



Enero 2020 - ISSN: 2254-7630

## EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA.

Iván Leonardo Medina Alvarado<sup>1</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Iván Leonardo Medina Alvarado (2020): "El liderazgo pedagógico y su contribución en la gestión educativa", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2020). En línea <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/liderazgo-pedagogico.html>

### Resumen

Los sistemas educativos en Latinoamérica guardan ciertas similitudes que permiten que sus acciones sean desarrolladas con bastantes aspectos característicos, los cuales permiten abordar su análisis desde una mirada holística de la realidad que se vive al interior de los centros educativos, en vista de esto el presente documento pretende identificar las cualidades y en general destrezas que hacen diferente la labor del líder en el sector educativo, dejando claridad que la labor del líder si bien es comúnmente identificada desde la capacidad de un sujeto para influir en un equipo de personas, en el contexto de la educación se presenta como un desafío, en el cual adicional a esto, se deben aunar esfuerzos para que se alcance un acompañamiento al docente y en general a la comunidad educativas, contribuyendo así en el cumplimiento de las metas desde la perspectiva pedagógica y administrativa.

Este documento se da a conocer como una revisión bibliográfica, con la cual se pretender abordar dos miradas específicas que definen el quehacer del líder en el escenario educativo, a partir del llamado liderazgo administrativo y el liderazgo pedagógico, por esta razón se contextualiza el quehacer del líder alternando las múltiples situaciones que en un mismo entorno se le presentan, frente al cumplimiento de las metas establecidas y el alcance de las mismas; no sin antes identificar que el líder que hace parte de una institución educativa logra que su influencia no solo sea evidente en el entorno educativo, sino que su trascendencia le permite visualizarse como un transformador de espacios y escenarios de la vida cotidiana.

<sup>1</sup> Doctorando PhD en Educación (UBC - México)

Magister en Dirección y Administración de Empresas MBA (UNIR - España)

Especialista en Gerencia del Talento Humano y Riesgos Ocupacionales (UNITEC - Colombia)

Administrador de Empresas (CUN - Colombia)

Docente de pregrado Universidad Santo Tomás (USTA - Colombia)

Docente de pregrado programa Administración de Empresas Fundación Universitaria del Área Andina (FUAA - Colombia)

Docente de posgrado MBA - Middlesex University London / KMU Education Business School (Curacao)

Experto temático para la Maestría en Administración - Universidad ECCI (Colombia)

[ivanmedina@ustadistancia.edu.co](mailto:ivanmedina@ustadistancia.edu.co), [imedina6@areandina.edu.co](mailto:imedina6@areandina.edu.co), [ivan.medina.alvarado@gmail.com](mailto:ivan.medina.alvarado@gmail.com).

Por último, se presentan las conclusiones que este ejercicio bibliográfico genera, siendo materializada la necesidad de contar con cualidades muy definidas para quien ejerce esta labor, toda vez que no se desarrolla el ejercicio del liderazgo en un centro educativo al igual que en una organización de economía tradicional, de allí que la administración educativa pueda ser identificada como un concepto a tener presente en la labor directiva en el sector académico.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, gestión educativa, gestión directiva, organizaciones educativas, educación, educación en Latinoamérica.

### **Abstract**

The educational systems in Latin America have certain similarities that allow their actions to be developed with sufficient characteristic aspects, which should approach their analysis from a holistic view of the reality that is lived within the educational centers, in view of this the present document It aims to identify the characteristics and general skills that make the work of the leader in the education sector different, making it clear that the work of the leader although it is identified from the ability of a subject to influence a team of people, in the context of education is presented as a challenge, in the additional quality to this, efforts must be joined so that an accompaniment is reached to the teacher and in general to the educational community, thus contributing to the fulfillment of the goals from the pedagogical and administrative perspective.

This document is known as a bibliographic review, with which it is intended to address two specific perspectives that define the work of the leader in the educational setting, based on the so-called administrative leadership and pedagogical leadership, for this reason the work of the context is contextualized alternative leader the multiple situations that arise in the same environment, in the face of the fulfillment of the established goals and the scope of the same; Not without first identifying the leader who is part of an educational institution makes its influence not only evident in the educational environment, but its significance allows it to visualize as a transformer of spaces and scenarios of daily life.

Finally, the conclusions that this bibliographic exercise generates are presented, and the need to have very defined qualities for those who exercise this work is materialized, every time the exercise of leadership is not developed in an educational center as well as in an organization of traditional economy, hence the educational administration can be identified as a concept to keep in mind in labor policy in the academic sector.

