



*Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe.
De un buen líder, que habla poco,
cuando su trabajo está hecho, su objetivo cumplido,
la gente dirá: esto lo hicimos nosotros.
Lao Tsé*

*Te invitamos a profundizar en este concepto a través de la lectura de este texto en el que se incluyen citas de autores referentes en el tema y se sistematizan sus características principales para orientar su reconocimiento y diferenciación de otros fenómenos de pseudo-liderazgo. En otro texto, haremos referencia a su diferencia con los conceptos de autoridad, poder y liderazgo heroico.
Destinatarios: Directivos, Docentes, Estudiantes de grado
Tiempo de lectura: 15'*

*Cuando hablamos de liderazgo, esencialmente hacemos referencia a la influencia que una persona, o grupo de personas, logra sobre otras para contribuir al logro de los objetivos de la organización.
Es un concepto rico y significativo que aplica a todo miembro de una organización y excede los cargos formales.*

Las definiciones de liderazgo escolar son numerosas, y la mayoría sucintas o parciales en comparación con las prácticas, actitudes y aptitudes que luego se asocian a su ejercicio. Aun así, una revisión de las definiciones elaboradas por especialistas en el tema permite avanzar en la búsqueda de ciertos elementos teóricos básicos del concepto.

Algunas de estas definiciones son las siguientes:

El liderazgo es un proceso de influencia que conduce al logro de objetivos deseados. Los líderes exitosos desarrollan una visión para sus escuelas basada en sus propios valores personales y profesionales. Articulan esta visión en cada oportunidad e influyen sobre su equipo y otras personas involucradas para compartir esta visión. La filosofía, las estructuras y las actividades de la escuela están orientadas a la realización de esta visión compartida. (Bush y Glover, 2003, p. 5)

El liderazgo es la guía y dirección para mejorar la instrucción (Elmore, 2004, p. 13).

Los líderes educativos no sólo tienen la obligación social y moral de fomentar unas prácticas, procesos y resultados escolares más equitativos para todos los estudiantes, o acabar con cualquier tipo de exclusión o marginación en la escuela, sino que deben trabajar por contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa. (Murillo y Hernández, 2014, p. 24)

El liderazgo es todo aquello acerca de establecer direcciones ampliamente acordadas y valiosas para la organización y hacer todo lo que sea necesario para impulsar y apoyar a las personas a moverse en esas direcciones. Nuestra definición genérica de liderazgo, no sólo de liderazgo efectivo, es muy simple; se trata de dirección e influencia. (Leithwood et al., 2006, p.11)

El liderazgo involucra influir en las personas para pensar y actuar de un modo diferente. Son las prácticas que ponen el acento en aquella influencia sobre otros que permite avanzar hacia la consecución de metas grupales de carácter educativo (Robinson et al., 2009, p. 67).

El liderazgo involucra un proceso de influencia social a través del cual una influencia intencional es ejercida por una persona (o grupo) sobre otras personas para dar forma a las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. El término intencional es importante, dado que el liderazgo está basado en objetivos o resultados hacia los cuales el proceso de influencia debe conducir... Las escuelas exitosas necesitan liderazgo, gestión y administración eficaces. (Pont, Nusche y Moorman, 2008, p. 18)

El liderazgo contribuye al aprendizaje mediante el desarrollo de un conjunto de procesos estructurales y socioculturales que definen la capacidad de la escuela para la mejora académica (Hallinger y Heck, 2010, p. 95).

El elemento común a estas definiciones es la *influencia*. Liderar es influir en otro, en su pensamiento y en su actuar. Es el elemento central de la definición y tiene una doble connotación. Por un lado, se concreta a través de prácticas que establecen una relación, vínculo o interacción con otra persona o grupos de personas. Por otro lado, este vínculo es de poder y busca tener un efecto, donde quien o quienes detentan el liderazgo buscan lograr que las personas piensen y actúen de un modo diferente.

Para constituirse como liderazgo, dicha influencia, debería reunir ciertas condiciones:

- *Tener carácter organizacional*. Este atributo de la influencia implica que el líder tiene un marco y un margen para ejercerla a través de las oportunidades que la organización

brinda, pero también de las limitaciones que establece y los desafíos que genera. Algunos autores amplían el ejercicio y efecto del liderazgo a otros actores de la red de conducción, como supervisores y funcionarios, que ejercen un rol fundamental en la toma de decisiones administrativas, organizacionales y curriculares (Anderson, 2006). De hecho, cobra fuerza la noción de que las transformaciones educativas efectivas deben basarse en una adecuada articulación de los tres niveles del sistema: ministerial, distrital (o área de supervisión o inspección) y escolar (Louis et al., 2010).

