

ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN: LIDERAZGO Y MICROPOLÍTICA EN UN CENTRO EDUCATIVO

Juan Manuel Trujillo Torres
Universidad de Granada

RESUMEN

El liderazgo se torna fundamental en la tarea directiva de la institución escolar y por ello su ejercicio optimizado ha de provocar un desarrollo organizativo lineal. El entramado micropolítico de nuestros centros ofrece un conocimiento exhaustivo de lo que sucede en los mismos; una visión etnográfica como la pretendida en esta investigación ha de suponer, por lo tanto, el reconocimiento desde el interior de la organización, entre otros factores conexados, del liderazgo ejercido y las consecuencias que se derivan del mismo.

Palabras clave: Micropolítica, liderazgo, poder, conflicto, clima, cultura organizacional.

ABSTRACT

Leadership turns essential to headship tasks in the school thus; exercising it in an optimal manner has to develop the organization lineally. Our school's micropolitic network offers an exhaustive knowledge of what happens in them. An ethnographic point of view, such as the one we are trying to give in our research, has to presuppose the recognition from the inside of the organization, among other interconnected factors, of the leadership and the consequences that derive from it.

Keywords: Micro-politics, leadership, power, conflict, climate, organization culture.

0. INTRODUCCIÓN

Es una idea bastante extendida aquella que afirma que se puede lograr un nivel elevado de desarrollo organizativo si se cuenta con un correcto ejercicio del "liderazgo" de las personas encargadas de la dirección de las instituciones educativas. Si bien la idea puede parecer simplista y con ciertas limitaciones, evidenciamos que se establece como una capacidad imprescindible para un perfeccionamiento y progreso consecuente de la organización. La acción de un liderazgo desplegado eficazmente supone resultados organizativos de carácter inmediato y así queda reflejado en esta investigación, en la que el profesorado reclama la presencia del mismo desde la necesidad. De este modo, la propia institución, entendida globalmente, y su conocimiento, ha de darnos respuestas válidas para la organización escolar.

1. EL LÍDER, UN PAPEL PROTAGONISTA

Insistimos en la facilidad de uso del término liderazgo en el contexto educativo y la dificultad para poder llevarlo a la práctica de manera efectiva. Así, debemos observar más allá de la estructura formal para advertir sobre aquellos factores que condicionan el funcionamiento de la organización, quizás desde una posición informal, pero no por ello menos importante. Distingamos pues, gracias a la siguiente definición, que matiza de modo diferenciador los aspectos formales e informales del

liderazgo: “El liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo en orden a alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales. Ciertamente, el individuo que dirige una huelga no autorizada es un verdadero líder, pero está trabajando en sentido contrario a los objetivos formales fijados por la organización. Es evidente, por tanto, que existe tanto una superposición como una distinción entre un director (líder formal) y un líder (que puede ser un líder formal o informal)” (Huse y Bowditch, 1980:132). Hemos de registrar que una posición de autoridad no implica de manera cierta competencia o excelencia por parte de la persona que ejerce esa autoridad. La ocupación de un cargo directivo, puede significar o no, dotes de liderazgo y ejercicio funcional y magistral como podremos observar más adelante en nuestra investigación. La realidad organizativa desvela esta concepción y ejemplifica en su desarrollo cómo el entramado de planificación y adjudicación teórica deja, cuando menos, lugar a la duda y da pie a la reflexión crítica. Con ello, la detección de líderes “ocultos” dentro de la organización educativa es una tarea de primer orden para aprehenderla ciertamente.

Al margen, líderes formales o informales, poseen características definitorias que nos ayudarán en su localización. Se intuye el término líder como aquel propio de ejecutores de la organización que muestran caracteres de dirección, actuación, toma de decisiones, anticipo y avanzada decisional, concreción y abstracción de vías de realización, amplitud de visión, personalidad potencial, carisma institucional, dinamizador grupal, interlocutor en tiempo real, solucionador de problemáticas,..., y un sin fin de caracteres que lo confirman como una figura de vital relevancia y excelencia para el buen desarrollo y devenir de la organización.

Es evidente que nuestro tiempo presente observa el ejercicio de la acción directiva como significativo y relevante en cuanto la puesta en marcha y la articulación de transcurros de cambio y de mejora y enriquecimiento de la escuela. Todo ello con ciertas dosis de innovación y de contenido particular, fruto de la adaptación a los nuevos tiempos que corren, redefiniendo la actuación de la dirección y su relación con los aspectos de carácter didáctico pedagógico en un grado tan o más importante que los aspectos que corresponden a la vertiente técnico administrativa. Debemos perseguir un liderazgo basado en una conducta transformadora que supere actitudes transaccionales basadas en un intercambio entre el director y los subordinados que entregan esfuerzo y lealtad a cambio de una recompensa tangible, de promoción o de mejora de las condiciones de trabajo: “Por el contrario, el liderazgo transformador consigue implicar a los participantes en la idea de construir la mejor organización posible, de forma que éstos se encuentran capacitados para actuar por sí mismos y con plena capacidad de iniciativa, en torno a unos objetivos compartidos. Este tipo de liderazgo es especialmente necesario en las organizaciones escolares donde el director no tiene a su disposición elementos formales que premien o incentiven de modo tangible la conducta de los profesores, y donde éstos cuentan con un gran margen de autonomía que pueden emplear en sentidos bien distintos en relación a los objetivos de la escuela” (Coronel Llamas, J. M. y López Yáñez, J., 1998).

El director debe promover, en vías de ejecución de su liderazgo, un idealismo compartido, una visión de conjunto que aúne a sus componentes en pro de unas idénticas finalidades y supongan para ellos mismos propósito interno. La visión aunada supone la dedicación en la planificación y logro futuros y la concreción de la meta a alcanzar. El liderazgo se hace necesario e imprescindible ante problemas para los cuales no se encuentran soluciones fáciles. No supone ni se trata de reclutar a personas para que resuelvan problemáticas que en cierto modo ya se saben dilucidar, sino que se debe afrontar mediante el asesoramiento y la ayuda a aquellos problemas que nunca han obtenido

