

Liderazgo Escolar en las Instituciones Educativas

School Leadership in Educational Institutions

Héctor Flores Mamani

0000-0001-6415-3872

020100011a@uandina.edu.pe

Universidad Andina del Cusco

Salomón Luis Huamanga

0000-0002-3704-4520

020100015g@uandina.edu.pe

Universidad Andina del Cusco

Vianney Barriga Cáceres

0000-0002-8539-2271

02010002b@uandina.edu.pe

Universidad Andina del Cusco

Resumen

El propósito del presente artículo es realizar una revisión bibliográfica referida a diferentes formas de liderazgo en las instituciones educativas, es decir, qué estilos de liderazgo se conocen y se han estudiado en los últimos tiempos y cómo estos influyen en el aprendizaje de los estudiantes y la organización escolar. Entre las temáticas abordadas están el liderazgo transformacional, distribuido, pedagógico, liderazgo para la justicia social, emocional, autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático y para el aprendizaje. El método utilizado para el desarrollo del presente artículo ha sido la revisión sistemática de la literatura, se utilizaron referencias bibliográficas de libros y artículos científicos de las diferentes bases de datos.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, liderazgo escolar, liderazgo para el aprendizaje.

Abstract

The purpose of this article is to carry out a bibliographic review referring to different forms of leadership in educational institutions, that is, what leadership styles are known and have been studied in recent times and how these influence learning of students and school organization. Among the topics addressed are leadership transformational, distributed, pedagogical, leadership for social justice, emotional, autocratic, bureaucratic, charismatic, participatory or democratic and for learning. The method used for the development of this article has been the systematic review of the literature, bibliographic references from books and scientific articles from the different databases were used of data.

Keywords: Leadership styles, school leadership, leadership for learning

Introducción

En el trabajo diario de los directivos y los docentes al frente de las instituciones educativas, es importante el liderazgo escolar, por lo que es necesario conocer e identificar los diferentes tipos de liderazgo para ver cuál de ellos responde mejor en diferentes contextos, necesidades, y particularidades de la comunidad educativa. En ese sentido, el artículo hace revisión de diferentes estilos de liderazgo.

En cuanto al marco teórico, el liderazgo escolar, de acuerdo a Leithwood (2009) se define como: “La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20).

Por otro lado, el Ministerio de Educación de Chile (Mineduc, 2015) señala que es importante:

El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia. (p. 34)

De acuerdo a Bolívar *et al.* (2013), entre los principales tipos o estilos de liderazgo escolar se encuentran:

a) El liderazgo transformacional, que es entendido como: “el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes en la actividad educativa y que implica la estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual, influencia idealizada” (Bass, 1998, p. 270). Asimismo, Krotter (2002) señala que:

Es un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios. (p. 97)

De acuerdo a Alcázar (2020), el liderazgo transformacional está compuesto por tres tipos: *laissez faire* (dejar hacer), transaccional y transformacional. El liderazgo *laissez faire*, considerando a Yukl (2010) es un tipo de liderazgo en el cual el líder evita la toma de decisiones, no considera los problemas y no hace seguimiento y tampoco interviene, el liderazgo *laissez faire*, juega un rol pasivo en los asuntos de grupo y carece de iniciativa para interactuar con los miembros del grupo.

El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona entra en contacto con otras con la intención de un intercambio de valores económicos, políticos o de naturaleza psicológica, este liderazgo está más enfocado en el cumplimiento de metas (Northouse, 2017). El liderazgo transformacional es uno de los más influyentes y conocidos en los últimos años. Los líderes

transformacionales además del resultado, también se preocupan por el progreso y desarrollo de sus empleados. Producto de ello, el personal de una institución educativa siente confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder, en este caso el director (Yukl, 2010).

b) El liderazgo distribuido se ha constituido en un enfoque teórico que parte de los principios del liderazgo compartido y participativo; esto, debido a que sus fundamentos se originan a partir de los principios de las teorías de la cognición distribuida (Hutchins, 2000).

Acercándonos a una definición, tenemos a Bolívar (2011), que manifiesta que el liderazgo distribuido no es solamente la delegación de funciones o determinados roles en la toma de decisiones, es también brindar las condiciones necesarias para que se desarrolle en toda la comunidad educativa, dado que se requieren condiciones internas y externas, en la cual, la condición profesional del docente sirve para eliminar las barreras que lo impiden y establecer estímulos, se busca mejorar el trabajo en equipo para promover una gestión articulada al desarrollo institucional.

Del mismo modo, Gronn (2003), Harris (2012) y Spillane (2006) lo relacionan con la eficacia colectiva. Para lograr que el liderazgo sea distribuido en una organización, todos sus integrantes deberán ser capaces de desarrollar competencias específicas que les permitan contar con habilidades para ejercer con propiedad las funciones particulares que les son asignadas (Elmore, 2000). Asimismo, Murillo (2006) señala que el liderazgo distribuido abarca la distribución formal, distribución pragmática, distribución estratégica, distribución incremental, distribución oportuna y distribución cultural.

c) El liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículo, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente (Hallinger, 2005). Por lo que este tipo de liderazgo está orientado a ser un liderazgo para el aprendizaje.

