

## CARTOGRAFÍA, UNA HERRAMIENTA PARA INTERPRETAR EL LIDERAZGO ESCOLAR. ESTUDIO DE CASO EN BRASIL<sup>1</sup>

The cartography, a tool for interpreting school leadership. A case of study in Brazil

A cartografia uma ferramenta para a interpretação da liderança educacional. Estudo de caso no Brasil

Marta Olmo- Extremera<sup>2</sup>

España

[olmoextremera@gmail.com](mailto:olmoextremera@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-6282-4038>

Miguel Ángel Díaz Delgado<sup>3</sup>

México

[interleader.diaz@gmail.com](mailto:interleader.diaz@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-2244-7562>

### RESUMEN

El sistema educativo brasileño es reflejo de resistencias históricas sobre estudios de liderazgo educativo; empero, en el contexto democrático actual, la dirección escolar de Brasil y el liderazgo caminan bajo presiones políticas de evaluación y control. Es pertinente que el sistema educativo apueste por una dirección escolar más horizontal, sabiendo que el liderazgo educativo y la dirección pedagógica son decisivos para la mejora. El liderazgo educativo facilita el análisis de las relaciones de acceso al poder, una democratización y promoción de los sujetos, por lo que se precisan técnicas que ayuden a conocer la percepción de los agentes educativos sobre cómo se desarrolla el liderazgo desde la dirección de escuelas. El objetivo del presente estudio es reconocer la pertinencia de las cartografías (organigramas), como herramientas para interpretar las percepciones que tienen los agentes educativos sobre el liderazgo directivo en dos centros escolares del Estado de Ceará, Brasil. Metodológicamente, se analizaron organigramas, representaciones gráficas con interpretaciones sobre el liderazgo escolar. Participaron dieciséis sujetos de escuelas situadas en contextos vulnerados. Se encontró que, a través de los organigramas, se accede a las percepciones de los agentes educativos sobre el liderazgo directivo y que aportan agilidad, democratizan la participación y generan interacción con quienes investigan, además de propiciar una discusión centrada en la praxis de quienes producen teoría en liderazgo educativo si se emprenden ejercicios dialógicos. Los organigramas revelan que aún prevalece, el reflejo de un sistema educativo orientado al control y la evaluación, pero que camina hacia una transición a modelos horizontales.

**PALABRAS CLAVE:** ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, ESCUELA DE EDUCACIÓN, INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

1 Financiamiento. Estudio financiado por el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq) - Brasil, (16934612018-8). También, forma parte del proyecto I+D+i: “Comunidades de práctica profesional y mejora de los aprendizajes. Liderazgos intermedios, redes e interrelaciones. Escuelas en contextos complejos” Ref. (PID2020- 117020GBI00) Ministro de Economía y Competitividad de España.

2 Universidad de Granada y Red de Investigación y Práctica en Liderazgo Educativo [Interleader]

3 Universidad Pedagógica Nacional y Red de Investigación y Práctica en Liderazgo Educativo [Interleader]

## ABSTRACT

The Brazilian education system reflects historical resistance to educational leadership studies. However, in the current democratic context, Brazilian school management and leadership is under political pressures of evaluation and control. It is pertinent to increase more democratic school relationships, based on leadership and pedagogical principalship. Educational Leadership facilitates the analysis of the relations of access to decision making positions, a democratization and promotion, therefore several techniques are implemented to inquire the perception of Scholars on how Principals develop their leadership in school contexts. The objective of this study is to recognize the relevance of cartographies (organization charts) as techniques to interpret the Scholars perceptions about School Principals Leadership in two schools in Ceará, Brazil. Sixteen subjects from two schools located in contexts of vulnerability participated. It was found that through the organization charts, the Scholars perceptions are accessed, and that they provide agility, democratize participation and generate interaction with study Researchers, in addition to promoting a discussion focused on the praxis of those who produce theory in Educational Leadership if dialogic exercises are undertaken. The organizational charts were interpreted as still reflecting an educational system oriented towards control and evaluation, in a transition towards more horizontal models.

**KEY WORDS:** EDUCATIONAL ADMINISTRATION, SCHOOL OF EDUCATION, EMPIRICAL RESEARCH

## RESUMO

O sistema educacional brasileiro é um reflexo das resistências históricas sobre estudos em liderança educacional; no entanto, no atual contexto democrático, a gestão e a liderança escolar brasileira estão sob pressões políticas de avaliação e controle. É pertinente que o sistema educacional opte por uma gestão escolar mais horizontal, sabendo que a liderança educacional e a gestão pedagógica são decisivas para a melhora da escola. A liderança educacional facilita a análise das relações de acesso ao poder, facilita a democratização e a promoção dos sujeitos, de modo que são necessárias técnicas que ajudem a compreender a percepção dos agentes educacionais sobre como a liderança é desenvolvida a partir da gestão escolar. O objetivo do presente estudo é reconhecer a relevância das cartografias (organogramas) como ferramentas para interpretar as percepções dos agentes educacionais sobre a liderança escolar em duas escolas do Estado do Ceará, Brasil. Participaram dezesseis sujeitos de escolas localizadas em contextos vulneráveis. Constatou-se que os organogramas permitem o acesso às percepções dos agentes educacionais sobre a liderança dos diretores de escola e que proporcionam agilidade, democratizam a participação e geram interação com os pesquisadores, além de promoverem uma discussão centrada na práxis daqueles que produzem a teoria da liderança educacional, se forem realizados exercícios dialógicos. Os organogramas, destacam-se que ainda prevalece o reflexo de um sistema educacional voltado para o controle e a avaliação, mais que estão caminhando para uma transição de modelos mais horizontais.

**PALAVRAS-CHAVE:** ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO; ESCOLA; PESQUISA EMPÍRICA

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo escolar es un tema cada vez más común en la literatura científica; sin embargo, en Brasil es novedad estudiarlo como rol y como desempeño por parte de una persona con cargo de director o directora escolar e incluso como factor que actúa en un centro educativo. Una novedad que enfrenta desafíos anclados a las resistencias de finales del régimen militar (1985), provocado por el surgimiento de las teorías administrativas y organizativas que presentaban el liderazgo como factor autoritario y acción capitalista (Prado de Oliveira, 2018).

En la actualidad, la influencia de los movimientos sociales de la población brasileña ha provocado una apertura política que trajo consigo una democracia (1988) avalada por una

Constitución Federal que estipula de un lado una escuela para la ciudadanía, pública y autónoma, y de otro una gestión escolar democrática y transformacional (Pasa y Müller, 2017). Este panorama democrático se ha traducido en la universalización de las oportunidades educativas, relación de la escuela con el medio social, la abolición de los problemas que restringen el derecho a la educación y superación de los privilegios educativos (Barão e Gonçalves, 2016). Así, no es posible concebir la democracia y gestión escolar lejos de las totalidades sociales y las imposibilidades del capitalismo en la sociedad de Brasil.

Los estudiosos de la gestión escolar de dicho país (Adriao et al., 2020; Freitas, 2018; Libâneo, 2015) reflexionan sobre la figura que dirige un centro educativo como sujeto de liderazgo que transforma su realidad escolar (Heifetz et al., 2016; Leithwood et al., 2019), según sus planteamientos, el liderazgo debe responder a un conjunto de fines sociales, además, a propósitos y orientaciones, así como, un destino claro hacia dónde conducir la escuela. Es un proceso de influencia mutua y una función que responde a un contexto y contingencias.

El contexto educativo brasileño en la actualidad asocia la dirección escolar con la obtención de buenos resultados académicos, donde un buen liderazgo está definido como tal si los resultados escolares son exitosos (Machado y Alavarse, 2014; Shirley et al., 2020). Si contrariamente, los resultados escolares no son tan célebres, se asume quizás que el liderazgo no está ejerciendo un buen papel; así, la dirección escolar camina bajo presiones políticas de evaluación, centrando la labor principal en los resultados académicos y dejando de lado otras cuestiones educativas que influyen en el buen funcionamiento y mejora de un centro escolar (Alves y Franco, 2008).

En la década de los 1990, Brasil diseñó un Sistema de Evaluación de la Educación Básica<sup>4</sup>, ya hacia 2005 el sistema de evaluación fue ampliado con la “Prueba Brasil”<sup>5</sup>. Igualmente, los gobiernos estatales establecieron sus propios instrumentos de evaluación educativa a gran escala, por lo que son diecinueve estados brasileños los que poseen sus propios sistemas de evaluación (Brooke et al., 2011), la cual descansa en una examinación que permite controlar los resultados de cada escuela y compararlos con los obtenidos en la Prueba Brasil y el Sistema de Evaluación de la Educación Básica.

Ejercer el cargo de la dirección de una escuela en Brasil y desarrollar un liderazgo es una tarea desafiante, que exige experiencia y fuertes dotes de resiliencia (Olmo- Extremera, 2017). La comparación extrapola acríticamente el liderazgo entre escuelas, entre municipios y entre estados, obviando las condiciones contextuales, sociales, y económicas. Cada liderazgo, cada gestión es concreta, específica y local.

Teniendo en cuenta lo dicho, se presenta un estudio realizado en dos escuelas públicas del estado

4 Sistema de Evaluación de la Educación Básica: Conjunto de evaluaciones externas que permiten realizar un diagnóstico de la educación básica brasileña y de factores que pueden interferir en el desempeño del estudiante. <http://portal.inep.gov.br/educacao-basica/saeb>

5 Prueba Brasil: Evaluación a partir de test de lengua portuguesa y matemáticas realizados a los últimos cursos de cada etapa educativa <http://portal.mec.gov.br/prova-brasil>

de Ceará (Fortaleza), un estudio de caso en Brasil, que emplea cartografías sobre el liderazgo de personas directoras escolares, que busca conocer el tipo de liderazgo que es desempeñado en el centro educativo siendo expresado mediante figuras (organigramas) que muestran la distribución y tipo de gestión desempeñada en el centro. El objetivo de investigación se centra en la viabilidad de la técnica, que precisa reconocer la pertinencia de las cartografías (organigramas) como herramientas para interpretar las percepciones que tienen agentes educativos diversos, sobre el liderazgo directivo en dos centros escolares de Ceará, Brasil, partiendo del supuesto de que los organigramas son herramientas que flexibilizan el acercamiento a los contextos escolares facilitando la participación y agilizando la interpretación de datos cualitativos en estudios de liderazgo educativo.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las evidencias internacionales han demostrado que el liderazgo educativo y la dirección pedagógica son decisivos para la mejora de la educación, de modo que la mayoría de países lo están incorporando en sus políticas educativas. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) de Brasil, el liderazgo de las personas directoras es el segundo factor que más influye en la mejora de la educación, después de la acción directa del cuerpo docente dentro de las aulas (Almeida, 2023).

