

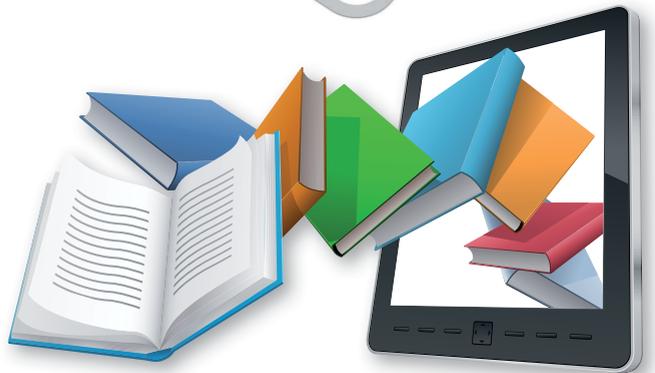
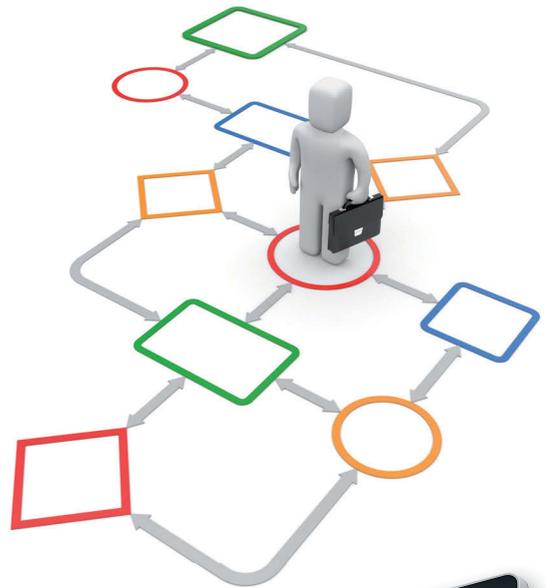
# Herramientas para directivos escolares II



Wolters Kluwer | Educación  
España

Alejandro Campo

GESTIÓN



Alejandro Campo  
Alfonso Fernández  
Jesús Grisaleña  
Nélida Zaitegi

# HERRAMIENTAS PARA DIRECTIVOS ESCOLARES II

© Alejandro Campo

© Wolters Kluwer España, S.A.  
C/ Collado Mediano, 9  
28230 Las Rozas (Madrid)

1ª Edición: Febrero 2012

**WOLTERS KLUWER ESPAÑA, S.A.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **CEDRO** (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

El objeto de esta publicación es proporcionar información al usuario, por tanto no existe obligación por parte de la editorial de resolver consultas o de facilitar asesoramiento jurídico o profesional de cualquier tipo relacionado con las informaciones en ella contenidas.

La editorial advierte al usuario que la información contenida en esta publicación puede estar elaborada con base en criterios opinables, o bien elaborada a partir de datos suministrados por fuentes sobre las que ésta no tiene control y cuya verificación no siempre es posible a pesar de que la editorial pone todos los medios materiales, humanos y técnicos a su alcance para procurar una información exhaustiva, completa, exacta y actualizada.

ISBN Edición gráfica: 978-84-9987-052-6

ISBN Edición digital: 978-84-9987-053-3

Depósito Legal: M-5794-2012

Impreso por Wolters Kluwer España, S.A.

## LOS AUTORES



**Alejandro Campo Postigo**, consultor en Organización Escolar, ha sido director durante siete años del Programa de Formación de los Equipos Directivos del Departamento de Educación del Gobierno Vasco (1994-2001) y coordinador durante otros siete años del Equipo de Organización Escolar en el ISEI-IVEI –Instituto Vasco de Evaluación e Investigación Educativa– (2001-2009).

Colabora con distintas revistas profesionales sobre temas educativos y, en la actualidad, trabaja para distintos centros e instituciones en los siguientes temas: dirección y liderazgo educativo, *coaching* y desarrollo profesional, evaluación de centros y procesos de mejora y gestión del conocimiento y redes de aprendizaje.

