

IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN FORMATIVA DE LOS LÍDERES PEDAGÓGICOS

Raúl González Fernández*, **Samuel Gento Palacios****,
Vicente J. Orden Gutiérrez***

SÍNTESIS. Estudios recientes ponen de manifiesto el importante papel que tienen los directores de las instituciones educativas, como verdaderos líderes, en la mejora continua de los procesos educativos y en la consecución de una verdadera educación de calidad. El ejercicio del liderazgo dentro de una institución educativa ha de ser eminentemente pedagógico. El perfil de líder se caracteriza por la presencia de una serie de dimensiones, entre ellas la formativa. Por ello, mediante una metodología mixta, que combina la búsqueda y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, se ha realizado un estudio que pretende poner de manifiesto la importancia que docentes y directores dan a la dimensión formativa de un verdadero líder pedagógico y a los diferentes rasgos constitutivos de la misma.

Si bien se han encontrado algunas diferencias entre la valoración y el posterior cumplimiento real de algunos rasgos, y también diferencias significativas entre la perspectiva de docentes y de directores, en términos generales se puede apreciar que todos le otorgan una vital importancia a la formación, tanto inicial como continua, de los líderes pedagógicos, como verdaderos artífices del cambio educativo.

Palabras clave: liderazgo educativo; formación; directores; calidad.

IMPORTÂNCIA DA DIMENSÃO FORMATIVA DOS LÍDERES PEDAGÓGICOS

SÍNTESE. Estudos recentes põem de manifesto o importante papel que têm os diretores das instituições educativas, como verdadeiros líderes, no processo continuado de melhoria da educação e na consecução de uma verdadeira educação de qualidade. O exercício da liderança dentro de uma instituição educativa há de ser eminentemente pedagógico. O perfil do líder se caracteriza pela presença de uma série de dimensões, entre elas a formativa. Por isso, mediante uma metodologia mista, que combina a busca e a análise de dados quantitativos e qualitativos, realizou-se um estudo que pretende pôr de manifesto a importância que docentes e diretores dão à dimensão formativa de um verdadeiro líder pedagógico e às diferentes características que a constitui.

* Profesor asociado. Facultad de Educación. UNED. España.

** Catedrático. Facultad de Educación. UNED. España.

*** Profesor colaborador. Facultad de Educación. UNED. España.

Embora se tenham encontrado algumas diferenças entre a valorização e o posterior cumprimento de algumas características, e também diferenças significativas entre a perspectiva de docentes e de diretores, em termos gerais é possível apreciar que todos outorgam uma vital importância à formação, tanto inicial como continuada, dos líderes pedagógicos, como verdadeiros artífices da mudança educativa.

Palavras-chave: liderança educativa; formação; diretores; qualidade.

IMPORTANCE OF THE EDUCATIONAL LEADERS' TRAINING DIMENSION

ABSTRACT. Recent studies show the significant role of education institution directors as true leaders in the continuous improvement of educational processes and the attainment of a true quality education. Leadership performance within an educational institution must be eminently educational. The leader profile typically boasts various dimensions, amongst them the training dimension. Therefore, by means of a mixed methodology that combines researching and analysing of quantitative and qualitative data, a study was held in order to evidence the importance that teachers and directors convey to the training dimension of a true educational leader and to the different constituent elements of such dimensions.

Although some differences between assessment and posterior compliance of some features, as well as significant differences between the perspective of teachers and directors, have been found; overall, both initial and continuous training of educational leaders are considered as the true makers of the educational change.

Keywords: Educational leadership; training; directors; quality.

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En los diversos países de nuestro entorno existe, en la actualidad, un creciente interés por la mejora continua de los procesos educativos y por la consecución de una verdadera educación de calidad. En todo este proceso, la figura de los directores de las instituciones educativas, como verdaderos líderes, es de vital importancia (BRASLAVSKY, 2006; GARCÍA, GENTO PALACIOS, PALOMARES y GONZÁLEZ, 2012; GENTO PALACIOS y GONZÁLEZ, 2014; BERNAL e IBARROLA, 2015):

El liderazgo en instituciones educativas se ha convertido en prioridad en las políticas educativas de la OCDE y en los países encuadrados en la misma, dado que juega un papel fundamental en la mejora de la práctica educativa, en las políticas educativas y en el mundo exterior a las mismas (PONT, NUSCHE y MOORMAN, 2008a, p. 19).