El Estado de Ceará desarrolla políticas de *accountability* o “rendición de cuentas”, con objeto de mejorar la calidad de la educación de sus ciudades y municipios. La evaluación sirve como un eje estructurado de la política educativa que moviliza mecanismos de responsabilidad con implicaciones materiales y simbólicas sobre los agentes escolares (Costa y Vidal, 2021), haciendo que el liderazgo de las direcciones sea un catalizador de los objetivos esperados. No obstante, este aspecto no plantea nada nuevo, la gestión escolar es un mecanismo clave de las reformas educativas y actúa principalmente con el propósito de poner en marcha mecanismos procesuales definidos por instancias superiores, de nivel nacional, internacional e incluso supranacional (Ball, 2001).

Las personas directoras son incentivadas a buscar mecanismos de supervivencia sistémica para superar obstáculos impuestos por dichas instancias superiores o simplemente por los desarrollos sociales, como discutía Bourdieu en sus escritos de más de una década. Oliveira et al., (2017) destacan que las políticas educativas limitan el ejercicio de la autonomía de las personas directoras, si se les controla bajo lógicas administrativas y políticas de evaluación. En el caso de Ceará, Brasil, el concepto de autonomía invita a una mayor libertad y se acaba ejerciendo un mayor control burocrático que brinda espacio para el control de las esferas políticas y normativas (Lessard y Carpentier, 2016), donde las principales funciones de las personas directoras quedan restringidas a las cobranzas de evaluación y control político.

Todas estas exigencias son más arduas cuando se trata de escuelas cuyos contextos escolares son vulnerados (Escudero-Muñoz, 2023), el hecho de este detalle hace del liderazgo un “caballo de batalla”, cuyas bases están en la comprensión y el conocimiento del contexto educativo (Moreno-Medina, 2023) y en ejercer una labor amplia y comprometida con la comunidad escolar. Se exige a las personas directoras un mayor esfuerzo y refuerzo, trabajar cooperativamente y en equipo, dialogar y fomentar la construcción de relaciones profesionales fuertes y con confianza y apoyarse en los momentos adversos, cuidarse y cuidar emocionalmente a los agentes de la comunidad escolar.

El liderazgo educativo es concebido como un constructo conceptual diverso, contradictorio y cada vez más complejo, por lo que obliga a ser estudiado de forma concreta para entender sus funciones, posiciones, dimensiones y características. Se presupone que el liderazgo educativo es un elemento de la práctica, multidireccional, dentro de una estructura organizacional pudiendo ser vertical (Thompson, 2009), pero también horizontal, democrático, distribuido o colaborativo (Harris y Jones, 2017; Klar et al., 2016). En los tiempos actuales de la realidad escolar de Brasil, es apropiado apostar por una dirección escolar más horizontal que permita romper con las presiones del darwinismo social, que se han implantado en el discurso y la práctica del sistema educativo. Asimismo, es preciso aunar fuerzas a partir de compartir responsabilidades, decisiones, objetivos y metas educativas. La horizontalidad proporciona trabajar a partir de propósitos compartidos entre personas, estructuras y sistemas sociales (Bolívar, 2015) involucrando con ello a toda una organización.

Grönn (2003) y Spillane (2006) reconocen dos modos de distribuir el liderazgo horizontalmente. De un lado, el concepto horizontal es un término aditivo que engloba un modelo descoordinado en el que muchas personas asumen funciones y responsabilidades de liderazgo desde diferentes posiciones institucionales, donde participan docentes, familias, personal de administración, entre otros. Dirigir es interpretado como “todos nos involucramos en y con el liderazgo”, por lo tanto, “tenemos el potencial de liderar”. El argumento descansa en que el liderazgo debe ser holístico y compartido de forma sinérgica, donde la suma de las partes, dentro de una organización educativa, es más importante que cada una de ellas por individual. Por otro lado, la horizontalidad a través del liderazgo exige diálogo y reflexión, demanda confianza en el ser y el hacer de los involucrados en el centro escolar. Leithwood et al., (2007) lo denominaban como la cognición distribuida del liderazgo evoca a formas “no forzadas” de dirigir; es decir, lidera quien tenga competencias para ello y no solo aquel que tenga competencias formales para el liderazgo.

Que un liderazgo sea más horizontal, vertical y mixto, independientemente de su distribución, espacio y posición, se asocia al tipo de líder que es la persona. Es una cuestión de competencias, principios organizativos, modos de interpretar el liderazgo, condiciones y circunstancias del contexto, relaciones y lazos entre unos y otros (Peace y Conger, 2003). También, el liderazgo es la

tensión entre teoría y práctica, sobre todo, cuando se trata de su orientación de servicio.

El liderazgo puede estar al servicio de una comunidad escolar (Silva, 2007) o al servicio de las administraciones educativas; se puede liderar con conciencia (García, 2006) o con la inercia de las circunstancias específicas del momento (Lima et al., 2014). Se puede liderar por el impulso de un conjunto de valores (Donahue, 2013) o bajo el influjo de las presiones cotidianas del centro escolar, de la política educativa, de las visiones predominantes del mercado laboral e incluso de la superficialidad del ego, la búsqueda de intereses financieros y otras presiones. El ejercicio del liderazgo educativo no es neutro, ni necesariamente consciente, beneficioso, armónico, consciente o ético. Este análisis es efectivamente la razón de ser de los estudios académicos y científicos sobre el liderazgo educativo, reconocer las interacciones, los efectos, las causas, el impacto y las implicaciones que tienen las posiciones del liderazgo en la vida escolar y de los sistemas educativos. Sin embargo, una cosa es clara, el análisis del liderazgo educativo rebasa las relaciones de control impuestas por la visión de la gestión y la evaluación, extendidas en Brasil y otros países latinoamericanos durante períodos históricos ominosos, centrados en la competencia, la productividad y la eficacia, que jamás llegaron a los contextos de la región.

Se ha planteado desde visiones transaccionales (Bass y Avolio, 1997) que el liderazgo educativo se limita a observar el convencimiento, la capacidad de persuasión, el cumplimiento de un perfil o la capacidad de logro de un sujeto, líder; generalmente, una persona directora. No obstante, se interpreta que el liderazgo radica en los efectos de la agencia de diversos “agentes” para el logro de objetivos educativos en un plantel y un sistema escolar.

El liderazgo educativo se enfoca a estudiar las relaciones de acceso al poder, la toma de decisiones y, sobre todo, la democratización de las instituciones educativas; observa cómo relaciones entre los sujetos del entorno educativo, a saber, directivos, profesores, familias, estudiantes, entre otros, se transforman con la interacción cotidiana. El liderazgo educativo desvela la influencia que tienen las personas directoras en sus entornos, pero también permite conocer las resistencias y las inercias de todos los sujetos en el entorno escolar, los contratiempos, avances y retrocesos de las políticas educativas; además de los efectos de los modelos educativos del sistema en la práctica de los sujetos.

El liderazgo educativo es un área de investigación y de la práctica que se enfoca en interpretar rigurosa y metodológicamente las relaciones entre la voluntad y la acción. Es decir, la agencia de los sujetos en un entorno educativo, sus efectos y las condiciones en que estas se confeccionan (Díaz y Veloso, 2019). Desde una perspectiva relacional (Eacott, 2015) del liderazgo en educación, los estudios observan e interpretan las posibilidades de agencia de los sujetos y sus organizaciones en el entramado social e institucional. Para ser considerado como parte de los estudios del liderazgo educativo mínimamente se precisa de que el objeto de estudio se encuentre dentro del ámbito de la educación -a nivel escolar, sistema educativo, universitario, entre otros- y que los objetivos que

se persiguen tengan finalidades educativas -dígase pedagógicas, didácticas, del currículum, entre otras-.

Aunque la diversidad de los estudios sobre liderazgo educativo se extiende tanto como la curiosidad y la creatividad de los estudiosos del tema; las investigaciones sobre las tipologías y perfiles del liderazgo predominan y siguen teniendo vigencia, más en los contextos donde se ha abordado escasamente la perspectiva. Tal es el caso, del contexto educativo brasileño, donde el liderazgo educativo es un constructo menos explorado que en otros, como el chileno o el mexicano, por ejemplo, el término es inusual y lleno de incógnitas, razón que justifica su aspecto emergente en este sistema educativo.

Comprender e interpretar los tipos de liderazgo directivo en el contexto escolar puede aportar a la reflexión de los propios profesionales de la educación, a establecer parámetros observables, a relacionar la práctica directiva con sus efectos en la enseñanza, a inspeccionar los medios y recursos con los que se cuentan y los que requiere la dirección de escuelas para mejorar, además del tipo de interacciones profesionales hacia las personas docentes requeridas para una relación armoniosa en los centros educativos; sin embargo, a la hora de pensar en la interpretación de datos para conocer los tipos de liderazgo, es preciso también hablar de qué métodos o técnicas son pertinentes para reconocer el liderazgo directivo.

Una variedad de técnicas pueden ser consideradas. Ciertos investigadores emplean las rúbricas, la observación participante, las historias de vida (Bolívar y Ritacco, 2016), la elaboración de diarios escolares (Domingo, 2019), la etnometodología (Díaz, 2023). No obstante, es preciso empeñar la creatividad para encontrar otras técnicas de las ciencias sociales que permitan la inserción en la práctica directiva.

En discusión con las posibilidades para profundizar en el liderazgo directivo, se busca probar una metodología que permita la coherencia interna en el análisis del objeto, la agilidad en el acercamiento a los datos y la maleabilidad en la presentación de los resultados; así, los investigadores eligieron la cartografía, como alternativa metodológica de este fin. La discusión sobre esta técnica y la metodología del estudio en general, se observan en el siguiente apartado.

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio fue abordado desde una perspectiva cualitativa, buscando comprender el significado que los sujetos participantes le daban al objeto (Rocha da Cruz, 2023), a saber, el tipo de liderazgo ejercido en el centro educativo. La metodología busca documentar lo que la muestra expresa y piensa sobre el desarrollo del liderazgo en sus centros educativos, captando la riqueza y diversidad de significados (Holdaway, 2000); bajo una lógica inductiva, que dota de un significado individual y tiene en cuenta la complejidad del caso (Creswell, 2009).