- *Ser legítima*. Los seguidores consideran que la posición del líder y/o sus características personales le asignan el derecho de dirigir los cursos de acción, y este no se ejerce por la fuerza o por coerción (Robinson et al., 2009). Tampoco busca apoyo del fortalecimiento personal de su posición, sino la concreción de efectos que lo trascienden, y con los cuales los miembros se sienten identificados por consenso o adhesión.
- *Ser intencional*. Se detenta o ejerce el liderazgo a fin de establecer un rumbo o dirección en las acciones conjuntas, y hacer que los otros miembros se orienten al logro de ciertos objetivos o resultados que son significativos para la organización. Estos objetivos en general hacen referencia a los estudiantes, sus logros de aprendizaje y su desarrollo (Robinson et al., 2009); y a la mejora organizacional o de la cultura escolar (Bolívar y Murillo, 2017; Murillo, 2006). También dicha dirección puede formalizarse en una visión que integre y sintetice las características de esa escuela que se espera concretar a futuro.
- *Reflejar valores*. Esta condición de la influencia no es de las más frecuentes en las definiciones. Los autores que la mencionan hacen referencia a “valores centrales compartidos” o un “propósito moral” que proclaman los directores efectivos y que incluye un fuerte sentimiento de responsabilidad y compromiso con el personal de la escuela y con los estudiantes (Day et al., 2010, p. 7). Ejemplo de ello es la definición de liderazgo del profesor Murillo antes citada.
- *Ser distribuida*. Por la estructura organizacional preburocrática del sistema educativo, el liderazgo suele asociarse al director de la escuela o al equipo directivo, pero es factible de ser detentado por otro u otros miembros del equipo y de la comunidad escolar en forma alternativa según el objetivo, la situación o el dominio de conocimiento, entre otros factores. Este concepto fue desarrollado como liderazgo distribuido (Gronn, 2010; Murillo, 2006; Spillane, 2005) y alude a la necesidad de potenciar y aprovechar el capital profesional de todos los miembros de la organización.
- *Concretarse como promoción o acción en un proceso*. La influencia puede concretarse de forma directa, a través de la construcción de sentido, y la promoción de actitudes, motivaciones y comportamientos en los docentes y alumnos. Aunque también se puede ejercer de forma indirecta, a través de la generación de condiciones organizacionales pertinentes para llevar a cabo las acciones. En general, ambas modalidades se complementan y ajustan no sólo por el objeto y las circunstancias en juego, sino por efectos recíprocos entre los miembros de la organización, para lograr que las intenciones

conjuntas puedan concretarse, en un proceso de influencia que se ajusta y varía. Esto lleva al próximo punto.

- *Contemplar la gestión compleja de los procesos.* Una movilización de las personas hacia los resultados no basta, sino que es necesario generar, o coordinar la generación de las condiciones y procesos que viabilicen el trayecto hacia la concreción de los resultados. Estos términos están tan interconectados que es difícil para cualquiera de ellos ser exitoso sin el otro (Pont, Nusche y Hopkins, 2008, p. 18). Este concepto, de algún modo, hizo que en los últimos tiempos las prácticas de gestión se asociaran a las de liderazgo, bajo el supuesto que el líder no sólo debe saber adónde va el equipo, sino también, cómo viabilizar ese proceso y sentar las condiciones para ello, que en cada contexto toma ribetes diferenciados.
- *Ser contextual y contingente.* Esto es, no hay modalidades eficaces fijas para llevar a cabo el liderazgo. La mayor parte de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo sugieren que éste se practica de acuerdo con las características de la organización social, las metas fijadas, los individuos involucrados, los recursos y los plazos, además de otros factores, incluidas las características de los propios líderes (Hallinger y Heck, 1996; Leithwood y Duke, 1999).

El énfasis en uno u otro aspecto del liderazgo, de los hasta aquí señalados, varía con el autor y su perspectiva, y por la evolución en la investigación y estudio del tema. A modo de cierre de este apartado, se puede afirmar que, en una escuela eficaz, en la que se “consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias” (Murillo, 2005, p. 25), el liderazgo se podría definir como:

El proceso de influencia distribuido, colaborativo y sostenido entre los miembros de la comunidad educativa, coordinado por el director, para lograr que la acción individual y conjunta se oriente al logro de objetivos organizacionales consensuados, o a los que por lo menos adhieren, cuyo foco es el logro y mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes. Este proceso de influencia contempla el fortalecimiento de la capacidad individual, colectiva y organizacional para la gestión del cambio, que se concreta a través de acciones de estímulo y apoyo para el fortalecimiento individual y vincular, y también de la generación de condiciones para la acción, según las circunstancias organizacionales y el contexto.

Referencias

Anderson, S. (2006). The school district's role in educational change. *International Journal of Educational Reform*, 15(1), 13-37. <https://doi.org/10.1177/105678790601500102>

- Bolívar, A. y Murillo, F. J. (2017). La escuela importa. Los efectos diferenciales de la escuela y el liderazgo en la equidad. En J. Weinstein y G. Muñoz (Eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas* (pp. 71-112). CEDLES.
- Bush, T. y Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. National College for School Leadership.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., Brown, E. (2010). *Ten strong claims about successful school leadership*. National College for Leadership of Schools and Children's Services.
- Elmore, R. (2004). *School reform from the inside out: Policy, practice, and performance*. Harvard Education Press.
- Gronn, P. (2010). Leadership: its genealogy, configuration and trajectory, *Journal of Educational Administration and History*, 42(4), 405-435.
<https://doi.org/10.1080/00220620.2010.492959>.
- Hallinger, P. y Heck, R. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management* 30(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Leithwood, K. y Duke, D. (1999). A century's quest to understand school leadership. En J. Murphy y K. Louis (Eds.), *Handbook of research on educational administration* (pp. 45-72). Jossey-Bass
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning*. National College for School Leadership, University of Nottingham.
- Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K. y Anderson, S. (2010). *Investigating the Links to Improved Student Learning. Final Report of Research Findings*. Wallace Foundation.
- Murillo, F. J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Octaedro.
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
- Murillo, F. J. y Hernández, R. (2014). Liderando escuelas justas para la justicia social. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 3(2), 13-32.
- Pont, B., Nusche, D. y Hopkins, D. (Eds.). (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why. Best Evidence Synthesis Programme*. Wellington: Ministerio de Educación de Nueva Zelanda.
- Spillane, J. (2005). Primary school leadership practice: How the subject matters. *School Leadership and Management*, 25(4), 383-397. <https://doi.org/10.1080/13634230500197231>

Fuente:

Lusquiños, C. (2021). *Liderazgo Escolar y aprendizaje de los estudiantes*. En prensa.