Algunas de sus últimas publicaciones son:

Campo, A. (2010): *Herramientas para directivos escolares*. Madrid: Wolters Kluwer.

Campo A. (2010): La formación de los directivos para el liderazgo pedagógico; en A. Bolívar: Dirección pedagógica: un liderazgo centrado en el aprendizaje; en A. Manzanares (2010): *Organizar y dirigir la complejidad. Instituciones educativas en evolución*. XI CIOIE. Madrid: Wolters Kluwer.

Campo, A. (2011): La dirección y la evaluación para el aprendizaje. *OGE*, nº 5. Madrid: Wolters Kluwer.

Campo, A. (2011): Direcciones escolares y práctica docente, *OGE*, nº 6. Madrid: Wolters Kluwer.



**Alfonso Fernández**, maestro y profesor de Educación Secundaria, fue director de un instituto de Educación Secundaria entre los años 1997 y 2001. Formador de equipos directivos durante varios años, así como técnico en convivencia en el equipo de Organización Escolar del ISEI-IVEI –Instituto Vasco de Evaluación e Investigación Educativa– (2001-2007) y en la evaluación internacional TIMSS (*Trend in International Mathematics and Science Study*) de la IEA.

Recientemente ha sido nombrado Inspector de Educación. Ha sido presidente del FEAE de Euskadi (2003-2006) y vicepresidente de la Federación Estatal del FEAE (2006-2009). Ha publicado varios artículos y realizado algunas ponencias sobre convivencia y colabora en los dossieres de herramientas de la revista OGE.

Algunas de sus publicaciones:

La convivencia en secundaria: un estudio de casos, *Revista Iberoamericana de Educación* (2006).

OGE nº 3 (2008): Trabajar y aprender en grupos. A. Fernández. y A. Campo.

Fernández, A. y Campo, A. (2010): Escuelas ricas en datos. *OGE* nº 5.

Fernández, A. y Campo, A. (2011): La dirección y la evaluación para el aprendizaje. *OGE*, nº 5. Madrid: Wolters Kluwer.



**Jesús Grisaleña Urrecho**, profesor de Educación Secundaria, fue director del Centro de Orientación Pedagógica de Basauri (1993-2001). Desde hace tres años es coordinador del Equipo de Organización Escolar del ISEI-IVEI –Instituto Vasco de Evaluación e Investigación Educativa–.

Ha publicado artículos sobre enseñanza de las lenguas: Cambiar de lengua para enseñar (*Cuadernos de Pedagogía*, 2004); Plurilingual Education in Secondary Schools: Analysis of Results (*International CLIL Research Journal*, 2008); Alumnado trilingüe en Secundaria (*Revista de Investigación*, 2008). Sobre convivencia escolar: La convivencia en secundaria: un estudio de casos (*Revista Iberoamericana de Educación*, 2006); Análisis de tres centros de Secundaria (*Cuadernos de Pedagogía*, 2006). Y sobre organización y gestión escolar: El coaching como experiencia de aprendizaje de los directivos (*Organización y Gestión Educativa*, 2007); El mentoring como estrategia de aprendizaje (*Organización y Gestión Educativa*, 2007); Las escuelas que aprenden, ¿qué son y cómo son? (*Organización y Gestión Educativa*, 2010); Las direcciones escolares y la práctica docente (*Organización y Gestión Educativa*, 2011).



**Nélida Zaitegi de Miguel** es consultora en Dirección y convivencia escolar. Lleva 42 años dedicada a la educación desde distintos ámbitos y responsabilidades: profesora, directora, inspectora de Educación, responsable de programas de innovación educativa (formación de equipos directivos, competencias para la vida y educación para la convivencia, la paz y los DDHH). Es miembro del Fórum Europeo de Administradores de la Educación, ha sido presidenta del Euskalherriko Hezkuntza Forum Europarra y directora de la revista *Organización y Gestión Educativa* (2002-2011). Actualmente es vicepresidenta de Convives y colabora con distintas administraciones y universidades en temas relacionados con la organización y gestión de los centros educativos para incrementar el éxito del alumnado y avanzar hacia la convivencia y paz positiva.

