

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS

Maritza Librada Cáceres Mesa

María Susana García Cáceres

Coralía Juana Pérez Maya

María Cruz Chong Barreiro

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

México

Introducción

Investigar sobre la influencia del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas, permite analizar el papel de los directivos académicos en función de la organización de estrategias que fortalezcan los indicadores de calidad educativa y condiciona la adopción de estrategias de trabajo académico, todo ello a partir de las exigencias de prácticas educativas innovadoras, que trasciendan a la integración de saberes de competencias, y a la renovación de los procesos de liderazgo pedagógico de los directivos académicos, desde donde se recuperan las aportaciones de estudios diversos sobre el liderazgo pedagógico y su influencia en las prácticas educativas, entre los que se refieren a: (Carriego, 2008), (Balzan, 2010), (Bolívar, 2010), (Balzan, 2010), (Rodríguez Molina, 2011), (Medina Rivilla & Gómez Díaz, 2014), entre otros; a la vez se integran experiencias sobre la influencia del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas, en el contexto de las exigencias formativas de los estudiantes.

Así mismo se abordan algunos referentes sobre el liderazgo escolar y se rescatan las aportaciones de Bolívar (2010), (2012) y Vaillant (2012), (2015), entre otros, donde se precisan detalles sobre el liderazgo instructivo, transformacionales, transaccional, el no liderazgo, el liderazgo distributivo y sostenible; como fundamentos que permiten la comprensión del modelo de actuación de los directivos en el contexto de las prácticas educativas. De igual forma se integran estudios sobre el papel del docente en las prácticas educativas a la luz de las aportaciones de (García Cabrero, Loredo Enríquez, & Carranza Peña, 2008), (Gutiérrez, 2009), (Bain, 2007) y (Escámez Sánchez, 2013), donde se recu-

pera cómo la práctica docente debe marcar una huella en los estudiantes en las formas de pensar y actuar que le acompañaran a lo largo de toda su vida.

En tal sentido la trascendencia del liderazgo pedagógico en la escuela contemporánea, exige de la presencia de ciertas prácticas que impacten de manera positiva en el aprendizaje de todos los estudiantes, profundo, relevante y de calidad.

Un liderazgo centrado en el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los estudiantes y el rol de director es distribuido de modo colectivo por otros miembros del equipo docente.

Desarrollo

El liderazgo pedagógico es una necesidad y un elemento clave para que las organizaciones educativas puedan garantizar el aprendizaje de todos los alumnos y de esta manera lograr los objetivos generados en cada materia así como el desarrollo de las competencias necesarias para su salida al campo laboral.

En los últimos años distintas reflexiones acerca del liderazgo y la mejora escolar han ido llamando la atención sobre lo obsoleto de una concepción –que ha sido preeminente– según la cual el liderazgo reside en ciertas posiciones formales, particularmente en la del directivo escolar del propio centro educativo, y han advertido sobre la necesidad de contemplar nuevos significados y posibilidades de liderazgo en los centros escolares, que acentúen más en el carácter distribuido del mismo (Salazar, 2006, pág. 2).

El liderazgo pedagógico y su influencia en las prácticas educativas

En las últimas décadas, se precisa del ejercicio de un liderazgo pedagógico por el equipo directivo de todas las instituciones educativas, al tiempo que los profesores no podrán hacerlo mejor si no cuentan con oportunidades para que puedan innovar, intercambiar experiencias y aprender juntos a hacerlo mejor, en el

ámbito del ejercicio de la práctica docente.

A su vez, el liderazgo pedagógico no va unido a ocupar una posición formal en una cúspide, más bien la iniciativa e influencia¹ está distribuida entre todos los miembros (liderazgo compartido) de la escuela. Asignar a una persona la iniciativa de cambio, impidiendo el liderazgo de las demás, limitaría el desarrollo de la institución, como organización que aprenda a desarrollarse. Si queremos que el profesorado se implique y tenga un papel profesional en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos (Bolívar, 2012)

Según se reporta en un estudio desarrollado en el contexto educativo chileno, por parte del Ministerio de Educación y Cultura (2009), las prácticas llevadas a cabo por el líder pedagógico en instituciones educativas primarias que obtienen buenos resultados están sustentadas en los siguientes procedimientos y acciones que realizan en las instituciones educativas:

- Ajustan estilo a las necesidades (contexto), se adecuan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
- Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).
- Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación, etc.
- Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).

- Más técnicos. Menor experticia, dominio técnico.
- Más optimistas.
- Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, trabajo colaborativo.

