU EMPRENDEDOR</i>	<b>2.85</b>	<b>3.35</b>	<b>.0001</b>
<i>LIDERAZGO</i>	2.84	3.25	.001
<i>COACHING</i>	3.21	3.47	.006
<i>ORIENTACIÓN AL LOGRO</i>	2.96	3.06	.179

## 9. El liderazgo como constructo teórico separado de la realidad

Finalmente, como último rasgo sería posible señalar que, al menos en España, una cosa es la teoría (abundante, diversa y compleja como se ha intentado sistematizar en los puntos precedentes) y otra, mucho más pobre, la realidad y la práctica del liderazgo tanto en las organizaciones en general como en las educativas especialmente.

Una investigación, publicada en 1994 (Lorenzo Delgado, 1994), deja constancia de que la propuesta del liderazgo pedagógico de los directores es innovadora y necesaria, pero percibida como difícil de realizar. El dato de que casi ninguna media estadística de una muestra próxima al centenar de directores, divididos en dos grupos de formación diferente, a penas llegue al valor central (tres), lo demuestra.

La misma dificultad que se señala en torno al ejercicio del liderazgo instructivo es reflejada por una investigación reciente del equipo del profesor Rodríguez Diéguez (2002), pero con una interesante matización: los padres y los propios directivos tienen una valoración más positiva que los profesores y los inspectores, y los integrantes de la comunidad educativa de los centros concertados también más que los públicos, así como los de Primaria sobre Secundaria.

Otros trabajos sobre cómo perciben los propios directivos su función o qué problemas les resultan más acuciantes en su práctica diaria ponen con frecuencia

esta realidad que es grave y contradictoria: Tenemos unos directivos, unos líderes que ejecutan un «liderazgo a la defensiva». El directivo tiene que actuar «tirando», «arrastrando» de unos colegas desanimados, desinteresados y preocupados por sus intereses personales o de pequeño grupo. Este *liderazgo defensivo, reactivo y de supervivencia* es justamente la antítesis del liderazgo.

La constatación, no obstante, de estas realidades no debe conducir al derrotismo y al abandono. El liderazgo es una propuesta de mejora indudable para la organización de las escuelas y la profundización en su estudio debe llevar a resituarlo como un componente no sólo necesario, sino ilusionante y utópico para los directivos y también para todos los que comparten el mismo proyecto educativo de un centro. Debe oírse hablar ya no sólo del liderazgo del profesor. También debe ser un nuevo espacio de mejora escolar abordar, entre otros, el liderazgo de los alumnos/as, de los miembros de las Asociaciones de Madres y Padres, etc. En eso estamos.

**Dirección del autor:** Manuel Lorenzo Delgado. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Campus de Cartuja. 18071. Granada. mlorenzo@gr.es

