



# Importancia e impacto del liderazgo educativo



El liderazgo está en muchas personas, en una madre de nuestro vecindario que influye decisivamente en la forma que educa a sus hijos, en un profesor que ha logrado despertar el interés por un área y ha conseguido que algunos de sus estudiantes hayan seguido sus pasos en los estudios de esa materia. En definitiva, una persona que ha mostrado influencia en algunas personas, y en esto consiste fundamentalmente el liderazgo, en tener influencia en las personas que tienen contacto con nosotros, nuestros hijos e hijas, nuestros amigos/as, nuestros estudiantes, las personas que trabajan con nosotros.



Dr. Aurelio Villa  
Sánchez



Director Escuela de Negocios Afundación (Vigo)

[aurelio.villa@escueladenegociosafundacion.edu](mailto:aurelio.villa@escueladenegociosafundacion.edu)  
<http://www.escueladenegociosafundacion.edu/>



Es de todos conocido que el liderazgo es una temática que se ha extendido en las últimas tres décadas y son cientos de miles de estudios e investigaciones sobre este concepto. Si una persona introduce el término de *leadership* en Google Scholar puede encontrar más de 489 millones de referencias, y si introduce el de liderazgo en castellano se encuentran casi 39 millones de referencias. El ritmo de crecimiento es de cientos de miles de referencias cada año. Estos datos nos indican la importancia que el concepto de liderazgo tiene en la actualidad.

Ante semejantes datos, uno puede pensar en la gran abundancia de líderes que tienen que existir en el mundo, pero como señalan con cierta ironía Bennis y Nanus (1985, p.21), "el liderazgo es como el abominable hombre de las nieves, cuyas huellas están por todas partes, pero nadie le ha visto".

¿Qué es el liderazgo? Entendemos el liderazgo como la influencia sobre las personas o grupo anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y social.

Recientemente, en el 2009, apareció el Informe de liderazgo de la OCDE (2009).

En su prefacio, se afirma que: "el liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares ha hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.

De 2006 a 2008, la OCDE realizó un estudio sobre liderazgo escolar en diversos países europeos, Australia, Nueva Zelanda. Fruto de la investigación es el proyecto "Mejorar el liderazgo escolar" identificando cuatro áreas de acción que, consideradas en su conjunto, pueden ayudar a mejorar la práctica del liderazgo escolar. Estas áreas ponen el énfasis en la necesidad de:

1. (Re) definir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.
2. Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
3. Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica.
4. Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados.

Respecto al primer punto señalado por la OCDE, es evidente que en España habría que defi-



nir mejor las funciones directivas esenciales de liderazgo que en muchas ocasiones se han centrado en las funciones administrativas que siendo importantes no son las clave para la mejora y logro de resultados de los centros. Muy posiblemente, el procedimiento de elección de los directores o directoras de centros públicos influya en este enfoque más administrativo, ya que pareciera que la dirección se encargara fundamentalmente de la relación con la Administración en lugar de poner el foco en las actividades internas del centro. Es cierto, que teniendo una visión retrospectiva de las tres últimas décadas se ha mejorado mucho pero aún se requiere una formación en el tema de liderazgo. Puede verse en García-Olalla, Poblete y Villa (2006) una revisión de las tres últimas décadas en el tema de la dirección. Recientemente, se ha publicado el Real Decreto 894/2014 del 17 de octubre (B.O.E. 7 de noviembre de 2014) en el que se establecen una serie de competencias directivas con el propósito de lograr las habilidades genéricas y específicas:

1. La adquisición de las competencias genéricas permitirá el desarrollo de las siguientes habilidades:
  - a) Habilidades de liderazgo y fomento del trabajo en equipo.
  - b) Habilidades de motivación.
  - c) Habilidades para la gestión de la información y la toma de decisiones.
  - d) Habilidades de comunicación.
  - e) Habilidades para la gestión de conflictos y la convivencia.



