



REICE. Revista Iberoamericana sobre
Calidad, Eficacia y Cambio en Educación
E-ISSN: 1696-4713
RINACE@uam.es
Red Iberoamericana de Investigación Sobre
Cambio y Eficacia Escolar
España

Trujillo Torres, Juan Manuel; López Núñez, Juan Antonio; Lorenzo Martín, Manuel Enrique
Análisis y Descripción de las Percepciones del Liderazgo Resiliente y Liderazgo Distribuido en Torno
al Ejercicio Directivo (2.0) como Posibilidad para Aprehender y Transformar las Instituciones
Educativas

REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 9, núm. 3, 2011,
pp. 13-29

Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119880002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LAS PERCEPCIONES DEL LIDERAZGO RESILIENTE Y LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN TORNO AL EJERCICIO DIRECTIVO (2.0) COMO POSIBILIDAD PARA APREHENDER Y TRANSFORMAR LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

*Juan Manuel Trujillo Torres, Juan Antonio López Núñez y
Manuel Enrique Lorenzo Martín*

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación
(2011) - Volumen 9, Número 3

<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num3/art1.pdf>

Fecha de recepción: 24 de noviembre de 2010
Fecha de dictaminación: 25 de mayo de 2011
Fecha de aceptación: 6 de junio de 2011

1. APREHENDER LA NUEVA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

La calidad de la educación se juega en cada escuela, en cada comunidad y en la posibilidad de desarrollar al máximo todas las capacidades de nuestros niños y jóvenes; este debe ser nuestro horizonte. Transformar nuestras escuelas nos permitirá impulsar cambios en la sociedad, generando espacios de solidaridad y justicia, y sobre todo construir el lugar común en donde respeta a cada persona y donde nadie sienta que está demás. (Cayulef, 2007)

Nos encontramos inmersos en un momento de crisis que afecta, por igual, a todos los constitutivos organizacionales. No sólo es una cuestión económica, siendo necesario el cambio y la innovación en las organizaciones y por ende en los líderes que gestionan las mismas. El cambio va más allá del modelo económico y apuesta por un paradigma emergente que con la ayuda de las TIC y un cambio de actitud hacia el trabajo colaborativo ofrecen enormes oportunidades de desarrollo si sabemos gestionarlo con premura y acierto. Para ello, es necesario que los equipos directivos y sus líderes aventuren hacia nuevas formas que integran la capacidad para la creación desde la creatividad, el trabajo colaborativo y comprometido, la transparencia y búsqueda de calidad, la gestión de un clima y cultura adecuados, la pasión por el compartir, la adecuación de valores, etc.

Consecuentemente, sería preciso considerar en este tiempo presente de cambio en nuestra organización educativa algunas cuestiones que son significativamente influyentes en su dinámica de desarrollo. Así asevera Fainholc (2010) para ser considerado:

- Como no se sabe realmente de dónde provendrá el cambio y cuál será su impacto sociocultural, pero reconociendo que la necesidad de superar el conservatismo de las instituciones educativas enteramente presenciales es enorme, el énfasis de flexibilidad en todas las propuestas educativas mediadas por tecnología y TIC debería aprovechar la sinergia de todos los ambientes de aprendizaje –reales y virtuales– como contextos para promover y dirigir dicho cambio.
- La importancia –aunque con grandes interrogantes respecto de la calidad y la extensión de uso– de los materiales digitales, existentes y a producir, cada vez de modos más abiertos y públicos, establece que la necesidad de evaluar y cuidar su calidad para la enseñanza e investigación será mayor, a fin de conseguir que estos programas educativos colaboren en ser sustentables a largo plazo.
- Se presenta como un desafío enorme a resolver la preocupación que la plataforma tecnológica colaborativa y distribuida sea usada como vía de acomodación a la diversidad, de rompimiento de barreras y de remoción de limitaciones –y no como corsé que reedita viejos direccionamientos–, además de como una ayuda desinteresada para los países marginales.
- El énfasis en los modelos y los formatos de aprendizaje alternativos que por medio de la tecnología impactan en la enseñanza y, por ende, en la epistemología del conocimiento, al construir oportunidades ilimitadas para desarrollar capacidades reflexivas (en lo colaborativo, en la personalización de servicios al estudiante, etc.), se tendrá en cuenta cuando se diseñen espacios formativos para todos, nunca pensados antes. Ello debería ser entendido por todos los estamentos organizacionales de la institución superior, ya que, sin esta comprensión, poco o ningún éxito se obtendrá con los programas educativos a implementar.
- La necesidad de redefinir la misión en la era global digital y de redes, de lo que se conoce por *enseñanza a distancia*, ya que no puede ni debe ser considerada simplemente para acortar

lejanías, debido al impacto sustantivo que las TIC e internet poseen en remover (sin desconocer aún situaciones de severas faltas de acceso y alfabetización para una interacción crítica) restricciones, acercar materiales, satisfacer demandas de calificación del mercado, flexibilizar planes de estudios y los límites que demarcan la provisión pública y privada de programas (con contralor riguroso de su oferta, al alertar una comercialización de títulos dudosos, etc.).

