

## EL LIDERAZGO EDUCATIVO Y/O PEDAGÓGICO. UNA REVISIÓN.

*Educational and/or pedagogical leadership. A review.*

José Antonio Domínguez Montes. *IES Jacarandá, Universidad de Huelva (España).*

Contacto: [jadmef03@hotmail.com](mailto:jadmef03@hotmail.com)

Fecha recepción: 05/03/2021 - Fecha aceptación: 26/10/2021

*“El liderazgo es necesario ante problemas para los que no hay soluciones fáciles”.*

*“Independientemente de que usted sea ejecutivo de una agencia de seguros o director de escuela, piense que no podrá ser eficaz si no actúa con una orientación ética”.*

*Michael Fullan (2002)*

### RESUMEN

Este artículo, se presenta como una revisión actual al vocablo liderazgo educativo y/o pedagógico. Se hace desde sus orígenes, donde se realiza una breve aproximación y evolución histórica, pasando por múltiples definiciones, que van desde lo general, y redireccionándolo finalmente a un perfil de liderazgo educativo en concreto. Se cita, además, su presencia en la normativa educativa vigente, y en diferentes organismos, instituciones y estudios de ámbito nacional e internacional, así como su transversalidad e impacto en el sistema educativo.

Por último, se exponen diferentes clasificaciones sobre los principales estilos de liderazgo enmarcado en el contexto educativo.

### PALABRAS CLAVE

Liderazgo, liderazgo educativo, sistema educativo, revisión de la investigación.

### ABSTRACT

This article is presented as a current revision of the term educational and/or pedagogical leadership. It is done from its origins, where a brief approach and historical evolution is made, going through multiple definitions, which go from the general, and redirecting it finally to a profile of educational leadership in particular. It is also cited for its presence in current educational regulations, and in different national and international organizations, institutions and studies, as well as its transversality and impact on the education system.

Finally, different classifications are presented on the main styles of leadership framed in the educational context.

### KEYWORDS

Leadership, educational leadership, education system, research review.

## 1. EL LIDERAZGO LADRILLO A LADRILLO: LOS ORÍGENES, DEFINICIONES Y PRINCIPALES CLASIFICACIONES SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y/O EDUCATIVO

### 1.1. Breve aproximación y evolución histórica.

Conviene comenzar con una breve aproximación y evolución histórica, sobre el vocablo liderazgo. Estrada-Mejía (2007) señala que la evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes y lideresas, que se escriben en determinados momentos de la historia (dirigieron, administraron, planificaron, gestionaron, encabezaron y controlaron personas, guerras, países, etc.), y todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma, y Hebreos..., pasando por la influencia o las aportaciones desde los estamentos castrenses, eclesiásticos, llegando a la Edad Media hasta culminar con la Revolución Industrial iniciada en el siglo XVIII en Inglaterra.

De hecho, y como expone Montero-Alcaide (2011), con los antecedentes heredados del modelo "industrial", donde se solía concentrar en una única persona todas las responsabilidades primordiales de la organización, hace poco menos que transferibles las características generales de los procesos industriales a los del contexto educativo.

### 1.2 Origen y multiplicidad de conceptos sobre liderazgo

El origen etimológico del vocablo liderazgo, desde el latín su génesis se encuentra en la palabra "lis-litis" (pleito o contienda, diferencia o disputa de un pleito judicial), por su parte el origen etimológico anglosajón de las palabras líder y liderazgo es "lead", que significa camino, "laeden" -el verbo- significa viajar; grosso modo un líder es aquel que no sólo acompaña, sino que también muestra a sus compañeros de viaje el camino, la ruta a seguir (Ganga y Navarrete, 2013).

El concepto de liderazgo desde el punto de vista académico-científico nace en la década de los años 40 en las universidades estadounidenses de Ohio y Michigan. El origen de las primeras teorías sobre el liderazgo es de

sobra conocido y tal como señala Villa (2019), pueden verse en numerosos tratados, manuales y libros sobre liderazgo acuñados principalmente a Bass, 1981; Pascual, 1987 y Stodgill, 1974. En España en el ámbito educativo, comienza a estudiarse a mediados de la década de los años 70, si bien es verdad que, con cierta resistencia, por ser un término proveniente de la bibliografía de corte empresarial, que no encajaba con los prejuicios existentes en la época. Sin embargo, el liderazgo es un enfoque tan potente que se impuso paulatinamente y en la actualidad es difícil encontrar un estudio de actualización, investigación, experimentación y de cambio o innovación educativa en el que no se mencione o trate el liderazgo.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014), en su 23.ª edición, se define este fenómeno bajo tres acepciones de las cuales la más íntegra es la de "situación de superioridad en la que se halla un producto, una empresa o un sector económico dentro de su ámbito".

A continuación, se exponen múltiples definiciones desde la abundante y basta literatura científica, abordada a través de especialistas en la materia y autores contrastados en este ámbito.

