

LAS FUNCIONES DE LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LOS DOCENTES EN LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR. ENTRE LA COMPLEJIDAD Y LA CREATIVIDAD

JOSÉ ANTONIO TORRES GONZÁLEZ*

“Sólo cuando anduve el camino que separa a un gestor de un líder, conseguí que la empresa (institución) se abriera a las posibilidades de mercado y a la iniciativa creadora de sus empleados”
(Carlzon, Jan, 1987)

A la luz del informe Bricall (2000) y teniendo como horizonte las posibles directrices de reforma de la Ley de Reforma Universitaria, este artículo se centra en la función de liderazgo y gestión que ejercen los docentes que han sido designados/elegidos para participar en los órganos de gobierno de las instituciones de enseñanza superior. El desarrollo del mismo girará en torno a tres ejes fundamentales: en primer lugar el análisis de la situación actual de la universidad española y los retos y desafíos que se plantea para el futuro; en segundo lugar, reflexionar sobre las características de las funciones de gestión y liderazgo por parte de los docentes que las ejercen y las problemáticas que plantea y, por último, las propuestas y alternativas para la innovación y la mejora, surgidas de los análisis anteriores.

“Only when I walked the way which separates a manager from a leader, did I succeed in getting the firm (institution) to open itself to the market possibilities and to the creative initiative of its staff”
(Carlzon, Jan, 1987)

In the light of the Bricall report (2000) and taking the possible changes in the University Reform Law into account, this paper is centered on the leadership and management functions which the teachers who have been appointed or elected to participate in the management of University education institutions perform. This will be developed around three core ideas: in the first place, the analysis of the present situation in the Spanish University system and the challenges for the near future; secondly, a reflection upon the characteristics of leadership and management functions on the part of the teaching staff and the potential problems they pose; and, finally, some proposals and alternatives towards innovation and improvement, derived from the previous analyses.

1. La Educación Superior en el Siglo XXI: Nuevos desafíos

En la actualidad asistimos a un período profundo de cambios a todos los niveles de la estructura social. La sociedad se está transformando

* JOSÉ ANTONIO TORRES GONZÁLEZ es Profesor Titular de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Jaén.

y como consecuencia de ello, se detectan y se palpan una serie de procesos simultáneos, que en sí mismos son problemáticos y, a veces, contradictorios: la democratización, internalización, globalización, europeísmo, regionalización, polarización, marginación y fragmentación. Indudablemente, todos ellos inciden, en mayor o menor medida, en la educación superior, por lo que exige de ella, la configuración de respuestas adecuadas para afrontar los nuevos desafíos que surgen de las demandas sociales para afrontar el futuro.

Los imperativos actuales del desarrollo económico y técnico adquieren tanta importancia como las modificaciones de las estrategias para el desarrollo, que deberían dirigirse hacia el logro de un desarrollo humano sostenible, en el que *“el crecimiento económico esté al servicio del desarrollo social y garantice una sostenibilidad ambiental”* (Rubio, 1996: 10). Por otra parte, el informe Bricall (2000) pone de manifiesto que el Libro Blanco sobre la Educación y la Formación de la Comisión Europea especifica cuales han sido los tres grandes impactos de nuestro tiempo en el ámbito de la educación: la cada vez más pujante emergencia de la sociedad de la información que incide directamente sobre la naturaleza del trabajo y su proceso de transformación; el fenómeno de la mundialización que precisa cuestiones relativas a las posibilidades de creación de empleo y, por último, la revolución científico-técnica que genera una nueva cultura y que plantea nuevas realidades éticas y sociales.

Desde esta perspectiva, las transformaciones sociales requieren una nueva institución universitaria que en el momento actual ya está surgiendo, bastante distinta de la que muchos de nosotros hemos vivido. La educación superior ha experimentado numerosos cambios en las últimas décadas que podríamos resumir en tres líneas esenciales:

- a) La expansión cuantitativa.
- b) La diversificación de las estructuras institucionales y de los programas que conllevan el que las instituciones universitarias tiendan hacia la competitividad y la diferenciación
- c) La restricción financiera, que afecta a todos los estamentos del sistema educativo y, cómo no, al universitario.