Del mismo modo, se considera que el liderazgo en los centros educativos está estrechamente vinculado con la calidad educativa (OCDE, 2012): «En un centro educativo no hay cotas de calidad sin un liderazgo de calidad» (LORENZO DELGADO, 2005, p. 376).

La realización de procesos eficientes y la consecución de resultados de calidad exigen a las instituciones y colectivos humanos la existencia, en su seno, de auténticos liderazgos. Es evidente que su existencia es imprescindible en cualquier organización de seres humanos: «El liderazgo es más importante que los sistemas, estrategias o la filosofía de la organización» (GIULIANI, 2002, p. 302). Pero es obvio que el liderazgo ha de ser ejercido por personas que posean ciertos rasgos y, lo que es más importante, se comporten de un modo determinado: «El liderazgo es importante: quién sea el líder y cómo actúe marcan la diferencia» (GIULIANI, 2002, p. 376).

La necesidad de mejorar el liderazgo escolar como prioridad en la educación actual es puesta de manifiesto en los últimos informes de la OCDE:

El liderazgo escolar es ahora una prioridad en la política educativa mundial. Una mayor autonomía escolar y un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes escolares. Hay mucho margen de mejora en cuanto a la profesionalización del liderazgo escolar, al apoyo a los líderes escolares actuales, y a hacer del liderazgo escolar una carrera atractiva para candidatos futuros (PONT, NUSCHE y MOORMAN, 2008a, p. 9).

2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LIDERAZGO

La mayor parte de las definiciones de liderazgo señalan que este comporta un proceso de influencia social (MONTERO, 2011) «en el cual la influencia intencionada se ejerce por una persona (o grupo) sobre otras personas para que tales personas estructuren sus actividades o interrelaciones dentro de un grupo u organización» (YUKL, 2002, p. 18).

Entendemos, pues, que líder es aquella persona que Gento Palacios (2002) define de la siguiente manera:

[Un líder es] capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que estos voluntariamente se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para conseguir su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven en un determinado entorno y contexto al que prestan el necesario cuidado (2002, p. 183).

No obstante,

[...] un determinado líder no tiene que ser igual que otros líderes para ser considerado como auténtico líder por sus seguidores; pero debe ser coherente, de comportamiento predecible y, en todo caso, digno de confianza (BRANSON, 2010, p. 63).

2.1 LIDERAZGO PEDAGÓGICO

El ejercicio del liderazgo dentro de una institución educativa ha de ser eminentemente pedagógico. Es decir, su perfil y actuación deben ser acomodadas a lo que es peculiar de la educación, de los resultados que implica y de los procesos que conlleva. Por consiguiente, aunque los rasgos generalmente atribuibles a cualquier tipo de liderazgo pueden ser aplicables a este liderazgo pedagógico, la preocupación fundamental del liderazgo que aquí se aborda ha de ser la promoción de la potencialidad de todos los miembros de una entidad o iniciativa educativa orientada a lograr la efectividad y calidad de la educación, preferiblemente dentro de un enfoque de calidad total.

Informes recientes de la OCDE ponen de relieve la necesidad de que los directores de los centros educativos, como verdaderos líderes pedagógicos,

134

[...] asuman tareas ampliadas, tanto administrativas como gerenciales, gestionen recursos financieros y humanos, manejen las relaciones públicas y formen coaliciones, participen en una administración de calidad y procesos de información pública, así como que proporcionen liderazgo para el aprendizaje (PONT, NUSCHE y MOORMAN, 2008a, p. 29).

La creciente autonomía de los centros educativos (OCDE, 2009) implica que los líderes pedagógicos adquieran un mayor nivel de responsabilidad y de rendimiento de cuentas (MARTÍNEZ e IBARROLA, 2015). Por tanto, el perfil de un verdadero líder pedagógico se caracteriza por la constancia de una serie de dimensiones: carismática, emocional, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y administrativa (GENTO PALACIOS, 2002).

Dado el caso que nos ocupa, nos centraremos en la importancia de la dimensión formativa. Esta dimensión es esencial en un auténtico líder; requiere de él que se preocupe profundamente de su propia formación permanente y que trate de impulsar la formación continua de las personas que trabajan con él. Enfoque fundamental de esta dimensión ha de ser, por tanto, la promoción de la necesaria preparación profesional y de la mejor cualificación para llevar a cabo las actuaciones necesarias que garanticen la efectividad de educación y de la institución educativa que dirige.