De hecho, uno de los principales estudiosos de la temática Bass (1990) observó, que hay casi tantas definiciones del liderazgo como hay personas que han intentado definir el concepto. González (2011) apoyada en la teoría de Bass (1985) plantea que el liderazgo es el arte de dirigir a las personas hacia metas comunes, haciéndoles conscientes de sus propias necesidades y las del otro, en un recurrir de acciones en beneficio de la colectividad. Existen definiciones tan simples como la que proporciona Avolio (2005, citado por Ganga y Navarrete, 2013, p. 56), que yendo a la base del concepto define liderar como: "influir a las personas a conseguir algún objetivo particular definido".

En Serrano (2017), se expresa sostiene que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en

una situación dada, la cual es compartida por una de las definiciones que mayor respaldo de los investigadores ha tenido, es mirar el fenómeno del liderazgo como un proceso (Yukl, 2013; Torres et al., 2015; Sala-Arbeláez et al., 2017) y nuevamente sobre el constructo proceso vinculado a liderazgo, Day et al. (2001), expresan que el liderazgo es esencialmente el proceso de construir y mantener un sentido de visión, cultura y relaciones interpersonales.

Gregory y Willis (2013) señalan que los líderes son simplemente personas que tienen seguidores, por lo que, en este sentido, los líderes tienen que influir en sus seguidores para que juntos puedan conseguir los objetivos que persiguen las organizaciones.

Por un lado, se habla, de que el liderazgo existe en un grupo de personas, lo que significa que el liderazgo es un recurso social (Cruz-Ortiz et al., 2013) y, por otro lado, los líderes deben trabajar en ciertas aptitudes que les permiten influir en sus seguidores para guiarlos, desafiarlos, apoyarlos y que se empoderen de los objetivos organizacionales (Smythe, 2007).

Por su parte, Robbins (2004), concibe el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para lograr el alcance de las metas. Gutiérrez (2003) plantea que el liderazgo es una cualidad personal, una actuación específica, donde una persona dirige a un grupo al logro de metas comunes. Por su parte, Bennis y Nanus (2001, p. 22) describen el liderazgo como:

*[...] la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y que ayuda a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, y luego las moviliza para el cambio hacia la nueva visión [...] un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y organizar el significado para los miembros de la organización.*

El liderazgo es entendido por Villa y Poblete (2000, p. 164) como una función compartida, *“aquello que estimula a individuos y equipo a*

*dar lo mejor de ellos mismos para lograr un objetivo común previamente establecido”.*

Northouse (2016), establece que el liderazgo tiene componentes, tales como: (a) Interacción, es decir, es un evento interactivo entre líderes y seguidores; (b) Influencia, es decir, el líder debe influir en los seguidores; (c) Grupo de personas, es decir, es importante que existe más de una persona; y (d) Metas comunes, es decir, líderes y seguidores avanzan hacia la consecución de las metas comunes.

Por otro lado, Meng y Berger (2013) señalan que el liderazgo, es un fenómeno complejo que se puede aproximar mediante los rasgos psicológicos individuales, las formas de interacción con el grupo, la cultura y los valores organizacionales o los modelos de rol.

Jurado (1996, p. 215) citado por Navarro, 2002, p. 283) defiende la idea de la no existencia de un estilo de liderazgo mejor que los demás, sino que los líderes capaces de *“adaptar su estilo a la situación concreta en la que se encuentran”* serán los *“capaces de impactar de forma positiva sobre el rendimiento y la satisfacción de los demás”*.

Salazar (2006) afirma que el liderazgo se constituye en la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos; orientada a un cambio voluntario por parte de los seguidores, en el modo de pensar y de actuar. Asimismo, Gil (2004) asevera que el liderazgo se constituye en un fenómeno personal y grupal, como un proceso social donde un individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica.

Coronel (2000, p. 191) mantiene una línea similar en su definición *“[...] el liderazgo es una construcción social de la realidad que exige una interacción constante cuya naturaleza dialéctica implica tensiones y contradicciones, generando una continua transformación de las relaciones”*. Maureira (2004) sostiene que el liderazgo en los contextos educativos implica, una alta sensibilidad humana, para asegurar las condiciones favorables al aprendizaje, desarrollando en el docente cualidades específicas tales como: respeto, escucha activa, estimulación intelectual, paciencia, colaboración y tolerancia hacia los errores de los demás, pero, sobre todo, lograr que el

docente, entienda las necesidades de cada individuo, cada individuo como ser único diferente, en su prosecución estudiantil.

Asimismo, Vergara, y Lazo (2011) afirman que el líder educativo deberá ser, un visionario que sueña con mejorar su entorno educativo, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones, fomentando el hábito de indagar e investigar, siendo un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Desde esta perspectiva señala Delgado (2000), que el docente deberá ser capaz de asumir un liderazgo en todos sus contextos de trabajo para promover la autorrealización de las personas en convivencia, incentivando e impulsando la conformación de comunidades de aprendizajes que propicien cambios satisfactorios en la educación.

En síntesis, se podría definir el liderazgo como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido.