El profesor Rubio, en su ponencia de presentación de las Jornadas sobre *“La Universidad del siglo XXI y su impacto social”* (1996), destaca que las respuestas de la Educación Superior, en un mundo en proceso de transformación, deben orientarse por tres criterios que determinan su jerarquía y su funcionamiento. Tales criterios serían: el de pertinencia, el de calidad y el de internalización.

Pertinencia, en estrecha relación con la dimensión social de la institución universitaria. En este sentido, la proyección social universitaria, como consecuencia de los procesos de democratización que han tenido lugar en su seno, adquiere nuevas dimensiones en la medida en que las actividades socio-económicas-profesionales requieren personas capaces de actualizar sus conocimientos y adquirir nuevos que les permitan no sólo

acceder al mundo del empleo, sino también de ser capaces de crearlo. De ahí que uno de las condiciones para el buen funcionamiento y gestión de la educación superior sea la creación y el mantenimiento de una buena estructura relacional con la Administración Pública y con la sociedad en general basada en los principios de libertad y autonomía institucional que genere el autogobierno de la institución universitaria. Precisamente en este punto nos detendremos de manera más minuciosa en epígrafes posteriores, ya que el mismo será el eje nuclear de nuestra aportación.

Calidad, como elemento de preocupación fundamental en las instituciones universitarias. No en vano, en los discursos de apertura del curso 2000-01 de la gran mayoría de las universidades españolas, el tema de la calidad ha ocupado bastantes renglones, constituyéndose así en un indicador de exigencia de la propia sociedad. No es éste el momento de hacer referencias explícitas a los movimientos de Gestión de Calidad Total, pero sí de aludir a que la institución universitaria ha de tender a la creación de una cultura de calidad que afectará al personal docente, a los programas, a los estudiantes, a la infraestructura, a los recursos y a los servicios y que tendrá como objetivo primordial la mejora del propio sistema. En este proceso, es donde se contextualiza como un componente de extraordinaria importancia el liderazgo y la gestión, dentro del diseño de un marco referencial como es el Plan Estratégico de cada institución.

La **internalización** de la Educación Superior, que obedece al carácter universal del aprendizaje y de la investigación y que trae como consecuencia la cooperación internacional que se ve favorecida actualmente por procesos de integración política y económica y por la necesidad de una educación de carácter inter y multicultural. La puesta en práctica de programas como Erasmus, Sócrates, Intercampus, Alfa... facilitan de manera considerable el establecimiento de mecanismos de enlace y cooperación entre instituciones, profesores y estudiantes en el ámbito de la Educación Superior.

Este breve recorrido por las problemáticas y retos de la Educación Superior de cara a este nuevo siglo nos permite avanzar que la clave del éxito para afrontar los cambios universitarios, ya iniciados, y los que se prevén en un futuro no lejano, a corto y medio plazo, está en el ajuste correcto de un pleno ejercicio de la autonomía en las instituciones universitarias, en su enseñanza, en su investigación, en su estructura organizativa de gestión y gobierno y en su capacidad para asumir nuevas responsabilidades ante las demandas sociales.

2. Los Órganos de Gobierno en las Instituciones de Enseñanza Superior: Cabalgando entre el liderazgo y la gestión, entre la complejidad y la creatividad

Enlazando con las premisas descritas en el apartado anterior, cabría preguntarse sobre cómo debe interpretarse el ejercicio de la autonomía universitaria. Indudablemente todos estaríamos de acuerdo en que dicha

interpretación estaría relacionada con la capacidad de acción e iniciativa de la institución y a su vez con el nivel de sintonía con las demandas sociales. En palabras de Michavila y Calvo (1998: 110), la autonomía no debe significar abandono por el poder político, limitándola a la democracia interna y a la participación de todos sus miembros en la toma de decisiones. Para que exista autonomía real, las universidades deben disponer de recursos financieros suficientes para cumplir con sus fines y, a la vez, esta autonomía tiene que permitir también la capacidad de renovación de las estructuras organizativas con criterios de eficiencia y transparencia. Desde esta perspectiva, parece obvio que el gobierno de las instituciones de educación superior es un tema muy complejo, que debe abordarse desde la prudencia y la mesura, sobre todo si pretendemos promover alguna alteración en la configuración y estructura de los órganos de gobierno. El propio informe Bricall (2000) hace referencia a tres modelos distintos: burocrático, colegial y empresarial y destaca la adopción por nuestras universidades, a partir de la LRU, de un modelo híbrido que participa de ciertas ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos. Es, por tanto, un tema en continuo debate, sobre todo desde dos ejes fundamentales, el gobierno interno de las universidades y la financiación de las mismas.