- El desafío de fortalecer el rol de toda enseñanza superior mediada por tecnología, que debe equilibrar la relación acceso-costo-calidad de propuestas como la relación de academia, corporaciones y estructura laboral, o de investigación y desarrollo con innovación de sus programas y materiales, procesos y productos.
- Reconocer las contradicciones encarnadas por los mismos sistemas educativos electrónicos en cuanto a lo caro de sus diseños, porque son humanamente intensivos, debido a una alta calificación de sus cuadros, y se apoyan en prerrequisitos muy refinados.
- Dedicar esfuerzos para que los estudiantes alcancen aprendizajes exitosos, lo que significa velar por satisfacer los prerrequisitos de una alfabetización y un entrenamiento en la evaluación de los recursos de las TIC (para no perderse en la mar informacional existente), y que los profesores fortalezcan la articulación de tecnología en programas reformulados con una mayor profesionalización de su rol, en organizaciones que gestionen programas electrónicos de diverso perfil (*single mode, blended-learning, consorcios, universidades tradicionales extendidas, etc.*), con el fin de superar los modelos industriales globales (con la introducción de la interactividad en línea y sus formatos participativos) al adecuarlos a los contextos nacionales, de restricciones lingüísticas, según la población objetivo, la escasez de presupuestos, en una armonización de los esfuerzos, el aseguramiento de la calidad, etc.
- Descrier sistemáticamente por deconstrucciones varias que la modalidad educativa con TIC podrá resolver (aunque muchos las vean como panaceas para diversos temas, dado el aumento infernalmente centuplicado del acceso y uso de internet en la enseñanza superior) todas las necesidades que la evolución y la transformación de la sociedad y la cultura digitales imponen a sus procesos educativos, al presentarse a todas las franjas de edad, a lo largo de sus vidas.
- Demostrar que los recursos educativos abiertos¹⁵ (OER) pueden llegar a consolidar, por razones de justificación moral y logro de beneficios pragmáticos (en el sentido que Popper establece para una sociedad abierta), mayores posibilidades democráticas. Esta tesis debería superar varios y variados mitos que abundan en las cátedras universitarias tradicionales (creencias tales como «mi contenido es original», «me lo roban», «este contenido no se puede recontextualizar», etc.) frente a la existencia y multiplicación veloz, disruptiva y disonante de contenidos, con su tendencia a extenderse más y más, en el espacio y el tiempo.
- La producción de «recursos abiertos» que construyen capacidad debe buscar evidencias y refinar las variables que intervienen en la producción de saber, lo que fortalece la investigación y la contrastación, esto es, las tareas de las comunidades de producción de conocimiento y de aprendizaje.
- Jerarquizar la «investigación-acción virtual» que configura y consolida «inteligencia colectiva», al percibirse su ensanchamiento a través del trabajo de producción y el uso común de los recursos abiertos –en el interior de un enorme tráfico informacional y participativo que seguirá

en aumento. Esta investigación requiere la combinación de métodos, con énfasis en la etnografía virtual, con la contribución colaborativa de todos los participantes en el rediseño de mediaciones y materiales, dentro de programas que experimentan y contrastan en la práctica las acciones diseñadas y ejecutadas, en el interior de un planteamiento de recertificación, validez renovable o actualización constante.

De igual modo, Jericó (2010) nos habla de una nueva configuración y definición del directivo. Un directivo 2.0 que se encuentra inmerso en la importancia y necesidad de gestionar el conocimiento, de la presencia de un contexto dominado por los nativos digitales, de la relevancia de las redes sociales y los nuevos modelos de creación de valor, de la utilización e integración de la tecnología en base a la elaboración de estereotipos mentales distintos, etc. Así, los nuevos valores que se han de impulsar en este nuevo paradigma son:

- *Compartir crea valor.* Antes retener el conocimiento daba poder, de ahí que se ocultara bajo cinco llaves. Ahora, sin embargo, lo que realmente te hace poderoso y te da valor es compartirlo. Los responsables de la campaña presidencial de Barak Obama lo tenían claro. Toda su campaña se apoyó en las redes sociales y la difusión de la información del candidato. Si lo trasladamos a la hora de gestionar personas, el directivo ha de compartir información y crear transparencia en su gestión.
- *Transparencia.* Posiblemente sea el reto más difícil del mundo 2.0 ya que si existe transparencia se transmiten todos los detalles de la gestión. Conocer que aporta cada persona en su profesión podría hacer temblar a más de uno pero la opacidad es incompatible con el mundo 2.0 y con la creatividad.
- *Inteligencia colaborativa.* El caso de GoldCorp es un claro ejemplo de cómo la inteligencia colaborativa alcanza soluciones a las que no es posible que llegue la inteligencia aislada. ¿Imagina que sucedería si ante un problema incorporáramos las opiniones y creatividad de clientes, proveedores y empleados?
- *Diversidad.* El directivo 2.0 ha de buscar la diversidad (la de verdad, no la que viene en los informes de las empresas) porque es la única manera de que la inteligencia colaborativa sea rica y aporte valor añadido.
- *Libertad y reconocimiento.* El miedo paraliza y el control impide el desarrollo del talento, en especial en una época de crisis. Se requiere asumir el "posible vértigo" que le causa la libertad a algún directivo pero no se innova de verdad si no se crean los espacios para que las personas aporten y se les reconozcan después su trabajo.
- *Pasión y creatividad.* El directivo 2.0 se apoya en la pasión. El entorno es nuevo y difícil pero solo desde la ilusión y la creatividad podremos enamorar al futuro.

2. EL LIDERAZGO RESILIENTE. SINERGIA, SUPERACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

"[...] y se la entiende como la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas" (Edith Grotberg, 1998).

Una definición genérica de resiliencia es la que parte de la capacidad que tiene el ser humano de superponerse y adaptarse a las adversidades y salir fortalecido aún en casos extremos. Así, existen

pruebas científicas donde una mayoría de quienes experimentan riesgos como el estrés y el trauma en su vida pueden salir indemnes e incluso fortalecidos. La resiliencia para la educación supone la capacidad para, ante circunstancias adversas o conflictivas, lograr el equilibrio optimizador afrontando desde la perseverancia, la toma decisional compartida y colaborativa, autoconfianza, autoestima y control, competencia emocional e ilusión basada en proyectos comunitarios.

Henderson y Milstein extractaron de varios autores –Richardson (1990); Bernard (1991); Werner y Smith (1992); Hawkins, Catalana y Millar (1992) los factores más relevantes respecto de la resiliencia y que exponemos a continuación:

2.1. Factores protectores internos: características individuales que facilitan la resiliencia

1. Presta servicios a otros y/o a una causa.
2. Emplea estrategias de convivencia, como adopción de buenas decisiones, asertividad, control de impulsos y resolución de problemas.
3. Sociabilidad; capacidad de ser amigo; capacidad de establecer relaciones positivas.
4. Sentido del humor.
5. Control interno.
6. Autonomía; independencia.
7. Visión positiva del futuro personal.
8. Flexibilidad.
9. Capacidad para el aprendizaje y conexión de éste.
10. Automotivación.
11. “Es idóneo” en algo; competencia personal.
12. Sentimientos de autoestima y confianza en sí mismo.