Fecha de recepción de la versión definitiva de este artículo: 30.V.2005

## Bibliografía

- ALONSO PUIG, M. (2004) *Madera de líder* (Barcelona, Ed. Urano).
- AUTRY, J. (2003) *El líder con vocación de servicio* (Barcelona, Ed. Urano).
- BASS, B. (1988) El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar, en PASCUAL, R. (ed.) *La gestión ante la innovación y el cambio* (Madrid, Narcea).
- BELTRÁN DE TENA, R. y otros (2005) Evaluación de la función directiva en las cuentas docentes sostenidas con fondos públicos. *Enseñanza*. Número Monográfico. Salamanca.
- BERNAL, J. L. y JIMÉNEZ, L. (1992) El equipo directivo como representante de la administración y de la Comunidad Educativa. *I Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. ICE Universidad de Deusto.
- BLAKE, R. y MOUTON, J. (1964) *The managerial Grid* (Houston, Gulf Publishing).
- BOLAM, R. (2004) Liderar comunidades eficaces de aprendizaje profesional, en VILLA, A (ed.) *Dirección para la innovación: Apertura de los centros a la Sociedad del Conocimiento* (Bilbao, ICE- Universidad de Deusto).
- BOLMAN, C. y DEAL, T. (1995) *Organización y liderazgo* (Delaware, Addison- Wesley. Wilmington).
- BOU, C. (2004) *Liderazgo estratégico para directivos, directores y dirigentes* (Madrid, Pirámide).
- BRYMAN, A. (1996) Leadership in Organizations, en CLEGG, St. y otros (eds.) *Handbook of Organization Studies* (London, Sage Plub).
- CONGER, J. (1991) *El líder carismático* (Bogotá, McGraw Hill).
- CORONEL, J. M. (1996) *La investigación sobre el liderazgo y los procesos de cambio en los centros educativos* (Universidad de Huelva, Servicio de Publicaciones).
- COVEY, St. (1995) *El liderazgo centrado en principios* (Barcelona, Paidós).
- CROSBY, Ph. (1996) *Los principios absolutos del liderazgo* (México, Prentice Hall).
- DILTS, R. (1998) *Liderazgo creativo* (Barcelona, Ed. Urano).
- DIRUBE, J. L. (2004) *Un modelo de gestión por competencias* (Barcelona, Gestión 2000).
- DRUCKER, P. F. (1993) *Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá* (Barcelona, Parragón).
- DUNCAN, J. y OATES, D. (1994) *El manager como entrenador* (Barcelona, Ed. Folio).
- EVANS, M. (1970) The effect of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, Mayo.
- FERNÁNDEZ, A. y otros (2001) *Liderando con emoción* (Madrid, Griker Orgemer).
- FISHER, R. y SHARP, A. (1999) *El liderazgo lateral* (Barcelona, Gestión 2000).
- FISHMAN, D. (2004) *El espejo del líder* (Santiago de Chile, El Mercurio- Aguilar).
- GARCÍA, S. y DOLAN, Sh. (1997) *La dirección por valores* (Madrid, McGraw- Hill).
- GENTO, S. (1996) *Instituciones educativas para la Calidad Total* (Madrid, La Muralla).
- GOLEMAN, D. (2002) *El líder resonante crea más* (Barcelona, Plaza & Janés).
- GREENFIELD, W. (1987) *Instructional Leadership* (Boston, Allyn Bacon).
- HEIFETZ, R. y LINSKY, M. (2003) *Liderazgo sin límites* (Barcelona, Paidós).
- IGOR ANSOFF, H. (1997) *La dirección y su actitud ante el entorno* (Bilbao, Ed. Deusto).
- KEITNER, R. y KINICKI, A. (1996) *EL comportamiento de las organizaciones* (Madrid, Ed. Irwin).
- KETS DE URIES, M. (1997) *La conducta del directivo. Su impacto en el equilibrio de la empresa* (Bilbao. Ed. Deusto).
- KHURANA, R. (2004) *Lo malo del líder carismático. Liderazgo al más alto nivel* (Bilbao, Harvard Business Review- Deusto).
- KOTTER, J. (2000) *Qué hacen los líderes* (Barcelona, Gestión 2000).
- LE SARGET, M. (1997) *El directivo intuitivo* (Bilbao, Ed. Deusto).