Se enfatiza que las características que se desprenden anteriormente están dentro del contexto de las escuelas eficaces, que se caracterizan porque promueven, en forma duradera, el desarrollo integral de todos y cada uno de sus estudiantes (Ministerio de Educación y Cultura, 2009)

Según (Balzan, 2010), en su estudio de tesis de maestría sobre la supervisión educativa, desarrollado en el contexto de la educación primaria en Venezuela, refiere que la tarea del líder que supervise y acompañe debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten su desempeño de su práctica durante los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este mismo estudio como referentes relevantes se reporta, que existe una relación directa entre la supervisión y acompañamiento, la cual requiere una interacción y comunicación asertiva por parte de los líderes pedagógicos en cada institución escolar, resalta la función que deben cumplir los mismos orientadas a apoyar a los profesores, para mejorar sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los estudiantes, baja participación de los estudiantes, repetición en la planificación, desmotivación, etc. Como parte de los resultados de la investigación (Balzan, 2010), enfatiza que la tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones, desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

En tal sentido según las aportaciones de (Bolívar, 2010), el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje;

¹ Por influencia se entiende; La influencia es la acción y efecto de influir. Este verbo se refiere a los efectos que una cosa produce sobre otra (por ejemplo, el viento sobre el agua) o al predominio que ejerce una persona.

a la vez argumenta que los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica (pág. 79)

Así mismo en el estudio desarrollado por parte del Ministerio de Educación y Cultura (2009), se argumenta en los resultados reportados que para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Sin embargo en un estudio cualitativo desarrollado en Perú, por parte de la Unidad de Medición Educativa (2007), orientado a analizar las percepciones de los directores de las Escuelas Secundarias, revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente (pág. 98)

En este contexto, según las aportaciones de (Anderson, 2010) los líderes pedagógicos eficaces participan en el seguimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal, con la intención de apoyarlos a mejorar su práctica docente y generar espacios de interacción y retroalimentación en torno a las situaciones problemáticas identificadas y también para realizar una supervisión formal.

Este autor precisa que el proceso de seguimiento, monitoreo, acompañamiento y supervisión por parte de los líderes y del equipo técnico-pedagógico de la escuela, se refuerza por los procesos de trabajo colegiado en las academias, en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, y también por los resultados de aprendizaje que se están logrando en sus estudiantes (Anderson, 2010). Todo ello permite aseverar el papel significativo del liderazgo pedagógico en la transformación y mejora de las

prácticas docentes,

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento. (Rodríguez Molina, 2011).

Por su parte, González González, O. y González Cubillan, L. (2012) presentan un estudio orientado en analizar los “Estilos de Liderazgo en el docente universitario”, cuyo propósito es la descripción de las características de los estilos de liderazgo, autocrático, transaccional y transformacional presentes en un grupo de docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad del Zulia, Venezuela.

El estudio referido en el párrafo anterior, los resultados que se reportan apuntan hacia la tendencia a adoptar comportamientos característicos de un liderazgo transformacional y distributivo.

Según las aportaciones de (Medina Rivilla & Gómez Díaz, 2014), el liderazgo del equipo directivo y específicamente del director en una institución educativa, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas. Argumenta que los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en las escuelas son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., que consideran el liderazgo como una síntesis de múltiples realidades sociorrelacionales, que sitúan en el eje de su identidad las emociones y las necesidades de las personas que forman la organización, actuando como generador del desarrollo integral del resto de las personas de la Institución (pág. 92).

Según (Medina Rivilla & Gómez Díaz, 2014), la función de los líderes pedagógicos ha de basarse en el fomento de la confianza mutua y en el desarrollo de las relaciones positivas entre todas las personas implicadas en el programa y en las instituciones educativas y en

particular entre los docentes; lo cual trasciende en estimular el potencial emocional y lograr un adecuado equilibrio entre el desempeño de las tareas que lleva a cabo el docente y su base emocional, que le sirve de apoyo continuo ante posibles impactos no controlados del desarrollo de su práctica docente (Medina Rivilla & Gómez Díaz, 2014).

En la actualidad existe una preocupación generalizada en relación al liderazgo de los directores de una institución escolar para que ésta pueda enfrentar los desafíos de la sociedad contemporánea, en función de generar garantías en la formación de las nuevas generaciones que exige el siglo XXI; pues los resultados que se reportan por organizaciones internacionales y nacionales no son muy alentadores.

En correspondencia con la realidad social que se vislumbra parece ser que para renovar la escuela, así como para alcanzar satisfactoriamente sus fines, la mejora de los aprendizajes tanto del estudiante como del profesor, resulta necesario movilizar la capacidad interna de cambio de la propia escuela en función de la renovación de las prácticas educativas, para que éstas trasciendan en todos los sujetos involucrados (Levin & Fullan, 2008), por lo que se requiere que al interior de la escuela que todos los actores concienticen dichos desafíos y se movilicen hacia la transformación innovadora, a decir de sus palabras “resulta necesario movilizar la capacidad interna de cambio de la propia escuela” (pág. 2). Dicha capacidad en función movilizar el cambio está alineada con el compromiso de mantener un aprendizaje continuo de los profesores en función de garantizar un aprendizaje profundo en los estudiantes.