- f) Habilidades para la organización, gestión y coordinación de un centro docente.
  - g) Habilidades de dirección estratégica: planificación, implementación y evaluación de planes y proyectos.
  - h) Habilidades de control y supervisión.
  - i) Habilidades para la gestión del cambio y la innovación.
2. La adquisición de las competencias específicas permitirá el desarrollo de las siguientes habilidades y sus conocimientos teóricos:
- a) El marco normativo aplicable a los centros docentes.
  - b) El uso de tecnologías de la información y la comunicación.
  - c) La gestión administrativa y económica.
  - d) La dirección y gestión de los recursos humanos.
  - e) La gestión de documentos institucionales.
  - f) La organización de tiempos y espacios.
  - g) La participación de la comunidad educativa y la promoción de la imagen externa.
  - h) La gestión institucional.
  - i) La evaluación, los planes de mejora y el fomento de la calidad del centro.

El programa consta de seis módulos: M1. Modelo Normativo, M.2. Organización y gestión de centros educativos, M. 3 Gestión de los recursos del centro docente, M.4. Factores clave para una dirección eficaz (en este módulo es donde se trabaja el liderazgo). M.5. Rendición de cuentas y calidad, y final-

mente, el M.6. Proyecto de Dirección. Esta formación se establece como obligatoria para los profesores que deseen ejercer la función directiva.

El segundo elemento destacado por la OCDE se refiere a un cambio que se está produciendo en todo el mundo consistente en una transferencia de un liderazgo del director/a, es decir, de un liderazgo más personalista hacia un liderazgo más participativo centrado en el equipo de dirección. Son muchas las investigaciones que abordan este tema, del liderazgo de equipo que toma diversos nombres con sus diferentes matices, como son el liderazgo distribuido, el liderazgo compartido, el liderazgo democrático entre otros. Puede verse la reciente publicación de Antonio Bolívar (2012) en la que se expone los autores y corrientes sobre esta temática. Como señala Alma Harris (2012): el liderazgo distribuido es el enfoque predominante sobre liderazgo en la actualidad, aunque su génesis se remonta al ámbito de la teoría organizacional de mediados de los años sesenta y posiblemente antes. Este ensayo sobre la teoría del liderazgo distribuido hace hincapié en la idea de que dentro de cualquier organización existen múltiples fuentes de influencia y centra la atención empírica en el aspecto de "líder plus" del trabajo de liderazgo. (Spillane, 2006, p.3, citado por Harris, 2012, pág.65).

El tercer elemento destaca un elemento central en la formación de liderazgo actual, cómo son las habilidades de liderazgo y el liderazgo pedagógico. Estas habilidades hacen referencia no sólo a las habilidades cognitivas o instrumentales, sino fundamentalmente se requieren habilidades interpersonales y socioemocionales. En la última década han aparecido diversos autores presentando modelos de liderazgo emocional que aportan una dimensión de liderazgo muy relevante y necesaria para la dirección de equipos (Goleman, 1995, 2013), así como el liderazgo pedagógico, véase en Villa, A, (2013 coord.), la publicación recoge las aportaciones de muchos autores sobre las competencias y liderazgo pedagógico de los equipos directivos.

La cuarta propuesta se refiere a un tema que se viene reivindicando desde hace muchos años, como es el papel clave de la dirección escolar, y un reconocimiento en el prestigio y en su retribución económica. La larga historia de la dirección en España, demuestra cómo año a año, un porcentaje muy importante de directores/as asumen esta función por designación administrativa pero sin ningún deseo o motivación para hacerlo, y un porcentaje significativo lo deja pasado el primer trienio. Es evidente que se requiere una vuelta de tuerca, buscando un mayor atractivo para