solución ni han sido afrontados de manera exitosa. La notabilidad de su presencia se instaure y constituye cardinal en el mundo de la organización escolar y en torno a su figura se consolida la fortaleza de un grupo de personas que depositan y encomiendan su confianza esperando progreso y desarrollo con la participación colaborativa ejercida desde un liderazgo direccional igualmente popular y por ende democratizador. El liderazgo se constituye, en primer lugar, alrededor de los caracteres de definición personal que se consolidan a partir y por el apoyo incondicional de las personas que surgen en torno a éste. Esto conlleva consecuentemente la necesidad de un apoyo grupal sin el cual el líder no puede mostrarse hercúleo ni primordialmente eje de funcionamiento, transferencia, poder y decisión. La referencia que se conforma en y con el grupo constituyente de la organización es primordial y elemento clave de análisis en la verificación real de la disposición de liderazgo. El líder lo es respecto del grupo y es éste el que dictamina su validez, su momento, su confirmación y en última instancia su declive. El apoyo y la validación de toda decisión, gestión y acción con carácter general por el grupo fortalecen en cierto modo la actitud de esta postura. El grupo erige a su líder, que ejerce como tal hasta que el apoyo deja de ser significativo. El líder se debe a la potestad y autoridad del conjunto y por ello la dependencia es bidireccional. La detección de apoyos, de confirmación y presencia de grupos de poder, dentro de la organización ha de ser también, punto significativo para la comprensión “real” de la dinámica organizativa. De este modo el poder ejercido por el líder en la organización se alumbra inestable y dependiente del apoyo de los demás componentes. La autoridad del líder estriba en la aceptación que reciba de los demás miembros del grupo. Se aprecia el rasgo de inestabilidad e indecisión que la ejecución de un liderazgo direccional conlleva, aún en el establecimiento hipotético de personalidad dirigente, gerente y fundamentalmente marcada por la fortaleza y las propiedades que definen a aquellas personas con la facilidad de influir en las actividades de grupo, ejercicio de la autoridad y toma de decisiones efectiva: “Para la persona, la pérdida de poder y de status puede ser dolorosa e incluso traumática. Para la organización los bandazos del poder tienen las más de las veces efectos terapéuticos, puesto que permiten la irrupción de nuevas ideas, de nueva información y de nuevos talentos que pueden llegar a solucionar los problemas que hayan podido desarrollarse durante el régimen anterior. Como es lógico, no puede garantizarse que la sucesión en el poder traiga tiempos mejores; aunque, eso sí, dichos traspasos de influencia van casi indefectiblemente asociados a un cambio y, cuando menos, siempre hay la posibilidad de una adaptación al mismo. Los traspasos de poder existirán siempre, por lo que también existirá la alta probabilidad de que una vez adquirido el poder, más tarde o más temprano se pierda” (Pfeffer, 1992:282).

Así, un liderazgo efectivo debe ser carismático. La capacidad para inducir a las personas de la organización queda definida en gran medida en la palabra carisma, con la que se encauza una virtud de provocar adeptos y seguidores motivados ante los deseos, objetivos, aspiraciones y pretensiones de la persona que la ejerce haciendo como propia la voluntad de la organización. La detección de estas personas y su conocimiento ofrecerán también nuevas vías de desarrollo organizativo. De este modo, se hace evidente una reconsideración cierta del liderazgo, que se torna en los centros educativos cuando menos diferenciado y con unos rasgos acondicionados a ese entorno constitutivo. La particularidad de los centros educativos habla del director como una persona se encuentra con control escaso de tipo formal sobre el profesorado y ello supone un condicionante extremo en su devenir. Por lo tanto, el liderazgo educativo ha de ayudar a modular, definir y fortalecer los valores, pensamientos y las características culturales que dan a la organización su identidad particular. Los líderes educativos usarán las herramientas de la cultura para construir un conjunto de creencias compartidas sobre las relaciones y así conseguir el acuerdo de los grupos sobre los objetivos manifiestos. Ésta

parece una vía de solución para las diversas problemáticas de la institución escolar. Pero insistimos en el conocimiento interno de la propia organización, desde la intervención de toda la comunidad escolar, el que ha de ofrecer nuevas luces de intervención y mejora del liderazgo.

2. LIDERAZGO E INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La particularidad de los centros escolares es que difieren en gran sentido del resto de organizaciones categorizándose como “estructuras débilmente articuladas” (Weick, 1976) donde, una vez más incidimos, su estructura formal no es representativa ni distintiva plena de la organización real ni de las relaciones entre sus componentes. El organigrama formal no da fe de sus rasgos y caracteres, ni tan siquiera en algunos casos explica de manera efectiva su composición singular y fundamentos básicos. Así, el liderazgo en las instituciones educativas ha de constituirse diferente al resto de las organizaciones, lo que supone cierta consideración reflexiva. El grupo como tal es quien otorga el liderazgo real a la persona directiva. Éste, de manera paralela, al nivel administrativo pretende ser satisfecho en cuanto a sus expectativas y cumplimiento de las mismas. Así, el líder se encuentra en la dualidad de satisfacer por un lado a los requerimientos propios de la organización delimitados desde la Administración Central y por otro lado a las necesidades y solicitudes de sus compañeros. Se encuentra con la difícil tarea de reconciliar demandas, innumerables veces incompatibles, de unos y otros. De este modo, la complejidad se multiplica y se constituye emergente y una vez más se justifica como imprescindible el apoyo y la aceptación del grupo, que otorga poder y determina la verdadera actitud y posicionamiento de liderazgo de la persona que ejerce la función directiva. El grupo da y el grupo quita, por lo que se puede ser líder o no dependiendo del contexto particular en el que nos encontremos, estribando en el encuadre clasificatorio que el grupo ejerza sobre el individuo.

Nos encontramos ante un ejercicio de la dirección escolar y consecuentemente de liderazgo que atraviesa momentos de incertidumbre y dificultad. No es fácil situarse entre la Administración y los propios compañeros, en la mayoría de las ocasiones con intereses totalmente diferentes, concibiéndose compleja la intervención en la toma decisional. El director se constituye como el eje direccional, para lo bueno y para lo malo, es el punto de fijación de todas las miradas: “...Contamos con un Director político, no técnico racional. Como tal, debe responder a las expectativas y necesidades de los miembros de la comunidad escolar. Debe llevar a cabo las directrices de la Administración. Tiene que recoger las expectativas, necesidades y decisiones que el profesorado tenga en cada momento. Debe estar al tanto de las expectativas de los padres y tiene que mantener unas relaciones adecuadas con los entes sociales del entorno. Es el blanco del cruce de intereses políticos, sociales, patriarcales, profesionales, laborales e individuales que se producen diariamente en una escuela” (Bernal, J. L., 1997).

De igual modo el sentido de participación y el ajuste en la organización de la misma se constituye en definitiva como aspecto inherente al propio ejercicio de liderazgo de un correcto directivo. La participación es una destreza para mejorar y confirmar las relaciones de los constituyentes del grupo con el objetivo de logro y consolidación de unos objetivos previamente establecidos. El control de la participación se torna permanente en la actividad de un liderazgo eficaz, ejecutándose permanentemente con la idea de garantizar y certificar si la planificación funciona acorde con lo estipulado o si bien es necesario el ajuste de las posibles deficiencias y la toma decisional inmediata para correcciones de construcción. En la orientación a la relación el directivo ha de considerar el valor fundamental del comportamiento humano y de las relaciones interpersonales. El clima que

debe establecerse se corresponde y orienta en el impulso y establecimiento de un estado de confianza y entusiasmo operativo del grupo, aunados para el logro de una positiva organización. De este modo el director debe valorar y tener conocimiento de las posibles fuentes de conflicto que sean constituyentes. Se hace igualmente necesaria la indagación de los problemas vivenciales de todos los componentes, mostrando de manera continuada una actitud de escucha y respeto activo hacia todos. En definitiva, el directivo debe promover y suscitar la comunicación y la participación activa de los miembros de la institución escolar. Es preciso profundizar en el conocimiento exhaustivo de todos los elementos humanos promoviendo estímulo participativo desde la planificación, toma de decisiones y solución de problemas, evaluación y revisión de resultados.