Algunas de sus publicaciones:

Liderazgo para el aprendizaje. En *Organizar y dirigir en la complejidad*. en A. Manzanares (2010): *Organizar y dirigir la complejidad. Instituciones educativas en evolución*. XI CIOIE. Madrid: Wolters Kluwer.

La educación en y para la Convivencia Positiva en España. *REICE* 2010. Volumen 8, nº 2.

Guía para la elaboración del Plan de Convivencia anual. En *Organización y Gestión Educativa* nº 4 y 5(2006).

*Educación para la convivencia y la paz en Euskadi, hoy*. Servicio de publicaciones del Gobierno Vasco (2005).

*Autoevaluación del centro educativo*. Taller de evaluación: modelo de gestión GE-Rs. Servicio de publicaciones del Gobierno Vasco (2003).

---

# Índice

---

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	17
<b>CAPÍTULO I. LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN</b> .....	27
1. Política educativa y liderazgo .....	29
1.1. Introducción.....	29
1.2. La formulación de la política educativa .....	30
1.3. Liderazgo transformador, factor de eficacia .....	33
1.4. Características de los líderes estratégicos.....	34
1.5. Conclusión.....	38
2. Un ejercicio de prospectiva educativa .....	40
2.1. Los dilemas de la innovación .....	40
2.2. Presentación de las actividades .....	41
2.2.1. Actividad 1: Tendencias globales y retos educativos.....	43
2.2.2. Actividad 2: Implicaciones educativas.....	44
2.2.3. Actividad 3: Esbozar políticas educativas.....	46
3. Calidad y planificación estratégica .....	54
3.1. Introducción.....	54
3.2. Líneas estratégicas en el Proyecto Educativo del centro.....	56
3.2.1. Sensibilización .....	56

3.2.2. Creación del equipo de trabajo.....	56
3.2.3. Realización del borrador .....	57
3.2.4. Contraste con toda la comunidad educativa.....	64
3.2.5. Aprobación.....	65
3.2.6. Concreción anual.....	66
3.2.7. Seguimiento y evaluación .....	67
4. Los planes de mejora .....	68
4.1. Introducción .....	68
4.2. El diseño de los planes de mejora.....	70
4.2.1. El ciclo de la planificación .....	72
4.2.2. El análisis .....	73
4.2.3. Planificación operativa.....	74
4.3. La implementación: el cambio en los centros educativos .....	76
4.3.1. La naturaleza de los cambios educativos .....	77
4.3.2. Tipos de cambio .....	78
4.3.3. Fases en los procesos de cambio.....	78
4.3.4. La comprensión de los cambios .....	80
4.3.5. Resistencias al cambio .....	81
4.3.6. Las escuelas que aprenden: aprendizaje colectivo.....	83
4.4. Seguimiento y evaluación .....	85
5. El plan de desarrollo profesional de los directivos .....	92
5.1. Introducción.....	92
5.2. Modelos alternativos de desarrollo profesional.....	94
5.3. Los modelos de dirección.....	96
5.3.1. Perfil de un director o directora. Inglaterra .....	97
5.3.2. ISLLC 2008.....	99
5.4. Herramientas diagnósticas .....	103
5.4.1. Análisis DAFO personal .....	103
5.4.2. Dirección y liderazgo .....	104
5.5. Análisis de necesidades y plan de acción.....	106
5.5.1. Oportunidades para el desarrollo profesional de los directivos escolares .....	107
5.5.2. Plantilla de planificación.....	111