2.2. Factores protectores ambientales: Características de las familias, escuelas, comunidades y grupos de pares que fomentan la resiliencia

1. Promueve vínculos estrechos.
2. Valora y alienta la educación.
3. Emplea un estilo de interacción cálido y no crítico.
4. Fija y mantiene límites claros (reglas, normas y leyes).
5. Fomenta relaciones de apoyo con muchas otras personas afines.
6. Alienta la actitud de compartir responsabilidades, prestar servicio a otros y brindar “la ayuda requerida”.
7. Brinda acceso a recursos para satisfacer necesidades básicas de vivienda, trabajo, salud, atención y recreación.
8. Expresa expectativas de éxito elevadas y realistas.

9. Promueve el establecimiento y el logro de metas.
10. Fomenta el desarrollo de valores prosociales (como el altruismo) y estrategias de convivencia (como la cooperación).
11. Proporciona liderazgo, adopción de decisiones y otras oportunidades de participación significativa.
12. Aprecia los talentos específicos de cada individuo.

Para atenuar los factores de riesgo Hawkin y Catalano (1990), proponen tres estrategias importantes:

1. *Enriquecer los vínculos*: Las investigaciones demuestran que los niños con fuertes vínculos positivos incurren menos en conductas de riesgo y, que al fortalecer las conexiones entre los individuos de hecho ocurre un cambio que se debe aprovechar en el ámbito escolar, haciendo hincapié en un rendimiento escolar individualizado dentro de un aprendizaje cooperativo.
2. *Fijar límites claros y firmes*: Al elaborar e implementar políticas y procedimientos escolares, se debe explicitar las expectativas de conductas incluyendo las conductas de riesgo de manera coherente, expresadas por escrito indicando los objetivos que se espera cumplir.
3. *Enseñar habilidades para la vida*: Cooperación, resolución de conflictos, estrategias de resiliencia y asertividad, destrezas comunicacionales, habilidad para resolver problemas y adoptar decisiones y, un manejo sano del estrés son estrategias que al enseñarlas y reforzarlas de forma adecuada ayudan a los alumnos a sortear los peligros de la adolescencia como son el alcohol, tabaco y otras drogas; al igual que sirve para ayudar a los adultos a participar de interacciones eficaces en la institución educativa dentro de un clima que favorezca el aprendizaje significativo de los alumnos.

De igual modo, para conformar resiliencia, Bernard (1991) sintetizó las tres siguientes recomendaciones que prácticamente son las condiciones ambientales que están presentes en las vidas de aquellas personas que se sobreponen a la adversidad:

4. *Brindar afecto y apoyo*: El más importante de todos los elementos que promueven la resiliencia, es casi imposible "superar" la adversidad sin el soporte del afecto. No necesariamente debe provenir de la familia biológica, lo puede brindar docentes, vecinos, amigos, trabajadores sociales y hasta las mascotas. Quienes promueven la resiliencia en la escuela reconocen que un clima afectivo en el aula es el sostén para el éxito académico.
5. *Establecer y transmitir expectativas elevadas*: A su vez también deben ser realistas para que funcionen como motivadores eficaces con el único objetivo de que las habilidades y el potencial en general de alumnos y docentes se reconozca y optimice.
6. *Brindar oportunidades de participación significativa*: Significa otorgar a la comunidad educativa –alumnos, personal escolar y familias- una gran responsabilidad por lo que acontece en la institución, permitiéndoles participar en la toma de decisiones con respecto a la planeación de actividades, resolución de conflictos, elaboración de proyectos educativos con miras a una educación más práctica y consensuada.

Las instituciones educativas pueden aportar condiciones ambientales que promueven reacciones resilientes ante circunstancias inmediatas y equilibrar el impacto sobrevenido de situaciones traumáticas acontecidas en la organización escolar.

El liderazgo resiliente pues, como nuevo paradigma en el perfil del líder, justifica para la organización la capacidad para superar la adversidad proyectando consecuentemente respuestas y comportamientos de superación para afrontar las dificultades sobrevenidas. González (2010:28-30) reflexiona en torno a las posibilidades del liderazgo resiliente:

- "De transformar a perseverar. El paradigma transformacional nos ha enseñado en los últimos años que algunas de las competencias más significativas que consiguen el perfil transformador del líder son la visión global, el pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y los procesos, la capacidad de movilización, la capacidad de influencia y la empatía. Hoy este líder requiere nuevas capacidades, que sin desmerecer ninguna de las anteriores, definen su resiliencia; enfrentamiento a la adversidad, capacidad de superación, altos niveles de autoconfianza, perseverancia, orientación al logro y flexibilidad.
- Tú eres el cerebro. Nuestro cerebro procesa a lo largo del día más de 50.000 pensamientos, de los cuales más del ochenta por ciento se refieren a nosotros. Si el proceso de cambio de un individuo se origina en primera instancia en el pensamiento, para después obrar, ¿tenemos o no tenemos capacidad de cambiar? Estamos hechos para ello. En los procesos coaching que nos ayudan a desarrollar la resiliencia de nuestros líderes, el planteamiento fundamental de partida de su percepción de la realidad, y el resultado es un liderazgo capaz de plantear varias alternativas que le permitan una toma de decisiones más fácil.
- Una experiencia nunca es un fracaso, siempre viene a demostrar algo. Así es como pensaba Thomas Alva Edison empresario e inventor americano, un claro ejemplo de resiliencia. Perfeccionó el telégrafo automático, inventó un aparato para transmitir las oscilaciones de los valores bursátiles, colaboró en la construcción de la primera máquina de escribir y dio aplicación práctica al teléfono mediante la adopción del micrófono de carbón. Edison fracasó en innumerables ocasiones. Su mayor logro fue el fonógrafo, que por cierto para llegar a conseguirlo, necesitó miles de intentos previos, al final de cada uno de los cuales, su persistencia y su actitud positiva "cada vez estoy más cerca de conseguirlo...", fueron la clave. Para nuestro líder resiliente, el fracaso es un punto álgido del aprendizaje, ser consciente de el error, te aproxima al éxito.
- Actitud positiva. De nuevo un estado mental. Una buena actitud positiva hace posible que el líder sea exitoso. Le da la energía para que pueda seguir su propósito, haga crecer su potencial y siembre semillas que beneficien a otros. Pero también hace que el viaje sea más agradable en el camino sin importar a donde le lleva. Ser positivo es una actitud que marca diferencia. ¿Cómo consigue el líder resiliente mantenerla en el tiempo?: a) cree en sí mismo; b) está dispuesto a ver lo mejor de los demás; c) es persistente; d) se enfoca en las soluciones; e) es generoso, da; f) es responsable.
- Ansiedad no es miedo y, además, el miedo se desaprende. Recientemente hemos tenido la suerte de poder compartir una extraordinaria experiencia profesional con Eduardo Punset. Me decía que para él resultaba frustrante ver cómo sus nietas no sabían distinguir entre ansiedad y miedo, asociando siempre un efecto negativo en las dos. El ser humano nace con dos miedos, digamos