El estudio presenta primordialmente las reflexiones sobre el liderazgo ejercido en los centros

educativos expresadas a través de representaciones gráficas y cartográficas, en este caso el organigrama. Es un estudio exploratorio porque busca profundizar sobre informaciones que desvelen más aspectos del objetivo investigado. Desde el punto de vista técnico se trata de una investigación de campo que pretende obtener informaciones para dar respuestas acordes a las comprensiones sobre el objeto científico (Prodanov y Freitas, 2013).

Las cartografías fueron implementadas como una técnica inventiva (Lury y Wakeford, 2012) que permite tomar conciencia de la realidad y abre caminos de reflexión sobre espacios y tiempos específicos (Campillo y Sánchez, 2011). Vincula conceptos abstractos (Mason, 2002), en este caso, el tipo de liderazgo expresado mediante organigramas. Se invitó a las personas participantes (directores, profesores y personal de secretaría y administración) de los centros estudiados a que expresaran cómo veían el liderazgo ejercido en sus escuelas mediante la representación gráfica de un organigrama. De tal modo, que pudiese conocerse el tipo de liderazgo y su posición, más horizontal o vertical.

### **Técnica de recogida de datos**

Las cartografías son una herramienta epistémica (modos de conocer) y rizomática (se desenvuelve en diferentes direcciones). Una cartografía apocada en las ciencias sociales y la investigación educativa (Margolis y Pauwels, 2011; Ruitenbergh, 2007; Ulmer y Koro-Ljungberg, 2015) que trasciende a representaciones físicas y geográficas conectadas emocionalmente, físicamente y mentalmente. Las cartografías son un espacio de interacciones entre objetos y circunstancias, personas y espacios, afectos y relaciones, ser y hacer que confluyen en una ontología relacional, procesual y representacional del devenir (Atkinson, 2012).

Aunado a lo anterior, estas son una inversión de un mapa que enfatiza sobre un espacio experimental, subjetivo y con una naturaleza cognitiva (Mitchell, 2008). Una cartografía puede representar un único momento o varios. Abordar y conectar diferentes lugares o simplemente establecer conexiones alrededor de un espacio particular. Además, pueden ser bidimensionales o tridimensionales, pero nunca lineales.

A pesar de este delinear de la cartografía, existen representaciones gráficas que abrazan a esta, como es el caso de los organigramas. Estos son una expresión cartográfica que representa gráficamente la estructura de una organización reflejando de forma esquemática la composición de los objetos. Los organigramas se clasifican a partir de su naturaleza, su finalidad, su ámbito, su contenido, su presentación o su disposición gráfica (Fincowsky y Benjamín, 2009; Zuani, 2005). En esta investigación, los organigramas expresados por los distintos sujetos que componen la muestra, registran una naturaleza microadministrativa (representan a un único centro). Tienen una finalidad analítica reflejando de manera determinada el liderazgo y su distribución (Buzan y Buzan, 2017); en cuanto a su ámbito, es general y representa una organización escolar, su contenido es integral y holístico porque aborda cada unidad administrativa de un centro educativo



y sus relaciones.

La presentación gráfica del organigrama puede ser vertical, horizontal y circular. Es vertical cuando presenta los componentes del centro de forma ramificada y de arriba abajo. Por ejemplo, la persona directora aparece en la parte superior del organigrama y gradualmente se van desagregando los diferentes niveles jerárquicos; mientras que, es horizontal cuando los elementos están representados de forma lineal y paralelos, sin marcar posiciones de superioridad o inferioridad. Es un organigrama circular cuando señalan la mayor unidad de la organización en el centro de un círculo concéntrico, donde cada uno de los círculos representa un nivel de autoridad o de significatividad. Expresan una dinámica de decrecimiento (del centro a los extremos) donde el último círculo representa el menor nivel de la jerarquía o de la autoridad. También, expresan unidades de igualdad significativa que se ubican en el mismo círculo y las relaciones jerárquicas son indicadas por las líneas que unen las figuras.

El organigrama (Thompson, 2019) como cartografía permite conocer el liderazgo de un centro educativo abordado desde diferentes dimensiones, en este caso se mencionan cinco principales:

[1] La identificación de roles de liderazgo: los organigramas permiten identificar quienes ocupan posiciones de liderazgo en un centro escolar, como el director, coordinadores, supervisores, jefes de departamento, entre otros. Cada uno de los roles puede tener diferentes niveles de autoridad y responsabilidades específicas.

[2] La jerarquía y niveles de liderazgo: un organigrama muestra claramente la jerarquía en la institución, desde el liderazgo principal hasta los líderes de equipo y el personal en general. Esto permite entender cómo se distribuye el liderazgo en diferentes niveles y cómo se establecen las relaciones de supervisión y coordinación.

[3] Las relaciones de autoridad y comunicación: el organigrama también muestra las líneas de autoridad y comunicación dentro de la institución educativa. Se puede ver cómo se distribuyen las decisiones y cómo fluye la información entre los diferentes niveles de liderazgo y el personal docente y administrativo.

[4] Funciones y responsabilidades: cada posición en el organigrama suele estar asociada con funciones y responsabilidades específicas. Al observar el organigrama, se puede tener una idea clara de las áreas en las que cada líder es responsable y cómo se integra su trabajo dentro del funcionamiento general de la organización escolar.

[5] Potenciales áreas de mejora: al analizar el organigrama, se pueden identificar posibles áreas de mejora en la estructura del liderazgo de la institución. Por ejemplo, se podría notar que hay una falta de liderazgo en ciertas áreas o que se necesita una mejor coordinación entre los diferentes líderes.

La dinámica de análisis en la recogida de datos, implicó que las personas investigadoras -expertas

en la teoría y la práctica de liderazgo educativo en distintos contextos internacionales- discutiesen de manera dialógica sobre las cartografías elaboradas por los sujetos del estudio. Uno fungiendo como *insider*, involucrado desde hace años en el contexto brasileño y otro, como *outsider*, experto en la investigación de sistemas educativos internacionales para el liderazgo escolar.

### Sujetos del estudio

La muestra de este estudio está compuesta por dieciséis (16) sujetos, personas profesoras, coordinadoras, colegas del equipo directivo y personal de administración, tal y como se refleja en la tabla 1. Se eligieron para obtener una apreciación holística de los centros investigados, su participación fue de forma voluntaria; los miembros del equipo directivo, profesorado con menos de cinco (5) años en el centro y con más de cinco (5) años, coordinadores de área y de departamento y personal de administración y servicios (conserjes, bibliotecaria, entre otros). La muestra fue de un lado intencionada a partir de los criterios de (cargos, responsabilidades y tiempo como profesional) y de otro al azar, (participaron los que cumplían esos requisitos, pero sin ser elegidos por los investigadores, es decir, participó aquel que deseaba participar de este estudio).

**Tabla 1.**

#### *Participantes del estudio*

Centros	Docentes	Coordinadores	Equipo Directivo	Personal Administración
A	2	2	3	1
B	2	2	4	0

Los componentes de la muestra forman parte de dos centros educativos de Educación Media (15 a 17 años) situados en contextos vulnerados, en este caso, favelas<sup>6</sup>. Como criterio ético y por petición de los centros, se protege la identidad de los centros participantes y se opta por ser nombrados como, centro A y centro B, así como los sujetos participantes, usando nombres ficticios. Se respeta el no revelar la identidad de los barrios y comunidades que albergan los centros educativos estudiados. De este modo, se están respetando los marcos éticos de la investigación cualitativa (BERA, 2014) con la pretensión de garantizar la validez y fiabilidad de la investigación y respetar la política de privacidad de los datos.

**Centro Educativo "A"**. Compuesto por ochenta y cinco (85) agentes educativos, incluyendo docentes, personal de administración, de cocina, limpieza y mantenimiento), seiscientos noventa y cinco (695) alumnos en Educación Media, ciento cuarenta y cinco (145) en Educación de Jóvenes y Adultos y catorce (14) en Educación Especial. Se trata de un centro educativo estatal, por lo que sus recursos de financiación corren a cargo del Estado (Ceará). Desempeña tres turnos de aula;

6 Comunidades de favelas: Territorios desfavorecidos socioculturalmente y económicamente. Habitados por población negra principalmente y dominados por el tráfico de drogas.

mañana, tarde y noche.

El centro escolar se localiza en el barrio “Las Mariposas”. Un lugar con fuerte peso en logística comercial, tanto es que abastece a una gran parte del comercio fortalecense<sup>7</sup>. Pero de la misma forma y en la otra parte del barrio se encuentra la favela “De la onza”, comunidad con un histórico pronunciado en tráfico y pobreza. Esta característica del contexto social repercute en la escuela y en especial en el alumnado. De un lado, la población estudiantil tiene alcances económicos medios y otros de alcances económicos bajos. Dicho aspecto, repercute en el rendimiento escolar porque las familias con recursos económicos inferiores presentan índices de analfabetismo y es una cuestión que impacta en la educación de sus hijos. Este aspecto repercute sobre la convivencia escolar que en este caso es pacífica y respetuosa, hecho que se debe al desarrollo de planes de acción para la convivencia que ayudan a tomar conciencia sobre la igualdad y aceptar las diferencias.

El profesorado es un equipo consciente sobre las condiciones del centro y el alumnado con el que se trabaja. Este hecho facilita los procesos de enseñanza- aprendizaje, las relaciones y la eficacia en los procesos didácticos. La dirección escolar lleva tres años, es una dirección que apoya, trabaja en equipo y tiene claras sus metas, parece ejercer un liderazgo distribuido y horizontal con el que busca el desarrollo integral de las personas estudiantes y una mayor participación de las familias en el centro. A pesar de los esfuerzos, la escuela presenta rendimientos académicos a mejorar, justificados por el nivel curricular del alumnado, así como, problemas en el desarrollo emocional de los niños.

**Centro Educativo “B”.** Constituido por cien funcionarios (100), entre docentes, personal de administración y servicios. Setecientos veinticuatro personas estudiantes (724) en Educación Media, ciento veinte (120) en Educación de Jóvenes y Adultos y ocho (8) en Educación Especial. Al igual que el centro educativo “A”, se trata de una escuela estatal y con tres turnos de aula; mañana, tarde y noche. Se encuentra localizado en el barrio de la “Amapola” una comunidad dominada por el tráfico y un alto porcentaje de familias analfabetas. El estudiantado del centro vive en ese barrio y en otros contextos similares y cercanos. Se ha encontrado que el alumnado presenta un desfase curricular significativo, junto a grandes desequilibrios emocionales que se destacan en los registros del profesorado. Estos aspectos repercuten en el rendimiento escolar y en los procesos pedagógicos.

