



# El liderazgo educativo

## “ENTRE EL HACER Y EL DEBER”

Omar Vicencio Leyton

*El vocablo liderazgo deriva de* la palabra *liderar* que, entre otras acepciones, refiere a “Dirigir o estar a la cabeza de un grupo”.\* En el sentido que nos interesa, liderazgo o liderar es ir delante de, y no sólo a modo estructural o jerárquico, como se establece en las organizaciones, sino en relación con el nivel de competencia que se circunscribe dentro del puesto o función que se ocupe, pues hay diferentes tipos de líderes, que intervienen o están relacionados con la construcción de los liderazgos que presentan las instituciones.



Cuando hablamos de liderazgo educativo nos referimos a aquellas acciones, tendencias o conductas que reflejan el estar a la vanguardia para responder a las necesidades o demandas socioeducativas. Hoy en día, los nuevos paradigmas de la administración definen el concepto de liderazgo, como un “todos”,<sup>1</sup> ya que las soluciones a dichas demandas no dependen de una sola persona, sino más bien de todos aquellos inmiscuidos en las instituciones u organizaciones. Resulta que las nuevas dinámicas sociales marcadas por la globalización y sus fenómenos asociados, como la interculturalidad, la interconectividad, u otros, han provocado que las relaciones externas e internas de dichas instituciones se vuelvan complejas,<sup>2</sup> es

decir, en primer lugar, que aumenten, y por lo tanto, que la toma de decisiones y acciones se genere en co-dependencia, lo que complica su operatividad; y en segundo lugar, que al acrecentarse las relaciones de una organización, se desarrollen nuevas actividades en la misma, lo que provoca que lo sustantivo se vuelva secundario, es decir, que se atienda lo urgente en vez de lo importante. Ante estos retos y problemáticas es menester el trabajo mancomunado, colaborativo y comprometido de “todos”, como si se tratase, por medio de esta sinergia, de un solo ente. Y si bien éste es el ideal que se persigue, la praxis presenta diversas dificultades.

El liderazgo requiere la participación activa de estudiantes, docentes, directivos escolares, padres de familia y otros actores, en un clima de respeto, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. El liderazgo es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación

\* DRAE, 2012.

<sup>1</sup> Ruiz, C. M., *Sistema de planeación para instituciones educativas*, Trillas, México, 2007.

<sup>2</sup> Morín, E., *El pensamiento complejo*, Siglo XXI, México, 2008.

de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.<sup>3</sup>

Sin embargo, en un sentido más abstracto y tratando de abordar la complejidad que define al liderazgo educativo, encontramos que para ejercerlo de modo eficiente, eficaz y efectivo, hay que estar a la vanguardia. Como mencionamos, liderar es ir adelante, y para ello deben integrarse un conjunto de habilidades, tanto técnicas como interpersonales, es decir, recurrir a un conjunto de competencias de diversa índole.

Por ello, al hablar de liderazgo debe definirse cuál es el perfil que tendría esta figura.

### Una aproximación al perfil del liderazgo educativo

Las exigencias actuales han generado transformaciones profundas de la docencia, en su búsqueda por conformar un nuevo sujeto social en los alumnos. Para poder lograrlo, también es necesario que los agentes de cambio se transformen, es decir, docentes, directivos y los demás representantes de las autoridades educativas; como mencionaba Kuhn,<sup>4</sup> las revoluciones científicas se desarrollan por el declive de viejos paradigmas y el surgimiento de nuevos.

Definir el perfil del liderazgo educativo genera nuevos paradigmas de la gestión educativa, y ya que existen distintos niveles desde donde fomentarla o bien de impulsarla, aten-

diendo tanto lo técnico-administrativo, como lo técnico-pedagógico; deben también homologarse objetivos comunes para el encuentro de la calidad educativa.