de manera casi innata, miedo a caerse y miedo al ruido, que curiosamente con el paso del tiempo, aprendemos a controlar, porque los conocemos cada vez mejor y diseñamos estrategias de afrontamiento a lo largo de nuestra vida. La buena noticia es que el resto de nuestros miedos son aprendidos y, de la misma manera que los hemos aprendido, los podemos desaprender. Esto lo hace muy bien el líder resiliente. Las capacidades que le permiten enfrentarse y superar los miedos en soledad o con su equipo son la autoconfianza y la autoestima, ambas las trabaja y las desarrolla de manera habitual.

- Autoestima: dejar de establecer su valor. Nuestro líder resiliente aquí está siendo revolucionario, ha entendido que lo importante no es sólo ni tanto autoevaluarse, no quiere ser especial y por eso no trata de establecer su valor, elige dejar de juzgarse por cómo es, y pasa a ofrecer a los demás pensamientos positivos, objetivos de logro pero no de perfección, pero no de perfección, posibilidades de aprendizaje desde los errores, opciones de probar cosas nuevas, fija metas a los demás y facilita el orgullo de pertenencia a un colectivo. ¿Cómo le suena esto en tiempos de crisis?
- Autoconfianza: nada que ver con el ego. Este nuevo líder ha entendido mucho mejor el concepto de autoconfianza, de manera que ha conseguido desterrar "el mito de ególatra". Para conseguir esta capacidad, fundamental en este nuevo paradigma de liderazgo del siglo XXI, este nuevo líder no tiene vergüenza a la hora de mostrar aquello que ha aprendido a conocer mejor, sus emociones. Además, y como consecuencia, no se siente culpable, consigue emplear parte de su tiempo en hacer lo que realmente le gusta, y entiende que no puede pasar un día o una semana de trabajo, sin realizar un balance de los aspectos más positivos y aquellos que debería mejorar.
- El poder de la imaginación. Nos basta con imaginar algo negativo, muy negativo para nosotros, y nos estresamos. Algunos jefes mediocres, utilizan esta estrategia para dirigir a los demás, es la estrategia de "la autoridad burda", realmente significa asustar.
- Lo que hoy también sabemos es que asustar, puede asustar a cualquiera, eso no te confiere mayor poder y además no te hace ni diferente ni mejor que los demás como jefe. Como dice el profesor Eric Kandel, Premio Nobel de Fisiología, lo que te distingue, ya no es tan fácil, es ilusionar a los demás. El líder resiliente utiliza el poder de la imaginación consigo mismo y con su equipo para persistir, animar y gestionar los cambios. La resiliencia permite al líder construir en la adversidad y sobrevivir. En estos momentos de crisis se convierte en una capacidad fundamental y una garantía para la supervivencia de nuestros negocios. Empecemos entonces por nuestro pensamiento."

Esto supone para la educación, para las instituciones educativas, un ajuste eficaz y sostenible pues el tiempo apremia y se plantea crítica la adaptación al cambio de una manera más inmediata. Los equipos directivos han de mostrar, más que nunca, competencias para la comunicación y el diálogo desde el pensamiento reflexivo, el desarrollo de la competencia emocional para ganar credibilidad y confianza y el logro de nuevas formas de hacer entre el profesorado para crear una cultura sólida, compartida y veraz. Aprender a asimilar las decepciones y contrariedades, construir una estructura compacta para reponernos de agresiones y ofensas externas, aprender a inspirar de inmediato confianza en base a la conformación de un clima adecuado, hacer del conflicto una forma negociada para la mejora, eliminar sentimientos que no generen valor, etc. son, en definitiva, pautas para conformar una cultura organizacional que defina su

constructo como suma de valores y normas compartido por personas y grupos desde el control de interacciones entre ellos y el entorno para la colaboración red comprometida.

Y es que “el mundo actual se caracteriza por el cambio y la inestabilidad. Las explicaciones sistémicas de L. V. Bertalannfy en los años 40 mostraron un nuevo camino en el estudio de las realidades sociales y hoy en día las explicaciones sistémico-ecológicas de Bronfenbrenner, las ideas sobre pensamiento complejo de Morín o las aportaciones sobre la modernidad líquida de Barman ya forman parte del vocabulario de las profesiones. Paulatinamente se ha ido comprobando cómo los modelos explicativos de la realidad de carácter mecanicista y sus correspondientes formas de actuación profesional no dan respuesta a los retos de la sociedad actual, dinámica y compleja. Esta constatación es especialmente relevante porque los profesionales han tomado conciencia de que, trabajando desde esta perspectiva, con frecuencia sus valiosos esfuerzos dan muy pobres resultados, lo que genera una sensación de malestar y decepción muy importante. Poco a poco ha emergido la idea de red como la forma más adecuada para abordar las situaciones complejas, pero conviene destacar que el paso a este modelo es un cambio de paradigma en la forma de entender la realidad, lo que requiere una profunda transformación en las culturas profesionales” (Vilar, 2009:4)

Hablamos de coordinación, de comunicación, de cooperación y construcción conjunta en base al ejercicio de un liderazgo resiliente que configure un espacio como punto de encuentro de sensibilidades varias que ponen de manifiesto en la institución educativa particular las características de un mundo globalizado y complejo. El director escolar, ante un mundo cambiante e inestable como el actual, ha de rediseñar su tarea desde un modelo aplicacionista e individual a otro reflexivo y creador que conlleva en sí mismo labores de cooperación para la cohesión social comunitaria.