Un profesorado que parece resistirse a tomar conciencia sobre los problemas que enfrenta el alumnado cotidianamente. Del mismo modo, la comunicación, confianza y el trabajo en equipo parecen ser factores a mejorar entre ellos, aunque la dirección escolar trabaja para enmendar este aspecto.

El equipo directivo está compuesto por un conjunto de cuatro (4) personas, donde cada uno de ellos se encarga de liderar los distintos turnos de aula (mañana, tarde y noche). Se puede considerar

---

7 Fortalecense: Nombre propio de Fortaleza, capital del Estado de Ceará, nordeste de Brasil.

con ello que hay tres líderes de turnos escolares y un líder general. Esta logística a veces perjudica el desarrollo de un liderazgo horizontal, tal vez sea por una falta clara en la definición de las metas y objetivos del centro. No obstante, es una dirección que apoya a su comunidad escolar, que busca mejorar y superar los desafíos que le abrazan; estudiantado, familias y profesorado.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Se tuvieron en cuenta dos aspectos principales para poder analizar los datos de un modo directo y conciso. Por una parte, se llevó a cabo un análisis visual (Lizmová, 2007) de la cartografía donde es posible tener un conocimiento general sobre el objeto de estudio. Desde una primera observación se puede detectar si la cartografía expresada a través de un organigrama está expresando un liderazgo más vertical, horizontal o mixto. Posteriormente, el análisis detallado del organigrama refleja particularidades a partir de las formas y tamaños del dibujo (cuadros, círculos, líneas unidas, separadas, etc.). También, pueden compararse los tamaños de los objetos, las regularidades de distribución, carácter uniforme de fenómenos, interrelaciones profesionales de jerarquía o colaboración.

No se puede dispensar del método visual, que para dicho análisis es preciso conocer la interpretación de los distintos organigramas. Por esta razón, mientras eran diseñados los organigramas, se les pedía que explicaran su propio gráfico, es decir, “¿Por qué lo estás dibujando así? ¿Qué significa esta forma? ¿Por qué lo has puesto en esta posición? ¿Y estas líneas y figuras?” y así sucesivamente. Las respuestas eran anotadas en diarios de campo, como notas de interpretación previa, esto le dio un sentido evocativo (Hernández-Hernández, 2008) sobre lo que iban relatando mientras estaban dibujando.

Para analizar los organigramas se tuvo en cuenta las distintas representaciones gráficas (Becerra et al., 2019; Olmo- Extremera et al., 2023); verticales son la forma más común de representación. Comienza con los niveles de mayor jerarquía, pasando por los niveles intermedios y concluyendo con los niveles inferiores. Cada nivel es representado por cuadros y líneas evocando una especie de cascada que representa la comunicación, la responsabilidad y la autoridad. Los organigramas verticales son de fácil comprensión porque los niveles jerárquicos están representados de forma clara.

Los organigramas horizontales representan las posiciones jerárquicas de izquierda a derecha y de forma lineal. Las líneas entre las distintas posiciones son menores, este aspecto facilita detectar las autoridades, las responsabilidades, gestiones, entre otros aspectos.

Existen también los organigramas circulares, donde los niveles y posiciones de jerarquías están representadas desde dentro hacia fuera. El nivel mayor está en el centro y de forma centrífuga se representan los demás niveles. Cada uno de los círculos aborda líderes inmediatos conectados con otros líderes o canales de autoridad y responsabilidad mediante líneas. Este tipo de organigrama

disminuye notablemente los *status* más altos o más bajos a la vez que se pueden colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel. La lectura e interpretación de estos organigramas son un poco más complejos.

Para el análisis es preciso tener en cuenta un conjunto de elementos que hacen posible una representación completa de un organigrama. Las líneas de trazo continuo indican autoridad formal y líneas de trazo discontinuo que representan autoridad funcional; las líneas verticales expresan la cadena de mando y líneas horizontales especifican la amplitud del tramo de control y la interconexión entre los departamentos o posiciones; los rectángulos representan los distintos niveles, posiciones y departamentos que componen la estructura de una organización escolar. Por último, es pertinente destacar que en cuanto al involucramiento de los investigadores en el estudio, se considera que la participación dialógica entre un *insider*, involucrado directamente en el estudio de campo y la elaboración de los organigramas y la de un “*outsider*”, investigador que observa los instrumentos aplicados y aporta su propia interpretación, ambos a la luz de un bagaje teórico extenso y experiencia en la construcción de conocimiento sobre liderazgo educativo, sofisticada de alguna manera la interpretación y le da rumbo.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### A. Exposición de los resultados del estudio

El conjunto de organigramas expuestos son el resultado de las representaciones gráficas de un cómputo de dieciséis sujetos, a través de los cuales expresan cómo ven y vivencia el liderazgo en sus centros educativos. La exposición de estos datos se ordena siguiendo un orden objetivo que culmina en una mirada subjetiva; es decir, las razones de porqué los organigramas están representados como lo están.

**Centro Educativo “A”.** Observando el organigrama a partir de su representación gráfica, se identifica una jerarquía vertical invertida donde se destaca como aspecto principal la sociedad siendo un elemento que influye en los alumnos y las familias. Según el sujeto participante, considera que las familias están asociadas a una generación y eso influye en el modo de relacionarse y mirar hacia la educación.

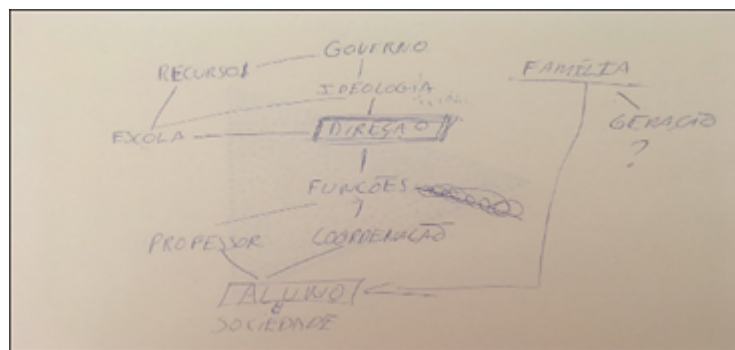
En el caso del centro estudiado las familias tienen poca relación con este, razón que justifica que esté representada lejos de todos los elementos que componen la organización escolar. Siguiendo el orden creciente, aparece el profesorado, los coordinadores y el desarrollo de sus funciones conectado con la dirección escolar que ocupa una posición central, dentro de un cuadro indicando un poder y una responsabilidad. De forma “bidireccional” se extiende un trazo hacia la izquierda que desemboca en la escuela y un trazo hacia arriba que alude a la ideología. Ambos elementos, escuela e ideología también están conectados expresando con ello su relación. De la misma

manera, la escuela está conectada con los recursos, los recursos con el gobierno y la ideología con el gobierno.

El conjunto de estas conexiones entre unos y otros justifican que los recursos dependen del gobierno y su ideología. Importante destacar también, que las líneas verticales son de trazo continuo expresando con ello una autoridad formal. En este sentido, podría considerarse que el liderazgo es vertical influenciado por factores externos (sociedad, alumnos y familias) que repercuten en la gestión de la dirección escolar, ya que las acciones de esta van a depender de las posibilidades y oportunidades que brinda el gobierno.

**Figura 1**

*Organigrama Ignacio, profesor coordinador de área (PCA). Centro Educativo "A"*

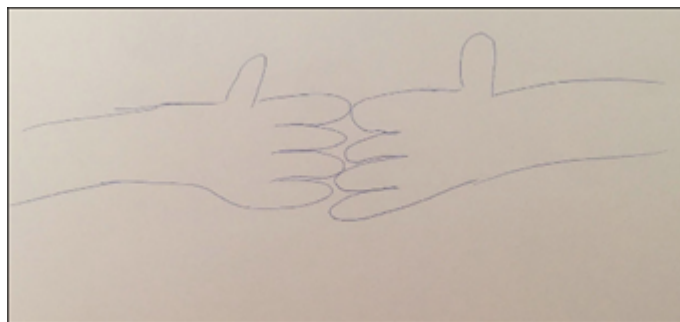


**Nota.** Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

La siguiente representación gráfica podría expresar un liderazgo compartido a partir de dos manos que se juntan. Esta forma de expresión invita a reflexionar que se trata de una cartografía que refleja el ser acogedor, saber escuchar y ver el lado humano en el trabajo. El sujeto participante afirma que en su centro educativo mantiene contacto con todos, desde la dirección escolar hasta los compañeros, los alumnos, familias, personal de servicios y administración. Revela que el liderazgo es darse la mano, caminar todos juntos, apoyarse y luchar por unos mismos objetivos. Este preámbulo ayuda a comprender mejor y concretamente la representación gráfica de esta cartografía.

**Figura 2**

*Organigrama Flora, profesora núcleo socioemocional. Centro educativo "A"*



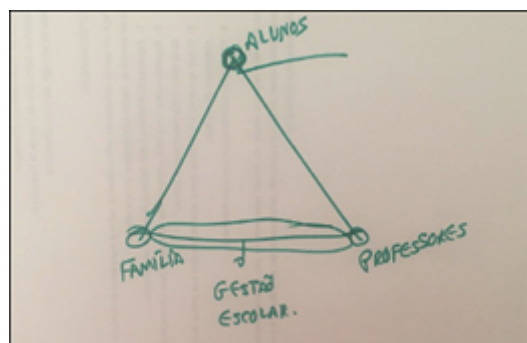
**Nota.** Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

La cartografía siguiente representa un triángulo con círculos en cada uno de sus vértices, aspecto que señala líderes inmediatos conectados con otros líderes, o canales de autoridad y responsabilidad lineal. Del mismo modo, en la base puede apreciarse un círculo más grande demostrando con ello que la responsabilidad mayor recae sobre dicho punto. En cuanto a los trazos, son continuos expresando con ello una autoridad formal.

Teniendo en cuenta el relato del sujeto que hizo dicha representación es pertinente considerar que se trata de un triángulo compuesto por tres pilares; los profesores, la familia y los alumnos. Estos pilares están respaldados y guiados por el equipo directivo que está en la base que sostiene el triángulo. El liderazgo de este equipo camina interaccionando con los docentes y la familia buscando el desarrollo integral del alumnado. Los discentes son los más importantes del centro educativo por esa razón están representados en la cúspide del triángulo. El sujeto participante defiende un liderazgo compartido donde los docentes y las familias también pueden liderar.