<b>CAPÍTULO II. EL TRABAJO EN RED .....</b>	<b>113</b>
1. Trabajar y aprender en grupos .....	115
1.1. Introducción.....	115
1.2. Grupos informales .....	116
1.2.1. Actividad 1: ¿Conjunto de individuos o grupo? .....	116
1.2.2. Actividad 2: Grupos informales en el centro .....	117
1.3. Grupos y equipos de trabajo. Los equipos de trabajo como la res- puesta más ajustada a la complejidad de la escuela actual.....	118
1.3.1. Actividad 3: Inventario de los equipos de trabajo o de coordi- nación en tu centro .....	120
1.4. Las decisiones de cada cual. Las decisiones del equipo.....	120
1.4.1. Actividad 4: Detección de las áreas susceptibles de coordi- nación en mi centro .....	121
1.5. La constitución de los equipos de trabajo.....	123
1.5.1. Actividad 5: Constitución y primeros pasos de un equipo de trabajo.....	123
1.6. Análisis de la práctica de los equipos de trabajo .....	124
1.6.1. Actividad 6A: Diagnóstico de los problemas de un grupo de trabajo.....	124
1.6.2. Actividad 6B: Consideración sobre los roles en el grupo .....	126
1.6.3. Actividad 6C: Observación no participante de un grupo de trabajo.....	128
1.7. El papel de los coordinadores de los equipos de trabajo .....	130
1.7.1. Actividad 7: Valoración sobre las competencias para el ejer- cicio de la coordinación .....	130
2. El conocimiento y las redes de aprendizaje.....	131
2.1. Metáforas sobre el conocimiento.....	131
2.1.1. Modelo de la creación del conocimiento de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi .....	133
2.1.2. Modelo del aprendizaje expansivo de Yrjö Engeström .....	134
2.1.3. Modelo de la construcción del conocimiento de Carl Bereiter..	135
2.2. Características clave de las redes .....	136
2.2.1. Finalidad o propósito .....	137
2.2.2. Relaciones .....	138
2.2.3. Colaboración .....	138
2.2.4. Investigación .....	138
2.2.5. Liderazgo .....	139

2.2.6. Rendimiento de cuentas .....	139
2.2.7. Apoyo mutuo e incremento de la capacidad interna .....	139
2.3. Herramienta 1: Mapa de tu red.....	140
2.4. Herramienta 2: Niveles de aprendizaje.....	143
3. Las redes y el desarrollo profesional .....	146
3.1. Introducción.....	146
3.2. Tipología de las redes .....	147
3.3. Redes y conocimiento profesional.....	150
3.3.1. Guía de observación en el aula.....	153
3.3.2. Protocolo para las visitas mutuas o visitas de aprendizaje.....	157
3.3.3. Cuestionario: “Redes de aprendizaje entre centros” .....	158
4. El papel del liderazgo en las redes.....	159
4.1. Introducción.....	159
4.2. Elementos clave de la teoría de los sistemas .....	162
4.3. Liderazgo en los sistemas y en las redes .....	163
4.4. Herramienta: El papel de los líderes en las redes.....	165
4.5. Conclusión .....	170
5. Los conflictos en los centros escolares .....	174
5.1. Introducción.....	174
5.2. Tipología de conflictos .....	175
5.3. Hacia una gestión proactiva de los conflictos.....	176
5.3.1. Evitar que los problemas se conviertan en conflictos .....	177
5.3.2. Hacer explícitas las creencias en torno al conflicto .....	178
5.3.3. Detección y aceptación de los conflictos .....	179
5.3.4. Plan de acción .....	181
5.3.5. Dar lugar a los procesos: sin prisa pero sin pausa. Con ánimo de colaborar al bienestar y desarrollo de las personas y del centro.....	183
5.3.6. Aprender con la experiencia: lecciones aprendidas .....	184
<b>CAPÍTULO III. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....</b>	<b>187</b>
1. Las escuelas inteligentes.....	189