Apreciamos como el grupo en sí es constitutivo de desarrollo de una vida, historia y culturas propias que lo definen, por lo que las personas constituyentes, sus miembros, en principio tienden a desarrollar las mismas pautas actitudinales y valores aunque pueden darse abandonos en dicho proceso. El liderazgo se aprecia fundamental para la ejecución de similitud y semejanza de actitudes y valores instituyéndose la norma, desde la que se puede valorar la propiedad del comportamiento de sus miembros. De relevancia es también el logro de cohesión y solidaridad del grupo, a lo que en cierto modo se suscita la intencionalidad, si no primaria de sus miembros, sí posterior, fruto del proceso de desarrollo: “Ello no significa sino replantear seriamente el papel y formación del director, lo cual nos remite al ámbito de la política educativa. Una política que habría de ir dirigida a configurar un status legitimado de la figura del director, más allá del director –apaga fuegos-, a abordar con seriedad el tema del reconocimiento profesional del director y, consecuentemente, de su formación; una política de formación de directores que contribuya a llenar profesionalmente esa figura y a posibilitar que puedan desempeñarse en el seno de las escuelas, funciones de liderazgo instructivo” (González, M. T., 1990).

En el estudio micropolítico resulta de vital trascendencia el análisis del liderazgo ejercido y las consecuencias de éste para la organización y su devenir. Se constituye como motor de desarrollo y es punto de referencia para el conocimiento del entramado organizacional. Pero no corren tiempos donde sea apetecible poner en práctica un liderazgo efectivo desde la dirección escolar: “El análisis micropolítico proporciona las claves para interpretar las razones por las que los profesores, en países como España, no desean ser directores. Las múltiples y diversificadas demandas que se realizan a las escuelas (la presión de las reformas educativas en marcha, la complejidad de las tareas encomendadas, el celularismo como práctica profesional, la insularidad de la dirección, la incertidumbre y ambigüedad entre fines y resultados, las luchas por el poder interno, las presiones externas por una mayor calidad), todo ello unido a la débil articulación de sus estructuras, permite hablar del estado de turbulencia en el que se hallan las escuelas, e inhibe al profesorado a plantearse la posibilidad de asumir la dirección. En el centro de dicha turbulencia se encuentra el director, que se siente poco apoyado, recibe escasos incentivos, y, a cambio, soporta numerosas responsabilidades y críticas” (Bardisa Ruiz, T., 1993, 1995). Muchos son los obstáculos para el desarrollo del liderazgo, sin duda, pero su conocimiento y reflexión promoverá ideas de solución.

3. MICROPOLÍTICA, ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO.

El estudio, análisis y exploración de las organizaciones sociales sería muy simplificado y sintético si éstas respondiesen a planes y reglas rigurosamente predefinidos. No obstante las organizaciones sociales no suelen ajustarse en la mayoría de las ocasiones a reglas conformadas y establecidas en

su totalidad, lo que comporta un desconcierto frecuente a sus dirigentes. Los objetivos organizativos formalmente establecidos, oficialmente públicos, se presentan en muchas ocasiones insuficientes para la comprensión de la verdad organizativa. Pueden, de hecho, deformar la realidad y hasta omitir ciertas notas de relevancia. Así, los objetivos oficiales sólo parecen constituir uno de los tipos de objetivos organizativos y consecuentemente los objetivos de la organización no pueden limitarse al análisis de la documentación oficial. La problemática diversa es evidente y condicionante y su estudio apasionante al mismo tiempo. Así, nos gustaría pensar que las diversas organizaciones se conforman estructuralmente de manera racional, con división razonada de trabajo, con metas establecidas y comprendidas por todos, con transparencia comunicativa y con características de excelencia directiva. Y por el contrario nos encontramos con un conjunto de personas que las constituyen con pretensiones diseñadas de logro de poder e interés. Se establece un juego político que pretende sortear la jerarquía y estructuras racionales. Y es por ello que se hace necesario para los directivos, el entendimiento máximo de la trama política de sus organizaciones puesto que de no ser así se situarán inicialmente desde una posición desventajosa. La vinculación entre política y conflicto goza de una amplia tradición y la figura del director en los centros educativos aparece marcada por esta dualidad relacional. El éxito del director en el ámbito y desarrollo micropolíticos parece depender en muchas ocasiones y en buena medida de que los demás miembros no califiquen como política su conducta. El director debe hacer ver que todas sus decisiones ostentan una exquisita racionalidad organizativa al margen de cualquier influjo de interés.

Pero la conducta micropolítica en las organizaciones queda delimitada en palabras de Alcáide Castro, M. (1985:47) del siguiente modo: “Vemos cómo son los rasgos de la discrecionalidad, desarrollo y uso del poder, protección o promoción de intereses propios y conflicto de intereses, los que en combinación definen el fenómeno y configuran el proceso político. Caracterización que se ajusta, según muestran las investigaciones empíricas, al concepto intuitivo de política que poseen los actores organizativos... Entendemos por conducta política en las organizaciones: Aquellas actividades discrecionales emprendidas por los actores organizativos relacionadas con la adquisición, desarrollo y uso del poder para proteger o promover intereses propios en una situación de conflicto con los intereses de otros”. O sea, los centros educativos, son mucho más que organigramas formales preestablecidos y estáticos. Dinamismo y desarrollo informal están presentes aunque, en muchas ocasiones, no explícitamente manifiestos.

