



**¿Cómo citar este artículo?**

Arboleda, Á. & Cano, C. (2017). Dirección institucional: una transformación del liderazgo educativo. *Revista Reflexiones y Saberes*, 4(7), 4-10.  
Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/858/1376>

# Dirección institucional: una transformación del liderazgo educativo

**Ángela María Arboleda Posada**

Magister en educación

Licenciada en humanidades con énfasis en lengua castellana

Docente e investigadora de la Fundación Universitaria Católica del Norte.

Correo electrónico: [amarboleda@ucn.edu.co](mailto:amarboleda@ucn.edu.co)

**Carmen Tulia Cano Álvarez**

Magister en educación

Docente investigadora de la Universidad de San Buenaventura

Correo electrónico: [ctcano@gmail.com](mailto:ctcano@gmail.com)

**Tipo de artículo:** reflexivo.

## Resumen

El liderazgo educativo posibilita grandes transformaciones y crecimiento en las instituciones educativas, cuando se ejerce desde el horizonte ideado por la comunidad. Es así como el recorrido histórico por el liderazgo permite identificar cuáles son las características ideales del momento y el contexto, además de valorar cómo la historia ha dejado un legado que no puede desconocerse a pesar de que tales formas de liderazgo no sean las más apropiadas en la actualidad. El liderazgo que

se ejerce desde quien dirige una institución educativa, ha de direccionarse desde los conocimientos pedagógicos y administrativos para que la toma de decisiones aporte directamente al campo educativo; y, por ende, permee el crecimiento de la comunidad educativa y social.

## Palabras clave

Escenarios de la gestión educativa, Dirección institucional, Gestión educativa, Liderazgo educativo.

## Introducción

En la dirección de instituciones existe una característica fundamental que facilita y da ruta al hacer en beneficio de toda la comunidad educativa, e incluso tiene impacto social: se trata del liderazgo y, por ende, de la habilidad para tomar decisiones desde y para el contexto.

Este artículo hace referencia al líder educativo que posibilita cambios y crecimiento institucional desde su hacer desde las relaciones con la comunidad educativa para la puesta en escena de posibles alternativas y, por supuesto, la toma de decisiones que lleva de una acción a la otra para cumplir con las expectativas del liderazgo que ejerce en una acción determinada. Se trata de un liderazgo humanizante para reconocer la voz del otro, sus necesidades y sus potencialidades, porque se trata de liderar para la construcción social y a satisfacción del colectivo. Es un liderazgo desde la dirección institucional, que va más allá de delegar funciones porque rescata el trabajo en equipo y reconoce las capacidades del equipo de apoyo; permite, de esta manera, el trabajo colaborativo y la puesta en común de ideas que posibilitan la toma de decisiones más asertivas.

Este artículo centra la mirada en el liderazgo moderno que permite la participación de todos, aprovecha experiencias y conocimientos específicos, y descentraliza la labor sin perder la presencia del líder que guía y supervisa los procesos para garantizar su ejecución. El liderazgo ha de ser una característica en la dirección educativa para que todos los procesos fluyan en y para la comunidad.

## Liderazgo como parte del hacer del directivo educativo

Una de las categorías centrales de la gestión directivo-administrativa está relacionada con el liderazgo del directivo, llegándose a reconocer incluso como uno de los factores principales de la calidad educativa. Esto es, una dirección educativa respaldada por un líder que potencia el hacer académico-pedagógico y, en consecuencia, garantiza la integralidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje; posible desde la ejecución de estrategias de funcionamiento en el tiempo oportuno y con el apoyo del personal más idóneo según las metas trazadas. Se puede decir, entonces, que

(...) la gestión educativa se comprende como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone para lograr lo que se desea. (Martínez, 2012, p.17).

Estudios sobre gestión y liderazgo coinciden al afirmar que el director educativo es pieza clave tanto del funcionamiento administrativo como de los resultados escolares y, por lo tanto, se caracterizará por ser un líder integral que propenda al crecimiento de su institución desde todos los campos. En tales estudios se reconoce que los directores son conscientes de la importancia de su rol de liderazgo y "les gustaría dedicarle más tiempo a aquellos aspectos de su trabajo relacionado con actividades curriculares y pedagógicas" (Villa & Villardón, 1998, citados en (Murillo, Barrio & Pérez-Albo, 1999, p. 106); así como ejercer sus labores directivas sin desconocer la importancia de los procesos que están directamente asociados con la comunidad educativa y, por lo tanto, hacerlos parte de su gestión.