A medida que el mejoramiento se torna más dependiente de cada establecimiento educacional y éste, con mayores cotas de autonomía, debe dar cuenta de los resultados obtenidos, el liderazgo pedagógico de los equipos directivos adquiere mayor relevancia.

La literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel desempeñado por el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros escolares y en contribuir al incremento de los resultados del apren-

dizaje. El “efecto-director” es, normalmente, un efecto indirecto: no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas. Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades, de su formación, de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social, económico y político). Pero la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan a su vez un buen trabajo en las aulas es algo que depende de los equipos directivos.

Investigaciones realizadas por (Hallinger & Heck, 1998) y (Marzano, Waters, & McNulty, 2005) señalan que los equipos directivos pueden marcar una diferencia crítica en la calidad de las escuelas y en la formación y aprendizaje de los estudiantes.

Un objetivo prioritario de las políticas educacionales en el siglo XXI es garantizar a todos los estudiantes los aprendizajes imprescindibles que les que posibiliten, sin riesgo de exclusión, la integración y participación activa en la vida pública. El liderazgo pedagógico, sin duda, puede hacerlo posible.

Conclusiones

En la sociedad actual el conocimiento representa un factor determinante para el desarrollo de las naciones, la educación es redimensionada en sus funciones sociales, y se convierte en una herramienta estratégica para la formación de la ciudadanía del siglo XXI, portadora de elevados valores y competencias para insertarse en los cambios acelerados que se producen en todas las esferas de la vida humana, proceso que trasciende a la transformación de la visión que se tiene del mundo, las identidades nacionales y hasta las conciencias personales.

Tal situación revela las crecientes exigencias que se le hacen a la sociedad en general y de manera particular a la sociedad mexicana, en lo que se refiere al modelo de hombre que necesita², en coherencia con tales retos

2 Estos referentes han sido visualizados en el Modelo Educativo de la UAEH, y en las políticas e indicadores que se precisan en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI-UAEH), 2011-2017, los cuales conducen la toma de decisiones estratégicas en el Centro Universitario Continental, en función de la calidad de los procesos académicos en la Licenciatura en Ad-

se requiere una mirada integradora hacia la búsqueda de estrategias que promuevan la calidad en los procesos formativos de las nuevas generaciones, que posibilite alcanzar las recomendaciones declaradas por organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Desde esta concepción se precisan direcciones de trabajo para el fomento de la calidad en las instituciones educativas, como premisa básica que ilustra su ser y quehacer, ante el compromiso social asumido en la formación de las nuevas generaciones, en particular en el ámbito del liderazgo pedagógico y su influencia en las prácticas educativas.

Dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las instituciones educativas y su función dentro de las mismas, encontramos los liderazgos pedagógicos, que conllevan un proceso para ejercer una influencia en torno a una visión común, centrada en la mejora, asumida por el conjunto, una dinámica colectiva de trabajo, un conjunto de actitudes y relaciones sociales, intercambio de conocimientos y habilidades, una efectiva transformación de actitudes, motivaciones, comportamientos, las cuales deben caracterizar el liderazgo pedagógico de los directivos académicos. (Carriego, 2008).

De forma oportuna Bolívar (2010), precisa que “los centros educativos deben garantizar a todos los estudiantes aprendizajes imprescindibles y la dirección de la escuela debe generar estrategias en la implementación del currículo que lo hagan posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta (pág. 10) y a la vez desde una mirada prospectiva señala que “una agenda próxima en la mejora del ejercicio de la dirección es entenderla como un liderazgo para el aprendizaje, que vincula su ejercicio con el aprendizaje del alumnado y los resultados del centro escolar” (pág. 11).

Todo ello requiere que dichas instituciones movilicen sus saberes como organización, de individuos y grupos, para diseñar ambientes de aprendizajes innova-

dores como sustento de la mejora continua y sostenida.

Ante las crecientes exigencias en la formación integral de los estudiantes universitarios contemporáneos, el Centro Universitario Continental, como institución incorporada a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH); implementa el rediseño curricular de la Licenciatura en Administración, cuya propuesta integra referentes innovadores en relación a; las estrategias de transversalidad curricular, la formación integral de los estudiantes, donde se integran competencias genéricas y específicas, en función de ser y saber hacer de los egresados; la flexibilidad curricular como tercer componente organizador y considera los diferentes ámbitos de concreción: académico, curricular, pedagógico y administrativo; el aprendizaje es concebido como proceso de interiorización e interacción con el objeto de estudio (UAEH, 2016).