FIGURA 1
Dimensiones del liderazgo pedagógico



Fuente: Adaptado de Gento Palacios, 2002.

135

Se considera, pues, que la formación propia es un factor fundamental del éxito: «Ninguna persona, por inteligente que sea, puede conseguir el éxito sin una cuidadosa preparación, sin someter a experimentación previa las decisiones y sin un seguimiento estricto» (GIULIANI, 2002, p. 52). Por tanto, la formación y preparación total nunca es una pérdida de tiempo: «El auténtico líder debe adquirir por sí mismo el conocimiento de las áreas que debe supervisar. Cualquiera que vaya a liderar una organización grande debe reservar un tiempo para el estudio» (GIULIANI, 2002, p. 290).

En una línea similar, Pont, Nusche y Moorman (2008b) señalan que en el planteamiento que desde la OCDE se hace de la necesidad de desarrollar estructuras de liderazgo para la mejora de la educación y de la práctica educativa, se recoge, entre otras, la importancia de establecer las bases para el adecuado reclutamiento, formación y evaluación de líderes educativos.

Ahondando en el tema, Gento Palacios (2002) plantea una serie de rasgos inherentes a la dimensión formativa de un verdadero líder pedagógico:

- Dedicación a la propia formación.
- Ayuda a la formación de los colaboradores y personal del centro.

- Acopio de materiales de formación (libros, etc.).
- Promoción de relaciones con agentes formativos.
- Promoción de intercambios interprofesionales.
- Impulso a la investigación.
- Potenciación de la obtención y búsqueda de ayudas a la investigación.
- Promoción del estudio de temas profesionales.
- Promoción del debate sobre temas profesionales.
- Apoyo a la innovación.

3. MÉTODO

136 Ha quedado clara, tras la revisión documental efectuada, la relevancia que la dimensión formativa tiene en la configuración de verdaderos líderes pedagógicos. Es evidente la importancia del liderazgo pedagógico en los resultados de aprendizaje de los estudiantes; no obstante, este liderazgo está más directamente relacionado con los docentes de la institución educativa que con el propio alumnado (RODRÍGUEZ-MOLINA, 2011). En base a ello, en la presente investigación se pretende determinar la importancia y evidencia que directores y docentes atribuyen a los diferentes descriptores de esta dimensión. La importancia se refiere a la otorgada a cada uno de los descriptores anteriormente señalados; la evidencia, al logro, existencia, realidad, consecución o efectividad.

En esta investigación, predominantemente de tipo descriptivo, se ha utilizado una metodología mixta que integra la búsqueda y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, constituyendo, según Erickman y Roth (2006), dos fases de un proceso unitario a través de los cuales se puede obtener información relevante para el caso en cuestión.

En el año 2012 se constituyó en Madrid un grupo de investigación sobre Liderazgo y Calidad de la Educación (Leadquaed)¹ del que, entre otros, forman parte destacados profesores universitarios de ámbito nacional e internacional: Portugal, Letonia, Croacia, Argentina, Israel, Alemania, Chile,

¹ www.leadquaed.com.

Perú, Bolivia, Estados Unidos de América, México, Japón, etc. Dicho grupo pretende estudiar y formular propuestas relativas al liderazgo pedagógico, a la calidad de la educación y a la relación entre ambos aspectos.

Tras ya varios años de trabajo en el seno del grupo, en relación al liderazgo pedagógico, se han elaborado de manera específica una entrevista semiestructurada y un cuestionario con escala tipo Likert 1 a 9 debidamente validado y con fiabilidad suficiente (Coeficiente Alfa de Crombach de 0,977).

Desde su constitución, el grupo ha recogido información de un buen número de cuestionarios y entrevistas. En la actualidad, se han aplicado más de mil cuestionarios (fundamentalmente en España) y realizado unas cincuenta entrevistas, cuyos datos relativos a la perspectiva que docentes y directores tienen sobre la dimensión formativa del líder pedagógico presentamos a continuación.

