

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

## **EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

**HEADTEACHERS IN XXI CENTURY: PEDAGOGICAL LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE.**

**Luis José Gómez Rodríguez**

Inspector de Educación. Murcia

### **RESUMEN:**

La figura del director escolar, relegada durante décadas a funciones de un marcado carácter burocrático, vuelve a situarse en el centro del debate educativo como uno de los factores fundamentales de la mejora de los resultados de aprendizaje y de la calidad de los centros educativos. La tendencia actual a aumentar las competencias, autoridad y autonomía de los directores, ligada a la rendición de cuentas de las decisiones tomadas, obligan a una redefinición de su perfil, dotándolo de nuevas exigencias y funciones relacionadas con el liderazgo pedagógico.

Los tradicionales modelos europeos de dirección escolar están en constante revisión, avanzando hacia nuevos estilos de liderazgo como factor clave del éxito de la institución escolar, en los que cada vez adquiere más relevancia la inteligencia emocional.

### **Palabras clave:**

Organización y dirección de las instituciones educativas (5802.02), liderazgo (6114.12), inteligencia emocional (6106.99).

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

## **ABSTRACT:**

The role of headteachers has had a strong bureaucratic basis for decades. At present, it is again a source a debate, as one of the essential factors in achieving better learning outcomes and improving quality standards in educational establishments. The current trend is to increase headteachers fields of action, authority and autonomy, linked to the accountability of their management. Therefore, there is a need to redefine the headteacher role, providing it with new requirements and functions related to pedagogical leadership.

The traditional European models of school management are continuously under review, tending to new styles of leadership as a key factor in the success of educational establishments, with an increasing importance of emotional intelligence.

## **Keywords:**

Educational institutions; organization and management (5802.02), leadership (6114.12), emotional Intelligence (6106.99).

## **INTRODUCCIÓN.**

Vivimos en un mundo en constante cambio y los centros educativos no pueden ser ajenos a esta transformación, a la que deben adaptarse para dar respuesta a las demandas de una sociedad cada vez más compleja y exigente. Partiendo de esta idea, en el año 2003, la UNESCO definió la sociedad contemporánea como *sociedad del conocimiento* que va más allá del término *sociedad de la información* en tanto que, a la idea exclusiva de progresos e innovaciones tecnológicas, añade el concepto de transformación global de desarrollo. En la actualidad, la mayoría de los investigadores, como el pedagogo José Antonio Marina, utilizan el término *sociedad del aprendizaje*, argumentando que aprender de manera permanente es un recurso necesario en una sociedad cambiante en la que el saber ya no es estable sino creciente. “Sin embargo, en muchos sentidos, nuestra escuela permanece

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

anclada en modos de funcionamiento más propios del siglo XIX que del siglo XXI” (Trujillo, 2013).

Por tanto, parecen convenientes nuevos enfoques en el ámbito educativo que den respuesta a los actuales pilares del conocimiento. En este sentido, la dirección de los centros educativos se erige en un factor clave como motor de cambio que propicie una transformación pedagógica y organizativa que promueva procesos de enseñanza-aprendizaje exitosos, actualizados y adaptados a estas nuevas y cambiantes exigencias.

Cuando se habla de dirección de los centros educativos hoy en día, no nos referimos exclusivamente a la figura del director, sino al equipo directivo en su conjunto, teniendo en cuenta la complejidad y variedad de tareas directivas que deben abordarse en los centros y que hacen indispensable el trabajo en equipo, la delegación de funciones y la adecuada planificación, coordinación y evaluación de actuaciones en el ámbito escolar.

Asimismo no podemos olvidar que la participación de los profesores y padres en la organización y gestión de los centros es un principio básico constitucional<sup>1</sup>, así como la autonomía pedagógica y organizativa ligada a la rendición de cuentas, sin que ello sea óbice para hablar de la necesidad de autoridad y jerarquía, más o menos democrática, según el modelo y perfil de dirección y de sistema educativo. Para lograr la eficacia y eficiencia necesarias, los centros educativos deben planificar objetivos y actividades, ejecutar dichas actuaciones, evaluar su desarrollo y tomar las decisiones más oportunas.

A lo largo del presente artículo esbozaré un recorrido histórico de la figura del director del centro educativo y la evolución de sus funciones en las diferentes leyes sobre educación en España, expondré las principales características de los tradicionales modelos europeos de dirección escolar, de los estilos de liderazgo y del concepto de liderazgo pedagógico. Por último mostraré las inferencias positivas que la inteligencia emocional puede ejercer sobre el liderazgo.

---

<sup>1</sup> “Los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos en los términos que la ley establezca.” Artículo 27.7 de la Constitución Española.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

Todo ello desde el prisma de mi experiencia personal en tareas directivas ya que, antes de acceder a inspección de educación, he desempeñado el cargo de director en dos colegios de educación infantil y primaria, además de haber formado parte de la Comisión Regional de Directores de Infantil y Primaria de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, órgano consultivo del que he sido coordinador durante algunos años.

