

# EL LIDERAZGO ESCOLAR: IMPLICACIONES EN LA CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DEL CONTEXTO ACTUAL EN MÉXICO

DORA MARÍA OCAMPO HERRERA  
*Universidad Autónoma de Guerrero, México*  
*docampo\_86@hotmail.com*

SERGIO FRANCISCO REYNA PINEDA  
*Universidad Autónoma de Guerrero, México*  
*sergiofco\_pin@hotmail.com*

## Resumen

En la actualidad la búsqueda por la calidad educativa se ha convertido en un desafío para todas las organizaciones educativas. El liderazgo escolar tiene un papel fundamental en la transformación de la sociedad, específicamente en la educación, y para que este cambio ocurra, los líderes eficaces con visión son la clave. En la dimensión de la globalización, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, lo que significa que un adecuado liderazgo escolar las puede posicionar en un contexto de alta competitividad. Este tipo de liderazgo debe promover un desarrollo competitivo ante el entorno exigente de la educación. En este trabajo, se presenta una aproximación teórica sobre las tendencias actuales del liderazgo escolar y los avances en el conocimiento sobre sus implicaciones en la calidad de las organizaciones educativa en México. El trabajo se estructura tres secciones: la primera plantea algunas definiciones sobre el liderazgo escolar, la segunda, analiza las tendencias actuales del liderazgo escolar y la última, hace un análisis de las implicaciones sobre la calidad educativa.

**PALABRAS CLAVE:** LIDERAZGO EDUCATIVO, LIDERAZGO EFECTIVO, CALIDAD EDUCATIVA, DESARROLLO DEL LIDERAZGO.

## Abstract

The quest for quality in education has become a challenge for all educational organizations. In this search, leadership plays a key role in the transformation of society, particularly, in the educational sector, and for this change to occur, effective visionary leaders are necessary. In the process of globalization, educational organizations become transcendental; this implies that appropriate leadership can lead them into highly competitive contexts and positions. Leadership should forge a competitive key element for the demanding environment of education. This paper presents a theoretical approach on the current trends of leadership, on the progress of the understanding of this topic, as well as on the implications for the quality of educational organizations in Mexico. This work is divided in three sections: the first one explores different definitions of leadership; the second one analyzes current trends in leadership; and finally, an analysis of their implications for educational quality is presented.

**KEYWORDS:** EDUCATIONAL LEADERSHIP, EFFECTIVE LEADERSHIP, EDUCATIONAL QUALITY, LEADERSHIP DEVELOPMENT.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el liderazgo ha sido analizado desde muchas perspectivas y enfoques, así como el papel que juega tanto en el desarrollo, éxito y fracaso de las organizaciones educativas tanto públicas como privadas. Su definición a lo largo del tiempo ha tenido muchas connotaciones, sin embargo, hay que señalar que actualmente no existe una definición generalmente aceptada, ya que los estudiosos de este tema lo ven como un tema muy amplio y complejo, con una perspectiva de muchas dimensiones, dependiendo del entorno y cómo se quiera visualizar el liderazgo.

Muchos autores coinciden en que el liderazgo se puede definir como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona y sus seguidores, coincidiendo en que este proceso de influencia se puede explicar a partir de determinadas características y conductas del mismo líder, por las percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso.

De acuerdo a Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004) el liderazgo es un proceso atribuido a un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Además, esos autores sostienen que tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo básico, lo que permite determinar cuales son las conductas esperadas de una persona para ser considerada como líder. Por otra parte, existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones a establecer estrategias para lograr sus objetivos.

Una definición amplia de acuerdo a Dinham y Bhindi (2005) es que el liderazgo es básicamente tener la habilidad para influenciar y ser influenciado por individuos, grupos y equipos, con la finalidad de guiarlos en una dirección deseada por la organización: Para esto, se puede visualizar el liderazgo desde dos perspectivas: por un lado, el liderazgo requiere la cooperación de los

seguidores y el reconocimiento de que los seguidores hacen una contribución valiosa hacia la organización. Por el otro lado, está el punto de vista considerado peligroso y seductivo del liderazgo, como por ejemplo, el poder carismático y la autoridad para controlar las actividades de otros, por tanto, esto podría afectar el desempeño de sus seguidores.