## Prácticas de liderazgo según la magnitud del cambio

Responsabilidades del Liderazgo y Tamaño de Efecto	Apropiado para cambio de 1er orden > prácticas > apropiado para cambio de 2º orden		
Cultura (.29)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve la cooperación entre el personal.</li> <li>Promueve un sentido de bienestar</li> <li>Promueve la cohesión entre el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla un entendimiento compartido del propósito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla una visión compartida de lo que la escuela podría ser.</li> </ul>
Normas (.26)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece y refuerza estructuras claras, reglas y procedimientos para los estudiantes.</li> <li>Establece y refuerza estructuras claras, reglas y procedimientos para el personal.</li> <li>Establece rutinas sobre el funcionamiento de la escuela que el personal entiende y sigue.</li> </ul>		
Disciplina (.24)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protege el tiempo instruccional de interrupciones.</li> <li>Protege a los profesores de interrupciones.</li> </ul>		
Apoyo (.26)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza que los profesores tengan material y equipamientos necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza que los profesores tengan las oportunidades de desarrollo personal necesarias para llevar a cabo su enseñanza.</li> </ul>	
Currículo, instrucción y evaluación (.16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantiza que los profesores tengan material y equipamiento necesarios.</li> <li>Se implica con los profesores para orientar la instrucción en sus clases.</li> <li>Se implica con los profesores para orientar los temas de evaluación.</li> </ul>		

la función directiva de modo que puedan ejercer un liderazgo positivo y compartido que tenga efectos directos en el funcionamiento del centro.

El liderazgo viene estudiándose desde hace más de 80 años, y creo que con toda justicia y objetividad, hay que decir que se ha avanzado mucho. Hoy tenemos formas de medir y evaluar el liderazgo de modo más preciso y más válido que hace treinta o cuarenta años. Y el conocimiento desarrollado por múltiples investigadores y por centros e institutos dedicados a este tema, aportan un conocimiento que nos permite desarrollar programas basados en los resultados de investigación más que en intuiciones o meras teorías.

Se han llevado a cabo profundas revisiones sobre los avances del liderazgo y quizás, sea justo reconocer la labor de una de las mayores revisiones y aportaciones a este tema como fue la llevada a cabo por Bernard Bass, quién realizó un detallado estudio de las investigaciones de los años treinta hasta los ochenta, y subrayando su aportación empírica sobre la medición del liderazgo transformacional, el cual ha traspasado todas las fronteras <y publicado en numerosas lenguas.

Su aplicación y resultados pueden hallarse en multitud de países de cualquier parte del mundo, y aplicado en organizaciones tan dispares como el ejército, las ONGs, las organizaciones empresariales, las organizaciones religiosas, y en sectores organizacionales más diversos que se puedan pensar. Los resultados obtenidos avalan, sin duda alguna, el impacto que este tipo de enfoque ha tenido en todas ellas. Y por tanto, nos habla de la estabilidad del enfoque, de su versatilidad y adaptación a contextos tan diferentes e incluso antagónicos.

Este tipo de investigaciones, es verdad, que en la mayoría de los casos se han centrado en el análisis del director o responsable de la organización. Por lo que ha dado lugar a crear la imagen que la persona líder es alguien individual que posee unas determinadas cualidades o características que muy escasas personas cuentan con las mismas.

Esta perspectiva ha marcado durante años la creencia que para ser líder uno tiene que ser una persona fuera de lo común, casi un genio. Y cuando alguien piensa en un líder le viene a la cabeza grandes personajes históricos: Gandhi, Kennedy, Teresa de Calcuta, Steve Jobs, o el recientemente fallecido Nelson Mandela, sólo por citar algunos que ya no están entre nosotros, o sólo en nuestra memoria.

Pero el liderazgo está en muchas personas, en una madre de nuestro vecindario que influye decisivamente en la forma que educa a sus hijos, en un profesor que ha logrado despertar el interés por un área y ha conseguido que algunos de sus estudiantes hayan seguido sus pasos en los estudios de esa materia. En definitiva, una persona que ha mostrado influencia en algunas personas, Y en esto consiste, fundamentalmente el liderazgo, en tener influencia en las personas que tienen contacto con nosotros, nuestros hijos e hijas, nuestros amigos/as, nuestros estudiantes, las personas que trabajan con nosotros.