Así, las diversas entidades de cada nivel integran, de forma estructural, la base que persigue dicha calidad a través del ejercicio del liderazgo. En este caso consideramos entidades de los niveles estructurales de los subsistemas educativos –básico, medio superior y superior–, a los directores, apoyos técnicos pedagógicos –ATP–, supervisores de zona y supervisores escolares generales.<sup>5</sup>

Se busca entonces reflexionar y debatir sobre el perfil del liderazgo educativo que las figuras anteriores deben contener y ejercer, para que derive en un modelo integral que dé respuesta a las actuales demandas educativas.

Pero para alcanzar las características del perfil del liderazgo educativo, exploraremos epistemológicamente a qué nos referimos con *perfil*.

De acuerdo con los nuevos Planes y Programas de Estudio de Educación Primaria,<sup>6</sup> tres son los tipos de saberes fundamentales que todas las profesiones o personas en formación académica deben desarrollar: “Un saber, un saber hacer y un saber ser”, puesto que cada uno de ellos constituye el ejercicio ideal y deseable de un individuo, alumno o profesional dentro de la estructura y organización social en la que se ubique.

<sup>3</sup> SEP, 2011, p. 41. **\*\*Hay dos referencias en la bibliografía con ese año ¿a cuál se refiere?\***

<sup>4</sup> Briones, G., *Epistemología y teorías en Ciencias sociales y de la educación*, Trillas, México, 2002.

<sup>5</sup> En el caso del nivel de Educación Básica y específicamente en Educación Primaria, los asesores técnicos pedagógicos –ATP– son los encargados de brindar asesorías, acompañamiento y seguimiento a los directivos y docentes sobre la operatividad y desarrollo de los Proyectos y Programas Educativos, como por ejemplo, en el Programa de Escuela de Calidad –PEC– o el Programa de Escuela Segura –PES–, mientras que los supervisores de zona y supervisores escolares generales (también llamados jefes de sector) integran autoridades educativas, que, como su nombre lo indica, supervisan la realización de dichos proyectos y programas dentro de las escuelas primarias.

<sup>6</sup> SEP, 2011. **\*\*Hay dos referencias en la bibliografía con ese año ¿a cuál se refiere?\***

Tabla 1. Saberes que integran un perfil académico o profesional	
TIPOS DE SABERES	DESCRIPCIÓN
Saber	Conjunto de teorías, conceptos o referentes factuales que posee una persona.
Saber hacer	Procesos o procedimientos que aplica y realiza un individuo.
Saber ser	Actitudes y valores que determinan la acción o el comportamiento social de un sujeto.

Así, podemos decir que *un saber* se integra por *lo que conozco*; el *saber hacer* se define en razón de *lo que aplico o utilizo en relación con lo que conozco* y, por último, un *saber ser* refiere a *para qué, por qué y cómo aplico o utilizo lo que sé hacer*.