En estas definiciones reseñadas, la mayoría de los autores coinciden en señalar que la influencia y el cambio como elementos asociados al liderazgo; otros destacan, además, la persuasión, la interacción, el trabajo en equipo, la consecución de un visón como características igualmente esenciales del proceso de liderazgo

### **1.3 El Liderazgo y su transversalidad en el sistema educativo español**

Es profusa la investigación, sobre el liderazgo, ya sea desde el ámbito ejecutivo, empresarial o en el educativo (que es al que compete el presente estudio de tesis). En la cambiante, compleja e incierta sociedad actual, los centros educativos que imparten cada una de las enseñanzas, (Educación infantil, Educación Primaria, ESO, Bachillerato, Formación Profesional...) afrontan y han de responder y adaptarse a retos, constantes, de gran exigencia y a veces sobrevenidos e impredecibles (COVID-19), por tanto, se espera mucho de las escuelas y de sus profesionales que ejercen la práctica docente. La escuela de nuestros días,

comparada con la de los años setenta, está dotada de recursos tecnológicos y materiales infinitamente superiores y altamente sofisticados, pero además existe un conjunto de rasgos problemáticos que también definen la escuela de hoy en día y que, por obvios, no dejan de ser significativos. La escuela actual, se ha hecho cada día más compleja y llena de contradicciones.

La escuela de principios del siglo XXI se ve obligada a educar y a enseñar en un contexto y panorama sociocultural condicionado por los valores de la participación, la aceptación de la diversidad personal y la permisividad social.

Frente a la escuela estable y tradicional de la época anterior. La escuela de hoy sufre la enorme presión de cambio y adecuación permanente al ritmo vertiginoso que le marca la sociedad de la que es deudora.

El profesorado debe asumir, presionado por la sociedad, demasiados roles diferentes para los que no se les preparó en su etapa de formación inicial, lo que le conduce a un frecuente estrés y a la sensación de indefinición y de cierta ambigüedad en lo que a su práctica docente se refiere.

El alumnado de los niveles obligatorios (esto es de enseñanza básica, la cual comprende la Educación Primaria y ESO), se ha convertido en un cliente cautivo y desmotivado en muchas ocasiones, para los que la escuela ha dejado de ser garantía de trabajo y el medio más apropiado para el ascenso social y superación personal que fue para sus padres (Álvarez-Fernández, 2010).

Estos problemas, como asevera López-Yáñez (2019), resultan de la interacción entre la globalización y lo que algunos han llamado "capitalismo tardío": la desigualdad, la crisis económica, el desarraigo, la marginación de amplios sectores sociales, la desestructuración de las familias, la quiebra de las esperanzas de ascenso y progreso social, la desmotivación de los jóvenes, la violencia, entre otros...

Para afrontar pues, la complejidad de estos retos que afrontan los centros educativos, se exige líderes al frente de ellas. No solo gestores; no solo administradores de la educación; no solo representantes del poder político o de los administrados y educandos. Proclama López-Yáñez (2019), que se necesita algo más, se necesitan líderes. Líderes que hagan que hagan todo eso y que además ayuden decisivamente a que cada escuela tenga un propósito, una misión acorde con la población a la que da respuesta educativa, su contexto, su historia; que contribuyan a sacar lo mejor de los recursos humanos con los que cuenta esa escuela, es decir a los diferentes sectores de la comunidad educativa, profesorado, alumnado, familia y personal de administración y servicios (PAS), se necesitan personas comprometidas con la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje y que sepan cómo facilitarlos.

En cualquier sistema educativo, el profesorado es el factor clave que debe inspirar y guiar a las nuevas generaciones en el empeño de lograr ciudadanos competentes capaces de adaptarse a las necesidades del mercado laboral y de la sociedad. Nuestro profesorado, desde la primera línea educativa, son los que en última instancia hacen posible la equidad y la calidad en educación.

Para desarrollar la profesionalización docente se requiere que los profesores innovadores sean líderes del cambio, y que estos profesores formen equipos de colaboración que lleven a cabo proyectos educativos a medio y largo plazo que cuenten con la confianza y el apoyo de los gobiernos, los equipos directivos de los centros docentes, las familias del propio alumnado y de la sociedad en general. De esta manera, el profesorado podrá desarrollar su máximo potencial, hecho que redundará en una mejora de la calidad de la enseñanza que logre reducir el bajo rendimiento, los conflictos en el aula o el abandono escolar.

Procede añadir, y como enfatiza el informe español de 2019 sobre el estado del sistema educativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE),

una de las áreas de política educativa que se recomienda tener en cuenta para la mejora de los sistemas educativos, y que el estudio promovido por la OCDE, TALIS 2019 y 2020 (Estudio Internacional de la Enseñanza y del Aprendizaje) pretende abordar para su mejora son:

- El liderazgo y el clima escolar como parte de la eficacia de los centros educativos.