**Keywords:** Pedagogical leadership, educational management, management, educational organizations, education, education in Latin America.

### **El liderazgo en instituciones educativas desde el contexto educativo.**

Los centros educativos a diferencia de una empresa de economía tradicional, tienen como característica el desafío de ofrecer un servicio que trasciende los escenarios propios de su propuesta de valor, es por esto que, al estudiar el concepto de liderazgo pedagógico se genera la necesidad de abordar lo que implica la gestión de equipos de trabajo para alcanzar el cumplimiento de metas que

conlleven a toda una organización educativa a materializar su visión, así las cosas el líder debe contar con un conjunto de habilidades que son adicionales al quehacer cotidiano de un líder que se desempeña en una organización cotidiana, representando un desafío que amerita un amplio conocimiento del entorno educativo, los sistemas educativos, la administración educativa y el quehacer mismo de la docencia (Ministerio de Educación de España, 2012).

Así las cosas, este documento aborda dos perspectivas puntuales que conllevan a identificar como el liderazgo pedagógico, permite que la gestión educativa adquiera un valor agregado en la dirección de una institución de educación:

- a) Liderazgo pedagógico desde las funciones directivas.
- b) Liderazgo pedagógico y su aporte en el desarrollo del capital humano.

Para comprender estos dos puntos de vista, es indispensable identificar como el liderazgo pedagógico está presente de forma transversal en todas las labores tanto pedagógicas como administrativas, las cuales determinan el éxito en la construcción de una ventaja competitiva para las instituciones de educación superior, de forma tal que se construya valor agregado desde el servicio educativo (Ulloa & Rodríguez, 2014).

### **Liderazgo pedagógico desde las funciones directivas.**

El concepto de funciones directivas, sin igual a dudas representa una importante premisa por alcanzar para quien está ejerciendo el liderazgo en una institución de educación, razón por la cual en el contexto latinoamericano se puede identificar como se debe procurar un equilibrio tanto en el liderazgo administrativo y el liderazgo pedagógico, siendo este último el tipo de liderazgo que caracteriza a quien está dirigiendo una institución de educación, para esto, es importante mencionar que no basta con reunir las características y competencias tradicionales que un líder y gerente demuestra en su quehacer, por lo tanto es necesario identificar la cercana relación con los siguientes aspectos a considerar (Gento & Pina, 2011):

- Conocimiento sobre pedagogía y procesos de enseñanza.
- Orientación al servicio como premisa de valor.
- Determinación para construir valor agregado a partir del servicio educativo.
- Administración de recursos educativos más allá del concepto económico.

Posterior a este ejercicio de visualizar las habilidades únicas de un líder, se identifica que las habilidades de este sujeto como directivo ya sea en un cargo con un alto nivel de responsabilidad o desde el liderazgo de un equipo de trabajo por área, su incidencia en los procesos de gestión de personas y orientación al logro, ratifican que su impacto en el cumplimiento de los indicadores de gestión es alto; cabe mencionar que el líder en una institución de educación posibilita la

consolidación de entornos altamente participativos y que dan cuenta de la movilización de equipos de trabajo hacia el alcance de los objetivos propuestos (Argos & Ezquerro, 2014).

Desde el liderazgo pedagógico y en general el que hacer del líder en una organización educativa, representan la sumatoria de esfuerzos para que las personas que hacen parte de las organizaciones identifiquen en su diario vivir, un sin número de posibilidades para intervenir los sistemas educativos como agentes que posibilitan el adecuado desarrollo de las labores pedagógicas, frente a lo cual el líder pedagógico entre otras cosas, debe demostrar un amplio conocimiento en procesos de construcción del conocimiento tanto para con sus equipos de trabajo, como para con revisar las estrategias pedagógicas que se impulsan al interior de las diferentes dependencias que conforman una institución de educación, siendo clara su participación en la retroalimentación que se genera en dependencias como son: una vicerrectoría académica, dirección pedagógica, dirección de docencia, etc., es por esto que desde la labor del líder pedagógico se generan acciones para transformar las instituciones desde sus propuestas de valor (Álvarez, 2011).

Las funciones directivas en el proceso del liderazgo pedagógico, materializan la importante labor del líder desde la planeación estratégica, visualizando los elementos destacados de la generación de valor a partir de la construcción de alternativas que ayudan a sumar esfuerzos para la movilización de equipos de trabajo en el cumplimiento de indicadores de gestión, alcance de metas y por supuesto el logro conjunto de los objetivos de una institución educativa, dejando claro que la organización educativa al igual que una organización económica, guarda relación en identificar que su supervivencia está dada por el cumplimiento de metas y la ejecución de estrategias que orienta a la materialización de su visión.