4. RESULTADOS

Cuestionarios

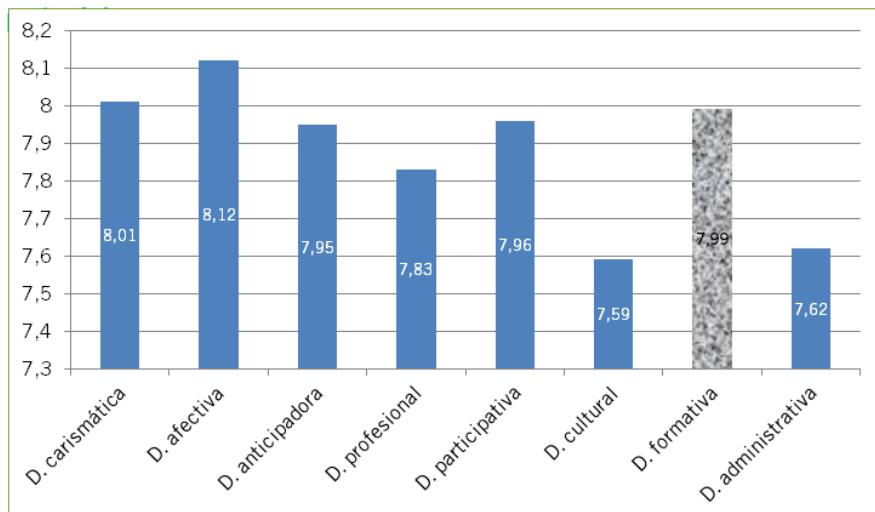
En la investigación aquí presentada se ha trabajado con un total de 457 cuestionarios, pertenecientes a docentes (82%) y directores de instituciones educativas (18%), que han sido tratados con el programa SPSS 22.0.

Como ya se ha indicado, la mayor parte de los cuestionarios proceden de España (52%), si bien existen también considerables aportaciones de otros países: México (16%), Letonia (12%), Perú (9%) y Ecuador (6%), entre otros. En cuanto al género de los encuestados, un 63% son mujeres y un 37% varones. Finalmente, en relación al nivel educativo, el 4% de los encuestados ejerce su labor en educación infantil, un 20% en educación primaria, un 27% en educación secundaria obligatoria, el 28% en bachillerato y similares, y el 21% restante en el ámbito universitario.

Haciendo un primer análisis de la importancia que los docentes y directores otorgan a las diferentes dimensiones del liderazgo pedagógico (gráfico 1), se puede constatar que los resultados obtenidos en el análisis de estos sectores están en línea con investigaciones recientes sobre esta temática (GARCÍA, GENTO PALACIOS, PALOMARES y GONZÁLEZ, 2012; GENTO PALACIOS, HUBER, GONZÁLEZ, PALOMARES y ORDEN, 2015) y que abarcaban un mayor número de sectores.

GRÁFICO 1

Importancia otorgada a las diferentes dimensiones del liderazgo



138

Deteniéndonos en la dimensión formativa, que es el eje de la investigación aquí planteada, vemos que en conjunto tiene en importancia una media de 7,99 (sobre 9), siendo la tercera dimensión que más importancia recibe, tras la dimensión afectiva ($X = 8,12$) y carismática ($X = 8,01$); aunque si nos referimos a la constatación real de la misma (evidencia), la media desciende ligeramente al 7,16. Estos datos ponen de manifiesto la importancia que los encuestados otorgan a esta dimensión del liderazgo pedagógico, y pone también de relieve que el cumplimiento efectivo y real de la misma no siempre es el deseado.

Realizando un análisis más detallado de los diferentes rasgos constitutivos de esta dimensión (tabla 1), se puede afirmar que los sectores encuestados otorgan la mayor importancia a la formación inicial y continua de los directores de las instituciones educativas ($X = 8,04$) como verdaderos líderes pedagógicos de las mismas. En una línea similar, se considera también importante que los directores favorezcan, faciliten y contribuyan a la formación y reciclaje continuo del profesorado ($X = 7,86$).

Continuando con la importancia de la formación, los encuestados perciben también como importante que los directores den un verdadero y efectivo apoyo a la innovación educativa y pedagógica ($X = 7,68$), favoreciendo al mismo tiempo el debate sobre temas profesionales y el intercambio de ideas, experiencias y dificultades encontradas en el proceso educativo diario ($X = 7,65$). En esta misma línea, parece también relevante que los directores adquieran, recojan y faciliten el acceso a diversos materiales de formación

($X = 7,64$) y potencien la obtención de ayudas a la investigación ($X = 7,63$), propiciando con todo ello el acceso y la promoción del estudio de temas profesionales ($X = 7,61$).