## **1. LA DIRECCIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS EN ESPAÑA: BREVE RECORRIDO HISTÓRICO.**

Los orígenes de la dirección escolar en Educación Primaria suelen situarse en 1896, momento en que la escuela pública unitaria con un único maestro pasa a convertirse en escuela graduada con varios profesores, surgiendo en ese momento la necesidad de la figura institucional del director. El Real Decreto de 23 de septiembre de 1898, que regula el funcionamiento de las escuelas graduadas, es el primer referente legal donde aparece la dirección escolar (Murillo, F. J., Barrio, R. y Pérez-Albo, M. J., 1999, p. 10).

En cuanto a la enseñanza secundaria a cargo de los poderes públicos, existen investigaciones que sitúan su origen y nacimiento en la primera mitad del siglo XIX, de manera dispar de una provincia a otra<sup>2</sup>, por lo que el inicio de la figura del director de secundaria, ligado a los imprecisos comienzos de estos centros, es igualmente confuso.

Desde comienzos del siglo XX, al tiempo que se generaliza la escuela graduada, se va profesionalizando la función directiva cuyas funciones eran disciplinarias, ejecutivas, organizativas, administrativas y de coordinación, siempre subordinadas al Claustro, órgano que ostenta el gobierno y dirección de la Escuela. Posteriormente, fue durante la Segunda República cuando por decreto de 1 de julio de 1932 se estableció que las vacantes fueran cubiertas por directores que accedieran a su puesto por oposición.

---

<sup>2</sup> Los escasos Institutos de Segunda Enseñanza que se crearon en España, fueron fundados mayoritariamente entre 1837 y 1845.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

La Ley sobre Educación Primaria (MEN, 1945) hace referencia al director de las escuelas graduadas como superior jerárquico del resto de maestros, si bien debe atender a las propuestas del Consejo Escolar que en aquella época estaba integrado por el conjunto de maestros, lo que hoy en día conocemos como Claustro. En este sentido, el artículo 74 de la mencionada ley establece que:

*En las Escuelas de régimen graduado, el funcionamiento general obedecerá a las normas de unidad y estrecha cooperación que fije su Director. La disciplina de conjunto, la ordenación económica, la utilización del material común y la coordinación de instalaciones complementarias serán de iniciativa y responsabilidad de dicho Director, que estará, no obstante, obligado a atender las propuestas de los demás Maestros que con él integran el Consejo Escolar de la graduada.*

*El Director es, por tanto, el representante jurídico de la Escuela y el superior inmediato de los restantes Maestros.*

Años más tarde, la Ley sobre reforma de la Enseñanza Primaria (MEN, 1965), en su artículo 76, creó el cuerpo de Directores Escolares como Cuerpo Especial de Funcionarios de la Administración Civil del Estado.

En la Ley General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa (LGE) (MEC, 1970), encontramos referencias explícitas a las funciones de los directores de los centros de Educación General Básica (artículo 60.2), Institutos Nacionales de Bachillerato (artículo 72.2) y centros de Formación Profesional (artículo 89.3) que se centran en dirigir, ordenar, orientar y coordinar las actividades del centro y el trabajo en equipo de los profesores. Asimismo resulta interesante lo dispuesto en el siguiente artículo y disposición sobre el status profesional, desempeño y requisitos de los directores de EGB:

**Artículo ciento diez.-**

**Tres.** *A los Directores de Educación General Básica, que desempeñarán en todo caso funciones docentes, se les exigirá una especial formación educativa y un*

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

*reentrenamiento periódico que les habilitará para ejercer permanentemente las funciones directivas a que se refiere el artículo sesenta en un área geográfica determinada.*

***Disposición final sexta.-***

*Cuatro- Los actuales funcionarios de los Cuerpos de Inspección del Ministerio de Educación y Ciencia pasarán a formar parte del Cuerpo especial de Inspección Técnica que se establece en el artículo ciento cuarenta y dos. Los actuales funcionarios de los Cuerpos de Directores Escolares podrán integrarse en el Cuerpo de Profesores de Educación General Básica, teniendo en cuenta lo dispuesto en el apartado tercero del artículo ciento diez respecto del ejercicio de las funciones directivas.*

Posteriormente, desde finales del siglo XX, han venido publicándose una sucesión de leyes educativas que han ido definiendo, con las respectivas modificaciones, la figura del director en lo referente a sus funciones, sistema de acceso, requisitos y reconocimiento de la labor directiva.

Centrándonos en las funciones del director, la Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación (LODE) (MEC, 1985), establece una serie de funciones<sup>3</sup> que, irán aumentando paulatinamente, con la publicación de cada nueva ley orgánica educativa. Así, en su artículo 38, establece que corresponde al director:

- a) Ostentar oficialmente la representación del Centro.*
- b) Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.*
- c) Dirigir y coordinar todas las actividades del Centro de acuerdo con las disposiciones vigentes, sin perjuicio de las competencias del Consejo Escolar del Centro.*

---

<sup>3</sup> No podemos olvidar que estas funciones definidas en las leyes educativas, entendidas como los grandes ámbitos de actuación del director, se desarrollan y concretan en normativa estatal y autonómica de rango inferior, como los reglamentos orgánicos de los centros educativos, y el resto de legislación relacionada con la organización escolar, la convivencia, la evaluación, servicios escolares de comedor y transporte, etc.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