### **Liderazgo pedagógico y su aporte en el desarrollo del capital humano.**

El escenario educativo permite identificar la importancia de consolidar equipos de trabajo altamente comprometidos con su organización, de allí que el desarrollo del capital humano sea una premisa importante que genera valor y consolida a las instituciones educativas como focos importantes en el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades que redundan en la movilización de equipos hacia el crecimiento conjunto de una institución de educación (Zabalza & Zabalza, 2012).

El reto que asume el líder pedagógico cobra importancia al momento de identificar que no solo basta con que este sujeto tenga amplio conocimiento en las actividades pedagógicas y propias de cada proyecto educativo institucional, requiriendo que este sujeto a su vez logre integrar a su equipo de colaboradores para ejecutar las tareas que redundaran en buenos resultados; es así como el líder por sí solo no alcanza al cumplimiento de las metas que desde su responsabilidad le han sido asignadas, siendo determinante en su labor la integración de su equipo de trabajo y la construcción

de espacios de crecimiento personal y colectivo para la gestión de habilidades y destrezas, resaltado los siguientes elementos a considerar:

- **Comunicación efectiva**, sin igual a dudas la comunicación se considerada un pilar fundamental de la gestión de equipos de trabajo altamente productivos, por esta razón en una institución educativa el líder pedagógico debe contar con las destrezas para diagnosticar los canales de comunicación, desde los cuales se administra la información que circula en el ambiente educativo, razón por la cual debe estar constantemente interviniendo estos canales para continuamente ir determinando la objetividad de los mismos (Hargreaves & Fink, 2008).

La comunicación efectiva en las instituciones educativas latinoamericanas ha demostrado que la gestión del líder desde entornos con espacios de comunicación definidos y óptimos, contribuye sin igual a dudas en favorecer que las organizaciones puedan liderar acciones para el cumplimiento de metas, optimizando recursos y lo más importante, entregando el capital humano, aun así la cultura latinoamericana tiende a tener situaciones específicas en las que las intervenciones son necesarias, como lo son: fuga de información, inadecuada administración de la información confidencial, carencia de protocolos para administrar los sistemas de información y falta de personal destinado exclusivamente para gestionar la comunicación efectiva (Martín-Moreno, 2007).

- **Participación conjunta en la toma de decisiones**, recordando que los estilos de liderazgo entre otras cosas, determinan los mecanismos en los que se toman las decisiones en una organización, el líder pedagógico se proyecta como un sujeto que integra el liderazgo democrático con el liderazgo participativo, toda vez desde su labor y responsabilidades para con la institución educativa en la cual pertenece, permiten configurar una importante alternativa desde la cual sus equipos de trabajo se consolidan como un elemento transformador y precursor del cambio al interior de las organizaciones (Chamorro & Fernández, 2008).

En la participación conjunta, el líder pedagógico logra la integración de la organización para con las necesidades y requerimientos de esta en el corto, mediano y largo plazo, lo cual no es una tarea fácil que se logra alcanzar desde un cargo o una posición directiva, pero que si se alcanza cuando la gestión de su equipo de trabajo y la construcción de un capital humano se orienta a ser liderada y gestionada desde las iniciativas que presenta un líder; ante este escenario es relevante mencionar que Latinoamérica en los últimos años ha demostrado un importante avance en la transición de mecanismos rígidos en la toma de decisiones, para contar hoy en día con más mecanismos flexibles que involucran a sus equipos de trabajo en la generación de soluciones y alternativas de mejoramiento, siendo aplicable esta tendencia en todos los ámbitos de las instituciones educativas (Larrea, 2014).

- **Gestión de un clima laboral óptimo**, hoy en día las tendencias globales concurren en identificar que las condiciones en las que se generan las interacciones de los equipos de trabajo y por lo tanto la continua materialización de la visión en todas las organizaciones, tiene una directa incidencia del clima laboral en el cual interactúan las personas que hacen parte de las organizaciones, por esto las instituciones educativas no son la excepción (Mendizábal, Villegas, & Teodoro, 2013).