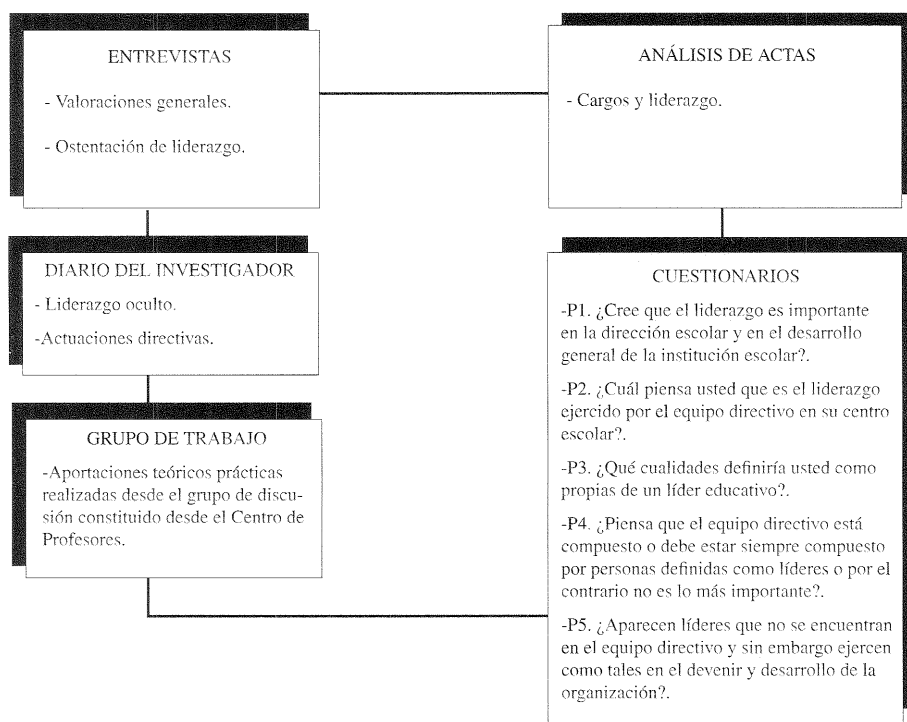
4. ACERCAMIENTO ETNOGRÁFICO AL LÍDER

Desde la idea preconcebida de la necesidad de conocer la institución escolar desde su interior para una mejora relacional y lineal evidente, nuestra investigación indaga en un C.E.I.P. rural público perteneciente a la Comunidad Autónoma Andaluza. Así, efectuado un acercamiento y primera valoración/ caracterización del centro objeto de estudio (contexto diacrónico) pretendemos la complementación con el análisis del contexto sincrónico efectuando un proceso de recogida de datos que está basado en y principalmente la observación participante en cada uno de los espacios del Centro Educativo, la realización de entrevistas y posteriores transcripciones a personas de relevancia en la dinámica organizativa con posturas y posicionamientos diferenciados, la realización y participación en grupo de trabajo constituido paralelamente desde la convocatoria del Centro de Profesores con grupos de discusión y elaboración de material micropolítico, realización de cuestionarios para su complementación por parte de todo el Claustro de profesores, el registro anecdótico y diario del

investigador con especial dedicación y análisis crítico hacia el Equipo Directivo, el análisis de Actas de Consejo Escolar y Claustro, y toda aquella información de interés que pudiese surgir desde el coloquio participativo en las camarillas constituidas del Centro al que hacemos referencia y es objeto de nuestro estudio, y de este modo descubrir, verificar y comprobar la existencia de una organización informal, paralela a la formal, que actúa sobre la base de intereses políticos e ideológicos y que condiciona de manera extrema el desarrollo y devenir organizativo de los centros educativos.

Las metacategorías de análisis fueron, delimitadas por su importancia y trascendencia en cuanto al análisis micropolítico del centro las siguientes: poder, conflicto, clima y liderazgo.

Las categorías resultantes en cada uno de los instrumentos de investigación utilizados quedan reflejadas y definidas en el siguiente esquema conceptual:



Así, los instrumentos de investigación, ofrecieron datos de interés micropolítico que nos llevaron a comprender más profundamente la organización educativa y consecuentemente la búsqueda de propuestas de acción para mejorarla y que especificamos a continuación. En las entrevistas¹, notable es la declaración de M, al responder sobre la opinión merecida del Director y su equipo. Observamos cómo el poder queda otorgado a la jefa de estudios y el Director, en ocasiones, se deja influir por

¹ A1. Presidenta de la AMPA, P1. Miembro Claustro, A2. Secretaria AMPA, M. Monitora escolar, D. Director centro, P2. Miembro Claustro, P3. Miembro Claustro.

ella provocándole situaciones que no le gustan, de conflicto y enfrentamiento. La opinión de M, en este caso, haciendo referencia al Equipo Directivo, queda algo condicionada puesto que organizativa y laboralmente está beneficiada y amparada por ellos. Logro, por otro lado, fruto de su liderazgo natural: “ *¡Vamos a ver! (Risas). Pues mira a mí me merece... vamos a ver. Yo lo divido entre los tres miembros que hay ¿no?. El Director me parece como persona, muy buena persona, a veces le falta tener, ¡vamos a ver como te digo yo!, sí a veces le falta no dejarse... no, no, ¡si no es porque entre!, a mí me da igual. Le falta carácter quizás, ¿no?. La jefa de estudios le gusta el poder y, y a veces es la que más influye en las decisiones con el Director, él es que por no complicarse mucho muchas veces le hace caso, y el secretario una buena persona que trabaja, escribe, hace sus cosas y no se mete en nada. No participa en el funcionamiento del Centro, ni en las decisiones... ¡No es mala!, ni mala ni buena. Podría mejorar pero tampoco es mala ¡eh!*”.

El cargo de Director no se ve cuestionado en ningún momento, motivado principalmente por un respaldo amplio de profesorado en sus palabras aunque muestra síntomas de cansancio y agotamiento, producto de las confrontaciones surgidas: “*Yo en este momento no, y a lo largo del curso, pienso que tampoco porque mi, mi apego al cargo, en este caso pienso que no existe, de hecho, ¡me hubiera alegrado de que hubiera terminado la legislatura este año para haber descansado ya! Porque pienso definitivamente y a pesar de que ha habido personas que ya me han dicho que si me quería presentar en la próxima renovación de cargos en Junio del año que viene... estoy decidido a un cien por cien de no continuar. Que... no tengo yo... pero eso problema concretamente a la pregunta no, no tengo ningún problema*” (D).

Por otro lado, en el intento de afianzar la dirección, y el poder que conlleva, la jefatura de estudios siempre intenta mediar y dar solución de modo disciplinario a todo aquello que pueda surgir en el Centro. Así lo refleja el **análisis de actas**². Su liderazgo, siempre sustentado en la gente nativa del pueblo, aparece para “poner orden” en situaciones de cierta relevancia. Intenta desempeñar su papel como “jefa” desde su posición privilegiada. Sus llamamientos son siempre a través de organismo oficial para aquella gente con la que han surgido discrepancias en algún momento. Clarividente es el siguiente ejemplo al respecto, en una situación accidental que se produce en horario de tarde, casi al salir de clase, cuando una maestra de Educación Infantil paseaba por el recreo en charla con otras compañeras y sufre un aparatoso golpe de un balón de fútbol procedente de las pistas donde se está impartiendo Educación Física. La maestra sufrió un pequeño desmayo. Este hecho casi se hizo responsabilidad del profesorado de Educación Física puesto que se utiliza la palabra recreo para no jugar con balones de reglamento y recordemos que se produjo en horario lectivo de dos grupos de sexto de primaria. Aquí observamos la manipulación de la información. Al día siguiente de este suceso, los balones de juego para el recreo y su utilización eran prohibidos. Hubo alguna disputa verbal entre compañeros, tras las protestas de los alumnos/ as, por no entender ni acoger excesivamente bien la medida. “*La jefa de Estudios ruega a los tutores que prohíban a sus alumnos jugar durante los recreos con balones de reglamento y en su lugar utilicen otros blandos para evitar situaciones de peligro por posibles balonazos*” (C, 07, 20/02/02).