- d) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al Centro.*
- e) Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del Centro.*
- f) Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del Centro y ordenar los pagos.*
- g) Visar las certificaciones y documentos oficiales del Centro.*
- h) Proponer el nombramiento de los cargos directivos.*
- i) Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito de su competencia.*
- j) Cuantas otras competencias se le atribuyan en los correspondientes reglamentos orgánicos.*

Partiendo de dichas competencias, la Ley Orgánica de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes (LOPEGCD) (MEC, 1995), modifica la redacción de algunas (a, c y h) y añade las siguientes:

- d) Colaborar con los órganos de la Administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro.*
- g) Favorecer la convivencia en el centro e imponer las correcciones que correspondan, de acuerdo con lo establecido por las Administraciones educativas y en cumplimiento de los criterios fijados por el Consejo Escolar del centro.*
- j) Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros de acuerdo con lo que se establece en el artículo 7.2 de la presente Ley.*

Posteriormente, la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE) (MECD, 2002), introdujo las siguientes funciones:

- g) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar*

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

*que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.*

*k) Promover planes de mejora de la calidad del centro, así como proyectos de innovación e investigación educativa.*

*l) Impulsar procesos de evaluación interna del centro y colaborar en las evaluaciones externas.*

Años más tarde, la Ley Orgánica de Educación (LOE) (MEC, 2006), mantiene la mayoría de las competencias planteadas en la LOCE, eliminando la competencia de colaborar con los órganos de la Administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro, añadiendo la tarea de hacer llegar a la Administración educativa los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa (no solo ostentar la representación del centro y representar a la Administración educativa en el mismo), incluyendo el impulso de la evaluación del profesorado y modificando sustancialmente la función de promover planes de mejora de la calidad del centro, así como proyectos de innovación e investigación educativa, al introducir el concepto de dirección pedagógica, con la siguiente redacción:

*c) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.*

Por último, la Ley Orgánica para la mejora de la calidad educativa (LOMCE) (MECD, 2013), añade las siguientes competencias, muchas de ellas transferidas del Consejo Escolar al director:

*l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente Ley Orgánica<sup>4</sup>.*

---

<sup>4</sup> Proyecto educativo, acciones destinadas a fomentar la calidad, proyecto de gestión y normas de organización, funcionamiento y convivencia.



**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

*m) Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.*

*n) Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.*

*ñ) Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3<sup>5</sup>.*

*o) Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.*

Como podemos comprobar, las competencias de los directores de centros educativos en España han ido aumentando en las últimas décadas. En este sentido, partiendo de las escasas funciones planteadas en la LODE, referidas fundamentalmente a cuestiones burocráticas y ejecutivas, paulatinamente se han añadido el impulso de la convivencia y la colaboración con el entorno del centro, el liderazgo pedagógico relacionado con la promoción de la innovación e investigación educativa, así como los planes de mejora de la calidad y las evaluaciones internas y externas del centro.

Actualmente, la LOMCE ha dotado a los directores de una mayor autoridad al atribuirles la competencia de aprobar los documentos institucionales del centro, así como decidir sobre admisión de alumnos, en detrimento del Consejo Escolar y, en consecuencia, de la participación del resto de sectores. En este sentido, parece quedar obsoleta la definición que en 1986 dio Ramo Traver al equipo directivo como “poder ejecutivo”, en contraposición con el “poder legislativo” representado por el Consejo Escolar y el Claustro de Profesores, al unificarse ambas potestades en la figura del director. Sin embargo, dicho

---

<sup>5</sup> Los centros docentes públicos podrán obtener recursos complementarios, previa aprobación del director, en los términos que establezcan las Administraciones educativas, dentro de los límites que la normativa vigente establece. Estos recursos no podrán provenir de las actividades llevadas a cabo por las asociaciones de padres, madres y de alumnos y alumnas en cumplimiento de sus fines y deberán ser aplicados a sus gastos, de acuerdo con lo que las Administraciones educativas establezcan.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

aumento de competencias de los directores no ha ido aparejado de una mayor exigencia en los requisitos de acceso (salvo un sistema de certificación previa<sup>6</sup> para acceder al puesto) ni en el reconocimiento a la función directiva, que en lo sustancial no han variado. En todo caso, el procedimiento de selección establecido en la LOMCE, en lo referente a la composición de la comisión encargada de elegir al director, ha generado cierta discusión al trasladar del Consejo Escolar a la Administración educativa la primacía en la decisión a la hora de seleccionar a los candidatos.