**Figura 3**

*Organigrama Sara, directora. Centro Educativo "A"*



**Nota.** Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

“Las cosas ocurren detrás del telón”. Es como justifica el sujeto participante su cartografía. A través de una casa dibujada con un cuadro grande y con el nombre del centro escolar, el participante argumenta que aquel que aparece, en primer lugar, no significa que sea el responsable de todo el trabajo, sino que es apenas un representante de todo un conjunto de personas. En este sentido, defiende que las cosas que suceden en una escuela no están lideradas por una única persona, una posición o dirección educativa.

El liderazgo fue representado mediante una casa con un cuadro grande y principal que alberga la escuela como factor de mayor responsabilidad en cuanto a la gestión y el liderazgo que orienta y guía al centro. De la misma forma y alrededor de la casa, ha señalado la comunidad como elemento de contingencia que no se puede olvidar a la hora de dirigir un centro; así se justifica que cree en un liderazgo de todos, sin posiciones concretas y determinadas por roles que exigen una responsabilidad mayor.

#### Figura 4

*Organigrama Marco, secretaría y administración. Centro educativo “A”*



**Nota.** Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

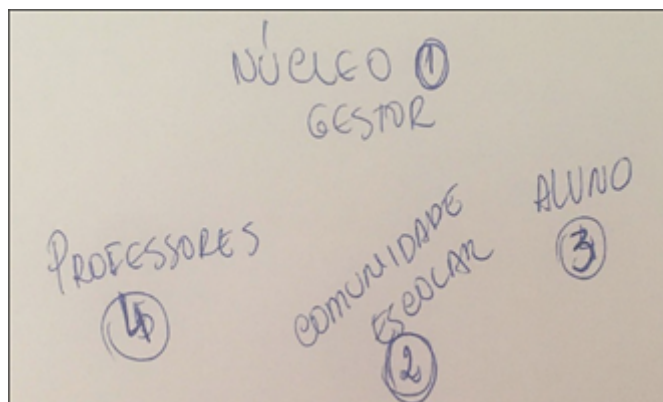
Una jerarquía vertical con rasgos de organigrama circular se puede encontrar en esta representación gráfica. La dirección escolar es la responsable principal de la gestión y liderazgo del centro educativo. Decreciendo y casi en una posición lineal se encuentran las personas docentes, la comunidad escolar y el alumnado. Estos elementos están determinados por un número, abrazados por un círculo, donde el número dos corresponde a la comunidad escolar, el tres al alumnado y el cuatro al profesorado. Los factores expuestos no están unidos entre sí; sólo aparecen marcando una posición y determinados por nivel de importancia a través de ese número que les acompaña.

El sujeto responsable de esta representación gráfica afirma que el equipo directivo es el principal responsable de que la escuela funcione, por ello desarrolla un liderazgo según las características y necesidades de su comunidad escolar. El alumnado es el siguiente aspecto más importante y por último los docentes. Cree en el equipo directivo y en su liderazgo. Con esta interpretación, podría considerarse que el liderazgo es vertical y circunscrito a la dirección escolar.



**Figura 5**

*Organigrama Diego, jefe de estudios adjunto. Centro Educativo "A"*



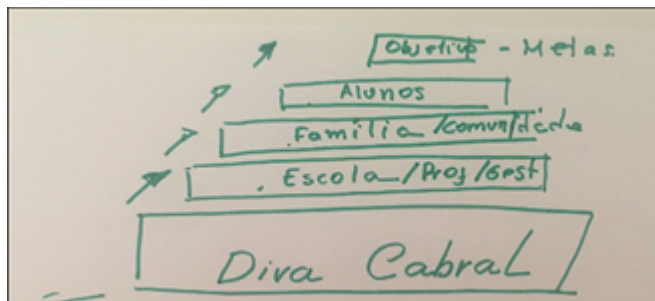
**Nota.** Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

Un conjunto de rectángulos escalonados simulando una jerarquía invertida donde el centro A ocupa la base mayor y principal según el sujeto participante, seguido de escuela, profesores y gestión esbozados en otro rectángulo que alude en una posición superior a las familias y comunidad, continúa con los alumnos y acaba en la cúspide referenciando a los objetivos. Junto a cada rectángulo hay flechas cortas y discontinuas indicando una posición hacia arriba. Este tipo de línea alude a una autoridad funcional. Atendiendo al relato de la participante se puede considerar que lo más importante es el centro "A" como tal por eso está en la base de esta jerarquía. Le sigue la escuela, las personas profesoras y la gestión. Después, la familia que componen la comunidad, el estudiantado y arriba del todo los objetivos y metas a compartir.

Podría reflexionarse sobre un liderazgo con efecto dominó, es decir, si una pieza cae, todos caen, para llegar a los objetivos tienen que funcionar la escuela como tal, los docentes y la gestión. Una participación y consideración de las familias y su comunidad que camina junto con las personas estudiantes. Los objetivos principales son que los discentes consigan un desarrollo integral y puedan ir a la universidad. Para ello, todos tienen que ejercer eficazmente sus funciones. El liderazgo es coordinación, comunicación, compartido, discutido para poder conseguir los objetivos propuestos.

**Figura 6**

*Organigrama Lola, coordinadora de área. Centro educativo "A"*



**Nota.** Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

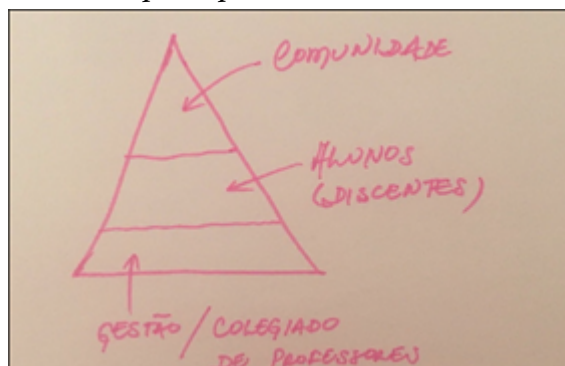
Con una figura piramidal dividida en partes, el sujeto participante también representa una jerarquía invertida donde coloca al equipo directivo en el primer peldaño (en la base). Justifica este aspecto defendiendo que la dirección escolar desarrolla una escucha activa escuchando al profesorado y a los estudiantes. Junto al equipo directivo (denominado como gestión) se encuentra el colegiado de profesores. En la siguiente división de la pirámide y constituyendo el centro de esta se encuentran los discentes. Mientras que en la cúspide está la comunidad.

Las razones de este organigrama revelan que la base del liderazgo está en la relación e interacción del equipo directivo con los docentes y alumnado (escucharlos). Es una escuela que está muy abierta a la comunidad, tiene buena relación con ella. Tanto es así, que los espacios del centro son compartidos con dicha comunidad, por ejemplo, desarrollo de actividades deportivas, talleres emocionales y clases de apoyo y mejora al analfabetismo. De igual modo, hay proyectos gestionados por ambos (familia y escuela), cómo “restaurar la escuela como un espacio para todos”.

El sujeto participante alude que las relaciones y decisiones son construidas de forma conjunta por el equipo docente y el equipo directivo. Se tiene una relación de apoyo y ayuda con los discentes. Es importante destacar, que el participante expresa la interacción de mayor a menor entre los distintos elementos que componen un centro educativo. Con esta razón justifica su representación gráfica de organigrama siendo una jerarquía invertida donde el liderazgo recae principalmente sobre equipo directivo y profesores. Por sus justificaciones mientras dibujaba podría considerarse que el liderazgo es jerárquico, pero con trazos compartidos en momentos y situaciones concretas, como el caso de compartir proyectos en conjunto con la comunidad escolar, o construir relaciones y decisiones junto con los docentes.

**Figura 7**

*Organigrama Pablo, jefe de estudios principal. Centro educativo "A"*

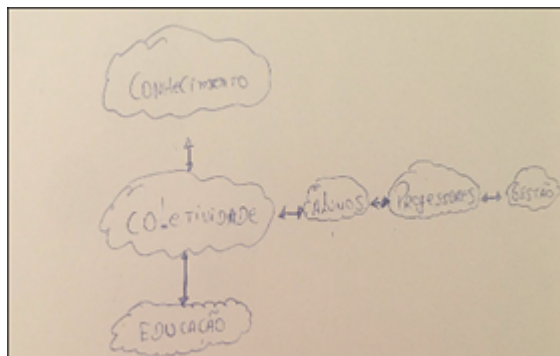


*Nota.* Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

El organigrama dibujado por Caio muestra seis (6) nubes interconectadas tanto horizontalmente, como vertical. De derecha a izquierda, orden llevado a cabo por el sujeto participante en el diseño del organigrama, se destaca el equipo directivo que avanza hacia la izquierda mediante flechas bidireccionales que desembocan en el profesorado, alumnado y confluyen en una colectividad enmarcada en una nube que es la mayor del organigrama. Se puede interpretar con ello, la unión de lo individual forma un conjunto colectivo, por esa razón la colectividad es lo principal del centro, lo más fuerte, lo que gestiona el liderazgo impulsado por el equipo directivo, los profesores y los alumnos, todos unidos hacen posible desarrollar un liderazgo.

En cuanto a la interconexión vertical de las nubes, en el lado izquierdo de la imagen, se muestran jerárquicamente organizados tres conceptos, el conocimiento, el colectivo y la educación. Esta organización jerarquizada parece dar cuenta de las prioridades a tomar en cuenta por el liderazgo de la institución; muestra abstracciones que rebasan incluso al sistema escolar o al centro, que, como tal, no están mencionados en el propio organigrama. El conocimiento parece ser el culmen de la práctica de la educación, la cual está mediada por el colectivo, estudiantado, personas docentes y la gestión; relacionados de manera horizontal. Es posible encontrar entonces, que el liderazgo se entiende como un elemento, si bien nodal de la gestión directiva, también relacionada de manera igualitaria con los alumnos y con los profesores culminando en el colectivo.

Llama la atención en la organización horizontal de este organigrama que el colectivo se observa con conjunto de nubes con relación igualitaria, interrelacionada, sin intermediación piramidal; juntos son llamados el colectivo y, por la interpretación que puede hacerse, a todos les compete alcanzar el conocimiento a través de las acciones educativas.

**Figura 8***Organigrama Caio, profesor centro educativo "A"*

*Nota.* Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

En lo que respecta a los organigramas del centro educativo "A" se puede observar una variedad interesante de percepciones en torno al propio centro escolar; algunos se enfocan en la comunidad o colectivo, otros se centran en la función directiva o gestión y otros se enfocan en conceptos más allá de la propia escuela, como el conocimiento o la educación. Sin embargo, se pueden interpretar dos comunes denominadores, primero la interrelación de los agentes del centro educativo como parte importante del liderazgo y segundo, la verticalidad y/o relación jerárquica que se percibe hacia la figura directiva, con excepción del organigrama de Caio; esto habla del reflejo de una dirección escolar que aún no abandona la estructura piramidal del propio sistema educativo, que observa a la dirección como parte que contiene al liderazgo y de la cuál se desdobra la toma de decisiones.