Así, el estudio TALIS, estructurado este en dos volúmenes, el primero del informe español, titulado "Docentes y líderes escolares: estudiantes de por vida", publicado en 2019 y un segundo volumen del informe internacional, "Docentes y líderes escolares: profesionales valorados", publicado en 2020, donde se establecen cinco pilares sobre los que se sustenta la profesión docente, de los cuales cabe poner el foco en "la responsabilidad y la autonomía, a través del grado de liderazgo e independencia que el profesorado y los directores tienen en su práctica diaria".

Es sabido, que la experimentación, investigación e innovación educativa suelen considerarse, en sí mismas, un hecho positivo y generadora de propuestas con expectativas constructivas, funcionales y de adherencia.

En este respecto a la legislación vigente en materia educativa en nuestro país (cabe destacar a la nueva ley educativa aprobada recientemente, es decir la Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOMLOE), si bien esta tiene aparejada un calendario progresivo de implantación desde el curso 2020-21, hasta el curso 2023-24, donde se aplicarán modificaciones a determinados aspectos según curso académico).

Por lo que actualmente aún se rigen en determinados aspectos por la reforma introducida por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE), la cual modifica a la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), se expone y trata la investigación educativa, en este caso junto con la experimentación e innovación educativa, en los siguientes títulos y capítulos con sus respectivos artículos:

En su título Preliminar, capítulo I, “Principios y fines de la educación”, artículo 1 Principio, establece:

“El sistema educativo español, configurado de acuerdo con los valores de la Constitución y asentado en el respeto a los derechos y libertades reconocidos en ella, se inspira en los siguientes principios:

n) El fomento y la promoción de la investigación, la experimentación y la innovación educativa.”

Siguiendo en el mismo título Preliminar, capítulo I, “Principios y fines de la educación”, en este caso en el artículo 2 (Fines):

“2. Los poderes públicos prestarán una atención prioritaria al conjunto de factores que favorecen la calidad de la enseñanza y, en especial, la cualificación y formación del profesorado, su trabajo en equipo, la dotación de recursos educativos, la investigación, la experimentación...”

Y, es aquí, donde el liderazgo, al ser un enfoque tan potente y estratégicamente dinamizador, influenciador y generador de interacciones positivas, ha de ser un seguir siendo estudiado, aplicado, aceptado y compartido en los centros docentes, no solo desde el liderazgo de los directores/as o equipos directivos a los que se refiere grosso modo la norma, sino también al liderazgo de los docentes y por extensión la creación de micro liderazgos en el alumnado.

Además, se concreta el liderazgo pedagógico y de gestión a los directores de los centros educativos, como representantes que son de la administración educativa en el centro y como responsables del proyecto educativo, de echo la normativa estatal que la desarrolla, cítese, el Real Decreto 894/2014, por el que se desarrollan las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, donde de nuevo el perfil de liderazgo educativo recae en los directores/as de los centros escolares, si bien, las competencias específicas que se les exigen a los líderes educativos, pueden y deben ser extrapoladas al liderazgo de docente: compromiso profesional, habilidad de motivar, capacidad

de innovar e incentivar la gestión pedagógica y tener habilidades de comunicación.

Los buenos líderes educativos desarrollan una visión estratégica de sus instituciones, actúan como modelos a imitar para el alumnado, el profesorado y el personal no docente, y son la clave para crear un entorno eficaz y atractivo propicio para el aprendizaje y un clima de trabajo adecuado.

Para lograr un liderazgo educativo eficaz es necesario centrar los esfuerzos en mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, profesionalizar, fortalecer y apoyar el papel de los líderes educativos, definir claramente los roles, adoptar un enfoque colaborativo, reconocer las fortalezas y competencias de los equipos, disponer de autonomía suficiente para asignar recursos y explorar métodos de enseñanza innovadores y asumir las responsabilidades y compromisos que comporta el liderazgo. Otros estudios venían a corroborar, de manera parcial y teórica, esta hipótesis.

#### **1.4 Liderazgo Pedagógico y/o educativo**

Habrà liderazgo efectivo en los centros cuando éste sea capaz de crear un clima de incentivación, implicación y fidelización de todos los agentes educativos con los objetivos de la institución, y esos objetivos puedan ser evaluados con absoluta transparencia. Según Gordó (2010), algunas variables indicadoras de este clima serían: la socialización que acoge de forma efectiva y motivadora a los nuevos profesionales en el centro; el aprendizaje y la formación tanto informal como formal como proceso de mejora; la satisfacción personal en el trabajo motivada por unas expectativas informadas y realistas; las experiencias de éxito que se obtienen a partir de objetivos alcanzables y evaluados positivamente; los espacios de relación que garantizan el sentimiento de pertenencia a la organización y el compromiso; y la promoción para la motivación de los integrantes de la institución educativa que implica ejercer responsabilidades, pero junto al reconocimiento de los éxitos personales y colectivos.

El término liderazgo, en general, no es bien recibido en el ámbito educativo, pues se asocia con un discurso y un modelo de organización ubicado en enfoques más propios del mundo de la empresa y de lo ejecutivo, que del mundo de la educación. Se vincula al liderazgo con una visión individualista y elitista en relación al trabajo en educación y con una pérdida de los valores y tradiciones participativas y de trabajo en equipo propios de las instituciones educativas (Longo, 2008).