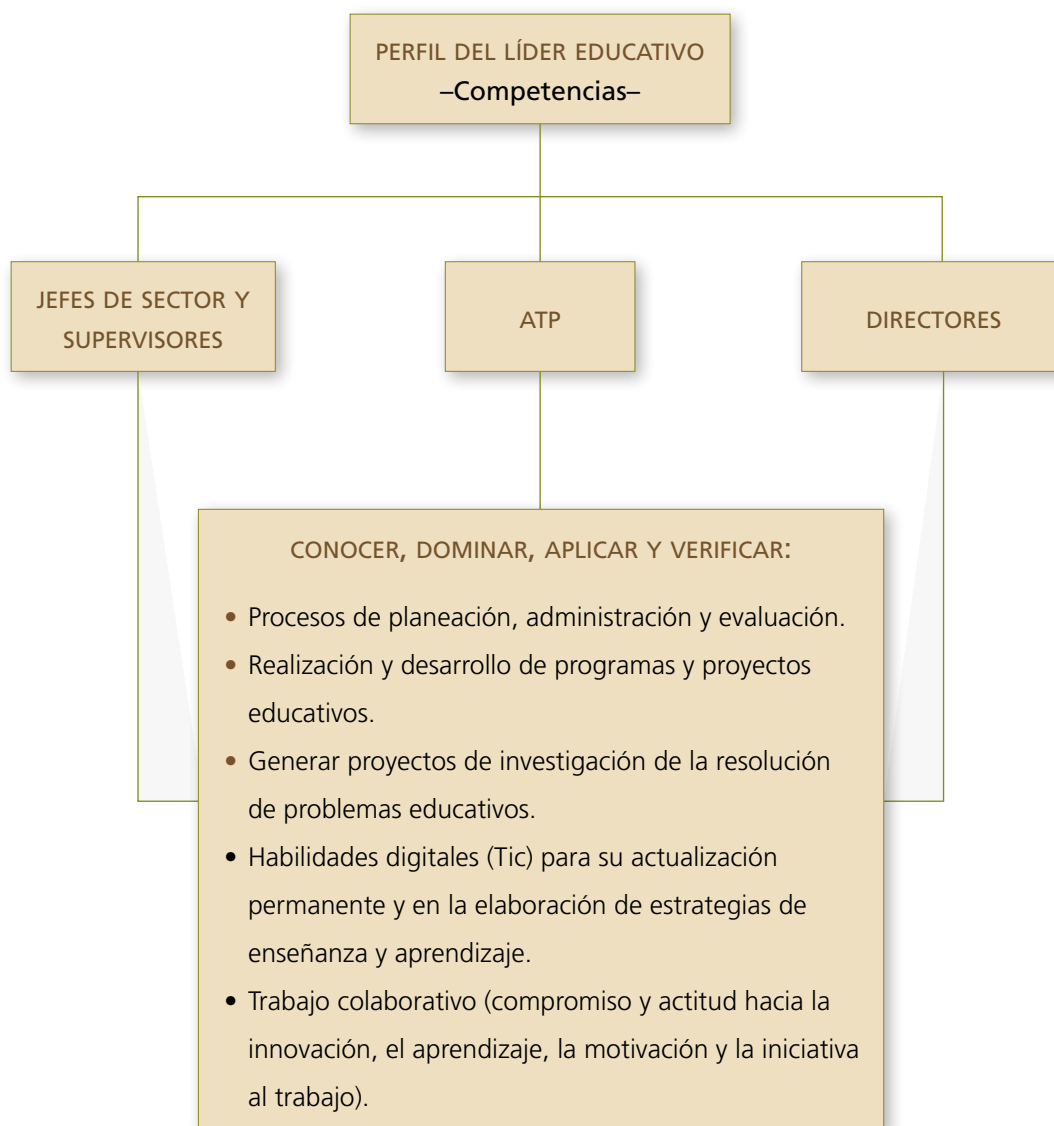
Desde esta lógica, se entiende que cada profesión o perfil de egreso de una carrera integre en su proyecto curricular estas tres dimensiones como base del futuro ejercicio sociolaboral de los sujetos.

Tabla 2. Saberes generales del perfil docente		
SABER (lo que conozco)	SABER HACER (lo aplico o utilizo de lo que conozco)	SABER SER (para qué, por qué y cómo aplico o utilizo lo que sé hacer)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías del aprendizaje.</li> <li>• Metodologías de enseñanza.</li> <li>• Técnicas didácticas.</li> <li>• Tecnologías de la Información y comunicación (Tic).</li> <li>• Dominio teórico de planes y programas de estudio actuales.</li> <li>• Metodologías de investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear.</li> <li>• Evaluar.</li> <li>• Diseñar estrategias de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Indagar y obtener información.</li> <li>• Tratar, analizar y generar datos e información.</li> <li>• Desarrollar proyectos de investigación-acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo colaborativo.</li> <li>• Actitudes para aprender.</li> <li>• Motivar a los demás.</li> <li>• Iniciativa al trabajo.</li> <li>• Innovación.</li> <li>• Guía y facilitador del conocimiento en los alumnos.</li> </ul>