En conclusión, nos encontramos en un momento de aumento de las competencias, autoridad y autonomía de los directores de los centros educativos, ligada a la rendición de cuentas de las decisiones tomadas. Esta vigorización de la figura del director deriva del refuerzo de la capacidad de gestión de la dirección de los centros que la LOMCE establece como uno de los principios fundamentales de la reforma educativa que propone. En este sentido, el siguiente párrafo del preámbulo de dicha ley, ilustra este renovado rol de la figura del director en los centros educativos:

*La reforma contribuirá también a reforzar la capacidad de gestión de la dirección de los centros, confiriendo a los directores, como representantes que son de la Administración educativa en el centro y como responsables del proyecto educativo, la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión. Por otro lado, se potencia la función directiva a través de un sistema de certificación previa para acceder al puesto de director, y se establece un protocolo para rendir cuentas de las decisiones tomadas, de las acciones de calidad y de los resultados obtenidos al implementarlas. Pocas áreas de la administración tienen la complejidad y el tamaño que tiene la red de centros públicos educativos; siendo conscientes de su dificultad y del esfuerzo que supone para sus responsables, mejorar su gestión es un reto ineludible para el sistema.*

---

<sup>6</sup> La LOPEGCE también estableció un requisito similar: la acreditación para el ejercicio de la función directiva.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

## **2. MODELOS EUROPEOS DE DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS.**

A pesar de que actualmente la figura del director escolar está en constante revisión en la mayoría de los países europeos, tradicionalmente y siguiendo a la mayoría de los autores (Álvarez, García Garrido...), en Europa encontramos tres grandes modelos de director escolar, atendiendo a su sistema de selección y a las funciones y competencias que tiene asignadas. Se trata del modelo centralista (Francia, Italia, Grecia...), el descentralizado (Reino Unido, Holanda, Dinamarca...) y, un modelo intermedio, centralizado con tendencia a la participación y autonomía (España, Portugal...).

A continuación exponemos las características básicas del perfil del director escolar en Francia, Reino Unido y España, como ejemplos más claros de cada uno de los tres modelos europeos. No obstante, la tendencia actual es un estilo de dirección de carácter pedagógico que combine elementos de varios modelos, desde el más puramente administrativo y burocrático hasta el más participativo e innovador, en el ejercicio de una autoridad basada en el prestigio profesional.

### **2.1 EL DIRECTOR ESCOLAR EN FRANCIA: MODELO CENTRALISTA.**

En Francia predomina el ejercicio de la autoridad institucional dependiente del poder central, en el que el director escolar es el representante de la administración en el centro, con importantes atribuciones en relación con la gestión y los recursos del centro. Los directores tienen una categoría profesional y salarial diferente al resto de docentes. Existe un cuerpo de funcionarios llamado "Personal de Dirección", con un estatuto propio.

El acceso a la dirección, cargo de carácter vitalicio, se realiza mediante concurso-oposición centralizado a nivel nacional. El perfil exigido es de tipo autoritario, administrativo y burocrático. Tras superar el proceso de selección, los nuevos directores o subdirectores deben realizar una fase de formación inicial de seis meses de duración sobre contenidos y organización escolar común a todo el país. Con frecuencia, son nombrados inicialmente para puestos de subdirección en centros poco demandados, liberándolos parcialmente de su función docente, impartiendo solo algunas clases.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

En cuanto a las funciones del director, se le atribuyen poderes sobre la institución y sobre las personas como representante del Estado, presidiendo órganos colegiados, siendo el responsable del buen funcionamiento del centro y con poder en materia de disciplina de alumnos. Legalmente, el director tiene la obligación de ejecutar las decisiones de los órganos colegiados. Garantiza el cumplimiento de la normativa de la administración central a la que debe rendir cuentas.

## 2.2 EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL REINO UNIDO: MODELO DESCENTRALIZADO.

En el Reino Unido, por el contrario, los directores gozan de una autonomía de gestión prácticamente total para organizar y desarrollar su propio currículo en función de las características de los alumnos y del contexto escolar y para supervisar y evaluar las prácticas pedagógicas de los docentes. Asimismo participa en la selección y gestión del personal docente y no docente. También tienen amplias atribuciones en el ámbito disciplinario.

Este sistema educativo, conocido como Gestión Basada en la Escuela<sup>7</sup>, otorga a las escuelas amplios márgenes de autonomía en la toma de decisiones. Los directores son gestores de recursos, tanto humanos como materiales y económicos en un modelo organizativo de “escuela eficaz” basado en la autonomía de planificación y gestión del propio centro ligada a la rendición de cuentas ante las administraciones locales. Uno de los pilares de esta gestión es la captación de alumnado y recursos económicos adicionales.

El sistema de acceso se realiza por concurso de méritos que se complementan por medio de entrevistas, combinadas frecuentemente con pruebas orales y escritas. El propio Consejo de centro (no existe Claustro de profesores como en España) tiene la responsabilidad fundamental en la selección del director junto con administraciones locales, asociaciones de padres, sindicatos, etc. En esta selección se tienen especialmente en cuenta las cualidades como gestores y las experiencias previas de éxito en la gestión de recursos humanos y económicos.

---

<sup>7</sup> LMS (Local Management of Schools)

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

Como ocurre en Francia, los directores tienen un estatuto profesional propio, distinto al del resto del profesorado y tienen una mayor remuneración. Pueden ejercer la docencia voluntariamente.

### 2.3 EL DIRECTOR ESCOLAR EN ESPAÑA: MODELO CENTRALISTA CON TENDENCIA A LA AUTONOMÍA.

El papel del director escolar en España es más indefinido y confuso debido a que ha ido cambiando en las últimas décadas, en cuanto a las funciones y, fundamentalmente, en el sistema de acceso y las condiciones laborales de los directores.

La publicación de las diferentes leyes educativas en España ha determinado distintas concepciones en el sistema de acceso al cargo de director, desde el nombramiento en la LGE, pasando por la elección democrática a partir de la LODE, con predominio de la administración o del propio centro en el proceso de selección en función del matiz político de cada ley educativa.

En todas estas leyes se pretende dotar a los directores de cierta autonomía curricular, organizativa y económica, aunque en la práctica, esta voluntad haya sido más una declaración de intenciones que una realidad. Hablamos por tanto de un sistema en el que conviven por un lado, el centralismo en las cuestiones generales de la educación como la programación general de la enseñanza o el currículo básico y, por otro, el concepto de autonomía organizativa y metodológica en el que la función directiva asume rol de liderazgo pedagógico en los centros.

El desempeño del cargo de director es temporal, sin un perfil previo (salvo el requisito de la acreditación para la dirección de la LOPEGCE y la LOMCE), con limitación de mandatos, retornando a la docencia al término del ejercicio de la dirección, aunque frecuentemente los directores de los centros suelen renovar sus mandatos hasta que se jubilan por ausencia de nuevos candidatos, por la tendencia al mantenimiento del statu quo de los centros o por las dificultades administrativas y de cultura institucional del centro para reemplazar a un director asentado en su cargo.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

Las competencias del director han ido transformándose en función de la orientación ideológica de las diferentes leyes educativas, desde modelos más participativos y democráticos, en los que el Consejo Escolar es el órgano de gobierno con mayores atribuciones, hasta la concepción actual de la LOMCE que traslada al director algunas de las competencias de gobierno más relevantes, como la aprobación de los documentos institucionales del centro.

### **3. ESTILOS DE LIDERAZGO.**

Existen numerosas definiciones del concepto de liderazgo. En este sentido, Raliph M. Stogdill (1974), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto. Una de las más aceptadas es la de John Gardner que, en 1991, lo definió como *“el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo o equipo de liderazgo induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores”*. En resumen, todas coinciden en que liderazgo es la influencia ejercida por una persona sobre otras en una organización para lograr, del modo más eficiente, los fines propuestos por dicha persona.

Asimismo podemos encontrarnos el concepto de autoliderazgo, también llamado superliderazgo: *“El líder más adecuado actualmente es aquel que puede dirigir a otros a partir de dirigirse a sí mismo”* (Manz y Sims, 1993, p. 18).

En consecuencia, el estilo de liderazgo es la manera en que esa influencia se ejerce sobre los demás, dicho en otras palabras, cómo se relaciona el líder con el resto de personas de la organización, de qué manera transmite la información, cómo se definen los objetivos a alcanzar y se evalúan las posibles soluciones, qué criterios existen para el reparto de tareas y responsabilidades, cuáles son las fortalezas, alianzas, debilidades y amenazas del líder y de la organización, de qué manera pone en funcionamiento los recursos, etc.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

No es exagerado afirmar que estilos de liderazgo hay tantos como líderes, si bien, la mayoría de análisis coinciden en clasificarlos en tres grandes grupos: liderazgo autoritario, liberal y democrático.

En el **estilo autoritario** o autocrático, el líder lo establece todo de manera dogmática, desde las metas hasta el método para alcanzarlas. Centraliza la autoridad, tomando las decisiones de forma unilateral con una participación muy limitada del resto de individuos de la organización. Su autoridad emana de su potestad para otorgar premios y castigos a sus subordinados.

El **estilo liberal** o “laissez faire” es el modelo contrapuesto al anterior. Existe libertad absoluta de actuación para los miembros del grupo, el líder entrega el poder al resto de personas, adoptando un papel pasivo.

Por último, el **estilo democrático** o participativo es aquel en el que el líder involucra al resto de individuos de la organización en la toma de decisiones y métodos de trabajo, tras el debate y la discusión interna.

Además de los tres estilos de liderazgo anteriores, podemos definir otros modelos que comparten características con alguno de los anteriores sin ser tan paradigmáticos. En este sentido, hablamos de **liderazgo burocrático** cuando todo se hace siguiendo unas reglas que aseguren la precisión del trabajo del grupo pero en el que no hay innovación, es inmovilista. En el **liderazgo carismático**, en el que el líder transmite entusiasmo y motivación al grupo, existe el inconveniente de que el éxito está ligado a la presencia del líder, por tanto, cuando este falta, la organización corre el riesgo de resentirse. Otro tipo es el **liderazgo orientado a las personas** y al desarrollo de equipos fomentando la colaboración creativa. Opuesto al anterior es el **liderazgo orientado a las tareas**, cuyo objetivo es exclusivamente el cumplimiento del trabajo sin tener en cuenta aspectos como la motivación y el bienestar de sus equipos. En la práctica, los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a las personas como el orientado a las tareas. Igualmente, podemos encontrar el **liderazgo natural**, cuyo líder no es elegido formalmente sino que emerge de

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

manera informal al satisfacer las necesidades de un equipo, en el que los valores son importantes.

Asimismo, podemos distinguir otros dos tipos de liderazgo antagónicos. El **liderazgo transaccional**, en el que los subordinados acuerdan obedecer a su líder al aceptar la ejecución de una tarea a corto plazo. La transacción es el premio o castigo a cambio del grado de eficacia en la realización de dicha tarea. Frente a este modelo, encontramos el estilo de **liderazgo transformacional**, en el que el líder inspira motivación a su equipo de manera permanente, generando cambios en sus valores y comportamientos de sus miembros, en busca de nuevas iniciativas que mejoren los resultados y transformen positivamente la organización. Haciendo referencia a ambos estilos, en el borrador del Libro Blanco de la Profesión Docente, se plantea que:

*En España (...) es preciso pasar de un modelo "transaccional", en que los colegas eligen -de acuerdo con sus intereses, a veces corporativos- al director, por uno "transformador" (...). La dependencia de los electores, como en política, hace vulnerable poder ir más allá en un sentido proactivo y transformador. Romper estos vínculos de dependencia, junto a otras regulaciones externas, es necesario para un cambio educativo. (Marina, J. A., Pellicer, C. y Manso, J., 2015, p. 50).*

Como ya se ha comentado, en la práctica no se lleva a cabo un estilo de liderazgo puro y permanente sino que este varía en función de los factores que incidan en un momento y contexto determinados. En este sentido, Paul Hersey y Ken Blanchard, en la línea del modelo de contingencias de Fiedler (1974), crearon la teoría del **liderazgo situacional** a mediados de la década de los setenta, que define cuatro tipos de liderazgos en función del énfasis puesto a las relaciones o a las tareas en cada circunstancia: delegador, instructor, participativo o persuasivo. El concepto de liderazgo situacional es aquel en el que líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo, incluso planteando actuaciones diferentes a las mismas personas ante situaciones distintas en busca de una mayor eficacia.



**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

#### **4. EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO<sup>8</sup>.**

Uno de los pilares fundamentales de la eficiencia de los centros educativos es la capacidad de liderazgo pedagógico de los equipos directivos. En este sentido, el informe McKinsey en 2007 y la OCDE un año más tarde colocan al equipo directivo como segundo factor interno al centro más importante en los logros de los aprendizajes, solo por detrás de la acción de los docentes. La organización, la gestión de equipos, la búsqueda de apoyos externos y la consecución de un adecuado clima afectivo dependen del director, de ahí su elevado impacto en la calidad del centro. Esta nueva relevancia de la figura del director está motivando que fundaciones y países de todo el mundo dediquen cada vez más esfuerzos, recursos y programas de desarrollo de líderes educativos, cuyo ejemplo más claro puede ser el National College for School Leadership de Reino Unido.

En el mencionado borrador del Libro Blanco de la Profesión Docente, encontramos el siguiente apartado sobre liderazgo pedagógico:

*Por razones históricas y culturales, el sistema educativo español no siente simpatía por el concepto de "Liderazgo". Antonio Bolívar ha señalado la gran rémora que supone la cultura escolar establecida que impide que la dirección pueda ejercer un papel de liderazgo pedagógico, capaz de promover la mejora. A su vez, este liderazgo no va unido a ocupar una posición formal en la cumbre de la pirámide, más bien la iniciativa e influencia está distribuida entre todos los miembros (liderazgo distribuido) de la escuela. Asignar a una persona la iniciativa de cambio, impidiendo el liderazgo de las demás, impediría que la organización aprenda. Desde las "Organizaciones que aprenden" se subraya la necesidad de distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado, como hemos comentado en otro lugar. Al fin y al cabo, la capacidad de cambio de una escuela dependerá, no de una cúspide, sino de que el liderazgo de la dirección se diluya, de modo que -como cualidad de la*

---

<sup>8</sup> También llamado liderazgo educativo. Opto por el término "liderazgo pedagógico" al ser el más extendido en la actualidad.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

*organización- genere el liderazgo múltiple de los miembros y grupos, siendo, por tanto, algo compartido. Si queremos que los profesores asuman un papel más profesional, con funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos. Por otra parte, configurar los centros escolares como comunidades escolares de aprendizaje que puedan posibilitar el aprendizaje a través del trabajo conjunto. (Marina et al., 2015, p. 51).*

Para alcanzar este liderazgo pedagógico del equipo directivo, José Antonio Marina propone, entre otros aspectos, una mayor autonomía curricular y organizativa de los centros, lo que implica un equipo de dirección competente y emprendedor, que integre una gestión eficaz con la calidad de los aprendizajes. Para este fin, el director debe fomentar la distribución del liderazgo, dinamizar el proyecto educativo, atraer recursos del entorno y abrir la escuela a la sociedad.

En esta misma línea, siguiendo las investigaciones realizadas por Sandra Vázquez Toledo, podemos concretar algunas de las funciones, habilidades y características que un líder pedagógico debe desplegar:

Funciones:

- Crear un adecuado clima organizativo potenciando relaciones positivas entre los miembros, armonizando intereses colectivos y fomentando valores solidarios y democráticos.
- Potenciar la participación y el trabajo en equipo, motivando a los compañeros.
- Tomar decisiones, resolver conflictos y guiar en momentos de crisis.