A continuación, se aborda el significado que entraña esta conceptualización y se concreta en el contexto, donde se desarrolla este estudio de tesis, el contexto educativo.

Romero y Pérez (2012), expresan que el liderazgo pedagógico debe basarse en un ejercicio de responsabilidad porque al igual que *“sólo cuando el educador se hace responsable del otro, responde a éste en su situación concreta, se preocupa y ocupa de él desde la responsabilidad, se da educación”*, en el caso del líder pedagógico, sólo cuando su liderazgo se haga responsable de toda la comunidad escolar se podrá ejercer desde la legitimidad de ver reconocido ese liderazgo.

Bolman (2004) afirma que el liderazgo es manifiestamente un factor clave y fundamental en la creación, desarrollo y mantenimiento de las comunidades de aprendizaje profesional. Así mismo, Mulford (2006) recogía las conclusiones de la investigación de Leitwood (2004) y en éstas se ponía de manifiesto que el liderazgo es el segundo factor, después de la instrucción en la clase, que contribuye a lo que aprenden los alumnos.

Una amplia y extensa literatura a nivel internacional (Marzano et al., 2005; Day et al., 2011; Leithwood y Louis, 2011, y Robinson, 2011) en las últimas décadas ha puesto en el liderazgo pedagógico una de las claves de las políticas actuales de mejora y concretamente el pedagógico o instruccional es el que más influye en el éxito escolar (Robinson et al., 2008).

También Leithwood et al. (2008) consideran que el liderazgo escolar es la segunda variable más importante en el aprendizaje de los estudiantes, y la dirección mejora la enseñanza y

el aprendizaje a través de su influencia en la motivación del personal, en el compromiso y en las condiciones de trabajo.

El liderazgo escolar de directores y profesorado es uno de los factores que más influyen en el desarrollo personal y académico de los estudiantes (Chapman et al., 2016 y Hallinger, 2018) y, junto con la autonomía y la gobernanza, es considerado un elemento clave de la profesionalización de directores y docentes OECD (2017), citado por TALIS (2020).

El Consejo de la Unión Europea resalta que un liderazgo escolar eficaz es un factor importante para configurar el entorno general de enseñanza y aprendizaje, elevar las aspiraciones y proporcionar apoyo a los estudiantes, a los padres y al personal docente y no docente y, por tanto, para fomentar niveles de rendimiento superiores (European Union, 2009).

El liderazgo escolar efectivo favorece la creación de entornos de aprendizaje de apoyo en los que los docentes puedan desarrollar sus prácticas y participar eficazmente en el aprendizaje de los alumnos (Hallinger, 2011 y Muijs, 2011).

Identificar la dimensión central del liderazgo escolar, así como los principales actores responsables de dirigir estas acciones, es ya una prioridad en los sistemas educativos de todo el mundo (Ainley y Carstens 2018, y OECD 2016, citado por TALIS 2020).

Hallinger (2011) y OECD (2016), citado por TALIS (2020), aseveran que la forma más eficaz de liderazgo es la denominada *“liderazgo pedagógico”*, que, además, incluye los principales componentes del liderazgo escolar definidos por Ainley y Carstens (2018) y OECD (2016), citado por TALIS (2020), de los cuales se desprenden elementos tales como el establecimiento de objetivos, el desarrollo profesional adecuado, así como la adopción de medidas para la elaboración de planes de estudio y la mejora de la enseñanza.

Para que se puedan desempeñar eficazmente funciones de liderazgo, los centros educativos deben tener la autonomía necesaria que permita tomar decisiones sobre los aspectos que afectan a sus operaciones cotidianas OECD

(2017), citado por TALIS (2020). Por “autonomía del profesorado” Hargreaves y Fullan (2012), la concretan como, a la capacidad que deben tener los docentes para tomar decisiones en ámbitos concretos relacionados con su trabajo y, asimismo, Scribner et al. (2007), expresan que el hecho de reconocer y promover la autonomía del profesorado es fundamental para construir un centro escolar que involucre a todos sus miembros con el mismo propósito y dirección.

Además, para la mejora de la autonomía escolar es preciso que los centros educativos cuenten con profesionales con la formación, el conocimiento y la experiencia suficientes para tomar las decisiones más apropiadas en materia de personal, evaluación y currículo OECD (2018), citado por TALIS (2020). Todo ello partiendo de la base de que, aunque la autonomía en la toma de decisiones no es suficiente para garantizar un liderazgo eficaz, es un paso necesario.

La capacidad de los directores, como líderes escolares, para involucrar en la vida escolar a los docentes, también implica que el profesorado disponga de oportunidades concretas para ejercer el liderazgo docente (Harris y Muijs, 2004). Por tanto, el liderazgo docente se refiere a las oportunidades y capacidades de los profesores para ser líderes no solo dentro de su aula, sino también fuera de ella, colaborando con sus colegas de profesión en la mejora general de su centro educativo. Sin embargo, para que el profesorado pueda ejercer un liderazgo docente efectivo es preciso que tenga la autonomía necesaria para ejercer su trabajo (Johnson y Donaldson, 2007).