De esta forma, del conjunto de los tres saberes emana el grupo de competencias que estipula el perfil de egreso de un estudiante o profesional, por lo que en ellas se indican lo que dicho sujeto debe ser capaz de saber, hacer y ser; éstas se obtienen de las necesidades formativas

de un área o campo laboral, como lo establece la fuente sociocultural de un currículo.<sup>7</sup>

Si tratáramos de agrupar el perfil del liderazgo educativo de las figuras a las que buscamos relacionar tendríamos algo parecido a lo que se muestra en el siguiente esquema:



<sup>7</sup> Casarini, R. M., *Teoría y diseño curricular*, Trillas, México, 2008.

Cabe mencionar que este modelo de liderazgo que se persigue como un ideal en el nuevo contexto del ámbito educativo está en la etapa de definición y construcción por parte de sus representantes, y su poco desarrollo se debe a la incipiente base profesional que el nivel de educación superior trata de fincar.

### Diagnóstico descriptivo sobre el perfil del liderazgo educativo

Uno de los grandes problemas observados en el perfil de las figuras como directores, supervisores escolares y de zona, así como los asesores técnicos pedagógicos, es que no existe un núcleo teórico que se defina o establezca mediante diseños curriculares en las carreras de los docentes, es decir, hay muy pocas carreras universitarias que se dediquen a formar y desarrollar estos tipos de profesionales. En la última década han surgido carreras que buscan generar estos nuevos sujetos sociolaborales, por ejemplo, la licenciatura en Administración de la Educación, impartida por la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) o las nuevas maestrías y doctorados sobre liderazgo educativo, que también quieren esclarecer un perfil de egreso y de puesto.

Por tal razón, el desarrollo de las habilidades técnicas pedagógicas-administrativas y actitudes, valores o carga ética-moral de dichas figuras, tiene lugar en la práctica, pues es ahí donde se determinan las necesidades, capacidades y actitudes pertinentes a la función correspondiente de cada figura –director, supervisor, asesor técnico pedagógico.

### Contexto del ejercicio del liderazgo educativo

Es también pertinente mencionar que este liderazgo educativo al que tratamos de aproximar-

nos enfrenta en la realidad diversos obstáculos en cuanto a su alcance o impacto en el mejoramiento educativo o en la búsqueda de la calidad educativa.

La complejidad de la escuela del siglo XXI se enmarca en el aumento de sus funciones y de sus relaciones tanto exógenas como endógenas, que trae consigo el incremento de actividades y procesos, sobre todo en el ámbito de la administración. Por ello, los agentes educativos a veces interpretan esto como sólo un aumento en la carga administrativa.

Desde la perspectiva de este análisis del liderazgo educativo y sus áreas de oportunidad e implicaciones, se han detectado ciertas circunstancias o contextos que afectan diversos niveles de impacto en la calidad educativa.

### Problemáticas comunes del liderazgo educativo en los agentes escolares

- *Falta de capacitación técnico-pedagógica y técnico-administrativa de los agentes educativos mencionados, que limita su alcance e impacto.* En mesas de análisis<sup>8</sup> sobre las capacitaciones, asesorías y cursos brindados a los ATP durante el ciclo escolar 2011-2012, se percibió que su mayor dimensión fortalecida fue la pedagógica, ya que la mayoría de capacitaciones se enfocaron a esta área, por supuesto muy pertinente. Sin embargo, también se observó que las dimensiones menos fortalecidas fueron la organizativa y la administrativa. Por lo

<sup>8</sup> Se llevó a cabo con sede en Atlacomulco, Edo. de México, la Evaluación Institucional de la Dirección de Educación Elemental en el nivel de Educación Primaria, del 10 al 11 de julio del 2012, por medio de las cinco Subdirecciones de Educación Primaria que la conforman, que es parte de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México –SEIEM–, donde a través de mesas de trabajo se abordaron diversos aspectos de los ATP, directores y docentes.

tanto, ya que la carga de trabajo ha aumentado en el área administrativa, se les debe proporcionar herramientas que faciliten dicho trabajo.