## Manuel LORENZO DELGADO

- LEITHWOOD, K. (1994) Liderazgo para la reestructuración de las escuelas, *Revista de Educación*, 304.
- LEITHWOOD, K. (2004) *El liderazgo con éxito*. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transnacionales, en VILLA, A. (coord.) *Dirección para la incorporación: Apertura de los centros a la sociedad del conocimiento* (Bilbao, Universidad de Deusto).
- LEWIN, K.; LIPPIT, R. y WHITE, R. K. (1939) Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10.
- LIKERT, R. (1967) *The Human Organization* (New York, McGraw Hill).
- LORENZO DELGADO, M. (1995) *Organización Escolar. La construcción de la escuela como ecosistema* (Madrid, Ediciones Pedagógicas).
- LORENZO DELGADO, M. (1996) La participación de la comunidad educativa en la gestión y planificación de los centros: Autonomía y liderazgo democrático, *Actas VIII Jornadas estatales del forum Europeo de Administradores de la Educación*, Murcia.
- LORENZO DELGADO, M. (1996) Perfil organizativo del nuevo centro educativo, en MEDINA, A y GENTO, S. (coords.) *Organización pedagógica del nuevo centro educativo* (Madrid, Colección Cuadernos de la UNED).
- LORENZO DELGADO, M. (1996) Reconstruyendo la dirección escolar: El Director como función clave de la eco-organización educativa, *Ponencia VI Jornadas de Estudio sobre el Sistema Educativo*, Abril, Granada.
- LORENZO DELGADO, M. (1997) *Organización y gestión de centros educativos. Análisis de casos prácticos* (Madrid, Ed. Universitas).
- LORENZO DELGADO, M. (1997) La función directiva, en AA.VV. *Dirigentes de Asociaciones de Padres de Alumnos. Materiales para la formación* (Madrid, CONCAPA).
- LORENZO DELGADO, M. (1997) *El liderazgo educativo en los centros docentes* (Madrid. Ed. La Muralla, 3.ª Edición).
- LORENZO DELGADO, M. (1997) El liderazgo para la promoción de calidad en una institución Educativa, en LORENZO, M. y otros (coords.) *Organización y dirección de instituciones educativas. Perspectivas actuales* (Granada. Grupo Editorial Universitario y EDINVEST).
- LORENZO DELGADO, M. (1997) El modelo socialista de dirección de centros educativos en los Informes del Consejo Escolar del Estado y de las Comunidades Autónomas, *Publicaciones, Revista de la E.U. de E.G.B. Melilla*.
- LORENZO DELGADO, M. (1997) La dirección de los centros educativos como ejercicio de liderazgo pedagógico, *Revista del Centro de Profesores*, Granada.
- LORENZO DELGADO, M. (1997) La formación directiva en la década de los noventa: qué se ha hecho y hacia dónde nos lleva el Siglo XXI, en MEDINA, A. (coord) *El liderazgo en educación* (Madrid, UNED).
- LORENZO DELGADO, M. (1998) Las visiones actuales del liderazgo en las instituciones educativas, en LORENZO, M. y otros (coords.) *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales* (Granada, Grupo Editorial Universitario).
- LORENZO DELGADO, M. (1999) El liderazgo ético en las instituciones de formación, en LORENZO, M. y otros *Actas III Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas* (Granada, Grupo Editorial Universitario).
- LORENZO DELGADO, M. (2000) La investigación en torno a la dirección de centros y el liderazgo, en LORENZO, M. y otros (coords.) *Las organizaciones educativas en la sociedad neoliberal. Actas del VI CIOIE* (Granada. Grupo Editorial Universitario).
- LORENZO DELGADO, M. (2001) Visiones actuales del liderazgo en el Sistema Educativo Español, en BATANAZ, L. (ed.) *Actas del I Congreso Nacional sobre el liderazgo en el sistema educativo español*. Universidad de Córdoba.
- LORENZO DELGADO, M. (2002) El liderazgo ético en las instituciones de formación de ámbito rural, en LORENZO, M. y otros (coords.) *Liderazgo educativo y escuela rural* (Granada, Grupo Editorial Universitario).
- LORENZO DELGADO, M. (2002) La Dirección como factor de Calidad en los centros educativos. *Revista del Fondo Europeo de Administración de la Ed. de Cataluña*. N.º 27, diciembre.
- LORENZO DELGADO, M. (2004) El liderazgo educativo en el movimiento Scout, en LUCAS, A y otros (coords.) *Educación Scout. Una pedagogía activa y participativa* (Granada, Ed. COMEDS y ASDE).
- LORENZO DELGADO, M. (2004) Variables Organizacionales de las redes de aprendizaje, en LORENZO, M. y otros (coords.) *La Organización y Dirección de las Redes Educativas* (Granada, GEU).