El **diario del investigador**³ nos habla de liderazgo oculto. La aparición de personalidades fuertes, con gran liderazgo natural y fuerte poder decisional y laboral en la estructura de un Cen-

² Codificadas a partir de C: Actas de Claustro y CE: Actas de Consejo Escolar; número de página y fecha de la sesión.

³ Codificado en orden numérico y fecha de elaboración.

tro, que no ostentan cargos directivos, queda reflejo en la observación y su registro: “¡Atención a las personalidades fuertes!, carismáticas, con gran capacidad de liderazgo, aunque no tengan la autoridad formal ostentan mucho poder, más si cabe, que los componentes del Equipo directivo” (D3, 15/10/02). También nos detalla actuaciones directivas relevantes. El registro D11 muestra una reflexión observacional sobre cómo se pretende delimitar el concepto de autoridad y liderazgo sobre los demás: “*Observo cómo a primera hora de la mañana y faltando un compañero por enfermedad, el Director manda a otro sustituto a su clase (tutoría) teniendo el profesor ausente apoyo en la misma (¿?). Es preferible mandar a otra persona para ocupar esa hora en otras tareas y dejar la tutoría en manos de una sustitución, que en la mayoría de los casos no suele ser tan productiva como con el tutor, en el sentido de adecuación al trabajo desarrollado diariamente*”. Con ello, lo único que queremos significar es cómo se pretende demostrar quién es realmente la autoridad institucional, imponiendo criterio y justificándolo pedagógica y organizativamente ante los demás, aunque la razón lo desampare.

Lo importante es establecer límites entre el poder establecido y el resto. Dejar constancia de que si se es componente del Equipo Directivo no van a sustituir a nadie.

Subjetivamente, nos merece una pregunta o cuestionamiento: “*¿se piensa realmente que hay jefes y empleados, al modo de empresa privada? Observemos a nuestro alrededor y verificaremos los intereses y el apoyo de quien se acoge a ello*” (D11, 13/11/02).

La jefa de estudios permanentemente intenta afianzar su liderazgo respecto al profesorado del centro. Es llamada “jefa” en numerosas ocasiones por profesores compañeros y se deja ver para imponer decisiones y ordenar acciones: “*La jefa de estudios hace alusión a la reunión de ETCP que no ha podido celebrarse, justifica, por diversos motivos de falta de profesorado, temporal, etc. Ante la sala de profesores casi al completo proclama que se realizará el acta y se tratarán los temas en fecha próxima haciendo ver quién ostenta el poder en el Centro a lo que sorprendentemente asisto atónito puesto que todos son receptivos y aparatosamente sumisos ante sus palabras. Es el líder para la gente del pueblo, para los maestros de aquí, y tiene que dejar ver que es ella la que ordena y manda y dispone de poder en la organización. Lllaman literalmente “jefa” a la jefa de estudios muchos de los compañeros/as del Centro. Observo además como le “siguen” los compañeros del pueblo. La tradición de su familia con poder económico y social en el pueblo parece ser condicionante extremo. Además D dice “que le temen, no sé por qué será, ¡tú mismo!”* (D24, 05/02/03). En esta dirección reflejamos otro registro que indica las formas de actuación para lograr el seguimiento del personal. Recurren a la reunión informal, a modo de invitación, para conseguir captaciones y reforzar y afianzar el liderazgo en el Centro. Los profesores/as del Centro y originarios de la localidad ven a la jefa de estudios como una directora empresarial que ordena y manda. Su posición y status social familiar parece ser un condicionante sobre este hecho. La localidad no es grande y por ello las familias son reconocidas y respetadas según su trayectoria y poder económico.

“*Comentario en la sala de profesores por parte de una maestra a la hora de entrada en el turno de tarde: “Ha dicho la jefa que toques el timbre” (dirigiéndose a la monitora escolar que en principio es la que tiene esa función. Esta forma de denominar a la jefa de estudios es muy frecuente por parte de todo el profesorado, y aunque la interpretación pueda ser muy radical es la realidad que se vive, “es la jefa” y el personal lo siente así. Como hipótesis se plantea la relación que pueda establecerse con el status social que dichas personas poseen en el pueblo y el nivel de respeto hacia ellos precisamente por el nivel social que hayan ostentado sus padres y abuelos en tiempo pasado.*

El cargo directivo se ejerce como jefe empresarial con empleados y hemos de enseñar a todos y dar conocimiento de quién manda y ordena. Noto cómo el equipo directivo pretende hacerse fuerte (jefe de estudios y director) con el establecimiento de relaciones paralelas fluidas con miembros del Claustro y del EOEP. Hoy da una pequeña invitación a estos miembros en el comedor trayendo vino como aportación propia y el resto desde el comedor. Todos quedan muy contentos. No ha habido invitación ni llamamiento para todos. Hay algunos excluidos ¿adivinamos quien?. Observo una lucha latente y la hipocresía una vez más es manifiesta. En cuanto a los cuestionarios que he pasado ya ha ido dándome información y es muy interesante respecto a mis pensamientos. ¿Son de gran utilidad!” (D29, 18/02/03).

Las llamadas de atención al orden por parte del Equipo directivo son siempre realizadas, hasta el momento, desde el grupo y siempre evitando el enfrentamiento directo. De igual modo, manejan las situaciones y la información se ofrece a quien ellos pretenden, sólo y únicamente: *“Hoy se ha dado un toque de atención a todos en cuanto a la disciplina interna. La forma de actuación es siempre la misma. No se llama la atención de manera directa sino al grupo pero enfatizando con el recurso irónico. Una vez más se induce al modelo empresarial diciendo quién es quien manda, al menos dejando claro su poder y afirmándolo. De igual modo, dos profesores (bando contrario) que llegan con extrema puntualidad al Centro y que no se sumergen en la dinámica de la sala de profesores no han sido informados de este asunto, lo que indica que la información sólo llega a quien interesa” (D30, 19/02/03).*

El avance temporal hace que en congruencia a los conflictos y tensiones surgidas se opte por las llamadas de atención individuales. Algo no debe de funcionar bien puesto que ha sido un cambio repentino y contrario a las formas llevadas a cabo durante muchos años por este Equipo directivo. La tensión va en aumento y ahora el Equipo va hacia el enfrentamiento directo, uno a uno. Pretende posiblemente atajar la situación para que no se escape el control organizativo: *“Un compañero comenta que le ha sido llamada la atención por salir siempre un poco antes de la hora estipulada, antes de que suene el timbre, a lo que le conteste (al Director y en su despacho) que no lo hace, que se limita a seguir la hora de su reloj, no al sonido del timbre. El Director vuelve a decirle que las normas hay que cumplirlas, hay que esperar a que se toque el timbre. En estas fechas se respira un ambiente de cierta irascibilidad entre todos los compañeros/as. Se necesitan períodos de vacaciones para volver a “conectar”. Suele ocurrir en el segundo trimestre por ser el más largo. Un contacto tan continuado provoca mayores roces y problemáticas. Las vacaciones estimulan el olvido del conflicto y la fuerza para volver a comprender a la organización” (D31, 20/02/03).*

En un hecho puntual, la agresión del padre a profesores del centro, el Equipo directivo se mantiene posicionado en la creencia de que no hay conflicto sino que ha sido un caso aislado y por ello no es motivo de alarma respecto a la organización en general. El liderazgo se tambalea y se pretende hacer ver, desde la suavización y enmascaramiento de la situación, que no hay peligro ni conflictos importantes. Se intenta, a toda costa, que no surjan más tensiones y posicionamientos radicales, puesto que los hechos acontecidos han desbordado toda previsión y respuesta por parte de los miembros componentes del Equipo directivo.

“Hoy he vuelto a verificar cómo la actitud de los componentes del Equipo Directivo sigue en la misma línea. No han dado la importancia que ha tenido el hecho como culminación de otros acaecidos con anterioridad. En palabras del Director no había habido conflicto antes, a sabiendas de que todo el mundo sabía que habían sucedido diferentes protestas continuadas por parte de

grupos de madres. Hoy por separado todos hablaban muchísimo, pero a la hora de la verdad muy poco. Además el Equipo Directivo utilizando su poder no ha reunido al profesorado en la sala de profesores por lo que casi nadie ha estado allí para discutir el comunicado que se iba a mandar a los padres/ madres con motivo de la repulsa hacia el acto acaecido. Mañana iremos a denunciar el hecho los directamente implicados. Se respira, como hace tiempo, un clima incómodo y ciertamente conflictivo que puede estallar de manera aún más “bestial”, ¡Dios no lo quiera!” (D37, 13/03/03).

Se sucede a continuación una pequeña calma organizativa y de desarrollo, provocada por un dejar hacer por parte del Director de Centro, que se posiciona ante los problemas intentando desviarlos y que no le influyan en absoluto. No quiere más enfrentamientos que terminen con su buena imagen y que le deterioren como persona. Por ello rechaza en este momento el enfrentamiento una vez vista que han surgido otros frentes de oposición relevantes que pueden ocasionarle disgustos y problemáticas añadidas.

“Tras un período de real crisis, no olvidemos el asunto del acto violento de un padre, se ha vuelto a la calma aparente. Se intuye que el Director no quiere problemas y deja hacer sin meterse con el personal. Pero como bien refleja la teoría esto es un arma de doble filo. ¿Quizás deje hacer para así no tener problemas en cuanto a la valoración de su quehacer, quizás así la gente no interviene en las decisiones de real y verdadera importancia, quizás sea un cambio recíproco de favores (déjame hacer y yo te dejaré hacer a ti)? No es la primera vez que escucho comentarios como: el Director no quiere problemas, ni que le molesten. Haz lo que tengas que hacer pero no quiero conflictos ni problemáticas” (D43, 30/04/03).

Por otro lado, los cuestionarios⁴, resuelven sobre la pregunta relativa a la importancia del liderazgo en la dirección de centro del siguiente modo.

En primer lugar, resaltar la idea de que ante esta pregunta surgen ciertas dudas sobre el concepto propiamente definido. Aparecen respuestas que se encaminan a señalar al liderazgo como una cualidad importante pero no imprescindible en la dirección de un centro escolar. Se referencia la importancia de esta cualidad pero siempre se insiste en que es un añadido a la tarea directiva (C2, C1, C6, C7, C8, C16, C17). También se presenta una respuesta de interés que cita al liderazgo desde no tanto su imprescindibilidad como su inevitabilidad y aparición (C13). Otros afirman tajantemente la importancia del liderazgo para el desarrollo general de la Institución educativa reflejando y matizando que la no presencia de esta cualidad originaría cierta desorganización extendida y sistematizada (C3, C5, C11, C18, C19). En el lado opuesto los que consideran que no es importante ni vital para el ejercicio correcto de la dirección en un centro escolar, señalando otras cualidades a desarrollar de mayor relevancia (C4, C9, C10, C12, C14, C15). De igual modo se hace referencia al carácter natural y genético que presenta el líder como tal, pero se matiza que en última instancia es el grupo el que otorga valor y consideración y moldea al líder. “...el líder es a su vez causa y efecto de un grupo (social, laboral...)” (C13). Respecto de la opinión sobre el liderazgo ejercido por el equipo directivo, las respuestas son variadas y situadas desde un posicionamiento y visión opuesto y diferenciado. La aparición de confrontación y enfrentamiento y pugna se hace palpable y evidente en ciertas contestaciones que nos hacen advertir polémicas subyacentes. De este modo C13 señala y responde:

“Globalmente lo podemos definir como un liderazgo paupérrimo y nefasto... es un cargo mal llevado...perfecto hipócrita, veleta, marioneta y payaso de la sonrisa del AMPA en primera

⁴ Codificados por número de cuestionario y pregunta concreta del mismo. Se realizan cuestionarios a dieci-

instancia y de un grupo, arrastrado por la jefatura de estudios, en segunda... desempeña una labor de liderazgo tremendamente nefasta, no sólo no dinamiza oportunamente el grupo que a su cargo tiene, sino que evade cualquier conflicto micropolítico y de la esfera socio-grupal". En este sentido habla C17 puesto que señala que la dirección del centro evita a toda costa la aparición de conflicto y problemas y el enfrentamiento directo, "...Dejar hacer, siempre que me dejen a mí tranquilo... hacerse un poco los suecos". Unas respuestas afirman tajantemente que el liderazgo ejercido es "ninguno" (C15), "Creo que en este equipo directivo no se dan, a rasgos generales, ningún tipo de liderazgo" (C9), "No existe liderazgo en ninguno de sus miembros" (C6). Crítica es la opinión de C10, que habla de autoritarismo parcialmente ejercido dependiendo de quien se hable. También se cita la influencia de tipo externo y lógicamente interna en las decisiones tomadas por el director, que actúan como condicionantes importantes (imposiciones en la toma decisional) (C11). Otro profesor afirma que el liderazgo ejercido es parcial en las personas del Claustro y se pretende la imagen ante el exterior (C12). El resto de los cuestionarios reflejan como características generales el liderazgo ejercido desde una concepción democrática señalando facetas y particularidades propias de esta forma de pensamiento y actuación (C19, C18, C14, C4, C3, C2, C1). El resto califica la labor y ejercicio de liderazgo como aceptable sin entrar en mayores profundidades de análisis (C7, C5, C8, C16). Las respuestas, sobre la definición de las cualidades de un líder, precisan de ser consideradas en su totalidad, puesto que presentan una enumeración de caracteres y por tanto validez en cada una de esas enumeraciones. La generalidad de características definida tiene sentido y dan validez a la definición de líder educativo. Lo más destacado en el desarrollo de este interrogante es que vuelve a aparecer una declaración manifiesta que cita de manera crítica y sitúa en el punto de mira, una vez más, al director del centro. "...En el caso del director de mi centro aparentemente parece tenerlas pero a la larga puede alardear de su ausencia" (C13).