Finalmente, los encuestados otorgan también importancia a que los equipos directivos brinden facilidades para la realización de intercambios interprofesionales ($X = 7,46$), la promoción de relación con diversos agentes formativos ($X = 7,42$) y, en síntesis, el impulso a la investigación ($X = 7,27$).

TABLA 1
Importancia y evidencia otorgada a los descriptores de la dimensión pedagógica

	Importancia		Evidencia	
	X	SD	X	SD
Dedicación a la propia formación	8,04	1,072	7,30	1,689
Ayuda a la formación de los colaboradores	7,86	1,243	7,16	1,426
Acopio de materiales de formación	7,64	1,226	6,92	1,856
Promoción de relaciones con agentes formativos	7,42	1,664	6,94	4,070
Facilitación de intercambios interprofesionales	7,46	1,679	6,43	2,260
Impulso a la investigación	7,27	1,909	6,24	2,361
Obtención de ayudas a la investigación	7,63	1,467	6,21	2,206
Promoción del estudio de temas profesionales	7,61	1,503	6,65	2,067
Promoción del debate sobre temas profesionales	7,65	1,297	6,76	1,954
Apoyo a la innovación	7,68	1,802	6,90	1,870

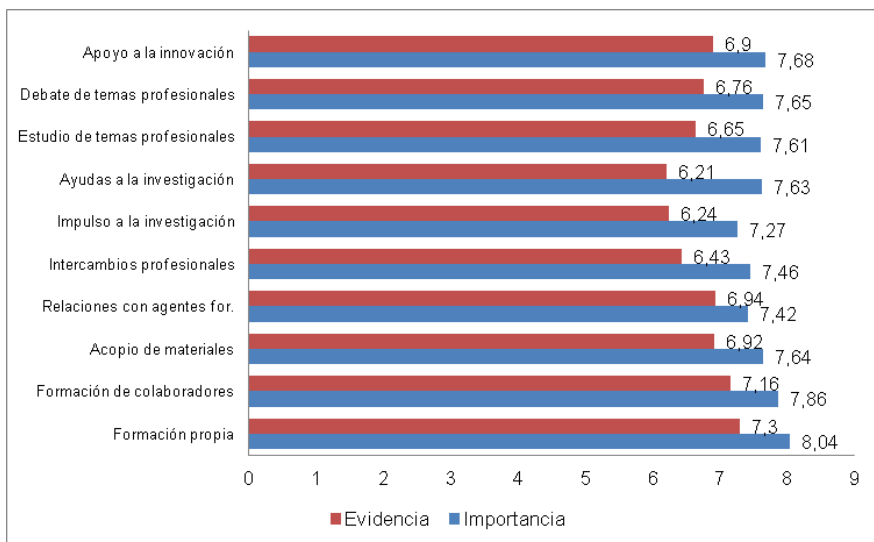
No obstante, si nos centramos en la evidencia que los encuestados dan a los rasgos anteriormente citados, se puede apreciar un descenso considerable en la valoración otorgada a todos ellos (gráfico 2).

Este descenso es sumamente significativo en el caso de la potenciación de las ayudas a la investigación y formación ($X = 6,21$), en el impulso a la investigación propiamente dicho ($X = 6,24$) y en lo relativo a la facilitación de intercambios interprofesionales ($X = 6,43$), seguido del cumplimiento efectivo de un verdadero apoyo a la promoción del estudio de temas profesionales y a la posterior realización de debates sobre los mismos.

En el lado opuesto, la diferencia entre la importancia y la evidencia real otorgada por los encuestados es considerablemente menor en lo relativo a la promoción de las relaciones con diversos agentes educativos ($X = 7,42$ en importancia frente a $X = 6,94$ en evidencia).

GRÁFICO 2

Importancia y evidencia otorgada a los descriptores de la dimensión pedagógica



140

Si realizamos un análisis comparativo de las respuestas dadas de manera independiente por docentes y directores, se puede afirmar que las diferencias encontradas no son excesivas. No obstante, de manera estadísticamente significativa según la prueba Ji-Cuadrado de Pearson, se pueden apreciar diferencias estadísticamente significativas ($< 0,05$) en los siguientes aspectos:

- a) Los directores encuestados otorgan todavía una mayor importancia a la dimensión formativa de los líderes pedagógicos: $X = 8,34$ en el caso de los directores, frente a $X = 7,86$ en el caso de los docentes.
- b) El resto de diferencias se encuentran en los diversos componentes de la dimensión formativa, especialmente en el ámbito de la evidencia real del cumplimiento de los mismos:
 - En relación a la facilitación de intercambios interprofesionales, los docentes consideran que este hecho no siempre es realmente propiciado por los correspondientes líderes pedagógicos: $= 6,31$ en el caso de los profesores, frente a $X = 7,00$ en el caso de los directores.
 - Algo similar sucede con la potenciación de las ayudas a la investigación. Los docentes perciben que los líderes pedagógicos no siempre contribuyen con efectividad al desarrollo de este compo-

nente: $X = 6,09$ en el caso de los profesores, frente a $X = 6,76$ en el caso de los directores.