El liderazgo escolar debe ser enmarcado en el mandato de las metas educativas 2021(OEI, 2010) y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 de Naciones Unidas, como modelo de liderazgo pedagógico, incluso y distribuido Naciones Unidas (2018).

Por tanto y a modo de balance, el potencial de liderazgo de los docentes es cada vez más reconocido (Ainley y Carstens, 2018). El concepto de liderazgo del profesorado presupone que las estructuras organizativas de los

centros escolares son menos verticales, de forma que los propios docentes asuman el liderazgo tanto dentro como fuera del aula, trabajando en colaboración con sus colegas sobre la mejora de la pedagogía escolar y teniendo una voz clara en el desarrollo de la visión y los objetivos educativos (Gonzales y Lambert, 2001; Harris y Muijs, 2004 y Portin et al., 2013).

Finalmente, García-Garnica y Caballero (2019) unen la importancia de un liderazgo del docente y un liderazgo de tipo compartido, pudiendo así, promover el compromiso por el aprendizaje, motivar los procesos de mejora, potenciar la formación permanente del profesorado, favoreciendo así las condiciones y el clima de trabajo y, en definitiva, optimizar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

### 1.5 Estilos de liderazgo educativo y/o pedagógico. Principales clasificaciones

Villa (2019), señala que se pueden encontrar en la literatura un elenco de términos que adjetivan el liderazgo como: liderazgo servidor (Greenleaf, 1977), liderazgo transformacional, (Bass, 1985), liderazgo visionario (Sashkin, 1998), liderazgo lateral (Fisher y Sharp, 1999), liderazgo distribuido (Gronn, 2002), liderazgo positivo (Cameron et al., 2003), liderazgo de máximo nivel, (Blanchard, 2007), liderazgo heroico (Lowney, 2004), liderazgo compartido (Álvarez, 2010), liderazgo poliédrico (Castiñeira y Lozano, 2012), liderazgo peregrino (Segarra, 2018), liderazgo emocional (Goleman, 1996, 1998), solo por citar algunos de los numerosos existentes.

Gross (2010), apuesta por un modelo de liderazgo educativo distribuido, transformacional (Burns, 1978), ecosistémico (Fullan, 2002) y pedagógico. Sobre todo, profundamente pedagógico como aquél que puede devenir más eficazmente en el actual contexto de cambios muy rápidos y, por tanto, de mayor complejidad, alejado de algunos de los tradicionales al uso, como son los de corte personalista, burocrático, administrativo-dependiente, corporativista o también el llamado No Liderazgo (*laissez faire*) (Álvarez y Pérez, 2011).



Otros estilos de liderazgo, son los que exponen Leithwood et al. (1990), citado por Muriello, Barrio, y Pérez (1999) han propuesto cuatro estilos de liderazgo: Estilo A, Estilo B, Estilo C y Estilo D.

En las últimas décadas han proliferado distintas propuestas de modelos de liderazgo, cítese entre otros el estratégico, sostenible, sirviente, emocional, ético, transaccional, etc., de las cuales, las dos más potentes han sido, el liderazgo instructivo o pedagógico, procedente del movimiento de "escuelas eficaces", y el liderazgo transformativo, vinculado al movimiento de reestructuración escolar. El liderazgo centrado en el aprendizaje (learning-centred leadership) viene a integrar estas dos últimas (Bolívar, 2010).

Rodríguez-Revelo (2017), propone la necesidad de un liderazgo con un carácter inclusivo, más versátil, que convoque así, a la participación activa de la comunidad escolar en los procesos educativos -de acuerdo con las necesidades contextuales-, a través de una complementariedad de las ventajas que ofrecen el liderazgo transformacional, pedagógico, compartido y participativo colaborativo, entre otros...

Por tanto, la búsqueda de una complementariedad entre la amalgama de estilos de liderazgo, antes citados, requiere impulsar y dinamizar la participación de la comunidad educativa, valorando el potencial humano y lo que puede aportar cada sujeto a la organización (Santos, 1994).

A continuación, se exponen de la forma más didáctica posible, los principales estilos de liderazgo.

## 2. A MODO DE BALANCE

Los buenos líderes educativos desarrollan una visión estratégica de sus instituciones, actúan como modelos a imitar para el alumnado, el profesorado y el personal no docente, y son la clave para crear un entorno eficaz y atractivo propicio para el aprendizaje y un clima de trabajo adecuado.

Para lograr un liderazgo educativo eficaz es necesario centrar los esfuerzos en mejorar la

calidad de la enseñanza y el aprendizaje, profesionalizar, fortalecer y apoyar el papel de los líderes educativos, definir claramente los roles, adoptar un enfoque colaborativo, reconocer las fortalezas y competencias de los equipos, disponer de autonomía suficiente para asignar recursos y explorar métodos de enseñanza innovadores y asumir las responsabilidades y compromisos que comporta el liderazgo.