Dos son los temas que, en relación con los órganos de gobierno, suscitan nuestra atención, que no por debatidos, dejan de ser importantes. Se trata del liderazgo y la gestión, términos ambos que se configuran a través de los mecanismos de participación, propios de una institución como la universitaria dotada de autonomía propia.

Retomando algunas de las aportaciones del último congreso de Organización de Instituciones Educativas celebrado en Tarragona, Jiménez (1996: 139), se interrogaba sobre *¿cómo hacer que los directivos de la función docente, responsables de gerenciar con eficacia la óptima prestación del servicio educacional, evolucionen hacia unos estilos de liderazgo y unas habilidades gerenciales idóneas para conducir equipos profesionales en el mundo de la docencia?*

Indudablemente, esta pregunta nos lleva a la necesidad de reflexionar sobre qué características serían necesarias para que un profesional de la docencia universitaria pudiera ocupar un puesto en los órganos de gobierno de una institución de enseñanza superior, con la responsabilidad de dirigirla. En principio no es fácil determinar un perfil profesiográfico para desarrollar con cierta eficacia un puesto de gestión en la comunidad universitaria, máxime si pensamos en los sistemas de acceso a los órganos de gobierno. En la institución universitaria, se puede acceder a los cargos de gobierno y gestión mediante la libre designación o por elección democrática. Los Rectores, Decanos y Directores de Centros y de Departamentos lo hacen por ésta última vía, mientras que el resto lo hace a través de la designación (Secretaría General, Vicerrectores, Directores de Secretariado...). Paralelamente a esta estructura de Gobierno cuya "cantera" es el personal docente, existe la estructura de Administración y Servicios

compuesta por numerosos Jefes de Servicios, Jefes de Sección, etc., que actúa en función de las líneas que establecen los primeros.

Por otro lado, es necesario destacar que la selección de los docentes para ocupar cargos de gestión está generalmente vinculada a relaciones personales e ideológicas, predominando en muchas ocasiones estructuras de gobierno afines al partido político en el poder, lo que en principio puede generar sometimientos y falta de espíritu crítico en la institución. Se produce en definitiva una estrecha relación entre poder y liderazgo (Watkins, 1989).

Las instituciones de enseñanza superior, como cualquier otra que pretenda ser eficaz, requiere de una adecuada dirección y coordinación entre los miembros del equipo de gobierno, de una correcta planificación, de un sentimiento de comunidad, en aras de una mejora de la calidad de los servicios que ofrece. En este sentido, coordinar es velar para que se realice el trabajo de un determinado número de personas en función de un proyecto, para lo que se requiere que éstas tengan unas cualidades y preparación específicas (Saénz y Fernández, 1994: 3). Por regla general, las características que un rector o un vicerrector exigen para designar a un directivo en las instituciones de enseñanza superior no suelen ser objetivas por las razones que hemos apuntado anteriormente referidas a los modos de acceso al cargo, de ahí que tengamos que preguntarnos si todas las personas que ocupan cargos directivos en la institución universitaria poseen las cualidades y características que se le atribuyen a un líder, sobre todo si mantenemos una visión exclusivamente técnica y administrativa basada en una concepción de organización burocrática como la que vivimos actualmente en los órganos de gobierno universitarios. Desde esta perspectiva burocrática, se tiende a *igualar liderazgo con ocupar determinadas posiciones formales* (Bolívar, 1997: 28) existentes en la organización (Vicerrector, Director de Secretariado...) ejercidas en función de una designación oficial. En la realidad universitaria observamos que uno y otro no son excluyentes. Por otro lado, la posición formal implica actividades de gestión, que son distintas al ejercicio del liderazgo. Gestionar es *sacarle partido, todo el partido posible, a lo que ya se tiene o se puede disponer* (Lorenzo, 1997: 14), haciendo, en la medida de lo posible, que las estructuras funcionen, se muevan, en tanto que el liderar supone implicar a otros, colaborar, dinamizar, innovar, generar satisfacción, desarrollar, en suma, un ambiente de trabajo productivo que genere una cultura propia de la institución.