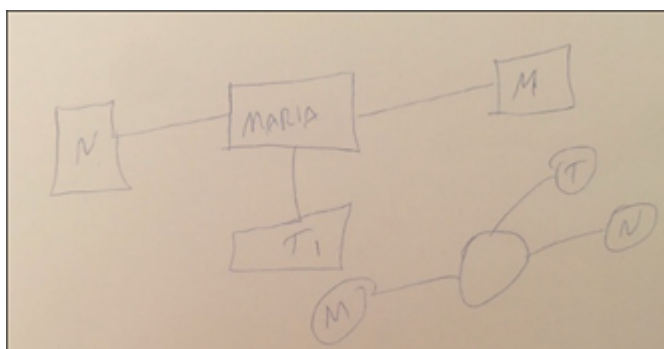
**Centro Educativo "B".** El organigrama de Carlos representa de un lado, una horizontalidad entre la dirección escolar revelando con ello que el liderazgo es compartido entre algunos de los componentes del equipo, ya que la dirección son 4 personas y están representadas tres. En el centro se encuentra la directora abrazada de un lado y, del otro, por otros dos miembros del equipo. Se expresa una jerarquía unidireccional que nace en la directora y desemboca en la comunidad escolar, sin especificaciones de quien compone dicha comunidad. También, y sin conexiones ninguna están representadas los tres turnos escolares desempeñados en el centro, mañana, tarde y noche.

Estos turnos están dentro de círculos individuales que están conectados a un círculo sin más, no tiene referencia al respecto. Si se tiene en cuenta el discurso expresado por Carlos para justificar su organigrama alude que el centro está representado por tres turnos escolares, mañana, tarde y noche. La dirección escolar está compuesta por María la directora y el resto de personas que componen dicho equipo. Destaca que no hay una posición de superioridad ni jerarquía y que todo es un ciclo que gira en espiral y de forma conjunta. Este discurso llama la atención, porque

la representación gráfica revela otras informaciones, como un liderazgo jerarquizado, pilotado desde la dirección escolar (en concreto, la directora) pero que a su vez es un liderazgo compartido entre los miembros del equipo directivo. La dirección escolar está representada por tres personas cuando el equipo es cuatro. Junto con el liderazgo, hace referencia a los turnos que dividen la enseñanza impartida (mañana, tarde y noche) y nada más. A partir de esto, cabe preguntarse, ¿El liderazgo se reduce solamente a gestionar los turnos que dividen la enseñanza?

**Figura 9**

*Organigrama Carlos, profesor Centro educativo “B”*



*Nota.* Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

El siguiente organigrama está representado de forma horizontal, simulando un tren, según expresaba el sujeto participante, alternado con algunas representaciones verticales. La representación gráfica comienza de derecha a izquierda justificando con ello un liderazgo horizontal organizado de mayor a menor peso de importancia. Se destaca la Secretaría territorial de Educación (SEFOR) como órgano principal de gestión y autoridad, seguido de la dirección escolar, las coordinaciones, los profesores curriculares de área, los multimedios, docentes, servicios escolares y discentes. Cada uno de los elementos citados están representados dentro de un cuadro indicando autoridad, responsabilidad y gestión, a la vez que están unidos mediante flechas con trazos cortos y continuos desvelando una autoridad formal.

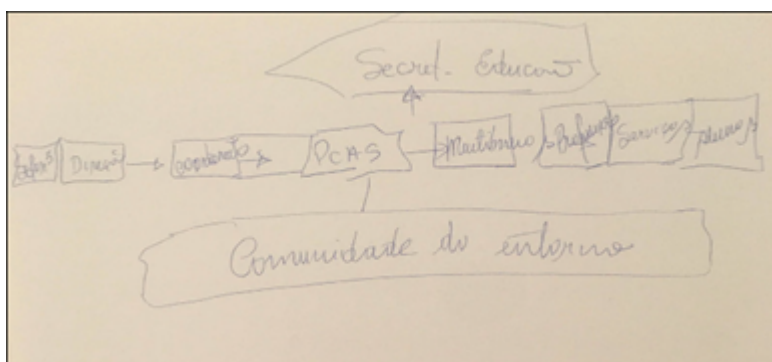
Junto a la línea gráfica y horizontal se despliegan dos brazos hacia una posición más vertical donde se aborda, de un lado la Secretaría de Educación en la cúspide y como elemento principal de la jerarquía y de otro, la comunidad que constituye el entorno escolar representado en la base de dicha jerarquía y siendo justificada como el factor principal a tener en cuenta para liderar y gestionar el centro educativo.

El relato de María, responsable del diseño del organigrama, defendía que cada uno de los integrantes de la comunidad escolar tiene que realizar sus funciones con el fin de que la escuela camine eficazmente. Todos constituyen una parte que va sumando hasta constituir un conjunto total. Podría considerarse con ello, que el liderazgo está condicionado por los órganos superiores al

centro (secretarías de educación) que dictan las políticas y gestiones educativas y que el centro, en concreto el equipo directivo, debe tener la capacidad de liderar a partir de esos condicionamientos y buscando siempre favorecer al centro educativo a partir de su contexto social. Llama la atención que, a pesar de ser un organigrama horizontal, el representar a los órganos externos al centro en primer lugar (secretarías de educación), así como el discurso de la participante revelan un liderazgo más jerárquico, autoritario y solo para unos pocos.

**Figura 10**

*Organigrama María, directora. Centro educativo “B”*

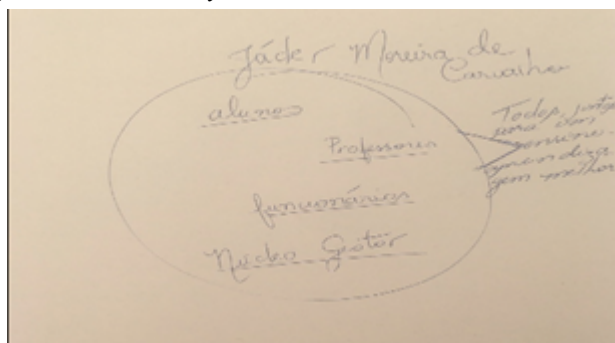


**Nota.** Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

Julia presenta un organigrama circular integrado por estudiantes, profesores, funcionarios y equipo directivo. Fuera del círculo y en la parte superior del papel se alude al centro educativo como objeto principal de un aprendizaje mejor y para todos. Del mismo modo y también fuera del círculo está escrito así: “todos juntos para una enseñanza y aprendizaje mejor”. Teniendo en cuenta el discurso de Julia, justifica su organigrama como todos juntos, es una escuela de conjunto, todo el mundo con el mismo objetivo, por tanto, el liderazgo es compartido, colaborativo y todos aportan para conseguir lo propuesto.

**Figura 11**

*Organigrama Julia, jefa de estudios adjunta. Centro educativo “B”*



**Nota.** Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

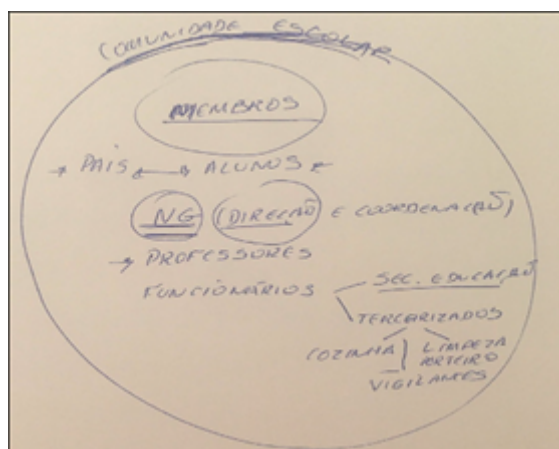
El círculo fue lo primero que se dibujó en el siguiente organigrama, haciendo evidente que se trata de un organigrama horizontal. Después, se colocó la comunidad escolar fuera del círculo, en la parte superior del papel y justificado como que el centro educativo es una gran comunidad. La comunidad es lo más importante, por eso ocupa esa posición. Esta comunidad posee unos miembros, padres y alumnos que interactúan entre sí (flechas cortas y bidireccionales). Luego hay un núcleo gestor constituido por equipo directivo y coordinaciones expresados dentro de un círculo menos y subrayados. Este aspecto significa que tanto equipo directivo y coordinaciones son responsables de desempeñar un liderazgo.

Avanzando hacia abajo se destacan las personas docentes y funcionarias que atienden a dos perfiles de trabajador: personal de secretaría de educación (agentes administrativos) y personal terciario (cocineros, limpiadores, porteros y vigilantes). Con este organigrama el sujeto entrevistado expresa su forma de ver la escuela y el desarrollo del liderazgo. Defiende que la dirección escolar ejerce un peso mayor sobre el resto de personas que componen la comunidad escolar y restringe el liderazgo a ser desempeñado por padres, estudiantes y profesores. Por tanto, está considerando que el liderazgo es autoritario y jerárquico, pero abre pequeñas vedas para un posible diálogo y compartir de objetivos con el fin de que todos puedan caminar hacia una única dirección.

Este organigrama comparte con el organigrama anterior (Julia) la relevancia que tiene la comunidad escolar para el equipo directivo y el liderazgo de estos. De igual modo, se podría tratar de un organigrama invertido también.

**Figura 12**

*Organigrama Blanca, coordinadora de área curricular. Centro educativo “B”*



**Nota.** Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

Jimena destaca cinco pilares principales que representan a la escuela y son expresados a través de una estrella con cinco puntas. De un lado, y en la punta de más arriba están las personas funcionarias, seguido de las familias figurando en la punta derecha. Después, se alude a la comunidad (punta inferior) y el núcleo gestor, en la otra punta inferior. Culminando con las

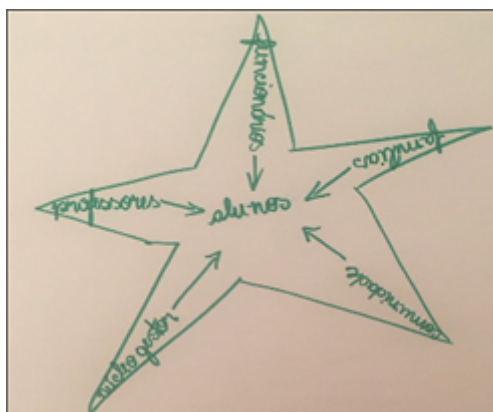
personas docentes colocados en la punta izquierda y paralela a la punta derecha, lineal a las familias. Los cinco pilares de cada punta señalan a través de flechas unidireccionales y con trazos cortos (autoridad funcional) al centro de la estrella que alberga los discentes. Con ello se está expresando que el estudiantado es lo más importante para el centro educativo, todos los pilares deben actuar por y para el desarrollo integral de estos.