---

1.1.	Introducción.....	189
1.2.	Datos, información y conocimiento .....	191
1.3.	Conocimiento útil en los centros escolares .....	192
1.3.1.	Conocimiento de las personas.....	192
1.3.2.	Conocimiento de la situación o del contexto .....	193
1.3.3.	Conocimiento de la práctica educativa .....	194
1.3.4.	Conocimiento conceptual .....	195
1.3.5.	Conocimiento del proceso.....	195
1.3.6.	Conocimiento y control personal .....	196
1.4.	Actividad 1: Auditoría del conocimiento .....	197
1.5.	Actividad 2: Análisis de un puesto de trabajo .....	201
1.6.	Actividad 3: Análisis de la circulación del conocimiento en el centro..	203
1.7.	Actividad 4: Compartir aprendizaje .....	206
2.	Características de las escuelas que aprenden.....	210
2.1.	Introducción.....	210
2.2.	Cultura de colaboración.....	210
2.3.	Decálogo de los centros que aprenden .....	212
2.4.	Componentes básicos de las escuelas que aprenden .....	214
2.5.	Herramienta 1: Medición del clima de aprendizaje en el centro .....	217
2.6.	Herramienta 2: Variables de calidad en un centro escolar.....	219
3.	Culturas de aprendizaje en los centros.....	223
3.1.	Introducción.....	223
3.2.	Culturas de aprendizaje .....	224
3.2.1.	Aprendizajes.....	224
3.2.2.	Culturas escolares .....	226
3.3.	Medir la cultura de aprendizaje de un centro (la herramienta).....	228
4.	Escuelas ricas en datos.....	235
4.1.	Introducción.....	235
4.2.	La creciente necesidad de planificar y de actuar en Educación conforme a las evidencias y a los datos.....	236
4.3.	Datos, información, conocimiento .....	242
4.4.	Los distintos niveles de intervención educativa. La política educativa..	244
4.5.	La perspectiva de la actividad escolar .....	245
4.5.1.	Herramienta 1: Listas de control .....	245
4.5.2.	Herramienta 2: La plantilla para la recogida de datos en el aula .....	251

5. Las reuniones en los centros educativos .....	254
5.1. Introducción.....	254
5.2. Análisis y diagnóstico de las reuniones en los centros educativos....	257
5.3. Antes de la reunión.....	258
5.4. Desarrollo de la reunión .....	261
5.4.1. Técnica del post-it.....	262
5.4.2. Grupo nominal. Técnica de priorización.....	263
5.5. Después de la reunión.....	266
5.5.1. Evaluación de la reunión.....	266
5.5.2. Acta resumen de la reunión.....	267
5.6. Las reuniones con las familias.....	268
<b>CAPÍTULO IV. EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO .....</b>	<b>269</b>
1. Liderazgo centrado en el aprendizaje .....	271
1.1. Introducción.....	271
1.2. Características de los directivos como líderes del aprendizaje .....	272
1.3. Impacto de la dirección en los resultados de aprendizaje.....	273
1.4. Cuantificar el impacto de la dirección .....	274
1.5. Algunas evidencias sobre la dirección .....	275
1.6. Modos de ejercer influencia sobre lo que sucede en las aulas.....	276
1.7. Actividad 1: Protocolo para la discusión de textos .....	278
1.8. Actividad 2: Influencia e impacto de los directivos escolares sobre los aprendizajes del alumnado.....	280
1.9. Actividad 3: Revisión de la evaluación para el aprendizaje en el centro .....	281
2. Las claves del aprendizaje .....	285
2.1. Introducción.....	285
2.2. Procesos de aprendizaje.....	287
2.3. Condiciones de aprendizaje según el alumnado.....	289
2.4. Teorías del aprendizaje .....	291
2.5. Actividad 1: Preguntas para reflexionar sobre el aprendizaje .....	294
2.6. Actividad 2: Tareas del liderazgo pedagógico.....	296
2.7. Actividad 3: Una clase que aprende y en la que se aprende.....	298
3. La dirección y las experiencias de aprendizaje.....	299