- LORENZO DELGADO, M. La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*.
- MACCOBY, M. (2004) *Los líderes narcisistas. Liderazgo al más alto nivel* (Bilbao, Harvard Business Review-Deusto).
- MINEDUC (2002) *Estudios de estándares de desempeño para directores de establecimientos educacionales en Chile. Resumen ejecutivo*. Seminario Internacional «Gestión Escolar y Liderazgo directivo» (Santiago de Chile).
- MÖLLER, Cl. (2001) *Calidad personal* (Barcelona, Gestión 2000).
- MONTANER, R. (2001) *Dirigir con las nuevas tecnologías* (Barcelona NANUS, Gestión 2000).
- NANUS, B. (1994) *Liderazgo visionario* (Barcelona, Granica).
- NOER, D. (1997) *El cambio en las organizaciones* (México, Prentice May).
- O'CONNOR, J. (2002) *Liderar con PNL* (Barcelona, Ed. Urano).
- ORTEGA, J. A. (2003) Construyendo la ciberescuela, en LORENZO, M. (coords.) *Las nuevas formas de escolarización*. Temáticos n.º 8. Escuela Española.
- PASCUAL, R.; VILLA, A. y AUZMENDI, E. (1993) *El liderazgo transformacional en los centros docentes* (Bilbao, Mensajero).
- POBLETE, M. y GARCÍA, A. (2003) Perfil directivo de competencias para la gestión del cambio en centros educativos, en GAIRÍN, J y otros (coords.) *Propuestas para la formación en las organizaciones*. (Barcelona, Grupo EDO. Universidad Autónoma).
- QUINN MILLS, D. (2002) *E- Liderazgo* (Bilbao, Deusto).
- SAGI-VELA, L. (2004) *Gestión por competencias* (Madrid, ESIC).
- SCHAEFFER, L. (2004) El viaje hacia el liderazgo. *Liderazgo al más alto nivel* (Bilbao, Harvard Business Review-Deusto).
- SENGE, P. M. (1996) *La quinta disciplina* (Barcelona Granica).
- SHARMA, R. (2003) *Las 8 claves del liderazgo del monje que vendió su Ferrari* (Barcelona, Grijalbo).
- ULRICH, D. y otros (2000) *Liderazgo basado en resultados* (Barcelona, Gestión 2000).
- VILLA, A. (2004) Liderazgo para la innovación, en VILLA, A. (ed.) *Dirección para la Innovación: Apertura de los centros a la Sociedad del Conocimiento* (Bilbao, ICE-Universidad de Deusto).
- ZOHAR, D. (2001) *Renovar la filosofía corporativa* (Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces).

### Resumen:

### El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales.

El artículo ofrece una revisión sobre el estado actual del componente de las organizaciones educativas que llamamos liderazgo. Tras una conceptualización, fundamentada teórica e históricamente, el constructo, tras el análisis de la abundante producción científica existente se caracteriza en el trabajo con estas notas: Es un concepto caleidoscópico, integrador, codiciado, ambiguo-engañoso, recetario, divorciado de la práctica y competencial.

**Descriptor:** liderazgo, teorías del liderazgo, liderazgo institucional, características del liderazgo.

### Summary:

### Leadership in educational organisations: Review and current perspectives.

The paper offers a revision about the current state of the component of educational organisations, the so-called leadership. After a conceptualization, theoretical and historically based on the analysis of the abundant existing scientific production, the concept is then characterised in the paper by these features: it is a kaleidoscopic, integrative,

prescribed, coveted, ambiguous-deceitful and competent term, divorced from the practice.

**Key Words:** Leadership, leadership theories, institutional leadership, leadership's features.