3. LIDERAZGO DISTRIBUIDO. IMPORTANCIA DEL COLECTIVO DESDE POSICIONAMIENTOS FORMALES E INFORMALES

Además, al poner el foco sobre las actividades y los procesos por encima de la jerarquía y la autoridad, el liderazgo distribuido trata de salvar el recurrente dualismo líder seguidores y las imágenes de superioridad y subordinación a él asociadas. Se asume, en definitiva, que el liderazgo puede proceder de cualquier lugar dentro de la organización, y que más que estar vinculado a un estatus o posición determinada, tiene que ver con la dinámica de trabajo que grupos e individuos despliegan en un contexto organizativo específico (López Yáñez y Lavié Martínez, 2010)

El ejercicio del liderazgo distribuido complementa las propiedades innatas que el liderazgo resiliente, y su capacidad de intervención, pueden ofrecer para la institución y organización educativa. Los directivos 2.0, inmersos en la Sociedad del Conocimiento, no pueden obviar la capacidad transformadora del ejercicio del liderazgo distribuido y resiliente para ejercer como motor indiscutible de dinámicas que promueven el cambio y la innovación desde el respeto y la consideración del medio y la Comunidad.

Waite (2008:30) recordando palabras de Weber (1958) afirma la necesidad del liderazgo distribuido recordando la concepción de las organizaciones como jaulas de hierro que limitan más que construyen. Parece observarse la organización educativa como un espacio que coarta procesos de innovación y permanece en el tiempo con sus estructuras definitorias estancas desde posicionamientos conservadores y sin empeño en nuevas formas que conformen, relacionen, se manifiesten polivalentes, aúnen, etc. Un lugar que frena, que impide desarrollar todo nuestro potencial, que evoluciona al margen de la sociedad. Y todo ello, sin embargo y a pesar de todo, como bien indica el propio Waite (2008:33) a pesar de que la

teoría del caos, los sistemas autoorganizados, la teoría de los enjambres y la teoría de juegos sugieren que existen otras formas más convenientes y satisfactorias de organizar nuestro faceta profesional. Habría que plantearse muy en serio cómo planificar la secuencia de desarrollo organizacional de la institución escolar puesto que son las estructuras quienes influyen y condicionan nuestro devenir y acciones consecuentes y justifican, en definitiva, quiénes somos y hacia dónde nos dirigimos. Es la institución escolar quién estructuralmente circunscribe las acciones y el sentido del quehacer del individuo.

Así, parece interesante recurrir desde el organigrama funcional de la institución educativa al trabajo organizativo en red, a imagen y semejanza de cómo se lleva a cabo en el marco social globalizado, al margen de posibles y específicas características de adaptación precisas. Un establecimiento fluido de relaciones sociales necesario que promueve el hecho de compartir y que permite a las personas organizarse de manera abierta y libre, sin costes extraordinarios y todo ello desde una facilidad de uso impensable en otro tiempo y girando en torno a temáticas diversas específicas. Shirky (2008) habla de compartir, cooperar y actuar colectivamente como actividades prioritarias a desarrollar desde lo más fácil a lo más complejo y desde lo menos participativo a lo más. Observamos pues como la red social puede también quedar inmersa dentro del organigrama educativo y plasmarlo de la misma plasticidad y riqueza. La clave puede estar en el establecimiento de un eficiente liderazgo distribuido para llevar a la colectividad a la búsqueda de fines comunes efectuando un proceso cooperativo nodal en la que cada una de sus partes es componente firme del todo y trascendente por igual.

Parece pues, que las relaciones entre las personas de una organización han de ser cuidadas extremadamente. Waite (2008:49) incide en esta idea cuando afirma que los administradores y otros altos cargos en los colegios deberían cuidar las relaciones dentro de su propia institución para prestar atención a las disfuncionalidades y mejorarlas. Los humanos son sociales y, tal como he intentado demostrar, el aprendizaje es social pero también relacional, concluye. Las relaciones sanas no solamente fomentan el aprendizaje y el crecimiento, sino que constituyen la base de los vínculos entre los estudiantes, sus profesores y la escuela. Las relaciones sanas fortalecen los vínculos entre el personal. Un personal en armonía y unido contribuye a crear un entorno de aprendizaje positivo, y un entorno de aprendizaje positivo es una forma organizativa que presenta pocas limitaciones, si es que tiene alguna.

Si las redes sociales y su estructura organizativa funciona en el mundo global ¿por qué no podría hacerlo en nuestros centros educativos?; ¿por qué no puede desplegarse un liderazgo distribuido que responsabilice a cada uno de los componentes humanos y se configure una estructura nodal que relacione y potencie ideas, que desarrolle de manera aunada y simplifique esfuerzos y costes, que establezca relaciones de calidad y humanizantes, que responsabilice desde la comprensión y ejecución párctipe para con el grupo y que construya de manera compartida un conocimiento reflexivo conjunto, liberal, innovador e integrador y con proyección de futuro?

En este sentido, diversos autores de reconocido prestigio son ya los que apuestan por una dirección escolar compartida y un ejercicio del liderazgo distribuido: Hopkins y otros, 1994; Harris, 2004; Timperley, 2005; Hopkins y Harris, 1997; West y otros, 2000. Todos ellos han considerado la dirección compartida como un elemento trascendente de la propia organización escolar imprescindible para su mejora.

Consecuentemente, la relación entre la acción escolar y la participación de todos los alumnos/as en los planes de estudios, cultura escolar, etc., permite sugerir siguiendo a Ainscow (2008:272) que:

1. Algunas escuelas se caracterizan por tener culturas inclusivas. En este tipo de centros existe cierto grado de consenso entre los adultos sobre los valores de respeto a la diferencia y el compromiso por ofrecer a todos los alumnos una oportunidad de acceder al aprendizaje. Éste consenso puede no ser absoluto, y no necesariamente elimina todas las tensiones o contradicciones en la práctica. Por otro lado es probable que se dé un elevado nivel de colaboración del personal. Así, los problemas se solucionan de manera conjunta, mientras valores y compromisos pueden ampliarse al conjunto de alumnos y también a los padres y a otros grupos relacionados con la escuela.
2. La medida en que estas culturas inclusivas llevan directamente y sin problemas a una mejor participación de los alumnos no queda clara. Sin embargo algunos aspectos de estas culturas pueden considerarse por definición como participativos. Por ejemplo, el respeto de la diversidad por parte de los profesores puede en sí mismo ser entendido por los niños de una comunidad escolar como una forma de participación. Además, las escuelas que se caracterizan por estas culturas también tienen más probabilidades de disponer formas eficaces de organización (por ejemplo, proporcionando especialistas en las clases normales, en lugar de esperar a que se produzcan fracasos). Esto, unido a la práctica (por ejemplo, enfoques constructivistas de la enseñanza y el aprendizaje) podría considerarse por definición como participativo.
3. Las escuelas con culturas inclusivas disponen de mayores posibilidades de contar con líderes comprometidos con los valores inclusivos. Su estilo de liderazgo fomentará la participación de una amplia variedad de personas en las funciones gestoras y organizativas. Estas escuelas también tienen más posibilidades de mantener buenas relaciones con los padres y las comunidades.
4. El entorno de políticas locales y nacionales puede actuar tanto apoyando como socavando la consecución de los deseados valores inclusivos en las escuelas.