La descripción gráfica de este organigrama justificado por Jimena revela que el trabajo de los funcionarios es esencial para que el centro camine, la participación de las familias necesaria para conseguir un desarrollo integral del alumnado, la comunidad debe ser testigo de lo que la escuela quiere alcanzar, equipo directivo y coordinadores (núcleo gestor) son los encargados de hacer posible que la escuela funcione y los objetivos sean conseguidos gracias a su liderazgo y gestión, junto con los profesores y sus labores pedagógicas.

De este modo, el liderazgo está justificado como el conjunto de pequeñas partes donde cada una hace su función para poder conseguir un conjunto de objetivos colectivos, en este caso, el desarrollo integral del estudiantado.

**Figura 13**

*Organigrama Jimena, jefa de estudios adjunta. Centro educativo “B”*



*Nota.* Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

Un organigrama vertical es lo primero que puede observarse con esta representación gráfica. En la cúspide está la persona directora dentro de un cuadro y conectado mediante una línea de trazo continuo (autoridad formal) al coordinador abrazado también por un cuadro. De este punto, se despliegan dos líneas, izquierda haciendo referencia a la secretaría y derecha profesores coordinadores de área, ambos encuadrados. Volviendo a la posición de coordinador, se desprende una línea, lo mismo, con trazo fino y continuo que desemboca en otro cuadro, los profesores. Y de estos se llega hasta los estudiantes, también colocados en un cuadro y conectados con las personas docentes mediante un trazo fino y continuo. Todos estos elementos están acordonados por una línea grande que aborda todo el organigrama vertical y culmina en la base de este el factor,



“aprendizaje”.

En este organigrama se destaca el aprendizaje como el factor más relevante de todos. Este engloba a todos los factores que hay dentro de él. Considera que el estudiantado es el objetivo principal de la escuela. Seguido del equipo docente que trabajan directamente con los coordinadores. A su vez, estos tienen un trabajo directo con la secretaría (administrativa de la escuela), los profesores y profesoras curriculares de área y el director. Por lo que se puede observar, el coordinador es donde ejerce el enlace de responsabilidades, gestión y liderazgo. El liderazgo no viene del director. Todos tienen que cumplir su función para conseguir que el aprendizaje impacte eficazmente en el alumnado.

#### Figura 14

*Organigrama Isabel, coordinadora de área. Centro educativo “B”*

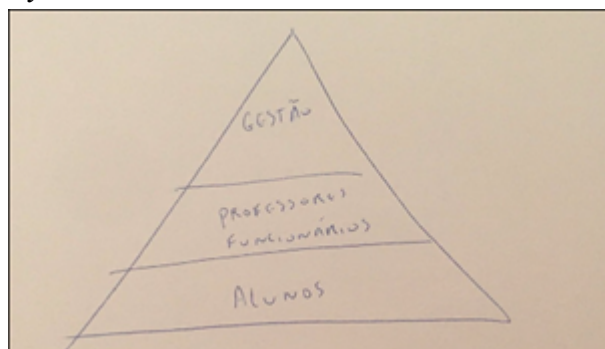


**Nota.** Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

A través de un triángulo dividido en tres partes es como está representado el organigrama de Felipe. En la base de este aparecen los alumnos siendo considerados como el elemento más importante de la escuela. Avanzando hacia una posición más arriba se encuentran los profesores y funcionarios valorados como personas más habilitadas para ejercer funciones de gestión y pedagógicas. Llegando a la cúspide está el equipo directivo siendo el órgano principal y con mayor responsabilidad para dirigir el centro. Felipe argumenta y defiende con contundencia que el liderazgo es jerarquía y debe ser respetado. Es más, relata “si cada uno respeta la base de la jerarquía todo va a caminar bien”. Con unas revelaciones de este tipo, queda claro que el liderazgo es sustentado principalmente por las acciones de la dirección escolar, no es compartido y si es jerarquizado.

**Figura 15**

*Organigrama Felipe, profesor. Centro educativo “B”*

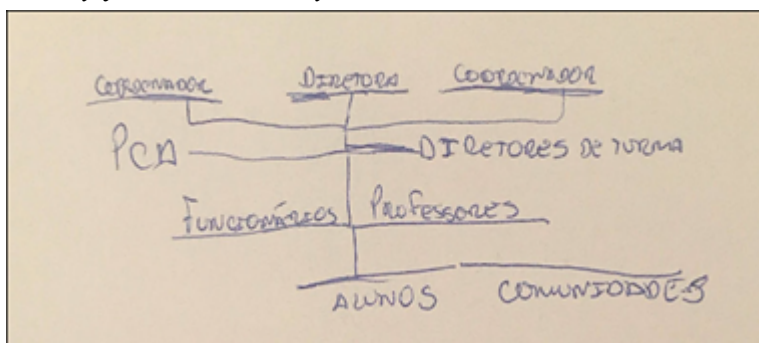


*Nota.* Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

La escuela tiene que funcionar en su totalidad a partir de una jerarquía, es como justifica Andrea su organigrama. Su representación gráfica comienza por la parte inferior del papel, destacando a la comunidad como el elemento más importante y que envuelve al centro educativo. De forma seguida, alude a los estudiantes siendo el segundo factor más importante. En creciente se encuentran, profesores y funcionarios que deben estar al servicio de la comunidad y los discentes. Avanzado a través de trazos continuos que reflejan una autoridad formal, se hace referencia a un lado a los profesores coordinadores de área (PCA) y de otro a los directores de grupo, encargados de las gestiones curriculares y los aspectos de enseñanza- aprendizaje. Estos, tienen contacto directo con el equipo directivo y los coordinadores que se encuentran en la cúspide del organigrama como responsables principales de las acciones de la escuela. Una representación de este tipo retrata un liderazgo gestionado principalmente por el equipo directivo y los coordinadores, siendo jerarquizado y compartido por los miembros que forman parte de esos roles; dirección y coordinación.

**Figura 16**

*Organigrama Andrea, jefa de estudios adjunta. Centro educativo “B”*



*Nota.* Organigrama elaborado por una persona participante de la investigación

## DISCUSIÓN Y HALLAZGOS

La investigación en y para el liderazgo educativo, en la quinta ola de estudios (Burgees y Newton, 2014), una ola globalizada y multifocal de investigaciones que ha alcanzado muy diversos sistemas educativos, incluso aquellos que por razones bien justificadas históricamente se habían resistido a incorporar. En el sistema educativo brasileño que al haber pasado por una dictadura militar, una revolución capitalista sobre la educación, las cobranzas arduas por los órganos de gobierno a los centros escolares y la escasez en formación sobre gestión y liderazgo educativo provocó una resistencia desde las instituciones educativas y sus agentes a incorporar el término en la actualidad. Aunque los estudios más recientes sobre dicho aspecto (Olmo- Extremera et al., 2023; Prado de Oliveira, 2018, Viera de Souza et al., 2021) demuestran un desarrollo conceptual que escapa radicalmente del que fue empleado en dicho proceso histórico.

El liderazgo educativo, como área de estudio y de práctica es a la vez un constructo conceptual y un proceso que permite reconocer cómo las relaciones en el ámbito educativo se horizontaliza (Buffone, 2021; Fullan, 2021), se derivan en prácticas consensuadas, implica a los sujetos de la educación como agentes críticos en las instituciones y comunidades educativas, además de mostrar la posibilidad de pensar en colectivos comprometidos con sus propios intereses, saberes y prácticas, los cuales son culturalmente amplios e incluso contradictorios, pero en convivencia. El liderazgo educativo en las escuelas brasileñas, más allá de su incipiente implicación en los estudios de liderazgo educativo no es ajeno a las percepciones de sus agentes permeadas por el conocimiento con efectos dinamizadores de las prácticas escolares.

Los organigramas diseñados por los miembros que componen los centros educativos “A” y “B”, muestran percepciones concisas de cómo se organiza y se lidera una escuela en el Estado de Ceará, Brasil. En los organigramas se interpretó que prevalece aún, el reflejo de un sistema educativo orientado al control y la evaluación, que como en otros sistemas educativos latinoamericanos, como el de México (Díaz, 2015) aún se debaten en una transición hacia modelos más horizontales, que permitan un mayor involucramiento por los miembros de una comunidad escolar.

La brecha que existe en la comprensión de esta necesidad está abierta por parte de personas directoras y demás agentes escolares. El liderazgo directivo es esencial para echar a andar acciones distributivas de dicho liderazgo entre la comunidad educativa (Maureira et al., 2014). Ejemplo de ello, podría ser las escuelas estudiadas, que a pesar de conservar una mirada tradicional y jerárquica del liderazgo, algunos participantes demostraron que el cambio paulatino de estructuras organizativas, la desburocratización, el apoyo para la creación de equipos de trabajo, el enfoque de los objetivos educativos en la comunidad, facilitar la sinergia entre familias y el profesorado, el cuidado permanente y privilegiado del estudiantado, el enfoque de la calidad ligada al bienestar de los agentes educativos, la formación directiva profesional en liderazgo y un permanente acompañamiento a las prácticas pedagógicas del profesorado por parte de las personas directoras

puede contribuir a este fin.

En tanto a la técnica de los organigramas se pueden mencionar cinco elementos. La primera radica en que 1) su empleabilidad es ágil, permite una relación directa con el objeto de estudio y sus sujetos. Es una herramienta que facilita la participación de los sujetos, basados en sus saberes, independientemente del nivel o profundidad de los mismos; 2) facilitan el entendimiento, su forma gráfica es inteligible, liviana y permite la expresión sin dar espacio a la autocensura que puede darse en las entrevistas o la limitante en el entendimiento o la inversión de tiempo que suelen tener las encuestas, 3) genera interacciones entre los agentes educativos, entre los investigadores y los sujetos de estudio; 4) implica la incorporación de métodos como la observación participante y la evocación de sentido que dan los investigadores e instrumentos como el diario de campo para dar orden a la interpretación; 5) el inconsciente se pone en marcha sobre los procesos y percepciones de nuestro día a día y sobre aspectos específicos, en este caso el liderazgo. La herramienta democratiza también la participación, pues al requerir de representaciones gráficas que no requieren de un diálogo estructurado y coherente, permiten la participación de agentes educativos con acercamiento no experto al ámbito educativo. A su vez, los organigramas y cartografías son instrumentos de investigación que complementan a otros instrumentos como la entrevista en profundidad, biográfica- narrativa o los grupos focales, que permiten un acercamiento más amplio a las percepciones de los sujetos. Sin embargo, se considera que el objetivo de dar cuenta de la utilidad del organigrama para acercarse a las percepciones del liderazgo educativo en un sentido exploratorio, queda cubierto.