En otro sentido, Castro y Lupano (2007) señalan que existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del management, ya que los líderes se enfocan en generar cambios basados en valores e intercambios emocionales. En cambio, los gerentes se enfocan en cumplir las obligaciones contractuales establecidas por los objetivos siguiendo criterios racionales. Del mismo modo, los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia, mientras que los líderes consideran la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Asimismo, los gerentes por lo general se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas diarias de la organización e instruyen a las personas para las realicen de forma apropiada. Los líderes en cambio, se preocupan por las necesidades de las personas que conforman su equipo y las hacen participar en la toma de decisiones.

Hoy en día, los directores de las escuelas, líderes y administradores se enfrentan a un entorno educativo de constante cambio, por lo que mantenerse actualizado con las últimas tendencias de la educación es un aspecto importante del liderazgo escolar. Al igual que los profesionales de otros sectores deben anticipar lo que vendrá después y hacer escenarios de lo que está sucediendo en ese sector. En este sentido, los líderes escolares deben estudiar las tendencias y dinámicas educativas y a la vez, mantener sus habilidades y conocimientos actualizados. Se ha demostrado que cuando el director –que muchas veces es el líder escolar- de una institución educativa se queda rezagado, los estudiantes son más propensos a seguir su ejemplo. Por lo que la gestión de las tendencias e innovaciones

puede ser complicado. Pero también es cierto que muchas tendencias tienen un gran valor y poder de permanencia real. Actualmente las tendencias emergentes, como las redes sociales, el uso creciente de la tecnología y el pago de los maestros basado en el desempeño, también podrían haber llegado para quedarse.

Sin duda, el liderazgo escolar tiene un papel fundamental en la transformación de la sociedad, y para que el cambio ocurra, los líderes eficaces son la clave, aunado a la creencia generalizada de que la calidad del liderazgo escolar hace una diferencia significativa en la escuela y los resultados de los estudiantes, asimismo, hay también un creciente reconocimiento de que los líderes escolares y directivos de escuelas eficaces tienen que desarrollar para que puedan proporcionar la mejor educación posible para sus alumnos.

Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo, es plantear una aproximación teórica sobre las tendencias actuales del liderazgo escolar y los avances en el conocimiento acerca de sus implicaciones en la calidad de las organizaciones educativas en México.

La metodología empleada en este trabajo está basada en un enfoque descriptivo, derivado de un proceso profundo de revisión e interpretación teórica. El procedimiento implicó un primer acercamiento al tema del liderazgo escolar desde una perspectiva amplia para situarlo en el contexto educativo. Enseguida se abordan las características esenciales que los autores más representativos en el tema consideran importantes a efecto de aproximarse a una definición más completa. Asimismo se establecen las principales prácticas sobre el liderazgo escolar, que permiten identificar la vinculación del tema con los logros académicos para finalmente aterrizar con algunas estrategias de mejora de esas prácticas y situar al liderazgo como factor relevante para la calidad educativa en el contexto actual en México. Dado que se trata de un estudio teórico-descriptivo,

no se contemplan otros elementos comúnmente considerados como parte de la metodología.

## **DESARROLLO**

Actualmente, la globalización ha tenido como consecuencia muchos cambios en todas las esferas de la actividad diaria en todos los países. No es un secreto que esos cambios y movimientos han tenido influencia en los aspectos políticos, tecnológicos, sociales, culturales y por supuesto, en los educativos, entre otros aspectos que han impulsado a cambiar la forma de vida, situación que ha generado nuevas demandas en el sistema educativo. En consecuencia, ha obligado en muchos casos a la revisión de la selección cultural escolar para adaptarse a esos escenarios, dando cabida a la interculturalidad. En este sentido, los cambios generados por la globalización tienen un enorme impacto sobre la calidad educativa y el liderazgo escolar, ya que los líderes escolares tendrán que lidiar con retos cada vez más difíciles y complejos en sus organizaciones y que de alguna manera tienen que enfrentar. Por ejemplo, se requerirá inevitablemente establecer una variedad de nuevas tendencias importantes en las prácticas gerenciales educativas y por lo tanto, nuevos paradigmas educacionales, esto requerirá que los líderes escolares demuestren una capacidad visionaria, nuevas habilidades, manejo de crisis y uso de nuevas tecnologías, entre otros (Litz, 2011).