Bonet y Zamoro, citados por Lorenzo (1997), establecen una serie de rasgos diferenciales entre el líder y el gestor, que reproducimos en el siguiente esquema:

GESTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • Se fija más en el proceso de toma de decisiones que en el hecho final • Procura limitar opciones • Evita soluciones que puedan ser conflictivas • Es un hábil controlador administrativo y financiero • Quita importancia a las situaciones arriesgadas • Desea ser miembro de un grupo y tener papeles bien definidos en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • No se limita a reaccionar. Es más proactivo que reactivo. Tiene clara su misión y el convencimiento firme de llevarla a cabo • Tiene un compromiso personal con los objetivos • Desarrolla nuevos enfoques ante los problemas • No suele ser hábil (ni le gusta) en gestión y administración • Suscita reacciones fuertes en los demás. No pasa desapercibido ni resulta neutro afectivamente. • Tiende a sentirse algo por encima del contexto y de las personas que lo rodean

En la actualidad, en opinión de Lorenzo (1997), parecen haberse superado algunas concepciones sobre el líder, que hacen alusión a los rasgos personales o cualidades que lo hacen carismático ante los demás y aquellas que asocian estos rasgos dando lugar a lo que ha venido en dominarse estilos de liderazgo (democrático, autoritario...), para dar paso al contexto como elemento explicativo de la dinamización y superación de problemáticas de las instituciones que nos conduce al concepto de liderazgo como una función de carácter estratégico, que necesariamente ha de ser compartida para superar la visión individualista predominante en los órganos de gobierno universitario. Bolívar (1997: 29) distingue, en este sentido, entre *líder*, refiriéndose a la posición institucional que ocupa la persona y la gestión técnico-burocrática que realiza y *liderazgo*, cuando además lleva a cabo algunas de las funciones de carácter humano, político o cultural con que se le caracteriza.

La importancia del contexto en el ámbito universitario y su implicación en el desarrollo de la gestión y el liderazgo por parte de los órganos de gobierno es un hecho constatable. Las universidades pequeñas y de nueva creación tienen problemáticas distintas, aunque algunas comunes, a las de las universidades tradicionales o más antiguas, por lo que las tareas de gobierno requieren propuestas distintas. Así, podríamos decir, que ante situaciones diversas y contextos distintos necesitaríamos liderazgos diferentes, en los que predomine la participación y la

colaboración de un grupo-equipo, en detrimento de la individualidad, a través de una preparación específica. Son muchos los países que están potenciando la formación de directivos con una clara tendencia a potenciar la gestión y administración más que el perfil pedagógico propiamente dicho. Estamos cabalgando entre la gestión y el liderazgo, aunque sin tener bien definido el horizonte.

El estudio realizado por Saénz y Fernández (1994) en la Universidad de Granada demuestra que el acceso a los cargos de gestión y gobierno no es atrayente para la mayoría de los docentes. Este hecho viene a corroborar las afirmaciones de Iglesias (1991) sobre la falta de reconocimiento por parte de la comunidad universitaria del trabajo de gobierno y gestión como una de las razones de la desmotivación del profesorado hacia este tipo de tareas y, como consecuencia, las dificultades existentes para establecer conexiones entre la labor docente e investigadora con la gestión administrativa. Si a esto sumamos la escasa incentivación y la “parada” que se produce en el desarrollo de la carrera profesional, podemos llegar a plantearnos una serie de interrogantes que bien pudieran servir para el debate.