- *Nivel de compromiso.* Puesto que el compromiso y la actitud son nociones netamente ligadas a la personalidad,<sup>9</sup> dependen en mayor medida de la persona que de sus conocimientos, es decir, responden a la disposición que el sujeto tiene hacia el trabajo. Respecto al uso del vocablo *nivel*, con él tratamos de identificar cuál es el grado de disposición que se tiene. En este sentido, tener disposición indica hacer lo correspondiente a la función que se desempeñe, y ello significa estar actualizado o desarrollar trayectos formativos de actualización, así como responder eficiente y lo mayor eficazmente posible a las actividades del campo laboral, por lo que la carga ética moral o los valores que se ubican en el *saber ser* tratan de establecer la conducta deseable pertinente a la profesión o trabajo que se ejerza.
- *Nuevos y mayores procesos administrativos.* El campo educativo, al igual que otros, también ha sido permeado por la globalización y su espectro de complejidad, por lo que han surgido y están surgiendo nuevas y mayores actividades que responden a las transformaciones de nuestra era. Este aumento de actividades del ramo administrativo suele interpretarse como un exceso de carga administrativa, lo que confronta el nivel de compromiso laboral y expone y reta las habilidades técnico-administrativas de los participantes. El mayor problema reside en que la resolución de estas actividades se antepone a las actividades pedagógicas que deban desarrollarse en las escuelas; en otras palabras, el

cumplimiento de las actividades administrativas –estadísticas, logísticas y otras–, limita las actividades o funciones pedagógicas.

- *Movilidad de las figuras mencionadas.* Si nos centramos en los ATP, puesto que existe mayor movilidad en su figura, hay dos tipos de movilidad a la que aquí nos referimos. En primer lugar, está el cambio de puesto, es decir, que pase de asesor técnico pedagógico a docente, director o supervisor y que, por lo tanto, su papel también cambie; en segundo lugar se encuentra el que cambie de programa o de proyecto educativo al que brinde asesoría, acompañamiento y seguimiento. En cualquiera de los dos casos se pierde la continuidad y el seguimiento en las actividades del trabajo.

Basados en los principios de la administración científica de Taylor,<sup>10</sup> la especialidad es una habilidad fructífera en los esquemas organizativos; sin embargo, al detectar que muchas de las veces un ATP tiene la necesidad de atender otros programas diferentes del propio o al que en ese momento se encuentra comisionado (o bien que su comisión cambia para atender a otro programa o proyecto educativo), la multiprofesionalización le es conveniente como habilidad de este nuevo dinamismo laboral. Por consiguiente, ambas, la especialidad y la multiprofesionalización, conforman el perfil de competencias para el liderazgo educativo, y del paso de uno a otro o entre uno y otro se dará lugar a la etapa de crisis para lograr el cambio.

Ante ello puede señalarse que el liderazgo educativo de estas figuras fluctúa en dos áreas o dimensiones de los saberes, y que a la vez están relacionados con su nivel de competencias.

<sup>9</sup> Rodríguez, R. V., *Psicotécnica pedagógica*, Trillas, México, 2007.

<sup>10</sup> Citado por Rodríguez, 2007.

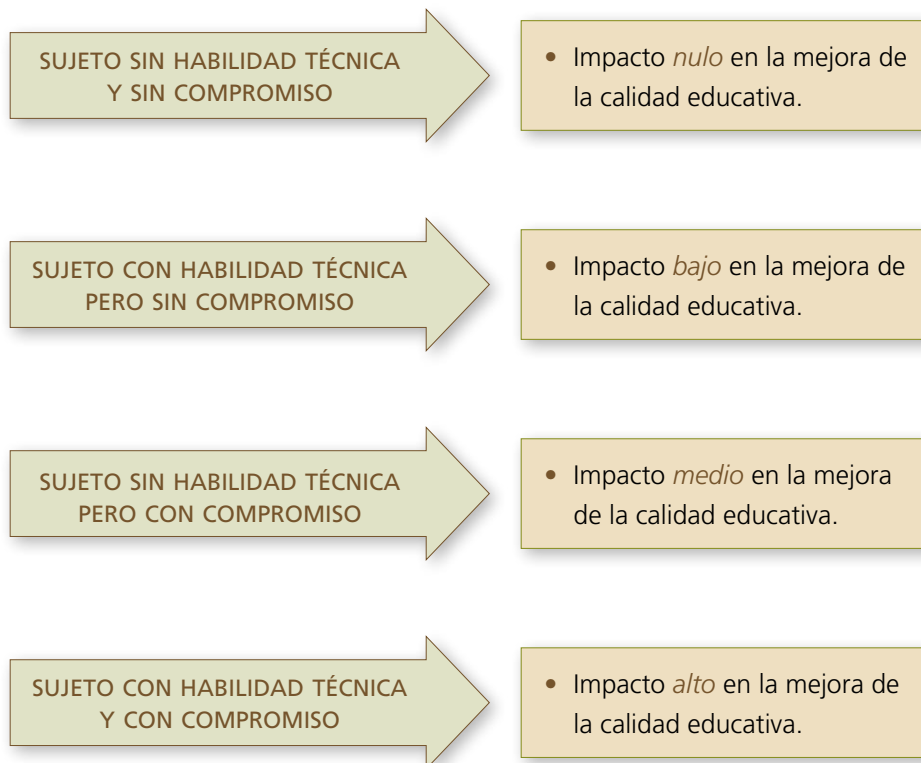
La primera dimensión se ubica en la actitud, el compromiso y/o trabajo colaborativo, que determinan parte de su impacto y alcance en la generación de la calidad educativa. Es en estas áreas donde se encuentra el *saber ser*, que conlleva el hecho de realizar, dirigir y determinar acciones que su función le demanden.

Por otro lado, hay una segunda dimensión en la que se agrupan las habilidades técnico-pedagógicas y técnico-administrativas, es decir, el *saber* y el *saber hacer*, que posibilitan una mayor y mejor realización de las actividades y los procesos que le corresponden. Ambas están asociadas a las problemáticas que se mencio-

naron, pues dichos saberes, o más bien el alto desarrollo de los mismos, integrará mejores respuestas y herramientas para resolver las actividades comunes y emergentes que se desarrollen mediante el nuevo dinamismo complejo de las organizaciones educativas de este siglo; y sucederá el efecto inverso en caso contrario.

De esta manera podemos suponer un catálogo de cuatro tipos de sujetos plausibles de las figuras educativas, que vislumbren distintos perfiles de liderazgo; éstos pueden ser cercanos a la realidad y, por tal motivo, implican diferentes niveles de alcance o impacto en el logro de la mejora escolar –calidad educativa.

Tipos de sujetos plausibles en el ejercicio del liderazgo,  
que refieren a sus niveles de competencias.



Como puede observarse, el liderazgo educativo ideal que se pretende alcanzar se aprecia en el último sujeto del esquema, ya que éste se perfila con un mayor y mejor impacto –alto– para el acceso de la calidad educativa.

El esquema siguiente trata de graficar las relaciones causales de los tipos de liderazgo y los contextos a lo que se enfrenta, que pueden encontrarse en la realidad respecto a las autoridades educativas mencionadas.

La habilidad técnica y el compromiso se vinculan a las actividades administrativas, y su resolución depende de lo anterior; sin embargo, estas actividades, insisto, son interpretadas como carga de trabajo administrativo, por lo que su alcance e impacto depende del nivel de desarrollo de dichas habilidades y el compromiso, mientras que otro de los factores que también se relaciona con impactos de bajo o mediano alcance es la movilidad en los cargos o puestos.