En años recientes se han empezado a desarrollar nuevos enfoques sobre el liderazgo escolar. Estos enfoques están motivados por el interés de desarrollar modelos de liderazgo que reflejen más acertadamente la naturaleza compleja del tema a medida que ocurre en la práctica. Esto representa un sensación creciente de que los modelos tradicionales de liderazgo son insuficientes para entender la dinámica y naturaleza contextual del papel del liderazgo en organizaciones del ámbito educativo.

Todo cargo directivo en un centro escolar demanda un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los profesores y el estudiantado, además de otros actores que participan en el sector educativo; requieren que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y nacional, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución permeado por un amplio esquema internacional. Este liderazgo educativo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es el conjunto sinérgico de actitudes que distingue a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional.

Desde otra óptica, Rojas (2011) señala que los directores y directoras de los centros educativos son los responsables de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los procesos de aprendizaje, por lo que ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. En ese sentido, su labor se debe abocar a una coordinación de acciones impecable y la creación de un clima de confianza y motivación.

Por su parte Martins, Cammaroto, Neris y Canelón (2009), destacan que las instituciones educativas deben ser dirigidas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y habilidad para las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, ya que las relaciones humanas tienen un rol protagónico. Del mismo modo, enfatizan en la necesidad de que el director educativo cumpla cabalmente sus funciones como líder, como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden al mismo tiempo a planificar su trabajo y le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo, ya que el éxito de una organización depende en parte, del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

Cabe señalar que el liderazgo escolar es un concepto elusivo, difícil de definir con precisión y está considerado como la habilidad para especializarse en el ámbito de la educación. Incluso, Burns (citado por Peleg, 2012) señala que el principal ingrediente de un líder escolar es la habilidad de influenciar a otros para conseguir una meta grupal, y esta influencia se puede dar de muchas formas. Por lo tanto, su impacto se refleja en las actitudes, percepciones, conocimiento, experiencia y comportamientos en la gente o en algún otro evento que impacte en la organización. En consecuencia, la fuerza de ese impacto puede ser el esperado o no, y los resultados pueden ser positivos o negativos.

A efecto de tener una visión más clara sobre el significado del liderazgo, se presenta la siguiente tabla que resume las características principales que de acuerdo a los autores, permiten aproximarse al concepto estudiado.

Bajo las posturas anteriores queda claro que por un lado, la función del liderazgo es crear una visión para el futuro, establecer prioridades estratégicas y desarrollar un entorno de confianza dentro y fuera de la organización. El liderazgo es entendido como un proceso que involucra influencia motivacional, ocurre en grupos e involucra una visión compartida. Por otro lado, los líderes deben estar conscientes de la necesidad de aprender –como un proceso estructurado–, lo que significa que deben compartir su visión con los integrantes de su organización y a la vez, deben tener la disposición de enseñar las habilidades requeridas para ejercer un liderazgo eficaz. Es decir, debe transmitir sus conocimientos y experiencias, pero lo más importante es que debe compartir su visión que debe estar adaptada a los cambios globales. Con base en lo anterior, algunos autores plantean que el desafío que enfrentan actualmente las escuelas es transformarse en organizaciones que aprendan ya que, para que las personas y las organizaciones mejoren,

TABLA 1  
**PRINCIPALES CONTRIBUCIONES SOBRE EL LIDERAZGO**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Rojas (2006)               | Manifiesta que el liderazgo auténtico que puede tener el equipo directivo incide en la mejora de su propio centro escolar, por la múltiples tareas que le competen.  |
| Uribe (2007)               | Menciona que el rol de los directivos es clave en crear las condiciones institucionales que promueva la eficacia de la organización escolar.   |
| Pareja (2009)              | Sostiene que el liderazgo es una función intrínseca a la organización educativa, la cual posee vida propia e idiosincrasia particular.   |
| Hellriegel y Slocum (2004) | Señalan que el liderazgo es un proceso de desarrollar ideas y una visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos.   |
| Jones y George (2006)      | Plantean que el liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actitudes para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización.   |
| Robbins y Coulter (2010)   | Consideran que los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones, puesto que estas organizaciones los requieren en todos sus niveles de actuación.   |
| Alvarado (1996)            | Señala que un liderazgo efectivo debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales, así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales, porque solamente de esta forma se puede lograr el desarrollo cualitativo y cuantitativo de la organización educativa. |

Fuente: Elaboración propia

antes tienen que aprender y para lograr esto deben mirar al futuro sin perder de vista el pasado.

En este sentido, las organizaciones educativas y los líderes escolares se encuentran estrechamente vinculados. Esto se puede apreciar en el trabajo de Senge (2006), quien ha planteado su enfoque de las organizaciones inteligentes y señala que son aquellas que aprenden constantemente y toman en consideración las siguientes dimensiones muy similares además a las establecidas en los liderazgos exitosos:

- El pensamiento sistémico. Lo que supone una visión del mundo extremadamente intuitiva.
- El dominio personal. Lo que permite aclarar y ahondar continuamente la visión. c) modelos mentales. Estos modelos no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar.
- La construcción de una visión compartida. Cuando hay una visión genuina la gente no

sobresale ni aprende porque se lo ordenen, sino porque lo desea.

- El aprendizaje en equipo –comienza con la capacidad de los miembros del equipo para integrar un pensamiento en conjunto.

Del mismo modo que ocurre con los líderes, las organizaciones se enfrentan a situaciones extremas y complicadas que requieren atención a fin de no perder de vista sus objetivos y extraviarse en entornos difíciles y cambiantes. Esta situación se refleja también en el que en el trabajo del director –líder- educativo que se ha vuelto más demandante, estresante y complejo, debido a los cambios contextuales que influyen en los roles que han tenido que asumir, principalmente con problemas inherentes a la toma de decisiones que ponen en riesgo el logro de los objetivos de la organización.

Desde la perspectiva de Petrie (2011), una forma de entender los cambios que permean el rol de los líderes educativos es mediante una comparación de la situación actual y las tendencias

futuras sobre el desarrollo del liderazgo en las organizaciones y lo resume de la siguiente forma:

- Situación actual
  - El liderazgo está sujeto a un gran número de elementos que interactúan en el entorno, el entorno ha cambiado, es más complejo, volátil e impredecible.
  - La información derivada de la organización es muy ambigua e incompleta y muchas veces indescifrable. Además, esas interacciones entre el sistema no son lineales, lo que significa que cualquier cambio pequeño, puede producir grandes efectos.
  - Las habilidades necesarias para ejercer un liderazgo efectivo también han cambiado. Son necesarias habilidades del pensamiento más complejas y adaptivas.
  - La mayoría de los directivos han desarrollado sus experiencias a través de su trabajo diario, aunque estas experiencias son importantes, los líderes no se desarrollan lo suficientemente rápido o de la manera más adecuada para igualarse al nuevo entorno y las nuevas exigencias que demanda la sociedad.
- Tendencias para el futuro
  - Estará más enfocado en el desarrollo vertical. Es decir, los métodos para desarrollar un liderazgo tanto desde la óptica vertical como horizontal son muy diferentes. El método horizontal puede ser transmitido –por un experto- pero el vertical debe ganar –por uno mismo-.
  - Transferencia del desarrollo por parte de la organización a un desarrollo individual. La gente se desarrolla más rápido cuando se siente responsable de su propio progreso.

- Mayor atención a grupos en lugar de un liderazgo individual. Es decir, hay una transición del paradigma obsoleto en el cual el liderazgo lo ostenta una sola persona, a uno nuevo, en el cual el liderazgo es un proceso colectivo que se propaga a través de las personas.
- Mayor énfasis en la innovación. las organizaciones que acepten los cambios, adopten nuevos enfoques y a la vez combinen diversas ideas y nuevas formas de liderazgo, obtendrán mejores resultados que aquellos que se resistan.

Al respecto, es importante destacar que los líderes escolares deben identificar adecuadamente las fuerzas y presiones globales, adaptarse en gran escala a los cambios y reconocer que la globalización es un proceso complejo y multifacético. Además deben estar conscientes de que la globalización tiene muchas facetas, y por lo tanto, deberán usar y tomar en cuenta estrategias innovadoras para poder cumplir con los objetivos de la organización educativa. En esta dimensión de globalización, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, lo que significa que un adecuado liderazgo escolar las puede posicionar en un contexto de alta competitividad ante el entorno exigente de la educación. La siguiente tabla muestra cinco prácticas eficaces relacionadas al liderazgo escolar y el significado de sus dimensiones.

Para Garbanzo y Orozco (2010) es importante considerar que el desarrollo de las instituciones educativas está plenamente vinculado al tipo de liderazgo escolar que se ejerza en ellas. Estas organizaciones se caracterizan porque en ellas se desarrolla un conjunto de actividades para el proceso enseñanza-aprendizaje a fin de potencializar la formación integral del estudiante y se promueve el desarrollo de interacciones que contribuyen a una educación de calidad. La vinculación institución-liderazgo resulta importante si se considera que los directivos por lo general tienen estilos

TABLA 2  
**PRÁCTICAS EFICACES DE LIDERAZGO ESCOLAR**

| Prácticas de liderazgo escolar   | Significado de la dimensión  |
|--|--|
| Establecimiento de metas y expectativas  | Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, involucrar al personal en el proceso, de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas                                       |
| Obtención y asignación de recursos de manera estratégica                             | Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.                     |
| Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo             | Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza, mediante las visitas regulares a las aulas y proporcionar formativos y sumativos feedback a los profesores. Poner atención en la calidad de la enseñanza, en particular en el aprendizaje. |
| Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado | El liderazgo escolar no sólo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor expertise en liderazgo escolar implica mayor influencia.   |
| Asegurar un entorno ordenado y de apoyo  | Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, al reducir presiones externas e interrupciones, con un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.                                       |

Fuente: Adaptado de: Robinson et al., 2009.

diferentes de gestión, ningún directivo es igual otro, ya que poseen diversos atributos que se adecuan a los diversos estilos de gestión, de hecho, cada directivo tiene un estilo único.

Asimismo Peleg (2012) ha encontrado que el estilo típico de gestión puede variar considerablemente dependiendo de factores diversos, por ejemplo, el simple hecho de cambiar de lugar de trabajo, las características de la escuela, su ubicación, si está dentro de la ciudad o en la periferia, la estabilidad en el trabajo, el grado de involucramiento de los padres de familia, la situación económica y social de los estudiantes y las actividades escolares tanto al interior como al exterior de la escuela, entre otros. Lo anterior indudablemente afecta los resultados de gestión de quien ejerce el liderazgo escolar.

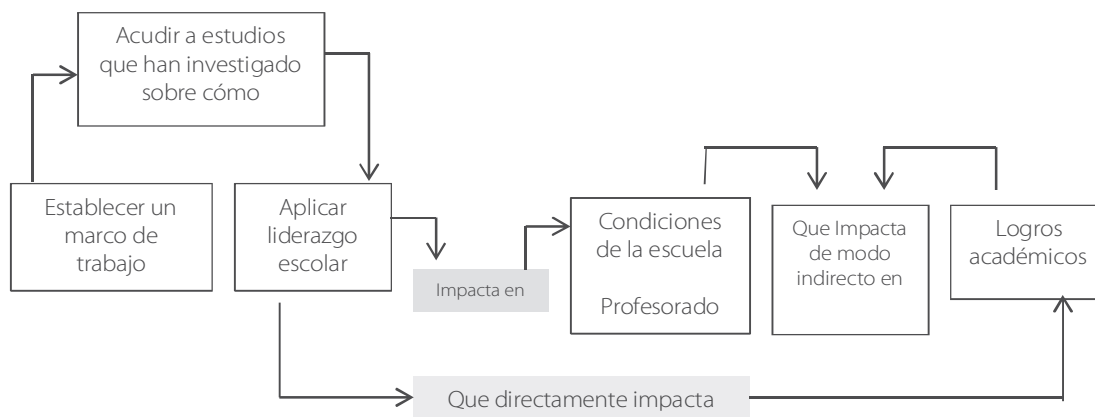
Por su parte, Leithwood (2009) señala que hay dos caminos para influenciar los resultados académicos de los alumnos. El primero, son las acciones que directamente inciden en la enseñanza y el aprendizaje, como la selección, apoyo y desarrollo profesional del profesorado. El segundo camino se refiere a las actividades que

indirectamente influyen las prácticas docentes, mediante la creación de condiciones organizativas que la escuela puede más fácilmente llevar a cabo. Ambos caminos están vinculados tal como se muestra en la figura 1.

En otro sentido y en relación al impacto del liderazgo en la calidad educativa, Mulford (2013) destaca que en un estudio llevado a cabo por la OECD, identificó tres importantes aspectos que se deben tratar con prioridad en los próximos años, estos son: a) la calidad, equidad y eficacia; b) el aprendizaje durante toda la vida como reto del empleo y, c) los retos de la globalización.

Los puntos sobre la calidad incluyen enseñanza y aprendizaje individual, áreas de equidad como la inclusión y áreas de eficacia como la autonomía, la descentralización, la responsabilidad, los socios y el liderazgo escolar. Por otra parte, los puntos relacionados con el aprendizaje durante toda la vida incluyen educación y formación vocacional y aprendizaje de adultos. Finalmente, los temas relacionados con la globalización incluyen la enseñanza superior, la migración y las necesidades de una sociedad multicultural de conocimientos.

FIGURA 1  
**VINCULACIÓN DEL LIDERAZGO CON LOS LOGROS ACADÉMICOS**



Adaptado de: Leithwood, 2009.

Derivado de lo anterior, Mulford (2013) identificó también tres escenarios - que deben ser atendidos - están vigentes y son los siguientes:

- Los retos que afrontan los líderes en las escuelas, incluyendo los cambios en las expectativas de la sociedad, innovaciones tecnológicas y pedagógicas y el número y calidad de los que entran en la profesión.
- La división de responsabilidades entre varios niveles de gobierno en términos de distribución de recursos, desarrollo e implantación del currículum, empleo, entrada de alumnos y la responsabilidad del estado.
- Las redes de colaboración, con otras escuelas y con la comunidad.

Ante estos escenarios, el autor considera que al liderazgo educativo se le atribuye alta prioridad en los sistemas educativos, por lo que es necesario impulsar la calidad de ese liderazgo escolar y hacerlo sostenible. En este sentido como respuesta a esta prioridad la OECD (2012) ha identificado cuatro estrategias para mejorar la práctica del liderazgo escolar y se observan en la tabla 3.

De manera particular, el Sistema Educativo Nacional en México ha debido contener con adversidades de diversa índole. En primer lugar, con una exigente tasa de crecimiento poblacional y con patrones de distribución de alta complejidad. Esta circunstancia propició que el sistema generara mecanismos de atención que si bien han tenido un carácter remedial, no siempre han alcanzado los niveles de calidad exigibles. Una segunda adversidad han sido las prácticas indebidas y frecuentemente lesivas a la dignidad magisterial. Adicionalmente, el acelerado avance en los conocimientos científicos y tecnológicos y las exigencias de la convivencia en la comunidad escolar y del desarrollo económico y social, han significado nuevas demandas a las escuelas y al quehacer de los maestros. En su conjunto, son problemas y necesidades que plantean una atención decidida y responsable, y respecto de los cuales, la sociedad espera tener una respuesta satisfactoria.

En México, se han realizado avances de enorme importancia para atender las necesidades y carencias de la educación que por muchos años han estado latentes. No obstante, la sociedad y los propios actores que participan en la



TABLA 3  
**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO ESCOLAR**

|   |   |
|---|---|
| Redefinir las responsabilidades del liderazgo.          | Los líderes pueden hacer la diferencia en el desempeño de los estudiantes y de las escuelas. Por lo que es importante que las responsabilidades medulares de esos líderes estén claramente definidas y delimitadas.   |
| Distribuir el liderazgo.                                | El aumento de las responsabilidades y la rendición de cuentas de los líderes están creando la necesidad de distribuir ese liderazgo.  |
| Desarrollar las habilidades para un liderazgo efectivo. | La práctica en muchos países y la evidencia de diferentes fuentes muestran que los líderes escolares necesitan una formación específica para responder a las funciones y responsabilidades de forma más amplia. Por lo que, las estrategias deben centrarse en el desarrollo y el fortalecimiento de las habilidades relacionadas con la mejora de los resultados escolares y proporcionar espacio para la contextualización. |
| Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.    | El reto es mejorar la calidad del liderazgo actual y construir un liderazgo sostenible para el futuro. La evidencia indica que los solicitantes potenciales son disuadidos por la pesada carga de trabajo de los directores y el hecho de que el trabajo no parece estar suficientemente remunerado o apoyado.  |

Fuente: Elaboración propia.

educación expresan exigencias, inconformidades y propuestas que deben ser atendidas. Para ello es necesario robustecer las políticas educativas que han impulsado el desarrollo social, político y económico de nuestro país a través del quehacer educativo y formular aquellas otras que permitan satisfacer la necesidad de una mayor eficacia en las actividades encomendadas a nuestro Sistema Educativo Nacional.

La Reforma Educativa en México propone fortalecer el papel de la educación para reducir las desigualdades sociales, busca ser incluyente y destina mayores recursos a las zonas más pobres del país. Además garantiza la educación pública laica, gratuita y obligatoria. Este marco jurídico tiene el objetivo de lograr que los alumnos tengan mejores maestros, que estén más tiempo en los planteles para que su formación sea más completa, que tengan acceso a alimentos sanos y nutritivos, que cuenten con mejores libros de texto y materiales educativos, y que las escuelas tengan instalaciones adecuadas y en buen estado. El panorama anterior nos da evidencia palpable de la vinculación instituciones-liderazgo, en tanto que a su vez, la calidad de los procesos educativos requiere de los esfuerzos a los que están obligados sus actores: poderes públicos,

órganos de gobierno, autoridades, instituciones, maestros, organizaciones gremiales, expertos, padres de familia y la sociedad en su conjunto.

El proceso educativo exige la conjugación de una variedad de factores: docentes, educandos, padres de familia, autoridades, asesorías académicas, espacios, estructuras orgánicas, planes, programas, métodos, textos, materiales, procesos específicos, financiamiento y otros. Es innegable el desempeño del docente como factor relevante de los aprendizajes, sin embargo, el liderazgo de quienes desempeñan funciones de dirección y supervisión resulta determinante, por lo que directores, supervisores y funcionarios educativos del Estado Mexicano tienen un rol central en los diferentes niveles del sistema. En consecuencia, tienen el deber de propiciar un clima de trabajo y un ambiente escolar favorables al aprendizaje; coordinar, asistir y motivar a los docentes en su trabajo; realizar los procesos administrativos y de vinculación de la escuela con la comunidad de manera efectiva, diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua en los planteles, entre otras funciones relevantes tendientes a asegurar la calidad y pertinencia de la educación.

Actualmente se ha cuestionado la asignación de puestos en todos los niveles del sistema debido

a que no corresponde a un procedimiento que otorgue seguridades suficientes de que las personas designadas a cargos de dirección y supervisión e incluso de autoridades educativas, sean las idóneas para esas funciones. Por ello la necesidad de incorporar dentro de un servicio profesional docente, a quienes desempeñen funciones de dirección y supervisión en los diversos niveles educativos impartidos por el Estado. Al hacer alusión a funciones de supervisión, se considera a quienes cuentan con el nombramiento de supervisor, inspector, jefe de zona o de sector de inspección o cualquier otro cargo equivalente que efectivamente implique ejercer un liderazgo.

## CONCLUSIONES

Resulta más que evidente que el papel de los líderes en las escuelas ha cambiado radicalmente a medida que los países transforman su sistema educativo, buscando preparar a los jóvenes para que se integren a un mundo dinámico y globalizado en todos los aspectos y sectores que lo constituyen. Ante tal dinamismo, el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en las agendas políticas de educación a nivel internacional dado que desempeña un papel clave en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y las capacidades de docentes, directivos, supervisores y autoridades, así como en el clima organizacional y en el entorno de las instituciones.