El clima laboral en una institución educativa es un elemento determinante en el cumplimiento de metas y alcance de objetivos propuestos desde la planeación estratégica, desde allí el líder pedagógico logra identificar que las condiciones en las cuales su labor y la de sus equipos de colaboradores se desarrollan, inciden en los indicadores de gestión y en la oportuna construcción de valor agregado, así las cosas, el escenario latinoamericano permite visualizar múltiples elementos presentes en el clima laboral y a la vez en la cultura que se vive al interior de las instituciones educativas, siendo determinando por las múltiples condiciones en las que se desarrolla la labor docente, los mecanismos de comunicación entre docentes y directivos, la integración de los diferentes estamentos administrativos y por supuesto las relaciones que se generan para con la sociedad civil (Molina, 2011).

En última instancia, se identifica que el líder pedagógico en las instituciones educativas, sinigual a dudas es un individuo con características únicas y claras que favorecen que su actuar este determinando por las buenas prácticas administrativas, la creatividad e innovación para con las labores que desarrolla y los propósitos que tiene en la consolidación de una comunidad educativa que trasciende las aulas y transforma las sociedades.

### **Conclusiones**

El entorno contemporáneo hace que las instituciones educativas sean tanto protagonistas del cambio, como a la vez precursores de iniciativas que impactan el curso mismo de las sociedades, es por esta importante premisa que el liderazgo pedagógico se consolida como un aspecto significativo a considerar en la gestión educativa, facilitando que el líder pedagógico se consolide como un transformador de espacios y un importante sujeto que desde la influencia que tiene en sus colaboradores, contribuya en el cumplimiento de las metas y objetivos de una institución educativa.

En primera instancia se logra concluir, que el liderazgo pedagógico debe ser cultivado al interior de las instituciones educativas, toda vez que este liderazgo es el encargado de no solo atender los requerimientos administrativos de una institución de educación, sino que alcanza su máxima importancia el identificar que a la vez aporta en la materialización del proyecto educativo institucional que ha dado origen a una institución y comunidad educativa; así las cosas no basta con contar tener un equipo directivo altamente capacitado en la gerencia y administración de

organizaciones, sino que adicional se necesita contar con individuos que procuren la gestión de instituciones de educación que le sirvan a la sociedad, que materialicen sus propósitos desde las construcción de sociedades más justas y a la vez en liderar acciones que den respuesta a las necesidades de todos los ciudadanos a los cuales impacta.

Para el escenario latinoamericano, el liderazgo pedagógico es un valor agregado que por desgracia tiene poca representación de países que denotan indicadores de su implementación, razón por la cual aún es claro identificar que la labor directiva en gran parte de las instituciones de educación latinas es desarrollada por profesionales de múltiples disciplinas y no tienen una formación directa desde el quehacer pedagógico, es precisamente esta una de las grandes falencias que evidencian las instituciones educativas que cuentan con directivos que no tienen una verdadera formación y experiencia en el sector educativo, ante esta situación en la que se adolece de formación pedagógica y liderazgo pedagógico, se genera una inminente necesidad por formar directivos con habilidades blandas que respondan a los requerimientos de este sector.

Por último, se concluye que la formación de líderes pedagógicos y la consolidación de equipos de trabajo comprometidos al interior de las instituciones educativas, son una importante oportunidad para crear valor desde la educación para con sociedades que esperan transformaciones en su mediano y largo plazo.

### **Bibliografía**

- Álvarez, M. (2011). *Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer España.
- Argos, J., & Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y educación*. Cantabria: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Chamorro, D., & Fernández, M. (2008). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Gento, S., & Pina, J. (2011). *Gestión, dirección y supervisión de instituciones y programas de tratamiento educativo de la diversidad*. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Ediciones Morata, S. L.
- Larrea, J. (2014). *El desafío de la innovación: de la Sociedad de la Información en adelante*. Cataluña: Editorial UOC.
- Martín-Moreno, Q. (2007). *Organización y dirección de centros educativos innovadores: el centro educativo versátil*. Madrid: McGraw-Hill España.

- Mendizábal, C., Villegas, M., & Teodoro, A. (2013). *Interculturalidad y educación superior: desafíos de la diversidad para un cambio educativo*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Ministerio de Educación de España. (2012). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*. Madrid: Ministerio de Educación de España.
- Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Revista Educación y Educadores*, 253-267.
- Ulloa, J., & Rodríguez, S. (2014). *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: aportes para la mejora de la escuela*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Zabalza, M., & Zabalza, M. (2012). *Innovación y cambio en las instituciones educativas*. Santa fe: Homo Sapiens Ediciones.