El liderazgo puede ser positivo o negativo. Un gánster que tiene influencia puede lograr convencer y persuadir a otras personas a hacer el mal, a aprovecharse de otras personas incluso haciéndoles daño o perjuicio irreparable.

El líder que queremos, el líder que deseamos, es aquella persona que tiene como meta princi-



## Prácticas de liderazgo según la magnitud del cambio

Responsabilidades del Liderazgo y Tamaño de Efecto	Apropiado para cambio de 1er orden > prácticas > apropiado para cambio de 2º orden	
Centrando en metas (.24)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece metas concretas para todo el currículo, instrucción y evaluación.</li> <li>Establece metas concretas para el funcionamiento general de la escuela.</li> <li>Mantiene la atención continua en el establecimiento de metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece metas y expectativas altas y concretas para que todos los estudiantes las alcancen.</li> </ul>
Conocimientos del currículo, instrucción y asesoramiento. (.24)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce las prácticas instruccionales.</li> <li>Conoce las prácticas de evaluación.</li> <li>Proporciona orientaciones a los profesores sobre la práctica escolar efectiva.</li> </ul>	
Accesibilidad / visibilidad (.16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer visitas sistemáticas y frecuentes a las clases.</li> <li>Mantiene una alta visibilidad de la escuela.</li> <li>Tiene frecuentes contactos con los estudiantes.</li> </ul>	
Refuerzo contingente (.15)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconoce las excelencias individuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliza la realización vs antigüedad como el principal criterio para el refuerzo y promoción.</li> <li>Utiliza el trabajo duro y los resultados como base para el refuerzo y reconocimiento.</li> </ul>
Comunicación (.23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es fácilmente accesible a los profesores.</li> <li>Desarrolla medidas eficaces de comunicación entre profesores.</li> <li>Mantiene líneas de comunicación abiertas y eficaces con el personal.</li> </ul>	

pal de su liderazgo, lograr el mayor desarrollo posible de las habilidades y potencialidades de las personas a su cargo.

El que ayuda a definir unas metas conjuntas con visión hacia dónde se quiere ir, qué es el primero en dar ejemplo de trabajo, dedicación y compromiso, que muestra respeto y consideración individual a todos los miembros de su equipo o de su centro, o de sus estudiantes, independientemente que éstos sean buenos o malos estudiantes; que integra a las personas en un equipo para tomar decisiones colegiadamente.

### Impacto de este estilo de liderazgo transformacional

Son muchas las investigaciones que aportan datos significativos entre el liderazgo directivo y variables educativas en los centros escolares. En un conocido metaanálisis, es decir, en un estudio de estudios, en el que se obtiene las principales tendencias de una temática, realizado sobre el tema del liderazgo se halló la relación entre el liderazgo y un sinnúmero de variables que explicaban una parte de la varianza de la temática tratada. La relación del liderazgo con estos resultados hay que entenderla como una variable intermedia, una variable indirecta, ya que el liderazgo no tiene un efecto directo con los resultados del centro, pero sí de modo indirecto y significativo.

Señalamos algunos temas con los que las investigaciones demuestran una relación moderada pero significativa.

- Cuando los líderes escolares crean una cultura de colaboración, un sentido de bienestar y cohesión entre los miembros.
- Cuando establecen Normas que refuerzan estructuras claras y procedimientos para el personal, para los estudiantes, para el profesorado.
- Cuando disponen de disciplina protegiendo el tiempo de aprendizaje sin interrupciones.
- Cuando ofrecen apoyo que los profesores tengan los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo.
- Cuando promueven el desarrollo del currículo, la instrucción y la evaluación personal.
- Cuando establecen metas y se centran en lograrlas y mantienen un seguimiento de las mismas para asegurar un buen funcionamiento.
- Cuando conocen con profundidad el currículo, instrucción y asesoramiento, y siguen de cerca las prácticas de enseñanza y su evaluación.
- Cuando son visibles y accesibles para el profesorado y no están encerrados/as en su torre de marfil.
- Cuando reconocen el trabajo bien hecho y de calidad por el profesorado.