Las dificultades han de transformarse en retos para la oportunidad conformando una constante búsqueda de respuestas a la pregunta de qué y cómo cambiar e innovar en nuestras organizaciones. Para que esto sea posible (Valenciaga, 2008) es necesario que la escuela no esté dirigida por un servicio administrativo o por el mercado de trabajo sino que ha de estar gestionada por ella misma teniendo una autonomía real.

“Este enfoque plantea un objetivo global ya que apuesta por una educación igualitaria que incluya el derecho de todas las personas a ser educadas de manera diferente teniendo en cuenta sus nichos culturales y sus mentes diferentes que necesitarán, sin duda, de aprendizajes diferentes. Favoreciendo la igualdad de oportunidades, propiciando y respetando las diferencias de género, cultura, capacidad y estatus. Las comunidades de aprendizaje reúnen una serie de principios que están en consonancia con la concepción del Aprendizaje Dialógico en el que se sustentan, serían los siguientes: el derecho a soñar, la participación de las familias y de la comunidad en la educación de sus hijos/as, aprendizaje dialógico, acceso al conocimiento para todos/as, la igualdad de las diferencias, la convivencia pacífica entre culturas” Valenciaga (2008:952).

La revisión coherente en las formas de actuar en relación con las necesidades del entorno se presenta como una exigencia para la organización escolar. Y así, todas las organizaciones docentes dependen para subsistir en el tiempo del proceso innovador que se conforma forzosamente vital y no sólo atributo de instituciones específicamente innovadoras.

Podemos constatar pues, la “necesidad obligada” del cambio y proceso innovador en los centros educativos y por ello hemos de considerar, para una correcta planificación, algunos factores implicados relevantes cuya atención ha de optimizar los procesos y posteriores resultados. La complejidad del cambio organizativo, afirma Gairín (2009:25), no depende tan sólo de la voluntad de las personas y queda ligado a exigencias externas e internas. La mejora de la escuela, continúa argumentando, es un proceso que implica tres niveles de desarrollo:

- la reconstrucción del cambio educativo promovido e impulsado externamente, es decir: su adaptación a las necesidades detectadas en cada centro en particular y a las prioridades que se establezcan en él.
- la creación de condiciones internas, en referencia a un liderazgo transformador, consensuado y compartido, la planificación colaborativa, contextualizada y sujeta a revisión permanentemente, la consideración del desarrollo profesional de los docentes, muy relacionado con los procesos de reflexión e investigación, la coordinación del profesorado y la imbricación de los agentes internos y externos en la propuesta de mejora.
- la efectividad del cambio ligado a su incidencia en las aulas, que incluye modificaciones que afectan al clima del aula y a los procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan en ella.

Es preciso instaurar un sentimiento relacional personal-profesional comunitario donde la gestión del conocimiento sea colaborativa, co-responsable e interdependiente, donde el profesor se constituya en promotor del cambio e innovación curricular desde su reconocimiento y autonomía profesional, donde reine el diálogo y las decisiones compartidas, donde la colegialidad y las redes se conformen como nexo y nodo de los elementos constituyentes. En este sentido Coll (2001) habla de comunidad de aprendizaje y reseña como rasgos de identificación:

- La existencia de unos objetivos y valores compartidos entre todos los miembros de la institución.
- La existencia de un liderazgo compartido.
- El trabajo en equipo, la colaboración y el apoyo mutuo.
- Nuevas formas de organización y agrupamiento del alumnado.
- Nuevas formas de organización del currículo, fomentando la participación de los agentes sociales en su establecimiento.
- Nuevas metodologías de enseñanza.
- La utilización de procedimientos y estrategias de evaluación formativa y orientadora.
- La articulación entre práctica/investigación/acción.
- La implicación de la comunidad educativa en el trabajo con los alumnos.

Hay un profundo cambio en la ordenación donde el liderazgo compartido y la participación y gestión nodal derriban las antiguas estructuras de funcionamiento y organización jerárquica. Hablamos de integración con la comunidad, de receptividad y sugerencia interdisciplinar, de co-responsabilidad, cambio de actitud y compromiso, en base pues a una educación participativa que encuentra en el diálogo su forma de expresión y desarrollo.

Así, los procesos de innovación no son puntuamente fruto de nuestro tiempo actual sino que han existido y estado presentes a lo largo de la historia en mayor o menor medida. Quizás ahora sean potencialmente más efectivas y atrayentes con la integración de las TIC en el proceso de enseñanza y aprendizaje y se inste en mayor medida a la atención sobre los resultados y la eficacia conseguidas toda vez se han puesto en marcha recursos materiales y personales, modificaciones y reestructuraciones curriculares, transformación de estructuras y cambio de actitud y sensibilización para el sentimiento de grupo.

Aceptar las diferencias de los centros educativos con respecto a otras instituciones ha de ser una realidad pues los fines lógicamente no son los mismos. Precisamos pues, de una estructura de funcionamiento participativa dónde los conceptos Equipo directivo, Consejo Escolar, claustro de profesores/as, comisiones de coordinación de ciclos y departamentos, etc. cobre su verdadero sentido y direccionalidad. "Considerar al director como un Primus inter pares (primero entre iguales) tiene más coherencia con la naturaleza de una institución que pretende educar para la democracia" (Santos Guerra, 2005). Un grupo de personas que quieren aprender y significar la organización, que manifiestan y reconocen las posibilidades y los aciertos y errores, que aprehenden el contexto y valoran su cultura y el clima imperante, que intentan abrirse desde la escucha, que hacen autocritica y reflexionan en torno a ella para posteriormente aceptar, de igual modo, las opiniones del resto de personas que constituyen la trama organizativa, que en definitiva aceptan su compromiso para la mejora de su entorno en base a un cambio de actitud de desarrollo de un proyecto sostenible y transformador en base al trabajo en red y colaborativo que otorga oportunidades a todos/as por igual dejando crecer y evolucionar a aquellos que así lo quieren y muestran su capacidad para intervenir.