La tendencia actual de los rectores demuestra su interés por ejercer el liderazgo desde el conocimiento administrativo y disciplinar. Aun así, tales intenciones requieren del reconocimiento de algunos principios que caracterizan su labor y permiten monitorear el desempeño. en este sentido, Álvarez et al. (2012) anuncian que, sin importar la forma como sea elegido un director, debe evidenciar algunos principios que aseguren el liderazgo. Se trata de los siguientes:

- *Principio de idoneidad*, traducido en experiencia y conocimiento pleno de la gestión educativa para ejercer con responsabilidad su cargo. En otras palabras, reconocimiento de todos los procesos educativos.
- *Principio de objetividad* para que las decisiones sean acordes con las demandas educativas del contexto escolar y quien dirija se sienta involucrado e interesado en los hechos educativos.
- *Principio de capacidad* para ejercer el cargo para el cual fue elegido al reconocer que se requiere formación pedagógica y administrativa, porque un docente tendrá capacidades distintas a las de quien dirige la institución.
- *Principio de control*, avalado a partir de mecanismos de autoevaluación institucional que permitan hacer seguimiento a la calidad educativa. Los resultados evidencian si quien dirige tiene este principio.
- *Principio de contexto*, que exige al directivo conocer proyecto educativo, el contexto social de la institución y sus problemáticas para saber cómo gestionar su progreso.

Si bien Álvarez et al. (2012) demarcan los anteriores principios desde la lógica europea, podría decirse que esta conceptualización es válida en cualquier contexto donde se pretenda ejercer liderazgo y transformación positiva, en tanto propende a un modelo de líder que tiene las capacidades, conocimientos y estrategias para garantizar la calidad escolar y el progreso social.

## El liderazgo en el tiempo y estilos de liderazgo

Con el paso de la historia, han surgido diversas miradas del liderazgo, y se ha procurado por identificar una generación de líderes eficaces. En este sentido, la Unesco (2006) publicó un texto titulado "Bases para el liderazgo en educación"; allí centra la atención en el liderazgo desde la historia, al decir que

La palabra liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo "lead". El verbo "to lead" se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. De allí la cercanía o familiaridad del término con otros como "héroe" o "rey" (...). Más específicamente, se puede establecer que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos. (Unesco, 2006, pp. 17-18).

Sumado a lo anterior, se señala en el mismo documento (Unesco, 2006) que por fortuna hoy no se trata de conducir hacia las batallas; ahora, se "conduce" hacia la obtención de objetivos y metas. No se desconoce tampoco la forma de liderazgo autoritarista que caracterizó cierta época de la formación educativa, la cual también ha dejado su legado y aporte porque fue eficaz en su contexto y lugar; pero los tiempos han cambiado, y con ellos las formas de gestión, de comunicación, de relacionarse y humanizar la educación.

Murillo, Barrio y Pérez-Albo (1999) mencionan las maneras como han cambiado las ideas sobre liderazgo, y la manera como esto ha posibilitado hablar de diferentes tipos, reconociéndose entre otros: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático, el *laissez faire*, el liderazgo transformacional, el liderazgo facilitador y, además, la reciente aparición el liderazgo distribuido. Por su parte, Walkins (1988, citado en Murillo, 2006) sostiene que puede verse el hecho de que se hacen esfuerzos por identificar el estilo más adecuado de liderazgo, y que "el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla" (p. 2). Esto indica que quien ejerce el liderazgo tendrá la capacidad de interpretar lo que ocurre a su alrededor para tomar decisiones con pertinencia, al tiempo que reconocerá su experiencia y el hecho de que cada situación es particular y requiere mecanismos nuevos de participación y liderazgo. Es así como se reconoce a un líder: se enfrenta a retos nuevos a la vez que sabe escuchar, tomar distancia para no entorpecer procesos, mediar en conflictos, argumentar y proponer, y establecer comunicación, todo desde la lectura previa del entorno.

Refiriéndose a Likert, Murillo (2006) reconoce las ideas de dicho autor al decir que

(...) son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.

- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar. (p. 2).

Estos comportamientos, a su vez, facilitan la vida en comunidad y la obtención de resultados. Es así como el nuevo liderazgo requiere personas positivas, leales, que sepan planificar y coordinar los procesos. Se aboga por un nuevo liderazgo de transformación, democrático, centrado en los intereses institucionales para contribuir a sus necesidades y propósitos; un liderazgo con sentido y significado en el contexto.

Un "nuevo liderazgo": el transformacional que aparece en la reconceptualización de los años ochenta, un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, imbuyéndolos en un sentido más alto a los propósitos inmediatos. (Salazar, 2006, p. 2, citado en Chacón, 2011, p. 6).

Se busca un liderazgo centrado en la comunidad para que en conjunto, y desde las diversas miradas, se otorgue sentido a las ideas institucionales y se puedan ejercer acciones que respondan a los propósitos de formación y crecimiento institucional y social.

Hay que fomentar un liderazgo más cercano y directo con el contexto, no siendo exclusivamente directivo, sino más bien participativo. Entonces, ¿cuál es el significado del concepto de liderazgo? Desde este punto de vista, el liderazgo se constituye en una actitud hacia la vida y una aptitud para poder reforzarse como persona y para fortalecer a los demás. Se puede decir que el liderazgo es fundamental para una gestión educativa de calidad; sin embargo, hay que distinguir entre el liderazgo en sí y lo que significa la gestión. Ambos son conceptos que expresan algo distinto, pero que, complementados entre sí, se constituyen en pilares fundamentales para el crecimiento integral. (Chacón, 2011, p. 6)

## El líder ideal en el contexto educativo

El líder de contexto educativo será aquel sujeto dispuesto, en primera instancia, a conocer los pormenores asociados a la situación sobre la cual ejercerá el liderazgo, además de estar dispuesto a cambios y soluciones que pueden envolver el campo escolar y la sociedad. Es un líder que actúa con creatividad, aprovechando de su comunidad la diversidad de capacidades y competencias que aportan a la toma de decisiones asertivas.

El liderazgo (...) se visualiza como la influencia que se ejerce en el comportamiento de las personas o grupos para el alcance de los objetivos, por lo que influye de forma muy notoria en toda organización institucio-

nal. Según Rosales (2007), un líder educativo en su institución educativa, se debe caracterizar por tener:

- Una dirección y una visión de futuro.
- Una conducta ejemplar, habla con hechos más que con palabras.
- Trabajo en equipo.
- Motivación e inspiración.
- Generador de cambios, en búsqueda de la excelencia. (Chacón, 2011, p. 4).

Un líder que ejerza cargo de dirección educativa (en el contexto de lo ideal) y pensando en el estilo más adecuado de liderazgo, será aquel que tiene estudios en pedagogía, ha vivenciado el aula de clases, reconoce las fortalezas y debilidades del sistema educativo, y sabe relacionarse con sus estudiantes y sus familias. Será, además, aquel que complementa sus saberes disciplinares con saberes de administración para que pueda desempeñar su gestión desde la realidad educativa, y la toma de decisiones impacte positivamente la comunidad, en el momento presente y en el futuro.

“Liderazgo”, diremos, refiere al arte de conducir hombres y mujeres hacia el futuro y los/las líderes son personas (o conjuntos de personas) competentes en el arte de conducir hacia el futuro (...) los/las líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad. (Unesco, 2006, p. 18).

El líder procurará que tales ideas de futuro sean realizables y verificará que se cuente con los recursos y las gestiones necesarias, para lo cual deberá realizar un plan de trabajo que le permita identificar el mejor derrotero. El líder no tendrá límites; en lugar de ello, buscará la mejor forma de conseguir aquello que se ha estipulado en comunidad, porque irá tras los sueños de un colectivo en lugar de los personales. Y es aquí donde nuevamente toma partida la comunidad: se espera que esta sea partícipe de las decisiones para verificar que la planeación y ejecución conduzcan al bien deseado.

Un líder es también quien comparte con sus colegas las diversas situaciones institucionales para el crecimiento social; asimismo, es un líder directivo que comparte para responder a la comunidad más allá de las guías de planeación; y un líder que sabe escuchar y hacer negociaciones en cuanto a la toma de decisiones que otorga la experiencia personal y del otro que ejerce las mismas funciones. Surge así la necesidad de compartir y analizar experiencias, realizar debates formativos, repensar la historia y valorarla en relación con la planeación, proyectos y avances institucionales.

Un líder tendrá capacidades de gestionar, conseguir recursos, propender al trabajo en equipo, delegar y organizar ideas; y estará en capacidad de negociar, supervisar y diseñar estrategias de impacto administrativo. Será un líder que integre la comunidad, genere reflexión y participación, y posibilite la autoformación y la formación para bien

colectivo en aras de contribuir al progreso. Esto es, liderar para construir futuro.

Un líder es aquel capaz de hacer que las cosas sucedan para beneficio de todos; y vislumbrar el futuro soñado por un colectivo que espera progreso. Debe ser soñador, no tener límites y buscar permanentemente alternativas para el bien común.

## Conclusiones

La calidad educativa dependerá del tipo de liderazgo ejercido por su directivo y de la forma en que se lleven a cabo acciones como el trabajo colaborativo, la delegación de funciones y la verificación de resultados. Será necesario pensar también en qué tipo de liderazgo necesita cada institución desde su contexto educativo, porque las condiciones de este último determinan las formas de gestionar en educación y, por ende, de liderazgo.

La gestión ha de centrarse en la persona y las necesidades de los seres que conforman su comunidad para ir más allá del componente administrativo, centrado en operaciones numéricas. Esto permite una mirada de la comunidad educativa desde lo interno y lo externo para ejercer un liderazgo que impacte la comunidad educativa al interior de las aulas, así como desde las realidades sociales que afectan o fortalecen el desempeño académico y, por ende, la formación social. Esto es, un liderazgo desde lo interno y lo externo para una gestión eficiente y de calidad social.

## Referencias

- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista gestión educativa*, 1(2), 144-165, Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/2146/2107>
- López, J., Álvarez, M., Hué, C., Pérez, D., Pumales, L. & Delgado, M. (2012). Liderazgo educativo: los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Recuperado de <https://goo.gl/NkKrwb>
- Murillo, T. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio del liderazgo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Murillo, T. J., Barrio, R. & Pérez-Albo, M. J. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: Centro de Investigaciones Ministerio de Educación y Cultura.
- Unesco (2006). Bases para el liderazgo en educación. Chile: Andros Impresores. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>
- Villa, A. & Villardón, L. (1998). El rol del liderazgo en la dirección actual. En Villa, A. et al. *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto – Mensajero.