## Será necesario formar a los directores en los aspectos curriculares y pedagógicos que permitan llevar a cabo las tareas de definición y establecimiento de metas

- Cuando se comunican bien con el profesorado y el personal.

Bernard Bass (1997) afirma que algunas prácticas de liderazgo son válidas en casi todas las circunstancias organizativas, en referencia a las prácticas de liderazgo asociadas a esta concepción del liderazgo transformacional. Diferentes autores han realizado estudios avalan esta afirmación en el contexto de las organizaciones educativas.

Cuando nos referimos al liderazgo educativo que se solicita a los directores de los centros educativos, básicamente podrían señalarse tres grandes dimensiones:

- Definir la misión del centro, es decir, que los miembros de la comunidad escolar lleguen a un consenso sobre la definición de centro que quieren, y que sirva a su vez, como base para clarificar las metas que sean el punto de partida para el trabajo educativo del centro.
- Gestionar la instrucción. Es decir, dedicar tiempo a la coordinación entre programas "normales" y "especiales". Asimismo, trabajar con los profesores con vistas a desarrollar una acción educativa coordinada. Y también, dentro de este papel, debe prestar atención a las variables organizativas que pueden facilitar o dificultar el trabajo en las aulas. Como destacan Coronel Llamas, López Yáñez y Sánchez Moreno (1994:196):

"la actitud de los directores parece tener un enorme impacto en la determinación de los programas académicos e influye en el éxito o fracaso de las innovaciones curriculares. Por lo tanto, la primera función que debe ejercer un director con vistas al currículo es la de servir como un auténtico y democrático líder educativo".

- Promover un clima de aprendizaje positivo. Esta tercera dimensión abarca la serie de

funciones y acciones de liderazgo tendentes a construir y sostener, de modo más específico, un clima y cultura escolar que potencie y anime el desarrollo de normas, actitudes y valores de colaboración. Entendida la función directiva de este modo, será necesario formar a los directores en los aspectos curriculares y pedagógicos que permitan llevar a cabo las tareas de definición y establecimiento de metas, gestionar los medios y recursos necesarios para su puesta en práctica y promover una vía de comunicación bidireccional y multidireccional que facilite la confianza y el trabajo colaborativo en un clima laboral positivo.

En síntesis, creo que podemos afirmar tanto desde el apoyo empírico como de la revisión de los distintos estudios realizados en el ámbito nacional e internacional que el liderazgo es una dimensión muy importante y con un impacto muy significativo en el logro de la calidad y la excelencia de toda actividad educativa •



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOLÍVAR, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe.
- GARCÍA-OLALLA, A., POBLETE, M. y VILLA, A. (2006). "La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción". *XXI Revista de Educación*, Vol.8, 13-34. Universidad de Huelva
- GONZÁLEZ, Mª T. (2011) (Coord.). *Innovaciones en el gobierno y la gestión de los centros escolares*. Madrid: Síntesis.
- GOLEMAN, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- GOLEMAN, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- HARRIS, A. (2012). *Liderazgo y desarrollo de capacidades en la escuela*. Santiago de Chile: Centro de Educación en Innovación de Fundación Chile.
- VILLA, A. (2013) (Ed.). *Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores*.



## HEMOS HABLADO DE

**Liderazgo educativo, liderazgo transformacional, calidad educativa, liderazgo escolar, dirección escolar.**

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en octubre de 2014, revisado y aceptado en enero de 2015 para su publicación.