- Finalmente, en una línea similar, en relación a la promoción del debate sobre temas profesionales, los docentes constatan una menor evidencia de la misma: $X = 6,68$ en el caso de los profesores, frente a $X = 7,11$ en el caso de los directores.

Entrevistas

En relación a las entrevistas, se han considerado un total de dieciséis, correspondientes a directores y docentes, cuyos datos han sido tratados con el programa AQUAD 6.

En términos generales, los entrevistados dan una gran importancia a la dimensión formativa de los verdaderos líderes pedagógicos, junto a otras dimensiones como la afectiva o la carismática.

En el ámbito estricto de la dimensión formativa, los entrevistados consideran que, tanto en la vertiente de formación de los líderes pedagógicos como del resto del profesorado, tiene vital importancia, especialmente en lo que atañe a la calidad de la propia institución educativa. Ahora bien, los sectores entrevistados consideran que el verdadero líder pedagógico no solo debe prestar atención a su formación, sino que también debe favorecer, facilitar y propiciar la formación del resto del profesorado.

En efecto, todos ellos dan una gran importancia a la totalidad de los componentes que están directamente relacionados con la formación permanente de los diversos miembros de la institución educativa, pues consideran que la estrategia de formación permanente de todos ellos incide directa y positivamente en la progresión e invocación de todo el proceso educativo, aunque parte de ellos afirman que los equipos directivos no siempre favorecen y/o apoyan las iniciativas propuestas por los docentes conducentes al desarrollo de programas y proyectos de formación docente e innovación educativa y pedagógica.

Los docentes entrevistados consideran que cuanto mayor sea la preparación y formación de los líderes pedagógicos, no solo inicial sino también continua, mejor será su actuación, puesto que su efectividad es una mezcla de características personales y formativas. No obstante, sobre todo los docentes, consideran que la formación debe estar más enfocada hacia una vertiente práctica y ajustada a las características concretas de los demandantes de la misma y al contexto real en el que ejercen su actividad docente diaria, huyendo de la centralidad y globalidad que las administraciones educativas le imprimen.

Los directores entrevistados opinan que el auténtico liderazgo de un director exige un permanente compromiso operativo con su propia formación continua. Del mismo modo, esta formación continua debe abarcar también a todo el profesorado, siendo en todo este proceso de gran importancia el papel que ejerce un verdadero líder pedagógico. Los directores perciben la formación continua de los docentes, además de la suya propia, como un elemento de obligado cumplimiento si se quiere alcanzar una verdadera educación de calidad.

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

La totalidad de los datos obtenidos evidencian la importancia que tiene la dimensión formativa de los directores de instituciones educativas como verdaderos líderes pedagógicos. Si bien, aunque docentes y directores otorgan todavía una mayor importancia a otras dimensiones del liderazgo pedagógico, como pueden ser la dimensión afectiva y carismática, la dimensión formativa va pareja a ellas en importancia, especialmente desde el punto de vista de los propios directores. No obstante, cuando hablamos de la existencia y constatación del cumplimiento real de la misma la valoración desciende significativamente, hecho que evidencia que dicha dimensión no siempre está presente en la totalidad de los actuales líderes pedagógicos.

142

Considerando los diversos rasgos constitutivos de la dimensión formativa, todo indica que el más importante es el referido a la verdadera formación inicial y también continua de los directores, como verdaderos líderes de las instituciones que dirigen. Del mismo modo, se considera un rasgo igualmente vital de esta dimensión la capacidad de los directores de facilitar, propiciar y favorecer la formación y reciclaje continuo de todo el profesorado de la institución educativa, así como de todos aquellos otros que directamente están relacionados con este rasgo: apoyo a la innovación educativa y pedagógica, intercambio de ideas y perspectivas entre colegas, potenciar la realización de investigaciones y el desarrollo de estudios de temas profesionales.

Ahora bien, todo esto siempre en relación con el ámbito preciso de actuación diaria y contexto concreto, en estrecha vinculación con la práctica educativa diaria y ajustada a las características y necesidades concretas de los demandantes de dicha formación.

No obstante, en algunos elementos la realidad parece ser otra, y no siempre hay un cumplimiento efectivo y real de todos los rasgos inherentes a esta dimensión por parte de los diferentes líderes pedagógicos, en especial

en el campo de la potenciación de las ayudas necesarias a la investigación y formación del profesorado de su institución educativa, el favorecer la realización de investigaciones educativas propiamente dichas, así como los posibles debates sobre temas profesionales y los intercambios interprofesionales. En este punto es reseñable que el profesorado tiene una percepción mucho menor del cumplimiento de estos rasgos por parte de los líderes pedagógicos de sus instituciones, en contraposición –como no podía ser de otra manera– a la perspectiva que de esta situación tienen los propios directores.

En síntesis, todo parece indicar que tanto los docentes como los diferentes líderes de las instituciones educativas consideran que la dimensión formativa de los líderes pedagógicos es de vital importancia, en especial en lo referido a su adecuada formación, tanto inicial como continua, como verdaderos artífices del cambio educativo y de la mejora de la calidad educativa en sus propias instituciones. No obstante, se hace necesario seguir indagando en los factores que pueden influir en una constatación real de un menor cumplimiento efectivo de algunos de los rasgos propios a la dimensión formativa de los líderes pedagógicos, con el propósito de realizar propuestas efectivas de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL MARTÍNEZ DE SORIA, A. e IBARROLA GARCÍA, S. (2015). «Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa». *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, pp. 55-70. Disponible en: www.rieoei.org/rie67a03.pdf.
- BRANSON, C. M. (2010). *Leading educational change wisely*. The Netherlands: Sense Publishers.
- BRASLAVSKY, C. (2006). «Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI». *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(2e), pp. 84-101. Disponible en: www.rinace.net/arts/vol4num2e/art5.pdf.
- ERICKAN, K. y ROTH, W. M. (2006). «What good is polarizing research into qualitative and quantitative?» *Educational Research*, 35(5), pp. 14-23.
- GARCÍA CARMONA, M. y otros (2012). «Liderazgo educativo y su impacto en las instituciones educativas». En M. LORENZO DELGADO y M. LÓPEZ SÁNCHEZ (coords.), *Respuestas emergentes desde la organización de instituciones educativas*. Granada: Universidad de Granada, pp. 327-370.
- GENTO PALACIOS, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla.
- GENTO PALACIOS, S. y GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, R. (2014). «Axiological basis for a curriculum design in educational institutions of quality: A view from Spain». En D. BROOK NAPIER (ed.), *Qualities of education in a globalised world*. The Netherlands: Sense Publishers, pp. 131-148.

- GENTO PALACIOS, S. y otros (2015). «Promoting the quality of educational institutions by educational leadership». *US-China Education Review B*, 5(4), pp. 215-232.
- GIULIANI, R. W. (2002). *Leadership*. Nueva York: Hyperion.
- LORENZO DELGADO, M. (2005). «El liderazgo en las instituciones educativas: revisión y perspectivas actuales». *Revista Española de Pedagogía*, 232, pp. 367-388.
- MONTERO ALCAIDE, A. (2011). «Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo español». *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(1). Disponible en: www.rieoei.org/deloslectores/4151Montero.pdf.
- OCDE (2009). *TALIS*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Disponible en: www.mecd.gob.es/dctm/cee/encuentros/xxiencuentro/xxieccee04talis2009.pdf?documentId=0901e72b813f69f1.
- OCDE (2012). *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2012. Informe español*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Disponible en: www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/panorama2012.pdf?documentId=0901e72b81415d28.
- PONT, B., NUSCHE, D. y MOORMAN, H. (2008a). *Improving school leadership, Volume 1: Practice and policy*. París: OCDE.
- PONT, B., NUSCHE, D. y MOORMAN, H. (2008b). *Improving school leadership, Volume 2: Case studies on system leadership*. París: OCDE.
- RODRÍGUEZ-MOLINA, G. (2011). «Funciones y rasgos del liderazgo en los centros de enseñanza». *Educación y Educadores*, 14(2), pp. 253-267. Disponible en: www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003.
- YUKL, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Nueva York: Prentice Hall.