- Sería necesario reflexionar sobre las modalidades de acceso a los cargos directivos, tratando de conjugar las capacidades de liderazgo y gestión. ¿Qué mecanismos podríamos utilizar para detectar esas capacidades? (trayectoria académico/profesional/investigadora, dinamismo participativo, amistad, capacidad para generar procesos de innovación) ¿Las capacidades son comunes a cualquier cargo? (Vicerrector de Ordenación Académica/ Vicerrector de Estudiantes, Director de Secretariado de Relaciones Internacionales/ Director de Secretariado de Ayudas al Estudio).
- ¿Necesariamente un docente universitario puede asumir las labores de gestión y liderazgo?
- Las diferentes propuestas sobre calidad en el contexto concreto de “Gestión de Calidad” caracterizan a la misma como un principio organizativo que abarca los fines, los procesos, los productos, las personas, los recursos, el contexto, etc. Igualmente, en los diferentes modelos de Gestión de Calidad Total, el liderazgo aparece con un elemento de vital importancia capaz de impulsar el cambio, en definitiva es un denominador común de la calidad, pero que además aparece como un proceso de la gestión. ¿Se puede ser un buen gestor y desempeñar una labor de liderazgo poco acertada y al contrario? Seguimos cabalgando entre ambos.
- ¿Cuáles serían los elementos a tener en cuenta en el desarrollo de una cultura de colaboración, compartida, que asume compromisos, cuando las relaciones personales de los directivos de un equipo de gobierno universitario fluctúan entre sus propios colegas docentes y el personal de administración y servicios? Podríamos aportar que hasta tiempos relativamente recientes y, por que no decirlo, en la actualidad, el liderazgo se ha venido y se viene entendiendo en términos de gestión,

- eficacia, productividad, sin valorar los procesos de reflexión y deliberación compartida. Ambos términos vuelven a entremezclarse.
- El contexto y la ubicación de los campus universitarios constituyen un factor importante en la distribución del poder y en la financiación en las instituciones de enseñanza superior, que han de asumir las personas encargadas de la gestión y gobierno y que tienen como consecuencia el desempeño de liderazgos distintos por ejercerse en situaciones distintas.

3. Propuestas para la innovación y la mejora

El modelo organizativo y de gestión actual de la universidad española lo estableció en 1983 la LRU, aunque su pleno desarrollo debe situarse en años posteriores ya que la implantación del mismo se produce mediante la aprobación de los estatutos de las distintas instituciones universitarias. El nuevo sistema tiene un carácter diferenciador con el anterior sobre todo con respecto a la autonomía universitaria que se proclama como el principio que ha de sustentar toda la estructura.

Después de quince años de desarrollo es necesaria una reflexión y adaptación tanto de la organización como del gobierno de las universidades debido a los cambios que se han producido. Estamos seguros de la importancia de esta temática y de los beneficios que la reflexión sobre los resultados de otros modelos en diferentes países puede aportar a todo el sistema universitario. En este sentido, Clark (1983) indica que en la política universitaria no es suficiente con considerar el estado y el mercado. Son tres los mecanismos que interactúan: además del estado y el mercado está la propia comunidad universitaria y su capacidad de autogobierno.

Plantear el debate de los órganos de gobierno de las universidades es abordar un asunto complicado y trascendente, por lo que, como ya expusimos al principio, ha de ser tratado con prudencia para poder propiciar un intercambio de ideas, de propuestas y de discrepancias. Es necesario suscitar y plantear el debate sobre los problemas de gobierno de las instituciones universitarias que son más relevantes tales como la coordinación de competencias entre los claustros y las Juntas de Gobierno y la redefinición de los roles que ambos están desempeñando en la actualidad.

Ya se están realizando planteamientos sobre la reforma de los órganos de gobierno que apuntan hacia procesos alternativos de nombramiento de los cargos académicos y el establecimiento de tres tipos de órganos: a nivel de gobierno, a nivel de dirección-gestión y a nivel de representación tanto académica como estudiantil y del personal de administración y servicios (Pérez, 1997).

Desde nuestra perspectiva, consideramos que existen una serie de aspectos que podríamos considerar como nucleares en una posible reforma de los órganos de gobierno en las instituciones de enseñanza superior y que resumimos en las siguientes propuestas en base a las aportaciones de Michavila y Calvo (1998):