Sintetizando, queda expuesto pues, una revisión teórica actual, que va desde el concepto de liderazgo, abordado este, de forma específica como liderazgo educativo y/o pedagógico.

El liderazgo educativo, en mi caso el liderazgo desde el perfil del docente, impregnado desde mis inicios por los diferentes directores/as de CEIPs e IES, donde he impartido docencia, como maestro especialista en Educación Física en la etapa Primaria, y en la actualidad como Profesor de Enseñanza Secundaria (EF), y doctorándome en la misma especialidad, cuya tesis incluye actuaciones e intervenciones educativas sobre el liderazgo del docente de EF, y examinando entre otros aspectos el poder de predicción del estilo de liderazgo del docente y su apoyo, a la motivación y la intención de seguir practicando deporte o actividades físicas, me hace llegar a determinadas conclusiones, estimando que un estilo de liderazgo adecuado y un clima de apoyo sobre diferentes variables motivacionales del alumnado, genera un aumento en la motivación intrínseca y en la intención de seguir practicando de actividades físico-deportivas.

Explotar estas opciones que permite el liderazgo del docente, sirve como proceso de reflexión en mi práctica docente diaria, como proceso de formación permanente (aprendizaje a lo largo de la vida), y además como un proceso de innovación, adaptándome a los nuevos tiempos, y sé que la investigación educativa me conduce, hacia un acercamiento a las buenas prácticas educativas y a perfeccionarme como docente, cumpliendo así mis expectativas vocacionales hacia la profesión docente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ainley, J., y Carstens, R. (2018). *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018 Conceptual Framework*. En OECD Education Working Papers. OECD Publishing doi: <https://dx.doi.org/10.1787/799337c2-en>
- Álvarez, E., y Pérez, R. (2011). Liderazgo directivo en los centros educativos de Asturias. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 63(3), 23-42.
- Álvarez-Fernández M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Wolters Kluwer.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free-Press.
- Bass, B. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bennis W., y Nanus B. (2001): Líderes. *Estrategias para un liderazgo eficaz*. Paidós.
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa*, 1, 15-20.
- Bolman, R. (2004). Liderar comunidades eficaces de aprendizaje profesional. En Aurelio Villa (Coord.). IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. *“Dirección para la Innovación: apertura de los centros a la Sociedad del Conocimiento”* (pp. 129-145). I.C.E. de la Universidad de Deusto.
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. Harper y Row.
- Chapman, C., Muijs, D., Reynolds, D., Sammons, P., y Teddlie C. (2016). *Routledge International Handbook of Educational Effectiveness and Improvement Research: Research, Policy and Practice*. Routledge.
- Coronel, J. (2000). *Gestión escolar. Dirección de centros y aprendizaje organizativo. Dificultades, contradicciones y necesidades*. III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos. ICE. Universidad de Deusto.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad y Empresa*, 15(25), 13-32.
- Day, C., Harris, A., y Hadfield, M. (2001): Grounding Knowledge of Schools in stakeholder realities: a multi-perspective study of effective school leaders. *School Leadership and Management*, 21(1), 19-42.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., Brown, E., y Ahtaridou, E. (2011). *Successful school leadership: Linking with learning and achievement*. Open University Press.
- Delgado, M. (2000). *El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes*. La Muralla.
- Estrada-Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 2(34), 343-348.
- European Union. (2009). *Council conclusions of 26 November 2009 on the professional development of teachers and school leaders*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:302:0006:0009:EN:PDF>
- Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Octaedro.
- Ganga F., y Navarrete, E. (2013) Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Lab*. 19, 52-77.
- García-Garnica, M., y Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? Profesorado. *Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 23(2), 83-106. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9576>
- Gil, D. (2004). *Liderazgo; Una decisión Personal*. Mc Graw Hill.

- Gonzales, S., y Lambert, L. (2001). Teacher leadership in professional development schools: Emerging conceptions, identities, and practices. *Journal of School Leadership*, 11(1), 6-24.
- González, O. (2011). Modelo de Desempeño Laboral del docente Universitario. *Bajo el Enfoque del liderazgo Transformacional*. Editorial Academia Española.
- Gordó, G. (2010). *Centros educativos: ¿islas o nodos? Los centros como organizaciones-red*. Graó.
- Gregory, A., y Willis, P. (2013). *Strategic public relations leadership*. Routledge.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Gross, M. (2010). *Liderazgo transformador*. Disponible en: [www.manuelgross.blogspot.com](http://www.manuelgross.blogspot.com)
- Gutiérrez, M. (2003). El liderazgo Transformacional en el Docente Universitario. *Revista Virtual de educación Superior*, 1(1), 72-96.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 5-24.
- Hargreaves, A., y Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Harris, A., y Muijs, D. (2004). *School Improvement through Teacher Leadership*. Open University Press.
- Johnson, S., y Donaldson, M. (2007). Overcoming the Obstacles to Leadership. *Educational Leadership*, 65(1), 8-13.
- Leithwood, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Universidad de Minnesota y Universidad de Ontario.
- Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K., y Louis, K. (2011). *Linking Leadership to Student Learning*. Jossey-Bass.
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 106, 4 de mayo de 2006, 17158-17207.
- Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 340, 30 diciembre de 2020, 122868-122953.
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa. *Boletín Oficial del Estado*, 295, 10 diciembre de 2013, 97858-97921.
- Longas J., y Martínez M. (2012). *El bienestar als centres i en el professorat*. Fundació Jaume Bofill: Politiques 77.
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, 226, 84-91.
- López-Yáñez, J. (2019). *Curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva. Andalucía. Curso 2019-2020. Factores clave para una dirección eficaz*. Junta de Andalucía. Consejería de educación y deporte. Dirección General de Formación del Profesorado e Innovación Educativa.
- Marzano, R., Waters, T., y McNulty, B. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Maureira, O. (2004). El Liderazgo: Factor de Eficacia Escolar, hacia un Modelo Causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1), 1-20.