El liderazgo pedagógico implica, en esencia, el liderazgo docente, siendo metas de ambos la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje, el desarrollo escolar participativo y el crecimiento de la escuela como organización que aprende. En ese sentido, trae aportes esenciales al desarrollo escolar y la mejora de la calidad educativa (Seitz & Capaul, 2007).

El liderazgo pedagógico tiene un enorme potencial, el de repercutir positivamente en el rendimiento del sistema educativo, ya que ellos son actores claves en hacer que dicho potencial sea aprovechado. Al respecto, Contreras (2016), indica que el liderazgo pedagógico y el liderazgo docente se realicen y establezcan en la práctica educativa, lo que depende, en gran medida, de decisiones políticas mediante las cuales los diversos actores del sistema educativo sean debidamente capacitados y empoderados.

d) El liderazgo para la justicia social es “un nuevo enfoque teórico práctico que busca conocer y desarrollar un liderazgo en las instituciones educativas, caracterizado por su lucha

a favor de la consecución de una sociedad más justa, a través de lograr una educación más justa” (Murillo & Hernández, 2014, p. 15). Posee aspecto como: propósito moral, respeto a la diversidad y configuración de una comunidad democrática, transformación de situaciones y dinámicas escolares injustas, equidad de lo pedagógico y los aprendizajes de los alumnos.

Furman y Shields (2003), indican que la práctica del liderazgo está ligada a conceptos de justicia social y comunidad democrática. La agencia moral se sitúa en la comunidad escolar, en el sentido de entender el lugar donde se asumen “valores compartidos” y la “toma de decisiones” es también compartida. Una de las características importantes del líder para la inclusión social, es su capacidad para motivar a la comunidad, dado que en las escuelas situadas en contextos difíciles es necesario trabajar más, durante más horas y con un mayor compromiso. Algunas de las estrategias de motivación consisten en convencer con el ejemplo que da el director y estimular, reconocer y premiar el buen trabajo de los profesores y demás miembros de la comunidad.

En la misma línea, para Murrillo *et al.* (2015), los líderes de las escuelas para la inclusión social se caracterizan por utilizar una gran variedad de estrategias, tales como: oportunidades de desarrollo profesional, involucrar a todos en la toma de decisiones, dar autonomía profesional, se usa el desarrollo profesional constante para lograr, mantener y aumentar la motivación de los profesores, entre otros.

e) **El liderazgo emocional**, según Goleman (2014), el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. Por lo tanto, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás.

Para Pozueta (2015), el liderazgo emocional se basa en el desarrollo de las emociones clave que todo líder debe tener para influir, desarrollar, animar, identificar y lanzar a su equipo hacia la consecución de sus metas y objetivos. En ese sentido, el factor emocional recobra una gran fuerza ante la pretensión de persuadir a otros para el logro de ciertos objetivos y metas organizacionales, donde la comprensión, la empatía, la comunicación asertiva, el desarrollo de habilidades interpersonales e intrapersonales, dentro y fuera de la institución se convierten en los pilares fundamentales (Atencio *et al.* 2020).

f) **El liderazgo autocrático**, de acuerdo a Nicuesa (2014), es un estilo de liderazgo en donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros de la organización tienen pocas oportunidades de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la institución.

Muchas personas se sienten insatisfechas al ser tratadas de esta forma. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo, rotación de personal y baja productividad. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

g) El liderazgo burocrático es la manera más formal de liderar. El líder burocrático dirige a sus empleados a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas, basadas en la ley, las políticas institucionales o de la empresa.

Los líderes burocráticos buscan la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Crean un ambiente de trabajo rígido entre dirigentes y subordinados donde éstos deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por los primeros. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero (Mamani *et al.* 2014).

h) El liderazgo carismático inspira mucho entusiasmo a los equipos y a los que los dirigen. Lussier y Achua (2013) consideran que un líder carismático posee un magnetismo que inspira a otros a seguirlos ciegamente. En la misma línea, García (2019) considera que cuando un equipo de trabajo es dirigido por un líder carismático, los subordinados se sienten más seguros de sí mismos, trabajan más horas extra, encuentran más significativo su trabajo, manifiestan más confianza en sus líderes y tienen un mayor rendimiento.

i) El liderazgo participativo o democrático. Los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones (Villalva & Fierro, 2017). Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten el control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. De acuerdo a Purizaca *at al.* (2015), este estilo de liderazgo prioriza como esencial el trabajo en equipo y la calidad.

j) El liderazgo centrado en el aprendizaje. Este es un término construido a partir del concepto de liderazgo instruccional y liderazgo transformacional. Este modelo se fundamenta en propuestas de liderazgo colaborativas y distribuidas que enriquecen y superan al modelo de liderazgo instruccional tradicional. Para Bolívar (2011), este tipo de liderazgo viene a integrar estas dos últimas, una institución educativa está para que los alumnos aprendan, por lo que un liderazgo debiera poner su foco de atención y medirse por su contribución a la mejora de los aprendizajes.