---

3.1. Introducción.....	299
3.2. Teorías del aprendizaje.....	299
3.2.1. Un marco para seleccionar las experiencias de aprendizaje: el currículo .....	299
3.2.2. Aprendizaje profundo y aprendizaje superficial .....	302
3.3. El alumno como protagonista del aprendizaje.....	304
3.3.1. Una correcta actitud mental .....	304
3.3.2. La autorregulación del aprendizaje .....	306
3.4. La intervención de la dirección .....	308
3.4.1. Promoción de factores favorables al aprendizaje.....	309
3.4.2. Un marco nuevo de relación .....	310
3.5. Actividad 1: Reflexión sobre las competencias básicas .....	312
3.6. Actividad 2: Factores que facilitan el éxito en el aprendizaje.....	316
3.7. Actividad 3: Estrategias metodológicas (Berritzegune Nagusia).....	317
4. La dirección y la evaluación para el aprendizaje.....	319
4.1. Introducción.....	319
4.2. Características básicas de la evaluación formativa .....	321
4.2.1. Compartir los objetivos de aprendizaje y los criterios de éxi- to con el alumnado .....	321
4.2.2. Proporcionar información (feedback) de calidad .....	323
4.2.3. Implicar al alumnado en su autoevaluación y en la evalua- ción de sus compañeros.....	324
4.2.4. Estimular el diálogo sobre el aprendizaje .....	325
4.3. El papel de los equipos directivos en la evaluación formativa.....	326
4.4. Actividad 1: Revisión de las estrategias de autoevaluación y de la evaluación entre compañeros .....	327
4.5. Actividad 2: Estrategias y características de un diálogo eficaz.....	329
4.6. Actividad 3: Cuestionario para revisar la evaluación en el centro ...	331
5. La dirección y la práctica docente .....	340
5.1. Introducción.....	340
5.2. La diferencia está en el profesorado, en el buen profesorado .....	341
5.2.1. El reto y el estímulo permanente al alumnado.....	342
5.2.2. La creación de entornos positivos de aprendizaje.....	343
5.2.3. Los objetivos de aprendizaje son claros y manifiestos, se sabe qué hacer, cuándo y por qué. Se instrumentan un con- junto de estrategias para conseguirlos.....	344
5.3. Características y prácticas del buen profesorado .....	345

5.4.	La dirección y el desarrollo profesional del profesorado .....	348
5.4.1.	El aprendizaje del profesorado.....	350
5.4.2.	Conectar aprendizaje del profesorado con aprendizaje del alumnado.....	351
5.5.	Actividad 1: Entendimiento colectivo de la competencia del profe- sorado .....	352
5.6.	Actividad 2: Lista de control sobre las destrezas del profesorado ...	354
5.7.	Actividad 3: El clima del centro .....	356
5.8.	Actividad 4: Determinar el perfil del puesto: profesor de 4º de Pri- maria.....	359
5.9.	Actividad 5: Variables de calidad en el aula .....	361
<b>ANEXO 1. REFERENCIAS ORIGINALES DE LA RECOPILOACIÓN ..</b>		<b>365</b>
<b>ANEXO 2. CATÁLOGO DE ACTIVIDADES .....</b>		<b>367</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>375</b>

---

## Introducción

---

Afortunadamente, el entendimiento de la dirección escolar se está enriqueciendo con nuevas perspectivas teóricas y con nuevas dimensiones prácticas, que superan las visiones puramente administrativas para incorporar elementos más dinámicos en la interpretación y en la organización de los centros escolares.