- Reforzar el liderazgo del rector como máximo responsable de la institución y el de los demás miembros del equipo de gobierno. Esta iniciativa debería acompañarse de una gestión presidida por la transparencia y por el desarrollo de órganos de control. El liderazgo de los equipos de gobierno debe disponer de instrumentos de acción que, en función de las características del contexto, permita cumplir los objetivos de la institución que los ha elegido/designado para dirigirla.
- Establecer mecanismos de coordinación eficaces que genere relaciones fluidas entre los órganos de gobierno designados por el rector y los órganos de gobierno elegidos por la comunidad universitaria para diseñar y desarrollar proyectos comunes compartidos y consensuados.
- Revisión y modificación de los estatutos vigentes en las instituciones que impiden, en ocasiones el desarrollo adecuado de la institución, así como el rol que desempeñan los Consejos Sociales.
- Promover la participación del claustro en el gobierno de la institución a través de mecanismos de representación en la Junta de Gobierno.
- Diseñar planes formativos para los miembros del equipo de su gobierno en función de las áreas de trabajo que desempeñan, que, en la mayoría de las ocasiones, no tiene nada que ver con la función docente e investigadora propia para el acceso a la institución.
- Para abordar cualquier tipo de reforma ha de hacerse siempre desde el respeto a la autonomía propia de las instituciones de enseñanza superior.

Para terminar, algunas reflexiones. En el paradigma de la gestión de servicios es necesario un sistema de trabajo directivo. En este sentido es preciso aclarar que el trabajo de un miembro de un equipo de gobierno universitario está muy relacionado con la creación de relaciones eficaces y bastante menos con la gestión. Las interdependencias entre personas, en este caso docentes y personal de administración de las instituciones universitarias, deben redefinir las funciones y prioridades de actuación de los miembros de los equipos de gobierno. Desde esta perspectiva no son sólo importantes las labores de gestión, sino también las de liderazgo tales como (Huete, 1997): lograr que los miembros de la organización compartan una visión común previamente diseñada, contribuir a la unidad de la organización generando actitudes de compromiso y responsabilidad, clarificar las expectativas y objetivos de los colaboradores para gestionar una parte de su satisfacción y de su formación en el cargo directivo y, por último, comunicar los logros y la personalidad de la organización. Sin embargo, la complicada red de órganos colegiados, con amplia y numerosa representación de todos los colectivos universitarios, los sistemas de control que dificultan la acción de los órganos unipersonales y la burocratización y complejidad de los procesos de tomas de decisiones generan serias dificultades en el ejercicio del liderazgo de los órganos de gobierno, por lo que sería necesario orientar sus actuaciones hacia un modelo más profesionalizado que fomente la flexibilidad y la eficacia en la gestión para garantizar la estabilidad y continuidad de las acciones de gobierno.

Referencias Bibliográficas

- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.): *Liderazgo en Educación*. Madrid. UNED.
- Bricall, J.M. (2000). *Informe Universidad 2000*. Barcelona. Consejo de Universidades/CRUE
- Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. Boston. Ballinger Publishing Company.
- Clark, B. (1983). The Higher Education System. Academic Organization in *Cross National Perspective*. University of California Press.
- Huete, L.M. (1997). Hacia un nuevo paradigma en la gestión de los servicios. *IV Encuentro de Gestión de las Administraciones Públicas en Aragón*. Zaragoza. Universidad de Zaragoza.
- Iglesias, H. (1991). Motivación del profesorado universitario. *Acta de las Jornadas sobre la Investigación Educativa en la Universidad*. CIDE-ICE de la UPM, pp. 39-50
- Jiménez, J.C. (1996). Función gerencial y calidad de servicio: requerimientos en las instituciones educativas. En *Actas del IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Tarragona. Universidad Rovira i Virgili. Departamento de Pedagogía.
- Lorenzo, M. (1997). El Liderazgo para la Promoción de Calidad en una Institución Educativa. En M. Delgado y otros (Coords.): *Organización y dirección de instituciones educativas*. Granada. Grupo Editorial Universitario
- Michavila, F. y Calvo, B. (1998). *La Universidad Española Hoy*. Madrid. Síntesis.
- Pérez, F. (1997). El gobierno de las universidades españolas: Objetivos y diseño institucional. *Jornadas de reflexión "Retos presentes y futuros de la universidad"*. Valencia.
- Rubio, F. (1996). *La universidad del siglo XXI y su impacto social*. Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones de la Universidad.
- Saénz, O. y Fernández, S. (1984). *Los cargos directivos en la Universidad*. Granada. ICE de la Universidad de Granada.
- Watkins, P. (1989). Leadership, power and symbols in educational administration. En Smyth, J. (Ed.) *Critical perspectives on educational leadership*. London.