Además incluye los criterios que posibilitan la selección y organización de contenidos, mediante una estrategia innovadora para la identificación y construcción de campos problemáticos, que permite definir los ejes temáticos, mediante los que se definen los objetivos curriculares y posibilitan la caracterización de las competencias como parte del proceso pedagógico de cada programa educativo. Así mismo define la organización de las estrategias del proceso enseñanza y aprendizaje, la evaluación y seguimiento curricular (UAEH, 2016).

Así mismo Bolívar (2010) argumenta que si la labor docente del profesorado es el factor más directamente relacionado con los aprendizajes de los estudiantes, los directivos deben crear condiciones y contextos para que los docentes puedan ejercer mejor su trabajo (pág. 82), por lo cual su influencia es indirecta. Por eso, un punto crítico en el ámbito de la implementación del rediseño de la Licenciatura en Administración del Centro Universitario Continental, sobre la dirección y organización de establecimientos educativos es qué hace o puede hacer la dirección para mejorar la labor docente del profesorado en su aula y, por consiguiente, el aprendizaje del estudiante.

En este ámbito se requiere generar diversas prácticas educativas orientadas a la mejora de los aprendizajes

de los estudiantes, donde el liderazgo pedagógico, tiene una trascendencia favorable en la formación de todos los sujetos implicados en las prácticas educativas en el aula, docentes y estudiantes, cuya influencia debe estar orientada en gran medida en la planificación, organización y seguimiento de acciones académicas, encaminadas en apoyar de forma directa a los docentes, en la organización de estrategias diversas que impacten de forma significativa en su práctica; que minimicen los índices de reprobación y activen el aprovechamiento académico de los estudiantes, que estimule la comunicación asertiva, la planificación de actividades académicas colegiadas por los docentes en las diferentes asignaturas del semestre, que promuevan la organización de ambientes de aprendizajes motivadores, en función de la consolidación de los saberes los estudiantes y a la vez generar garantías para el desarrollo de las buenas prácticas educativas, lo cual se verá reflejado en el cumplimiento de las exigencias educativas, en los egresados de la institución.

Referencias

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Obtenido de <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- Bain, K. (2007). *Lo que hacen los mejores profesores en la Universidad* (2007 ed.). Valencia España: Universidad de Valencia. Recuperado el 29 de junio de 2017, de <http://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/8mas/Ken%20Bain,%20Lo%20que%20hacen%20los%20mejores%20profesores%20de%20universidad.pdf>
- Balzan, Y. (2010). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica*. Maracaibo, Venezuela: Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. Obtenido de <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Málaga: Aljibe.
- Carriego, C. (2008). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 39(2), 257-283.
- Escámez Sánchez, J. (2013). La excelencia del profesor universitario. *Española de Pedagogía*, LXXI(254), 11-27.
- García Cabrero, B., Loredó Enríquez, J., & Carranza Peña, G. (2008). Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 2-15. Obtenido de <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-garcialoredocarranza.html>
- González González, O., & González Cubillán, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35-44. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=112345259014>
- Gutiérrez, O. (. (2009). *El profesor como mediador o facilitador del aprendizaje*. Ciudad de México: ANUIES.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Levin, B., & Fullan, M. (2008). Learning about system renewal. *Educational Management Administration and Leadership*, 36(2), 289-303.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Medina Rivilla, A., & Gómez Díaz, R. (2014). EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO: COMPETENCIAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE MEJORA EN UN CENTRO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 53(1), 91-113. Obtenido de [file:///C:/Users/DEMSYT1/Downloads/Dialnet-EILiderazgoPedagogicoCompetenciasNecesariasParaDes-4776746%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DEMSYT1/Downloads/Dialnet-EILiderazgoPedagogicoCompetenciasNecesariasParaDes-4776746%20(1).pdf)
- Ministerio de Educación y Cultura. (2009). *Situación y liderazgo educativo en Chile*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación.
- Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educ Educ*, 14(2), 253-267.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional

¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1(3), 2-12.

UAEH. (2016). *Programa Educativo de la Licenciatura en Administración*. Pachuca de Soto: UAEH.

Unidad de Medición de la Calidad Educativa. (2007). *Marco de trabajo de los instrumentos de factores asociados al rendimiento estudiantil*. Lima-Perú: Ministerio de Educación.

Vaillant, D. (2012). Directores, capacidades y liderazgo educativo. En c. M. Guedes, *La gestión desafío crítico para la calidad y la equidad educativa* (págs. 51-67). Uruguay: Ministerio de Educación y Cultura.

Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. Paris: UNESCO. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/339233455/Liderazgo-Escolar-2015-UNESCO-pdf>