"La palabra autoridad proviene de la expresión latina auctor augere, que significa hacer crecer. Ésa es la autoridad educativa. La de una persona que ayuda a que todos se sientan integrados en la institución, que hace posible que todos participen, aporten, piensen y decidan. Es aquella persona cuya puerta está siempre abierta, cuyo ejemplo es la forma más bella y auténtica de autoridad. No es quien se las sabe todas sino quien ayuda a que los demás se las sepan" (Santos Guerra, 2009:56).

4. ESTÁNDARES NETS PARA DIRECTIVOS 2009. UNA VISIÓN APROXIMATIVA PARA VALORAR OPCIONES DE OPTIMIZACIÓN Y BÚSQUEDA DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Puesto que los equipos directivos, a través del influjo que sobre los docentes, discentes y la Comunidad educativa en general pueden ofrecer e irradiar se conforman claves, parece oportuno hacer una referencia reflexiva en torno a las principales tareas que pueden y han de desarrollar para la consecución y búsqueda optimizadora de la calidad en base a propuestas de cambio metodológico, trabajo colaborativo red y transformación social. Así, a continuación, ofrecemos los Estándares Nacionales (EEUU) (Traducción de Eduteka (<http://www.eduteka.org/modulos/11/345/1057/1>) de Tecnologías de Información Y Comunicación (TIC) para Directivos Escolares (2009) (NETS-A por su sigla en Inglés), propuestos por ISTE) publicados originalmente en el 2002 y revisados en el 2009 por expertos en la enseñanza de las TIC, además de educadores de muchas partes del mundo, incluyendo docentes, administradores, formadores de docentes y que han de servir como referente ejecutor e innovador al ejercicio directivo en los centros educativos:

4.1. Liderazgo Visionario

Los Directivos Escolares inspiran y lideran el desarrollo y la implementación de una visión compartida que permite la integración amplia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para promover excelencia y apoyar transformación en toda la organización. Los Directivos Escolares:

- a. inspiran y facilitan entre todos los grupos de interés de la comunidad escolar una visión compartida de cambio significativo, que maximice el uso de recursos de la era digital para lograr y exceder los objetivos de aprendizaje, apoyar prácticas de enseñanza efectivas y maximizar el desempeño de los líderes escolares
- b. se comprometen en un proceso continuo para desarrollar, implementar y comunicar planes estratégicos que incorporen a las TIC y que estén alineados con una visión compartida
- c. promueven activamente en los niveles locales, regionales y nacionales, políticas, programas y financiación que apoyen la implementación de visiones y planes estratégicos que incorporan las TIC

4.2. Cultura de Aprendizaje para la Era Digital

Los Directivos Escolares crean, promueven y mantienen una cultura de aprendizaje dinámica para la era digital que ofrece a todos los estudiantes, una educación rigurosa, pertinente y comprometedora. Los Directivos Escolares:

- a. aseguran innovaciones en la enseñanza enfocadas en el mejoramiento continuo del aprendizaje de la era digital
- b. modelan y promueven el uso frecuente y efectivo de las TIC para el aprendizaje
- c. ofrecen entornos centrados en el aprendizaje equipados tanto con TIC como con recursos educativos que atienden las necesidades individuales y diversas de todos los estudiantes
- d. aseguran la práctica efectiva en el estudio de las TIC y su integración dentro del currículo
- e. promueven y participan en comunidades de aprendizaje locales, nacionales y globales que estimulan la innovación, la creatividad y la colaboración en línea.

4.3. Excelencia en la Práctica Profesional

Los Directivos Escolares promueven tanto un entorno de aprendizaje profesional como de innovación que empodera a los educadores para enriquecer el aprendizaje de sus estudiantes mediante la incorporación de tecnologías contemporáneas y de recursos digitales. Los Directivos Escolares:

- a. destinan tiempo y recursos y facilitan el acceso de los docentes para asegurar su crecimiento profesional permanente en competencia e integración de las TIC
- b. facilitan y participan en comunidades de aprendizaje que estimulan, nutren y apoyan a los Directivos escolares, a los docentes y al personal administrativo en el estudio y uso de las TIC
- c. promueven y modelan la comunicación y colaboración efectivas entre grupos de interés de la comunidad escolar usando herramientas de la era digital
- d. se mantienen al día sobre investigación en educación y sobre tendencias emergentes referentes al uso efectivo de las TIC, y estimulan la evaluación de nuevas tecnologías respecto al potencial que tienen para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

4.4. Mejoramiento Sistémico

Los Directivos Escolares ejercen liderazgo y prácticas administrativas de la era digital, para el mejoramiento continuo de la organización mediante el uso efectivo de recursos de información y de las TIC. Los Directivos Escolares:

- lideran un cambio significativo para maximizar el alcance de los objetivos de aprendizaje mediante el uso apropiado tanto de las TIC como de recursos enriquecidos por ellas
- colaboran en establecer mediciones, recoger y analizar datos, interpretar resultados y compartir hallazgos para mejorar el desempeño del cuerpo docente y el aprendizaje de los estudiantes
- contratan y retienen personal altamente competente que use las TIC de manera creativa y eficaz para avanzar en el alcance de metas académicas y operativas
- establecen y potencian alianzas estratégicas que apoyen el mejoramiento sistémico
- establecen y mantienen una infraestructura de TIC robusta que incluya sistemas tecnológicos integrados y compatibles que apoyen la administración, el funcionamiento, la enseñanza y el aprendizaje

4.5. Ciudadanía Digital

Los Directivos Escolares, modelan y facilitan la comprensión de temas sociales, éticos y legales, además de responsabilidades relacionadas con una cultura digital en evolución. Los Directivos Escolares:

- garantizan acceso equitativo tanto a herramientas digitales apropiadas como a recursos que ayuden a satisfacer las necesidades de todos los estudiantes
- promueven, modelan y establecen políticas para el uso seguro, legal y ético, de información digital y de las TIC
- promueven y modelan interacciones sociales responsables relacionadas con el uso de la TIC y de la información
- modelan y facilitan el desarrollo de comprensión intercultural y de participación en temas globales mediante el uso de herramientas contemporáneas de comunicación y colaboración.