CUESTIONARIO. Respuestas P3.

"El cariño y el respeto hacia los niños/as y el deseo de construir un mundo mejor, más justo e igualitario" (C1). "Para mí un líder educativo tendría que ser, respetuoso, moderado, democrático..." (C2). "Que sea comunicativo, responsable, tolerante y justo" (C3). "Respetuoso, moderado, conciliador, una persona que sepa escuchar" (C4). "-Democrático -Abierto -Arrastre a los demás con su trabajo -Buen organizador -Dar cauce a todos los proyectos" (C5). "-Honesto -Responsable -Democrático -Dialogante -Humanitario, etc" (C6). "-Dialogante -Trabajador -Discreto -Emprendedor" (C7). "-Vocacional -Consecuente -Dinámico -Razonable" (C8). "-Consecuente -Condescendiente -Dinamizador" (C9). "Un integrante del Equipo directivo debería: -Ser un compañero más, exento de cualquier interés o sentimiento pretencioso o de superioridad hacia el claustro. -Dedicarse, ante todo, a desempeñar sus funciones de manera eficiente, y ser democrático en la toma de decisiones. -En situaciones de conflicto, debe ser objetivo y discreto -Capacidad para la organización del centro" (C10). "Predisposición y carisma, pero ante todo saber lo que hace, ser imparcial y democrática, representativa de todo el centro educativo" (C11). "Sigo pensando que en un centro educativo no debe haber líderes sino una o varias personas que organicen, coordinen, sean mediadores, se encarguen de la burocracia, del cumplimiento de las normas, de la disciplina. Debería informar, orientar, asesorar, etc, el claustro pero no imponer" (C12). "Capacidad para dinamizar y darle fluidez al grupo de profesores que representa, sin que eso suponga pérdida de honestidad y aumento de hipocresía. Además de su preparación pedagógica, administrativa y de gestión de centros, debería recibir instrucción en habilidades sociales tanto instrumentales como afiliativas. En el caso del director de mi centro aparentemente parece tenerlas pero a la larga puede alardear de su ausencia" (C13). "-Cualificado -Talante democrático-respeto a la persona (alumnos, compañeros...) -Firmeza en la toma de decisiones, flexibilidad -Sentido del humor (no imprescindible)" (C14). "No creo en el liderazgo desde el punto de vista educativo" (C15). "Orientador, flexible, diplomático, vamos que no se note pero que mande" (C16). "-Trabajador -Emprendedor -Plantar cara a los escaqueos, sin ignorarlos y dejar pasar -Dialogante -Tolerante -Dar ejemplo en lo que se predica (coherente)" (C17). "Tolerancia y seguridad" (C18). "Debe tener: -Capacidad de análisis y toma de decisiones -Sentido del deber y responsabilidad -Ser buen comunicador -Ser leal -Persona equilibrada y flexible -Capacidad para relacionarse" (C19).

De nuevo encontramos respuestas que se sitúan en torno a dos ámbitos de desarrollo, en la cuestión sobre la necesidad en la composición del equipo directivo por personas consideradas y definidas como líderes.

Por un lado, encontramos a aquellos que afirman y manifiestan la necesidad de que el equipo directivo está conformado por personas con liderazgo (C3, C5, C11, C13, C16, C18, C19). Se indica el modo en que el equipo directivo, al ser votado por la mayoría del Claustro, obtiene desde el primer momento un liderazgo confirmado por sus apoyos manifiestos. Por ello, y esto parece ser un reflejo de la situación actual, se indica que sin esa mayoría las posibilidades para la conformación de una oposición firme y real parecen lejanas. En otro extremo se sitúan aquellos que no consideran el liderazgo como cualidad imprescindible para el desempeño y ejercicio directivo (C1, C2, C4, C6, C7, C9, C10, C12, C14, C15, C17).

La consulta sobre la aparición de líderes en la organización que no pertenezcan al equipo directivo pero ejerzan y se desplieguen como tales es enormemente relevante en cuanto a la indagación de desarrollo interno del centro objeto de estudio y el conocimiento consecuente de los procesos ocultos e intrínsecos de proceso.

Apreciable es igualmente la valoración de las respuestas obtenidas, identificándose sólo tres profesores/as que nieguen la existencia de líderes paralelos a los integrantes del equipo directivo. Es decir, se confirma la presencia de vías alternativas personales que influyen de manera decisiva en la dinámica y estructura definitoria de Centro, o que pretenden dicha injerencia y mediación. Son identificados y claramente señalados por la mayoría de los encuestados.

Relevante parece señalar cómo se recoge también la circunstancia de que la aparición de estos líderes ocultos parece ser positiva (C6, C12, C17, C11, C1, C2) y se señala que sus iniciativas y sugerencias deben ser tenidas en cuenta (C19).

Parece innegable que la organización está conformada por líderes ocultos que influyen de manera consciente en la dinámica y devenir propio del Centro, que se valoran por algunos compañeros con calificativos positivos, y que consecuentemente pueden provocar disfunciones para con el equipo directivo y sus componentes. Así argumenta C13, reflejando una vez más el enfrentamiento entre los componentes de la Educación Infantil y el profesorado especialista: *“En mi centro aparecen varias “figurillas” o “personajillos” que guían la dinámica y, más que guiar, alimentan y dan de beber a los deseos de control y fiscalización tácito (no manifiesto) del equipo directivo. Al ser la jefa de estudios de Educación Infantil, sus compañeros mediatizan en gran medida su labor”*.

Paralelamente el **grupo de trabajo** conformado en el centro proporcionó conclusiones entre las que se cita:

- La necesidad de una visión y posicionamiento etnográfico en el conocimiento de la Institución escolar.
- El reflejo social palpable, visible y perceptible del nivel macro en los Centros educativos (micro) y viceversa.
- Manifestación de que en los Centros educativos se suceden y manifiestan procesos de gran complejidad y oscuridad, inestabilidad, oscilación y desequilibrio, impredecibilidad y una variada cantidad de factores que se encuentran sumergidos y ocultos. Sólo el propio profesorado puede dar fe de ello y buscar sus soluciones.