- MEFP (2019). *TALIS 2018. Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje. Informe español. Volumen I.* Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- MEFP (2020). *TALIS 2018. Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje. Informe español. Volumen II.* Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Meng, J., y Berger, B. (2013). An Integrated Model of Excellent Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 141-167. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.758583>
- Montero-Alcaide, A. (2011). Dirección pedagógica y selección de directores en el sistema educativo español. *Revista Iberoamericana de Educación* 56(1), 1-11.
- Muijs, D. (2011). Leadership and organisational performance: From research to prescription? *International Journal of Educational Management*, 25(1), 45-60. doi:10.1108/09513541111100116
- Mulford, B. (2006). El liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales. *Revista de currículo y formación del profesorado*, 10(1), 1-22.
- Murillo, F., Barrio, R., y Pérez-Albo, M. (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación.* CIDE 15.
- Naciones Unidas (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Navarro-Montaño, M. (2002). La dirección de centros educativos desde las nuevas perspectivas sobre el liderazgo. *Revista de Educación*, 4, 279-290.
- Northouse, P. (2016). *Leadership Theory and Practice.* Sage Publications.
- OCDE (2019). *Panorama de la Educación 2019. Indicadores de la OCDE. Informe español.* Instituto Nacional de Evaluación Educativa del Ministerio de Educación y Formación Profesional.
- OEI (2010). Metas educativas 2021. *La educación que queremos para la generación de los bicentenarios.* Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Portin, B., Russell, F., Samuelson, C., y Knapp, M. (2013). Leading learning-focused teacher leadership in urban high schools. *Journal of School Leadership*, 23(2), 220- 252.
- Real Academia Española (2014): *Diccionario de la lengua española, 23.ª ed.*, [versión 23.3 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [Fecha de la consulta].
- Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre, por el que se desarrollan las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva establecido en el artículo 134.1.c) de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, así como de los correspondientes cursos de actualización de competencias directivas. *Boletín Oficial del Estado*, 270, 7 de noviembre de 2014, 91819- 91827.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* Prentice Hall.
- Robinson, V. (2011). *Student-centered leadership.* Jossey-Bass.
- Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types Educational. *Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Rodríguez-Revelo, E. (2017). Función directiva y estilos de liderazgo educativo: términos no sinónimos, sino complementarios. *Alternativas*, 18(3), 5-18
- Romero, E., y Pérez, C. (2012) Aproximación al concepto de responsabilidad en Lévinas: implicaciones educativas. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 64(4), 99-110.
- Sala-Arbeláez, L., García Solarte, M., y Gaviria, E. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-minister*, 31, 25-46. [dehttps://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2](https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2)

- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional modelo para organizaciones educativas que aprende. *Revista Unirevista*, 1(3), 1-12.
- Santos, M. (1994). *Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Aljibe.
- Scribner, J., Sawyer, R., Watson, S., y Myers, V. (2007). Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 67-100. doi:10.1177/0013161X06293631
- Serrano, R. (2017). *Competencias clave de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz*. Tesis doctoral. Universidad nacional de educación a distancia (UNED).
- Smythe, J. (2007). *The Chief Engagement Officer: Turning Hierarchy Upside Down to Drive Performance*. Gower.
- Torres, F., Ramírez, D., Espinosa, R., Ramírez, D., y Espinosa, R. (2015). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo: Implicaciones para la organización actual*. Editorial Universidad del Rosario.
- Vergara, J., y Lazo, J. (2011). *Gestión y liderazgo en educación. Liderazgo en Aula*. Extraído de: <http://gestionyliderazgoeneducacion.bligoo.com/content/view/189465/LIDERAZGO-EN-EL-AULA.html#>. UO9pke R2RLc. Consulta: 21/03/11.
- Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Villa, A., y Poblete, M. (2000): *Análisis y mejora de los equipos directivos de centros educativos: cómo desarrollar el liderazgo*. Curso de Formación para Equipos Directivos. ICE de la Universidad de Deusto.
- Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación.