

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS EDUCATIVOS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

[Dra. Antonia M. Zorrilla Hidalgo](#)

Doctora en psicología. Inspectora de Educación. Andalucía.

[Dr. Jesús García-Martínez](#)

Profesor Titular de Universidad. Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos. Facultad de Psicología. Universidad de Sevilla

[M^a. Carmen Orellana-Ramírez](#)

Psicóloga/Investigadora. Departamento de Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológicos Facultad de Psicología. Universidad de Sevilla

RESUMEN

Recientemente ha finalizado el primer proceso de selección de directores según la LOMCE (Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa), que modificaba lo dispuesto en la LOE (Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación). La comisión de selección la constituyen representantes del centro y, por primera vez, mayor número de representantes de la Administración educativa, en pos de mayor rigurosidad y objetividad. Pero, ¿realmente se están eligiendo a los mejores líderes para la dirección? Debemos preguntarnos si con la valoración del proyecto y los méritos de los candidatos se valora la totalidad de requisitos de un verdadero líder para una institución tan importante como la educativa. El mundo tan cambiante en el que vivimos requiere desarrollar otras habilidades y estrategias, además del liderazgo pedagógico y de gestión. En este artículo introducimos este debate de forma estratégica, proponiendo algunas ideas desde la práctica. La capacidad de liderazgo de los directores y directoras es evaluable y

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

entrenable. Y en este sentido, la inspección educativa tiene una labor fundamental como garante de calidad y como agente que lidera y potencia este proceso, en definitiva, mejora la capacidad de toma de decisiones de los directores.

PALABRAS CLAVE

Función directiva y liderazgo, mejora y calidad educativa, evaluación, rendición de cuentas, inspección educativa

ABSTRACT

Recently, the first process of selection of directors according to the LOMCE (Organic Law 8/2013, of December 9, for the improvement of educational quality), which modified the provisions of the LOE (Organic Law 2/2006, of 3 May, Education). The selection committee is made up of representatives of the center and, for the first time, of the educational Administrations, in pursuit of greater rigor and objectivity. But are the best leaders really being chosen for management? We must ask ourselves if, with the evaluation of the project and the merits of the candidates, all the requirements of a true leader for an institution as important as the educational one are valued. A changing world with new challenges requires developing more than pedagogical and management leadership. In this article, we introduce this debate strategically, proposing some ideas from practice. The leadership capacity of the directors is evaluable a posteriori, but also predictable and trainable. And in this sense, the educational inspection has a fundamental role as a guarantor of quality and as an agent that leads and empowers this process, which ultimately improves the decision-making capacity of the directors.

KEYWORDS

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

School leadership, improvement and educational quality, assessment, accountability, educational inspection

1. INTRODUCCIÓN

La L.O.E. (Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación), con las reformas aportadas por la L.O.M.C.E. (Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa) introduce importantes cambios que afectan, entre otros aspectos, a las competencias de la dirección de los centros docentes; los requisitos para participar en el concurso de méritos para la selección y nombramiento de directores y directoras; la Comisión de Selección y a la formación previa necesaria para el ejercicio de la dirección. Se detallan los aspectos a valorar (Artículo 135 de la LOE, modificado por la LOMCE): a) méritos académicos y profesionales, b) proyecto de dirección, c) experiencia y valoración positiva del trabajo previo como directivo y docente, d) experiencia en equipo directivo, e) destino y situación de servicio activo, f) Trabajo y docencia en el centro de la solicitud, g) participación positiva en acciones de calidad educativa (reguladas en el apartado 4 del artículo 122 de esta Ley Orgánica), o experiencias similares. Por su parte, la selección la realiza una comisión formada por representantes del centro y, en una proporción mayor del treinta y menor del cincuenta por ciento, por representantes de la Administración Educativa.

Este nuevo procedimiento ha supuesto un hito por diversos motivos, pero destacan dos de forma determinante por hacer de este proceso de selección un sistema más riguroso y sistemático. En primer lugar, incorpora otros agentes externos al centro en las comisiones de selección como los representantes de la Administración educativa. Y en segundo lugar, pone en valor criterios de mayor objetividad de los candidatos. Con esta

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

regulación, la Administración educativa persigue la profesionalización y la actualización de los perfiles más adecuados para el ejercicio de la función directiva.

Pero finalizado este primer proceso de selección en Andalucía, con la aplicación de los cambios referenciados, cabe preguntar: ¿realmente este nuevo procedimiento nos permite seleccionar a los líderes más eficaces y eficientes; a los directores y directoras que necesitan los centros educativos?

No cabe duda que directores y directoras ejercen el liderazgo pedagógico y de gestión de los centros, lo que queda reflejado en los méritos que son valorables en esta edición. Pero un acercamiento profundo a la realidad del contexto educativo, no puede pasar por alto el hecho de que sus funciones no quedan limitadas a estos dos ámbitos. El ejercicio de la dirección en un mundo tan cambiante y con nuevos retos requiere desarrollar una serie de habilidades y capacidades específicas, más relacionadas con la gestión de personal, la comunicación, el saber escuchar, la búsqueda de soluciones, etc. El importante papel que desempeñan los directores y directoras en los centros educativos, exige poseer habilidades personales y capacitación profesional previa, así como la flexibilidad necesaria para adquirir aquellas competencias tan importantes para dirigir un centro educativo con éxito.

Se sabe que el éxito educativo está directamente relacionado con la organización y la dirección de un centro docente (aunque estos no sean los únicos factores vinculados con dicho éxito). El impacto positivo de la dirección resulta determinante para el desarrollo y para los resultados, en todos los ámbitos del centro (Murillo y Hernández-Castilla, 2015; Sun y Leithwood, 2014; Goikoetxea Piérola, 2000). Pero la práctica diaria sugiere que la flexibilidad antes mencionada, entre otras competencias, puede no estar presente en los mejores perfiles de éxito delimitados por los méritos que ahora se valoran.

Es necesario plantear si con la valoración del proyecto y los méritos de los candidatos se está realmente valorando la totalidad de requisitos que debe poseer un verdadero líder al frente de una institución de tanta importancia como es la educativa.

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

2. LÍDERES EFICACES EN SUS CONTEXTOS EDUCATIVOS. EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Como se ha indicado, el liderazgo en el ejercicio de la dirección comporta el desarrollo de habilidades y capacidades específicas, distintas de las docentes, relacionadas tanto con la gestión de la organización como con la orientación hacia compromisos y fines comunes y la motivación e implicación de todas las personas que integran la comunidad educativa. La dirección de un centro docente debe ser referente y modelo para dicha comunidad, favorecer la construcción de entornos colaborativos y adecuados para el desarrollo de la tarea compartida de educar y, esta tarea debe hacerla en colaboración con un buen equipo, hablamos de un liderazgo distribuido (Anderson, 2010).

Uno de los elementos necesarios para contribuir al éxito educativo es la formación de todas las personas que integran los equipos directivos. Ésta debe orientarse precisamente hacia la adquisición de competencias profesionales relacionadas con la planificación, el liderazgo educativo, las capacidades estratégicas, la comunicación, el trabajo en equipo y la gestión organizativa. Esta formación es necesaria considerando los nuevos retos y exigencias a los que se enfrenta la dirección de los centros docentes.

No sólo se necesita conocimiento y cualificación profesional, sino también una relación humana próxima a los profesores, a las familias y al personal no docente. Un director o directora con la suficiente empatía multiplicará el efecto de su intervención. La empatía, entendida como el proceso de entender la perspectiva emocional y la visión del mundo del otro es un componente básico de las relaciones de cambio (Rogers, 2010; Wampold, 2015), así como de las relaciones organizacionales.

Sin embargo, rara vez se le consulta a la comunidad educativa, y entre ellos destacamos al profesorado, sobre esas habilidades y capacidades específicas tan necesarias que deben poseer los directores y directoras en el ejercicio de su profesión. Esta afirmación puede resultar cuanto menos utópica para muchos directores (Tejero González y

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

Fernández Díaz, 2010); y, especialmente, para docentes desengañados por experiencias pasadas.

A continuación, se describen los aspectos que más valoran los docentes en sus directivos, según Zorrilla-Hidalgo, Garcia-Martínez y Orellana-Ramírez (en proceso), Zorrilla-Hidalgo, 2017:

- Asertividad, empatía y carácter conciliador.
- Involucrar al claustro en la toma de decisiones.
- Que tengan la capacidad de escucha para conocer otros puntos de vista, que tengan flexibilidad, que busquen el consenso.
- No crear conflictos favoreciendo a unos sobre otros, o permitiendo excepciones.
- Que favorezcan un buen clima de trabajo.
- Tener una relación cercana con los compañeros.
- Que sean buenas personas.
- Que tengan liderazgo.
- Saber crear y trabajar en equipo.
- Ser objetivos en la toma de decisiones.
- Que tengan Inteligencia emocional, habilidades sociales y humildad.
- Que sepan valorar los logros de los demás, potenciar y sacar lo mejor de cada persona.
- Que sean personas formadas, responsables, resolutivas.
- Comprometidos con el centro y los compañeros

3. LIDERAR COMO ACTIVIDAD PROFESIONAL: ENTRENABLE Y EVALUABLE. EL PAPEL DE LA INSPECCIÓN EDUCATIVA ANTE LOS LÍDERES DIRECTIVOS

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

Se ha planteado la importancia del liderazgo en general, y del liderazgo en contexto educativo, en particular. Una actividad que no se puede negar ni minusvalorar (Leithwood, 1994; Margalef García, 2001).

Desarrollarla de forma responsable y empática marca la necesidad de que sea una profesión en sí misma y los directores se formen para ello y se reciclen (Hargreaves y Fullan, 2014). Es decir, la capacidad de liderazgo se puede entrenar y evaluar. Para ello, se hace acuciante el acompañamiento de la labor directiva por parte de inspectores preparados para orientar y potenciar los aspectos más brillantes de dichos directores, así como los menos brillantes pero igualmente necesarios, a través del asesoramiento.

Para esta labor deberán contar con nociones amplias del proceso de cambio psicológico individual, no sólo social (Fullan, 1994), a distintos niveles de intervención (preventivo y paliativo).

A nivel preventivo, las medidas tradicionales de asesoramiento, formación, etc. pueden cubrir las necesidades de estos directivos sobradamente. No obstante, a veces surgen problemas complejos en la vida diaria de un centro, difíciles de resolver con una metodología lógica de resolución de problemas sin acento empático; o que requieren difíciles negociaciones con muchos agentes sociales. Es entonces cuando se ponen en juego las capacidades de liderazgo distribuido de los directivos (de flexibilización del pensamiento, de habilidades de resolución de problemas, de comunicación empática, etc.). O lo que es lo mismo, su capacidad de respuesta en situaciones que requieren no sólo soluciones preventivas, sino paliativas de alto nivel en un marco de desarrollo sostenible. En dichos momentos, la visita a los centros propia de la labor de inspección se hace fundamental con motivos de apoyo y orientación (Tébar Cuesta, 2018). ¿Cómo aprovechar estos momentos para potenciar la labor docente respetando su autonomía?

Desde hace décadas, autores como Prochaska y Diclemente (1984) analizan las etapas del cambio necesario en situaciones difíciles. Ellos contemplan cinco etapas básicas del proceso por el que una persona se moviliza hacia el cambio cuando identifica o

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

“contempla” problemas en su vida: Precontemplación, Contemplación, Preparación, Acción y Mantenimiento (Prochaska y Diclemente, 1984). Este modelo transteórico del cambio refleja en última instancia cómo una persona se responsabiliza de lo que le ocurre (independientemente de la naturaleza de su problema) y reactiva su capacidad agente, base del comportamiento autónomo y empoderado. Pero como se puede observar, este proceso no es automático. A veces es necesaria la guía de alguien experimentado que andamiaje y estimule su proceso de concienciación y cambio (Vigotsky, 2010). De igual forma, los inspectores podrían promocionar habilidades empáticas poco desarrolladas de los directivos justo en estos momentos, en el contexto de visitas a centros con objetivos altamente contextualizados. Es decir, no se trata de ofrecer respuestas, sino de fortalecer la toma de decisiones de los directivos, teniendo en cuenta su propio proceso de cambio.

Esta noción de cambio y mejora andamiadas hace referencia a capacidades entrenables, que pueden ser evaluables tanto por indicadores indirectos (resultados de la toma de decisiones), como directos (con pruebas objetivas de capacidades, etc; Cuevas López, Díaz Rosas e Hidalgo Hernández, 2008). No obstante, aquí es necesaria una apreciación vital. Como destaca Stobart (2010), cualquier evaluación determina no sólo lo que sabemos sino la forma en la que nos vemos a nosotros mismos. Es imprescindible, pues, asegurar evaluaciones que estimulen hacia el desarrollo de estas competencias cruciales, no que la desalienten; arrojando a la vez descripciones reales de la situación concreta. Para ello es imprescindible que las evaluaciones permitan un marco comprensivo complejo y potenciador de mejoras, como ya destacan autores tanto desde la práctica educativa (Ruiz Ortiz de Galisteo, 2018) como la investigación (Salanova, 2005).

La inspección educativa es considerada por las leyes educativas como un factor de calidad. El control que ejerce, debe evolucionar hacia un control de calidad que exige evaluación y asesoramiento.

El modelo de intervención de la inspección se dirige a la supervisión, evaluación y asesoramiento, centrados en la mejora de la organización y el funcionamiento de los

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

centros, servicios y programas, y, especialmente, en los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan en sus aulas. Integración de actuaciones, la optimización de esfuerzos y tiempos que mejoren la eficacia. Se trata, en definitiva, de una supervisión formativa y sostenible. A través de este modelo la inspección puede contribuir a que los directores y directoras sean mejores en el desempeño de su trabajo

4. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA EN LA EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN

Los procesos de autoevaluación y mejora están recogidos en todos los reglamentos de organización y funcionamiento de los centros y son clave para la evaluación del ejercicio de la dirección, como así se contempla en las actuaciones de la inspección (Actuación A.3.3. de la Resolución de 26 de julio de 2017, de la Viceconsejería, por la que se aprueban las Instrucciones para el desarrollo, la dirección y la coordinación del Plan General de Actuación de la Inspección Educativa, para el curso escolar 2017-18)

La evaluación del ejercicio de la dirección debe tomar como referencia el desarrollo de los procesos de autoevaluación y mejora que se llevan a cabo en el centro, ellos serán sus promotores, debiendo implicar en los mismos a toda la comunidad educativa.

Los directores y directoras deben partir de un diagnóstico preciso de la situación de su centro, que identifique cuáles son los aspectos que deben potenciarse y los que necesitan ser mejorados. Deben ser capaces de evaluar las fortalezas y debilidades. De este modo, la evaluación se convierte en una actividad indispensable para el funcionamiento de los centros pues permite identificar los aspectos positivos y negativos de los programas implantados, de su organización y funcionamiento, de su gestión, etc., y, detectar los diferentes elementos que contribuyen al logro de los objetivos educativos, orientando la mejora de la práctica. La implicación en esta tarea debe ser de toda la comunidad educativa, para ofrecer una perspectiva multidimensional, cada uno según su parcela de

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

trabajo, de manera que los resultados que se obtengan sean asumidos por todos sus componentes y se generen expectativas de mejora en todos los ámbitos de la evaluación para poder establecer metas reales, con compromisos para su consecución.

Los procesos de enseñanza y aprendizaje deben ser evaluados de forma continua, de tal modo que proporcionen datos válidos para tomar decisiones, para reforzar y corregir, y poder conseguir, de este modo, la calidad educativa pretendida. Los centros se introducen, de esta forma, en una dinámica de mejora continua que otorga un papel central a la autoevaluación y a la dirección como su promotor para conseguir el cambio y con él el éxito.

El conocimiento de sí mismo es un instrumento indispensable para el éxito. Las prácticas reflexivas sobre lo que se está haciendo, nos conduce a las percepciones y a la detección de lo que tenemos que mejorar. No se adquiere conocimiento de sí mismo leyendo sobre lo que otras personas logran sino mediante reflexión centrada en la propia experiencia. La autoevaluación modela los recursos personales necesarios para los propósitos de éxito. El conocimiento de sí mismo lleva al éxito de la organización, a lograr la eficiencia y a conocer las fortalezas. Los directores y directoras, no interponen sus propias opiniones, o ideas, no deben inclinarse en ninguna dirección sino actuar mostrando siempre ese equilibrio deseable y necesario. El equilibrio le dispone a considerar todas las alternativas estratégicas. Los líderes deben poseer inteligencia emocional tanto como habilidades cognitivas.

Todas las actividades de evaluación van a aportar datos reales para la elaboración de planes de mejora de cada centro en particular y del sistema educativo en general, siendo éste el objetivo de la evaluación que deben asumir los directores y directoras.

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

5. CONCLUSIONES

Los distintos planes generales de actuación de la inspección educativa han contemplado, primero como actuación prioritaria, posteriormente como intervención centrada en factores clave (IFC) que contribuyen al éxito educativo y, actualmente, la intervención en los centros, servicios, programas y actividades, con el objetivo de supervisar, evaluar y asesorar e informar. Implícito a la intervención en los centros educativos para conocer el funcionamiento de los mismos, está la evaluación de quién dirige el centro y el efecto que su gestión en el mismo provoca en el resto de los factores evaluados.

A través de esta inmersión en los centros educativos detectamos el carisma de su líder y el liderazgo de todo un equipo directivo, si sus tareas están bien distribuidas y si trabajan como un verdadero equipo. Detectamos también las relaciones entre los miembros del claustro y de éste con el equipo directivo, igualmente, las relaciones de las familias con el centro, su grado de satisfacción con la educación que están recibiendo sus hijos, si existe una buena comunicación con los tutores, si se les ofrece una correcta información y si su colaboración con el centro es requerida y tenida en cuenta. Todos estos indicadores, perceptibles por la inspección hablan de la “buena salud” del centro.

Es difícil encontrar centros que funcionen bien, con un alto grado de satisfacción en la comunidad educativa y que no tengan buenos resultados. Lo contrario es posible, y lo observamos en las distintas intervenciones y actuaciones que la inspección educativa desarrolla. Centros con equipos directivos poco idóneos, donde la convivencia está bastante deteriorada, no sólo entre los miembros del claustro sino también en la relación con las familias y, a pesar de ello, estos directivos permanecen durante muchos años al frente de los centros educativos.

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

No sólo se necesita conocimiento y cualificación profesional, también una relación humana próxima a los interlocutores. Un director con la suficiente empatía multiplicará el efecto de su intervención.

Los distintos estudios científicos y la propia experiencia de la función inspectora revelan que el ejercicio de la dirección en los centros docentes es un elemento determinante, que contribuye al éxito educativo de todo el alumnado, por su incidencia en factores como: la planificación, seguimiento y control de la actividad docente; el correcto funcionamiento de los órganos de gobierno y de coordinación, y el fomento de la convivencia, de la acción tutorial y de la cohesión de la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2). doi: 10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127
- Fullan, M. (1994). La gestión basada en el centro: el olvido de lo fundamental. *Revista de Educación*, 304, 147-161.
- Goikoetxea Piérola, J. (2000). La función de apoyo interno en la organización escolar y su relación con la capacidad interna de desarrollo de los centros. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 4(2), 1-11.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital Profesional*. Madrid: Morata.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de educación*, 304, 31-60.
- Margalef García, L. (2001). El liderazgo educativo: ¿es posible reinventar la cultura de las instituciones educativas? *Revista de Ciencias de la Educación*, 186.

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

-
- Murillo, F. Javier y Hernández-Castilla, Reyes (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes? *RELIEVE*, 21 (1), art. 1. DOI: 10.7203/relieve.21.1.5015
 - Prochaska, J. O. y DiClemente, C. C. (1984). *The transtheoretical approach: Crossing the traditional boundaries of therapy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
 - Rogers, C. (2010). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós.
 - Salanova, M. (2005). Metodología WONT para la evaluación y prevención de riesgos psicosociales. *Gestión práctica de riesgos laborales*, 14, 22-32.
 - Stobart, G. (2010). *Tiempos de pruebas: Los usos y abusos de la evaluación*. Madrid: Morata.
 - Sun, J. & Leithwood, K. (2014). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 41-70.
 - Tébar Cuesta, F. (2018). Cuatro planos funcionales de la inspección de educación. *Supervisión 21*, 48, 1-23.
 - Tejero González, Carlos M^a y Fernández Díaz, M^a José. (2010). Estrés laboral y dirección escolar. Escala de medición y jerarquía de estresores. *Bordón*, 62(1), 123-137.
 - Vigotsky, L. (2010). *Pensamiento y Lenguaje*. Barcelona: Paidós.
 - Wampold, B. E. (2015). How important are the common factors in psychotherapy? An update. *World Psychiatry*, 14, 270-277.
 - Zorrilla-Hidalgo, A. M. (2017). Estrés en la profesión docente: Estudio de su relación con variables laborales y de contexto. Tesis Doctoral. Sevilla: Universidad de Sevilla.
 - Zorrilla-Hidalgo, A. M., Garcia-Martínez, J. y Orellana-Ramírez, M. C. (En preparación). Estudio del burnout docente a partir de micronarrativas: una perspectiva constructivista.

ARTÍCULO: ¿SE SELECCIONAN LOS LÍDERES QUE NECESITAN LOS CENTROS? ALGUNAS REFLEXIONES PRÁCTICAS

AUTORES: ZORRILLA HIDALGO, A. M. INSPECTORA DE EDUCACIÓN; GARCIA-MARTÍNEZ, J. PERSONAL DOCENTE-INVESTIGADOR.; ORELLANA-RAMÍREZ, M. C. PSICÓLOGA-INVESTIGADORA.

WEBGRAFÍA

-Cuevas López, M. M., Díaz Rosas, F. e Hidalgo Hernández, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 12(2), 1-20. Descargado el 30/06/2018 desde: <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev122COL3.pdf>

-Ruiz Ortiz de Galisteo, R. (2018). Por una autoevaluación diferente. Tribuna abierta. Opinión. Diario de Córdoba. Descargado el 09/07/2018 desde: http://www.diariocordoba.com/noticias/opinion/autoevaluacion-diferente_1236646.html

LEGISLACIÓN

-Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de *Educación*. Boletín Oficial del Estado, 106, 04/05/2006

- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, *para la mejora de la calidad educativa*. Boletín Oficial del Estado, 295, 10/12/2013.

-Orden de 26 de julio de 2016, por la que se establece el Plan General de Actuación de la Inspección Educativa de Andalucía para el período 2016-2019. Boletín Oficial de Andalucía., 148 3/08/2016, página 10