Habilidades:

- Comunicativas:
  - Capacidad para expresar sus ideas.
  - Capacidad de escucha.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

- Sociales.
  - Tolerancia y respeto.
  - Capacidad de negociación.
  - Preocupación e interés por el grupo.
  - Resolución de conflictos
- Organizativas
  - Toma de decisiones
  - Capacidad de delegación y creación de equipos de trabajo.
  - Capacidad de gestión y administración
  - Logro resultados óptimos (efectividad y eficiencia).
- Motivacionales:
  - Capacidad de entusiasmar.
  - Capacidad de estimulación.
- Evaluativas:
  - Capacidad de análisis crítico, reflexión y valoración objetiva.
- Personales:
  - Maleabilidad y adaptabilidad.
  - Gestión del estrés.
  - Creatividad.
  - Visión de futuro.

Características:

- Motivador, carismático y persuasivo.
- Ético, crítico y democrático.
- Innovador y creativo.
- Global, compartido y colaborador.
- Educativo y cultural.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

Por lo tanto, para ejercer eficazmente el liderazgo pedagógico, el director no solo debe centrar sus áreas de actuación en tareas organizativas o de gestión, sino que debe liderar la propuesta educativa del centro. Debe ser un referente para el resto de docentes a nivel pedagógico y curricular, más allá de la normativa, también en la práctica educativa, en el conocimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y de los elementos que integran el currículo, la evaluación de los aprendizajes y de la práctica docente así como de las innovaciones metodológicas de éxito en los centros educativos.

Para ello es clave la formación permanente y la información vertical, mediando entre la administración educativa y el claustro, y horizontal, a través de la continua comunicación entre directores de centros de la misma etapa educativa y zona, para el debate común de dificultades y posibles soluciones y para la trasmisión de buenas prácticas educativas entre centros. En esta línea, una de las recomendaciones a las Comunidades Autónomas del borrador del Libro Blanco de la Profesión Docente es:

*El establecimiento de una coordinación entre todos los directores de los Centros de infantil y secundaria de una ciudad o de una zona –algo parecido a los “superintendentes” de los sistemas anglosajones- para buscar sinergias entre ellos y a ser posible establecer planes educativos para la ciudad o la zona hechos desde el aula. (Marina et al., 2015, p. 51).*

En consonancia con esta recomendación, en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia funcionan, desde hace más de una década, dos comisiones regionales de directores, una para centros de Educación Infantil y Primaria y otra de Secundaria, cuyos miembros, veinte directores aproximadamente, son elegidos democráticamente por el resto de directores de diversas zonas<sup>9</sup>, lo que posibilita una mejor comunicación y

---

<sup>9</sup> El sistema de elección es por votación a los candidatos presentados, en la reunión que cada seminario de directores establece cada dos años para dicha votación (en los ocho ámbitos territoriales educativos de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia). La duración de esta función es de cuatro años y se renueva por mitades a los representantes de cada ámbito, con una cuota de representatividad en función del número de centros en la zona (en el caso de la comisión de infantil y primaria, un representante por cada 30 centros o fracción).

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

coordinación de actuaciones y el conocimiento de recursos, materiales y buenas prácticas educativas de otros centros que pueden servir de referencia al resto.

## 5. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO.

Una de las claves del éxito para un líder es, siguiendo a autores como Salovey y Mayer, su inteligencia emocional, entendida como la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo. Según el psicólogo estadounidense Daniel Goleman, en su obra *Emotional Intelligence* (1995), la inteligencia emocional consta de cinco elementos principales: la conciencia de sí mismo, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Cuanto mayor sea la capacidad del líder para administrar cada una de estas áreas, mayor será su inteligencia emocional. En palabras del propio autor:

*No es que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero como 'aptitudes de umbral', es decir, son los requisitos básicos para puestos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica, y un infinito surtido de ideas inteligentes, pero aún así no será un buen líder. (Goleman, D., 1998. p. 42-43).*

Por tanto, podemos afirmar que un buen líder es aquel que conoce sus fortalezas y debilidades y tiene una gran dosis de confianza en sí mismo, siendo consciente de cómo sus acciones y emociones influyen en los demás, nunca pierde el control a la hora de tomar decisiones, realizar actuaciones o afrontar retos, es capaz de automotivarse y transmitir esa motivación y optimismo, poniéndose en la situación del otro a través de una escucha activa

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

y dominan habilidades sociales o el manejo de las relaciones a través de la comunicación, la resolución de conflictos o el reconocimiento de los méritos de los demás.

Un buen líder sabe manejar sus emociones para establecer relaciones interpersonales de calidad, aumentar la confianza entre los miembros de su equipo y fomentar un clima de trabajo en el que la toma de decisiones sea compartida. Debe tener iniciativa y buscar la excelencia, ser flexible y alentar la aceptación de los cambios necesarios. Asimismo debe inspirar, motivar, persuadir y desarrollar a los miembros de su organización.