Durante el desarrollo del trabajo se ha puesto de manifiesto la complejidad de ejercer un liderazgo efectivo en el ámbito educativo, dado que involucra una serie de factores, interacciones y aspectos cambiantes internos y externos que requieren del individuo que lo ejerce, no solo preparación y conocimiento, sino también algunas habilidades particulares como carisma, visión, motivación e inspiración entre otras. En correspondencia con lo que señalan los autores, no todas las personas que asumen cargos de dirección o supervisión desarrollan un liderazgo efectivo, se requieren

también estrategias que permitan –a la par con el conocimiento– aprovechar el potencial del liderazgo para convertirse en líderes escolares exitosos y desarrollar instituciones educativas de calidad de manera oportuna.

Derivado de los escenarios planteados por Mulford, existe una imperante necesidad de redefinir y ampliar las funciones y responsabilidades de los líderes escolares. Esto significa cambiar la forma en que el liderazgo escolar se desarrolla y se apoya e implica por ejemplo, mejorar los incentivos para que la dirección en particular sea más atractiva para los que van a tomar posiciones de liderazgo de las escuelas en el futuro, así como el fortalecimiento de los enfoques de formación y desarrollo para ayudar a los líderes a enfrentarse a estos nuevos roles.

Sobre la vinculación de los conceptos liderazgo-logro académico que postula Leithwood, es pertinente destacar el impacto, no se da de manera directa pues intervienen otros factores como: un plan de acción (marco de trabajo), las condiciones del entorno (escuela), el profesorado y por supuesto los estudiantes. Todos estos elementos se enmarcan en las dimensiones de la calidad del sistema educativo y que son: pertinencia, eficiencia, eficacia, equidad e impacto.

Finalmente, si el entorno educativo demanda que el líder escolar sea intrépido, que piense estratégicamente, que tenga la habilidad de anticiparse a los acontecimientos y desenvolverse en la incertidumbre eficazmente, que esté decidido a enfrentar retos, que sepa interpretar el entorno actual y complejo, y que pueda alinear la visión de la organización hacia los objetivos establecidos incluso, que aprenda de los errores y replique los éxitos. El sistema educativo en México se quedará estancado sino implementa ya un mecanismo de detección de liderazgos en los diferentes niveles, de selección de los mejores candidatos para puestos de dirección, supervisión y autoridades educativas así como un plan

de capacitación, desarrollo y seguimiento que garanticen un liderazgo efectivo y fortalezcan verdaderamente la calidad en la educación.

## REFERENCIAS

- Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades*. Trujillo. Ediciones Vallejanas.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Castro, A. y Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, 89, marzo, 7-28.
- Dinham, S. y Bhindi, N. (2005). *Trends and imperatives in educational leadership*. NSW. In NSW DET, Sidney.
- Garbanzo, G.M. y Orozco, V.H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 34 (1), 15-29.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Thompson Editores.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Litz, D. (2011). Globalization and the Changing Face of Educational Leadership: Current Trends and Emerging Dilemmas. *International Education Studies*, 4 (3), 47-61
- Martins, F., Cammaroto, J., Neris, M. y Canelón, E. C. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica Actividades Investigativas en Educación*, 9 (2) 1-27.
- Mulford, B. (2013). Leadership for Improving the quality of secondary Education: some International Developments. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 10, 1.
- OECD (2012). *Improving School Leadership*. Volume 1. Police and Practice.
- Pareja, J. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y educadores*, 12 (1)137-152.
- Peleg, S. (2012). Educational leadership approaches and trends. *Educational Journal*, 1 (1), 9-14.
- Petrie, N. (2011). *Future trends in leadership development*. Center for Creative Leadership.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. 10ª Edición. México. Pearson Educación.
- Rojas, A. (2006). La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo de la formulación e implementación de políticas educacionales. Revista electrónica Iberoamericana sobre *Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 4 (4e), 25-38.
- Rojas, G. (2011). *Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo*. Santiago: Universidad de Chile, tesis de maestría en educación.
- Senge, M.P. (2006). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Editorial Granica.
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 5 (5e), 149-156.
- Stephen, A. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9 (2).

Recibido: 10 de octubre de 2015

Aceptado: 10 de febrero de 2016

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.