FIGURA1. ESTÁNDARES TIC PARA DIRECTIVOS ESCOLARES



FUENTE: EDUTEKA (2009). <http://www.eduteka.org/modulos/11/345/1007/1>

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Advertimos a lo largo de nuestro desarrollo que el liderazgo distribuido se conforma pues como un liderazgo compartido de manera orgánica e integrado en la cultura organizacional que a través de las tareas cotidianas proporciona oportunidades de desarrollo y no sólo provienen de la planificación estructural ni la distribución específica de roles y atributos. Liderazgo que fluye alrededor de la gente y presente en el flujo de actividades (Gronn, 2000). Es en definitiva, un reclamo para una cultura libre, flexible, donde las personas se conforman creativas y fundamento del constructo procesual y gracias a sus acciones e intervención comprometida sugieren transformacionales causales que consolidan estructuras nodales de relación, supervivencia y mejora institucional. El consenso logrado a través del diálogo permanente que no sólo centra las decisiones en acciones y decisiones técnicas sino que afirma la importancia de las relaciones y el desarrollo de la competencia emocional en la organización. Distribuir ha de significar un sentimiento de afiliación y socialización compartida en torno a la institución. Sin este compromiso de construcción comunitaria es imposible avanzar hacia la cohesión y la innovación y así abandonar rutinas estereotipadas de trabajo y visiones pedagógicas añejas. El liderazgo resiliente es, de igual modo, una oportunidad para la elaboración de la adversidad. El tiempos difíciles, como el actual, la capacidad para sobreponerse ante la dificultad es clave para la supervivencia en la organización. Valorar y comprender que la consecución de objetivos, en muchas ocasiones, no es tarea fácil y requiere de esfuerzo y compromiso, de actividad y valor, de ejercicio competencial, etc. son factores claves para el nuevo líder. Participación significativa, enriquecimiento de los vínculos, desarrollo emocional en torno a procesos de afecto y apoyo, expectativas realistas y motivadoras, cooperación, resolución de problemas significativa y asertividad pueden ser constituyentes en el encuentro de la definición de un nuevo modelo organizativo. Del mismo modo, la integración TIC y el ejercicio del liderazgo en torno a ella, en la promoción y desarrollo de la competencia digital en la organización, parecen claves para el logro de la calidad en las mismas. La institución escolar debe considerar los cambios que sugiere y son promovidos en su entorno próximo y así, las TIC, se sitúan como una oportunidad y una necesidad desde su correcta gestión y significación de funcionamiento. Construir Comunidad gracias a la integración y el cambio metodológico promovido por las TIC parece ser, más que un reto difícil, una oportunidad para ello. De esta manera, el ejercicio de un liderazgo efectivo depende, más que de la habilidad y competencia del líder (equipo directivo), de la destreza para significar el potencial de construcción de la Comunidad en torno a las interacciones establecidas entre sus miembros. El liderazgo resiliente y el liderazgo distribuido impregnado de la importancia de la integración TIC en los procesos y contextos educativos son una oportunidad para la mejora de las lógicas de acción de cada centro educativo promoviendo propósitos y condiciones que hagan sostenibles los procesos de mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ainscow, M. (2008). Garantizar que cada alumno es importante: la mejora de la equidad dentro los sistemas. En: Gairín, J. y Antúnez, S. *Organizaciones educativas al servicio de la Sociedad*. Barcelona: Wolters Kluwer.

Bernard, B. (1991). *Fostering Resiliency in Kids: Protective Factors in the Family, School, and Community*, San Francisco: WestEd Regional Educational Laboratory.

Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido. Una apuesta de dirección escolar de calidad. *REICE. Revista electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), pp. 144-148.

Fainholc, B. (2010). La formación científico-tecnológica digital en educación superior. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 7 (2). UOC. [Fecha de consulta: 14/10/2010]. <http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v7n2-fainholc/v7n2-fainholc>.

Gairín, J. (2009). Cambio y mejora. La innovación en el aula, equipo de profesores y centro. En: Paredes, J. y de la Herrán, A. (coords). *La práctica de la innovación educativa*. Madrid: Editorial Síntesis.

González, R. (2010). Liderazgo resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder. *Capital Humano*, 240, pp. 28-30.

Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), pp. 317-338.

Grotberg, E. (1997). La resiliencia en acción. Trabajo presentado en el *Seminario Internacional sobre Aplicación del Concepto de Resiliencia en Proyectos Sociales*, Universidad Nacional de Lanús, Fundación Van Leer.

Hawkins, J. D. y Catalano, R. F. (1990). *20 Questions: adolescent Substance Abuse Risk Factors* (material audio), Seattle, WA: Developmental Research and Programs.

Henderson, N.; Milstein, M.M. (2003). *Resiliencia en la Escuela*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.

Jericó, P. (2010). Directivos 2.0 ¿Preparado para la era de la colaboración?. *Capital Humano*, 240, pp. 42-45. Madrid: Wolters Kluwer.

López, J. y Lavié, J.M. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado*, 14(1). pp. 71-92.

Santos, M A. (2009). Equipos directivos e innovación. En: Paredes, J. y de la Herrán, A. (coords). *La práctica de la innovación educativa*. Madrid: Editorial Síntesis.

Santos, M.A. (coord.) (2005). *Escuelas para la democracia. Cultura, organización y dirección de instituciones escolares*. Santander: Gobierno de Cantabria.

Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The power of Organizing without Organizations*. Nueva York: The Penguin Press.

Vilar, J. (2009). Crear en la esfera local un mundo más humanizado y acogedor. El trabajo en red y la acción comunitaria. *Escuela: Redes sociales, municipalidad y desarrollo educativo, monográfico de mayo*.

Waite, D. (2008). Las limitaciones de nuestras formas organizativas. En: Gairín, J. y Antúnez, S. *Organizaciones educativas al servicio de la Sociedad*. Barcelona: Wolters Kluwer.

Weber, M. (1958). *The protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Nueva York: Scribner.