- Apuesta por el modelo micropolítico como vía de conocimiento de la organización educativa.
- Admisión de que las organizaciones escolares no son estructuras racionales sino que se mueven por intereses y luchas de poder entre sus miembros.
- Reconocimiento de personas que encarnan el poder real en la institución manteniéndose al margen de la designación formal.
- Importancia del liderazgo requerido para una buena y correcta dirección del Centro educativo.
- Valoración positiva del conflicto, como vía de desarrollo y perfeccionamiento de la propia institución.
- Importancia de la “comunicación” en todos los ámbitos de la organización para su correcto avance, impulso y desarrollo.

5. REFLEXIONES ACERCA DEL LÍDER

En nuestro caso particular la observación de la presencia de un líder en la sombra es irrefutable. Ya hablamos con anterioridad y distinguíamos entre líder formal e informal. Así, todas las decisiones de Centro pasan por la opinión de esta persona con lo que supone ser un condicionante en las actuaciones que finalmente son adoptadas por el Equipo directivo. Linealmente es evidente la gran capacidad y dotes de liderazgo que la definen y que conlleva a que la gente le siga sin más en todo aquello que ella proponga. Posee energía, capacidad y resistencia, dotes de diálogo y sensibilidad, habilidades protocolarias y organizativas, flexibilidad, capacidad para solventar el conflicto y posicionarse firme, fortaleza para colaborar y principalmente apertura y creencia en el diálogo. Su autoridad en el desarrollo y constitución del Centro son evidentes.

El liderazgo ejercido por los miembros del Equipo directivo se encuentra diferenciado según los dos grandes grupos que hemos señalado como constitutivos de la dinámica organizativa. Para unos es adecuado mientras que para otros se posicionan desde la incredulidad de sus actuaciones y, sobre todo, en la manifestación de poder absoluto que pretenden, mayoritariamente siempre reflejado en la persona que ostenta la Jefatura de Estudios. Desde la reflexión que engloba este desarrollo, el liderazgo que debe ejercer el Director parece ser una tarea comprometida y ardua puesto que ha de influir sobre las percepciones de sus compañeros y orientar los criterios que utilizan los miembros de la estructura organizativa para coordinar y sistematizar su trabajo. La principal problemática parece encontrarse en la duración tan extensa que el Director mantiene en el cargo este Centro. Él mismo reconoce sentirse agotado y querer ser sustituido en su mandato. Las críticas renovadoras apuestan por el cambio evidenciando su necesidad por las carencias que se siguen acentuando y mostrando en la organización. De todos modos las opiniones en torno a la figura del Director siguen siendo polarizadas. De igual modo la Jefatura de estudios es cuestionada pero la polarización de la opinión, en este caso, es extrema, no encontrándose consideraciones con posicionamientos medios.

La apreciación de un lado oculto se postula también en el liderazgo ejercido. Se actúa formalmente de una manera diferente a lo que se piensa realmente. O sea, nada se dice cara a cara, al contrario, todo funciona correctamente y todas las relaciones pretenden aparentar cordialidad, pero en el fondo se siguen constituyendo las críticas a la espalda incesantes, permanentes y continuas.

Éstos han sido, a modo de síntesis, los datos más relevantes de esta investigación, que al menos, pensamos puedan provocar cierta reflexión sobre la consideración del lado oculto de la organización escolar y consecuentemente del liderazgo ejercido. Así, el líder debiera en palabras de Rodríguez, A. y Daniel Dei, H. (2001) hacer que los subordinados sientan confianza, admiración y lealtad hacia él, concienciarlos de la importancia y el valor de los resultados de las tareas, inducirlos a trascender sus propios intereses por el bien de la organización o del equipo y activar sus necesidades superiores.

De igual modo y en último lugar, hemos de proponer una idea que enmarca a este trabajo de investigación y ha de ser premisa de su elaboración: el intento de reflexión e inicio de compromiso de todo el profesorado para el fomento y el desarrollo de capacidad de liderazgo de cada uno de ellos/as con el fin de mejorar nuestra organización. Una institución, la escolar, que reclama responsabilidad participativa y liderazgo transformacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE, M. (1987):** *Conflicto y poder en las organizaciones*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- ÁLVAREZ, M. (2001):** *El liderazgo de la calidad total*. Cisspraxis. Barcelona.
- ARIAS GAGO, A. y CANTÓN MAYO, I. (2006):** *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Davinci. Barcelona.
- BARDISA, T. (1993):** *Resistencias al ejercicio de la dirección escolar*. Seminario sobre Dirección de Centros Escolares. Consejo Escolar de Estado. (Documento policopiado). Madrid.
- BARDISA, T.; PERAITA, H.; MORENO, J. M.; RUÍZ, C. y GARCÍA, C. (1995):** *La dirección de centros públicos de enseñanza: estudio de su representación y análisis de necesidades*. CIDE. Madrid.
- BERNAL, J. L. (1997):** *El equipo directivo en los centros públicos de Primaria. Análisis de su situación*. Tesis doctoral. Universidad de Zaragoza.
- CORONEL LLAMAS, J. M. (1998):** *Organizaciones escolares: nuevas propuestas de análisis e investigación*. Universidad de Huelva. Huelva.
- DUBRIN, A. J. (2003):** *Fundamentos de comportamiento organizacional*. International Thomson Editores. México.
- FULLAN, M. (2002):** *Liderar en una cultura de cambio*. Octaedro. Barcelona.
- GARDNER, H. y LASKIN, E. (2002):** *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*. Paidós. Barcelona.
- GENTO PALACIOS, S. (1994):** *Participación en la gestión educativa*. Santillana. Madrid.
- GONZÁLEZ, M. T. (1990):** *La función del liderazgo instructivo como apoyo al desarrollo de la escuela*. En LOPEZ, J. y BERMEJO, B. (coords), *El Centro educativo. Nuevas perspectivas organizativas*. Grupo Investigación Didáctica. Universidad de Sevilla.
- HUSE, EDGAR F. (1980):** *El comportamiento humano en la organización*. Edgar F. Huse, James L. Bowditch. Fondo educativo Interamericano. México.
- KREITNER, R. y KINICKIM, A. (2003):** *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. McGraw-Hill. México.
- LORENZO DELGADO, M. (1994):** *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Editorial La Muralla. Madrid.

- MOLINAR VARELA, M. y VELÁZQUEZ SÁNCHEZ, L. (2005):** *Liderazgo en la labor docente*. Trillas. Alcalá de Guadaíra. Sevilla.
- PFEFFER, J. (1992):** *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. Fondo de Cultura Económica. México.
- RAMOS MONOBE, A. (2006):** *Liderazgo y dirección de equipos*. MAD. Sevilla.
- RODRÍGUEZ A. y H. DANIEL DEI (coords.) (2001):** *Psicosociología de las organizaciones*. Editorial Docencia. Buenos Aires.
- WEICK, K. (1976):** “Educational organizations as loosely coupled systems”. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-9.