En primer lugar, se asienta con fuerza una dirección que promueve una visión activa del aprendizaje y lo estimula en todos los ámbitos. En los contextos escolares el aprendizaje valioso no ocurre normalmente por accidente, por lo que el equipo directivo orienta su tarea a crear entornos que apoyen y faciliten el aprendizaje para el alumnado, profesorado, coordinadores, etc. Tenemos hoy abundante literatura sobre cómo se aprende y cómo se puede organizar el conjunto de experiencias de aprendizaje para que tengan un impacto positivo, no sólo en los resultados de los exámenes, sino en la capacidad de aprender. Si el profesorado es capaz de enseñar a sus alumnos a aprender a la vez que se adquieren los contenidos, actitudes y destrezas del currículo, se logran los objetivos del aprendizaje y se obtienen tasas de rendimiento que nos permiten compararnos ventajosamente con los países de nuestro entorno.

En consecuencia, la preocupación principal de los equipos directivos es lograr que el profesorado marque diferencias significativas con todos y cada uno de los alumnos. Para ello, el equipo directivo tiene que promover y facilitar entornos variados, de acuerdo a la diversidad de estrategias docentes, que hagan uso de las nuevas tecnologías de la información y que permitan trasladar la responsabilidad de su propio aprendizaje al alumnado.

En segundo lugar, las direcciones escolares tienen cada vez más en cuenta el contexto específico de los centros que dirigen. Hay una paradoja permanente para el

liderazgo en todo tipo de organizaciones. Es la tensión entre las estrategias y soluciones universales, y las específicas y a la medida. Ambos extremos son peligrosos. El reto para los directivos escolares es conocer las buenas prácticas existentes y adaptarlas al contexto específico de cada escuela. Elevar el nivel de rendimiento, ampliar el repertorio de estrategias de aprendizaje del alumnado y proporcionar experiencias valiosas de aprendizaje son independientes del contexto social en que se encuentra el centro educativo. No cabe duda de que el reto es mayor en unos centros que en otros, por eso reclaman respuestas específicas y contextualizadas.

El truco consiste en construir la respuesta desde dentro y no importarla desde fuera, aunque los ingredientes sean similares. La dirección debe ser sensible a las características específicas como el contexto social y familiar, la composición del alumnado, la trayectoria del centro y su nivel de efectividad; y reconocer las expectativas e intereses de todos los miembros de la comunidad educativa: alumnado, profesorado, familias...

Y, por último, se entiende la dirección como una función repartida entre muchas personas. La tarea compleja y exigente de organizar experiencias de aprendizaje para un grupo-clase tiene tanto componente de liderazgo como la coordinación o la jefatura de estudios. El equipo directivo ha de sacar provecho del potencial de liderazgo existente en todos los miembros de su centro. Este entendimiento del liderazgo se basa en compartir valores y creencias y ceñirse a ellos en todos los niveles de actuación. De aquí se deriva que el liderazgo instructivo no está unido inexorablemente al estatus o la experiencia. Está distribuido en las personas y en los departamentos y potencialmente disponible para todos.

Existen cada vez más evidencias, tanto en el sector público como en el privado, para apoyar este modo distribuido de liderazgo, especialmente en las organizaciones que aprenden. En ellas los directivos ponen en marcha proyectos, estimulan el diálogo y la colaboración, identifican problemas y ayudan a construir soluciones. Suelen tener un repertorio de recursos sociales más amplio de lo que ha sido habitual en las estructuras jerárquicas, para promover la apertura, para asegurar relaciones positivas y para afrontar la ambigüedad y la incertidumbre inherentes a los modelos abiertos de liderazgo.

Esta segunda entrega, *Herramientas para directivos escolares II*, se suma a la anterior, *Herramientas para directivos escolares*, y como ella surgió en la revista de los directivos escolares *Organización y Gestión Educativa*, publicada conjuntamente por el FEAE y Wolters Kluwer España. Nutren esta publicación los diferentes Dossieres de herramientas que se han ido publicando en momentos distintos. Respondían a necesidades del momento, y siguen plenamente vigentes en la actualidad. Así, su origen permite abordar la lectura de modo individual, empezando por cual-