Para Hallinger (2009), el movimiento de liderazgo instruccional se ha transformado o “reencarnado” en la actualidad en un nuevo término llamado “liderazgo para el aprendizaje” y se considera el nuevo paradigma del siglo XXI. El concepto original de liderazgo instruccional

se ha renovado con una serie de valores y estrategias añadidas; en concreto, ha modificado el cómo, el dónde y el quién del liderazgo instruccional.

Timperley (2006) indica que es necesario que la formación de los directores y los profesores estén orientados al liderazgo para el aprendizaje.

Conclusiones

En nuestro contexto no es habitual hablar de liderazgo para el aprendizaje, pero sí hablar de liderazgo pedagógico al que se asocia el concepto de liderazgo para el aprendizaje y se considera la faceta esencial del trabajo del director.

Por otro lado, es necesario insistir en un liderazgo pedagógico y un liderazgo transformativo que desarrolle la institución educativa como organización, pues se considera como una de las principales alternativas pertinentes para la mejora de los resultados de aprendizaje.

Además, para que los resultados de los alumnos puedan mejorar, se debe tener en cuenta el planteamiento de liderazgo para el aprendizaje desarrollado en este artículo. Asimismo, es importante que el director fomente un liderazgo compartido, colaborativo, orientado a procesos y dirigido a la construcción de proyectos colaborativos basados en comunidades profesionales de aprendizaje.

Referencias

- Alcazar, P. (2020). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 89-121.
- Atencio, E., Ramirez, L., & Zappa, Y. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 20, núm. 1, 416-447.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational*. Hillsdale: L Erlbaum.
- Bolivar, A. (2011). Aprender a liderar líderes: Competencias para un liderazgo directivo que promueve el liderazgo docente. *Educar* 47.
- Bolivar, A., Lopez, J., & Murillo, F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes* (14), 15-60.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 231-284.
- Elmore, R. F. (2000). *Albert Shanker*. Recuperado el 26 de Marzo de 2021, de Albert Shanker: <http://www.shankerinstitute.org/sites/shanker/files/building.pdf>

- García, M. (2019). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Pol. Con. (Edición núm. 43) Vol. 5, No 03*, 850-864.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: B DE BOOKS.
- Gronn, P. (2003). Leadership: Who Needs It? *School Leadership and Management*, 23(3), 267-290.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools* 4, 221-239.
- Hallinger, P. (2009). *Liderazgo para las escuelas del siglo XXI: del liderazgo educativo al liderazgo para el aprendizaje*. Hong Kong: The Hong kong Institute of Education.
- Harris, A. (2012). Distributed Leadership: Implications for the Role of Principa. *Journal of Management Development*, 31(1), 1-17.
- Hutchins, E. (2000). *Cognición distribuida*. Estados Unidos: Elsevier Science.
- Krotter, J. P. (2002). *Lo que de verdad hacen los líderes*. México: McGraw-Hill.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Lussier, R., & Achua, A. (2013). *Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Mamani, H., Chugden, U., Tintaya, I., Sánchez, A., & Salazar, J. (2014). Liderazgo burocrático. *Revista de investigación de administración*, 73 - 84.
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Santiago de Chile: Maval Ltda.
- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 4., 11-24.
- Murillo, J., & Hernández, R. (2014). Liderando escuelas justas para la justicia social. *Revista internacional de educación para la justicia social*, 3(2), 11-30.
- Murrillo, J., Krichesky, G., Castro, A., & Reyes, Z. (2015). Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social. Aportaciones de la investigación. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 170-186.
- Nicuesa, M. (2014). *Tres estilos de liderazgo empresarial*. Obtenido de <https://empresariados.com/tres-estilos-deliderazgo-empresarial/>.
- Northouse, P. (2017). *Liderazgo: teoría y práctica*. Nueva York: SAGE.
- Pozueta, F. (2015). *Liderazgo Emocional. Programa para mejorar las actitudes y habilidades de liderazgo basado en las prácticas de la Inteligencia Emocional*.

- 
- Purizaca, D., Bravo, D., García, J., & Monteza, J. (2015). Liderazgo democrático o participativo. *Revista Cuaderno Empresarial Vol. 1, Num. 1*, 57-65.
- Seitz, H., & Capaul, R. (2007). *Gestión escolar y desarrollo escolar. Fundamentos teóricos y recomendaciones para la práctica*. Stuttgart: Haupt.
- Spillane, J. P. (2006). *Liderazgo distribuido*. California: Jossey-Bass.
- Timperley, H. (2006). Desafíos de aprendizaje involucrados en el desarrollo de liderazgo para el aprendizaje. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(4), 546-563.
- Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 155-162.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New York: Prentice Hall.