El conjunto de organigramas empleados en este estudio se enmarcan en reconocer cuál ha sido el tipo de liderazgo ejercido en los centros educativos estudiados, partiendo o no de una base de métodos distributivos de toma de decisiones; la implicación de la formación directiva en el actuar de las personas directoras; la percepción de los agentes con respecto a sus objetivos educativos y contingencias, trayectoria educativa y profesional; además del impacto del contexto comunitario en las prácticas de liderazgo del centro escolar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adriao, T. y Domitian, C. A. (2020). Nuevas formas de privatización de la gestión educativa en Brasil: las empresas y el uso de plataformas digitales. *Retratos escolares*, 14(30), 668-684.
- Alves, M. T. y Franco, C. (2008). A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. En Brooke, N. y Soares, F. (Eds.), *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias* (pp. 482- 500). Editora UFMG.
- Atkinson, G.C. (2012). *A Arquivologia, os arquivos e a formação de arquivistas: a cartografia dos estágios*

- Ball, S. (2001). Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação. *Currículo sem fronteiras*, 1(2), 99- 16.
- Barão, G. y Gonçalves, L. S. (2016). O plano nacional de Educação e a implementação do princípio da gestão democrática: possibilidades e contradições. *Revista Educação e Cultura Contemporânea*, 13(33), 236- 252.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership. Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 323, 285.
- Becerra, F. A., Andrade, A. M. y Díaz, L. I. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Actualidades investigativas en educación*, 19(1), 571-604.
- BERA (2014). *Ethical Guidelines for educational research*. British Educational Research Association
- Bolívar, A. (2015, Noviembre). *Construir localmente la capacidad de mejora: Liderazgo pedagógico y Comunidad Profesional*. [Ponencia]. XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa, Chihuahua, México (Vol. 12).
- Bolívar, A. y Ritacco, M. (2016). Identidad profesional de los directores escolares en España. Un enfoque biográfico narrativo. *Opción*, 32(79), 163-183.
- Brooke, N. P., Cunha, M. A. y Faleiros, M. A. (2011). *Avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados: Relatório Final*. UFMG
- Buffone, P. (2021). Agility: An essential element of leadership for an evolving educational landscape. *FACETS*, 6(1), 1610–1620. <https://doi.org/10.1139/facets-2021-0085>
- Burgess, D., y Newton, P. (Eds.) (2014). *Educational Administration and Leadership: Theoretical Foundations*. Routledge.
- Buzan, T. y Buzan, B. (2017). *El libro de los mapas mentales: cómo usar al máximo las capacidades mentales*. Urano.
- Campillo, H. O. y Sánchez, E. R. (2011). La cartografía como medio investigativo y pedagógico. *Dearq*, 9, 30-47.
- Costa, A. y Vidal, E. (2021). Prêmio escola nota dez no estado do Ceará: concessão, ajustes e responsabilização.

- Creswell, J. W. (2009). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Díaz, M. (2015). *Formación de directivos escolares en el contexto de la gestión, una comparación de modelos internacionales*. Gobierno de Jalisco.
- Díaz, M. y Veloso, A. (Eds.) (2019). *Modelos de investigación en liderazgo educativo, una revisión internacional*. IISUE- UNAM.
- Díaz, M. (2023). De la administración al liderazgo educativo. Nociones sobre el liderazgo y la dirección de primaria en México durante la reforma 2013. *Revista Gestión de la Educación*, 9(1).
- Domingo, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24(82), 897- 911.
- Donahue, B. (2013). *Cómo liderar grupos pequeños que transforman vidas*. Vida.
- Eacott, S. (2015). *Educational leadership relationality, a theory and methodology for educational leadership*. Sense publishers.
- Escudero- Muñoz, J. (23- 25 de mayo de 2023). *Innovación en España: senderos hechos, senderos por hacer*. [Discurso principal]. Conferencia IV Congreso Internacional Liderazgo y Mejora de la Educación, Sevilla.
- Fincowsky, F. y Benjamín, E. (2009). *Organización de empresas. Diseño, y Estructura*. Editores McGRAW-HILL
- Freitas, L. C. (2018). *A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias*. Expressão Popular.
- Fullan, M. (2021). *The right drivers for whole system success*. Centre for Strategic Education.
- García Nuñez del Arco, C. (2006). Conciencia política y liderazgo. *Liberabit*, 12(12), 93-100.
- Grönn, P. (2003). Distributed leadership as an unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, 423, 451.
- Harris, A. y Jones, M. (2017). Los líderes intermedios importan: reflexiones, reconocimiento y renacimiento. *Liderazgo y gestión escolar*, 37(3), 213-216.
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2016). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. *Revista EAN*, 81(2), 236-241. <https://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a12.pdf>
- Hernández- Hernández, F. (2008). La investigación basada en las artes. Propuestas para repensar la investigación en educación. *Educatio siglo XXI*, 26, 85-118.
- Holdaway, S. (2000). *Teoría y Método en Investigación Cualitativa*. Sociology

- Klar, H. W., Huggins, K. S., Hammonds, H. L. y Buskey, F. C. (2016). Fostering the capacity for distributed leadership: A post-heroic approach to leading school improvement. *International Journal of Leadership in Education*, 19(2), 111-137.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2007). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Research Report 800). Department for Education and Skills, DfES.
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*. <http://doi:10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lessard, C. y Carpentier, A. (2016). *Políticas educativas. La aplicación en la práctica*. Vozes
- Libâneo, J. C. (2015). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Heccus Editora
- Lima, M. A. M., de Oliveira Tahim, A. P. V., Arnaud, J. C., da Costa Souza, A. M. y Junior, J. A. D. F. P. (2014). Funciones de gestión educativa: Planificación, organización, dirección y control en las escuelas municipales de Aquiraz-CE, Brasil. *Revista electrónica de educación*, 8 (3), 127-146.
- Lizмова, V. (2007). Análisis de mapas como un método de investigación de fenómenos naturales y socioeconómicos. *Revista Luna Azul*, 24, 74- 80
- Lury, C. y Wakeford, N. (2012). *Métodos inventivos: El happening de lo social*. Routledge.
- Machado, C. y Alavarse, O. (2014). Qualidade das escolas: tensões e potencialidades das avaliações externas. *Educação & Realidade*, 39(2), 413- 436.
- Margolis, E. y Pauwels, L. (2011). *El manual SAGE de métodos de investigación visual*. Salvia.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. Sage
- Maureira, O., Monforte, C. y González G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos* 36, 146.
- Mitchell, P. (2008). *Cartographic strategies of postmodernity: The figure of the map in contemporary theory and fiction*. Routledge
- Moreno, Medina, I. (2023). Liderazgo educativo en escuelas situadas en contextos desafiantes: los líderes y las lideresas marcan la diferencia. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 1, 3- 27. <http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.11444>
- Pasa, J. y Müller, J. L. (2017). O gestor educacional e a liderança: perfil no ambiente escolar. Instrumento: *Revista de Estudo e Pesquisa em Educação*, 19 (1), 1- 11.

- Peace, C. y Conger, J. (2003). *Shared Leadership*. SAGE.
- Prodanov, C. C. y De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. [2ª Edição]. Editora Feevale.
- Oliveira, D. A., Duarte, A. W. B. y Clementino, A. M. (2017). La Nueva Gestión Pública en el contexto escolar y los dilemas de los directores. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 33(3), 707–726. <https://doi.org/10.21573/vol33n32017.79303>
- Olmo Extremera, M. (2017). *Liderazgo resiliente en directores de educación secundaria en contextos desafiantes: Estudio de casos*. [Tesis de Doctorado] Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/49016>
- Olmo- Extremera, M., Sabino de Farias, I. y Townsend, A. (2023). El liderazgo resiliente en escuelas de Brasil: es posible caminar en las adversidades. En Díaz Delgado, M. (Eds.), *Liderazgo educativo: un mapeo de la investigación hispanohablante* (pp. 87- 111). Infinita.
- Olmo- Extremera, M., Fernández- Terol, L. y Amber Montes, D. (2023). Visual tools for supporting interviews in qualitative research: new approaches. *Qualitative Research Journal*, 6 (1), 1- 16. <https://doi.org/10.1108/QRJ-07-2023-0113>
- Prado de Oliveira, A. C. (2018). *Gestão, liderança e clima*. Appris.
- Rocha da Cruz, F. M. (2023). La gestión del miedo en personas mayores: investigación cualitativa en Natal /RN (Brasil). *Revista contribuciones a las Ciencias Sociales*, 16(6), 3828- 3846
- Ruitenbergh, C. W. (2007). Here be dragons: Exploring cartography in educational theory and research. *Complicidad: una revista internacional de complejidad y educación*, 4(1).
- Silva, J. A. P. (2007). El sujeto de la educación:¿ a quién se educa y quién educa? Una reflexión desde Estanislao Zuleta. *Magistro*, 1(2), 253-262.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey- Bass.
- Shirley, D., Hargreaves, A. y Washington-Wangia, S. (2020). The sustainability and unsustainability of teachers' and leaders' well-being. *Teaching and Teacher Education*, 92(2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102987>
- Thompson, I. (2009). *Tipos de organigramas*. <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Ulmer, J. B. y Koro-Ljungberg, M. (2015). Escribir visualmente a través de eventos (metodológicos) y cartografía. *Investigación cualitativa*, 21 (2), 138-152.



Viera de Souza, R., Jung, S. y Fossati, P. (2021). Innovación aplicada al desarrollo del liderazgo lasaliano en Brasil: fundamentos para la excelencia en la gestión. *Hallazgos*, 18(35), 105-128.

Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Valletta.

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Cómo citar:* Díaz, M. y Olmo, M. (2024). Cartografía, una herramienta para interpretar el liderazgo escolar. Estudio de caso en Brasil. *Revista Gestión de la Educación*, 10(1). <https://doi.org/10.15517/rge.v10i1.56268>