Existe un claro paralelismo entre la inteligencia emocional y dos de las ocho inteligencias múltiples definidas en 1983 por Howard Gardner: la inteligencia interpersonal y la intrapersonal. La inteligencia interpersonal es la habilidad para entender a los demás a través de mensajes no necesariamente obvios, en particular, ser sensible a sus emociones, estados de ánimo, motivaciones, intenciones y deseos. Se consideran herramientas interpersonales la asertividad, la empatía, la congruencia y la escalera de inferencias<sup>10</sup>.

La inteligencia intrapersonal es la habilidad de tener una conciencia real de uno mismo y ser capaz de utilizar esta autoconciencia para afrontar positivamente las circunstancias de la vida. Se trata de ser capaz de acceder a la vida emocional propia como medio para conocerse y así entender a los demás. Supone tomar conciencia de las propias limitaciones y fortalezas, así como nuestras necesidades y aspiraciones. Son herramientas intrapersonales, entre otras, el manejo de emociones, la autoestima, el optimismo, la meditación y la relajación.

## 6. CONCLUSIÓN.

Actualmente, la figura del director escolar es objeto de debate y análisis y se encuentra en constante revisión. Considerada por todos los estudios como un factor clave

---

<sup>10</sup> Chris Argyris llamó, en el año 1985, **escalera de inferencias** al modelo que ilustra cómo ascendemos mentalmente desde las observaciones hasta las decisiones y acciones.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

en el éxito de la institución escolar, las políticas educativas deben prestar especial atención al papel del director de los centros educativos.

En este nuevo escenario, se hace indispensable dotar de una mayor capacidad de gestión a los equipos de directivos, asignarles una mayor autonomía que vaya ligada a la rendición de cuentas, tanto de las decisiones adoptadas como de los resultados obtenidos. En definitiva, para alcanzar la mejora del sistema educativo, es necesario un impulso al liderazgo pedagógico de los centros, mediante una adecuada formación, selección, reconocimiento y apoyo de la función directiva.

Por último, la aplicación de la inteligencia emocional al liderazgo pedagógico adquiere paulatinamente una mayor vigencia y relevancia como garantía de éxito en la puesta en práctica de las funciones directivas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez, M. (2003, abril). *La dirección escolar en el contexto europeo*. Organización y Gestión Educativa, 2.

Barber, M. y Mourshed, M. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. McKinsey and Company.

Bardisa, M. T. (1997, septiembre-diciembre). *Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares*. En Revista Iberoamericana de Educación, 15.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.

Egido, I. (1998). *Directores escolares en Europa. Francia, Reino Unido y España*. Madrid: Escuela Española.

García Garrido, J. L. (2001). *La dirección escolar en la Comunidad Europea*. Madrid: Escuela Española.

**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

Goleman D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Goleman, D. y Boyatzis R. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza y Janés.

Pont, B., Nusche, D. y Hopkins, D. (2008). *Improving School Leadership: Volume 2: Case Studies on System Leadership*. Publicaciones OCDE.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press.

Vázquez, S. (2012). *El liderazgo como discurso y práctica educativa*. Madrid: Editorial Academia Española.

## LEGISLACIÓN

-Ley sobre Educación Primaria (Ley de 17 de julio). Boletín Oficial del Estado nº 199, 1945, 18 de julio.

-Ley sobre reforma de Enseñanza Primaria (Ley 169/1965, de 23 de diciembre). Boletín Oficial del Estado nº 306, 1965, 23 de diciembre.

-Ley General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa (LGE) (Ley 14/1970, de 4 de agosto). Boletín Oficial del Estado nº 187, 1970, 6 de agosto.

-Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación (LODE) (Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio). Boletín Oficial del Estado, nº 159, 1985, 4 de julio.

-Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCD) (Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre). Boletín Oficial del Estado, nº 278, 1995, 21 de noviembre.

-Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo Educación. Boletín Oficial del Estado, nº 106, 2006, 4 de mayo.



**ARTÍCULO: EL DIRECTOR ESCOLAR EN EL SIGLO XXI: LIDERAZGO PEDAGÓGICO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**  
**AUTOR: GÓMEZ RODRÍGUEZ, L. J. INSPECTOR DE EDUCACIÓN.**

---

-Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. Boletín Oficial del Estado, nº 295, 2013, 10 diciembre.

-Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación. Boletín Oficial del Estado, nº 307, 2002, 24 de diciembre.

### REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

Goleman D. (1998, diciembre). ¿Qué hace a un líder? En Harvard Business Review. Recuperado de [http://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo\\_04.pdf](http://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_04.pdf)

Manz, C. C. y Sims, H. P. (1993). Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. Recuperado de <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Manz-SuperLead.pdf>

Marina, J. A., Pellicer, C. y Manso, J. (2015). *El libro blanco de la profesión docente y su entorno escolar. Versión 1.3*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/mecd/dms/mecd/destacados/libro-blanco/libro-blanco-profesion-docente.pdf>

Murillo, F. J., Barrio, R. y Pérez-Albo, M. J. (1999). *La dirección escolar, análisis e investigación*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia. Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/recursos/Documentos/Murillo%20\(1999\).pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/recursos/Documentos/Murillo%20(1999).pdf)

Trujillo, F. (2013, septiembre 22). *Principios pedagógicos y metodologías del nuevo milenio*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=0Wjw-piQKc>