A manera de algoritmo, puede decirse que a mayor habilidades técnico-pedagógicas y administrativas, y compromiso, mayor capacidad de resolución de actividades a modo eficiente y

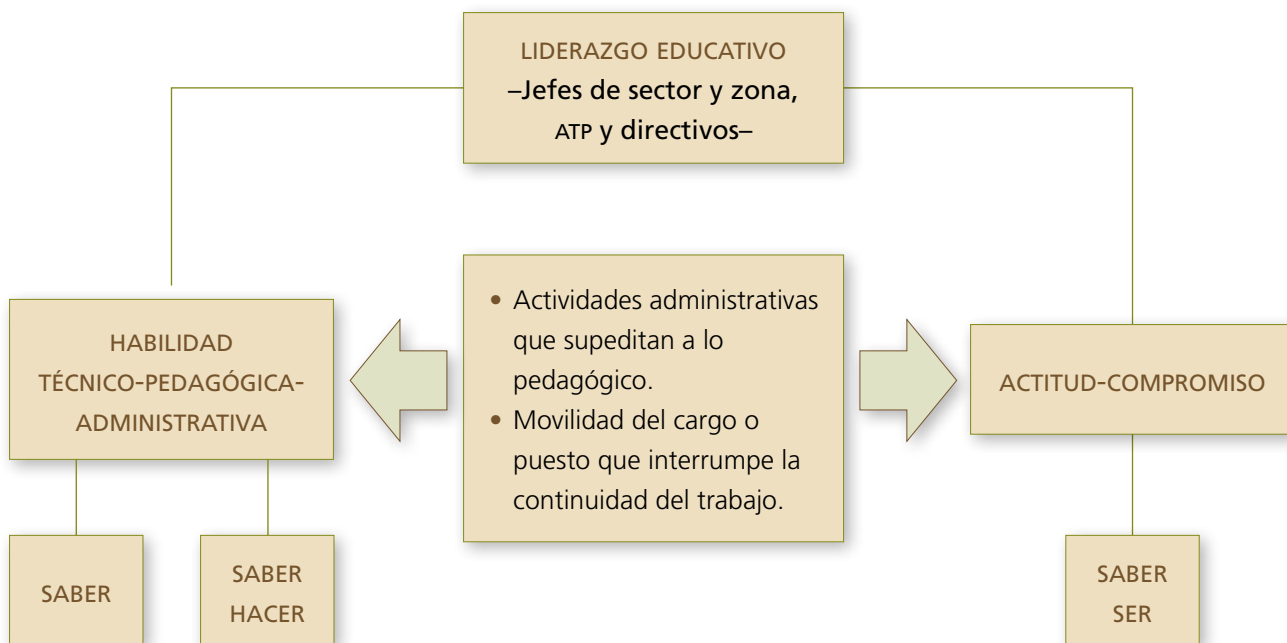
eficaz, y por lo tanto, mayor impacto y alcance satisfactorio en la calidad educativa.

Y a la inversa, también podemos decir que a menor habilidades técnico-pedagógicas y administrativas, y compromiso, menor capacidad de resolución de actividades de modo eficiente y eficaz, y por lo tanto, menor impacto y alcance en la calidad educativa.

Ambos algoritmos son sólo hipótesis del perfil del liderazgo educativo, y contemplan como variables la movilidad de puesto y función, y el aumento de actividades administrativas e interpretación de las mismas.

### A manera de cierre

La preparación o capacitación oportuna es un hecho insoslayable para poder enfrentar los retos de la escuela del siglo XXI, por lo que el nuevo modelo de liderazgo educativo es un factor clave para atenderlos; no podemos anquilosarnos ante estas nuevas demandas de las dinámicas socioeducativas.





El líder influye en el liderazgo, y el liderazgo es un factor que conforma los climas organizacionales, así como el desarrollo de las organizaciones,<sup>11</sup> de tal manera que se afirma que la función del líder educativo se extiende y profundiza;<sup>12</sup> ante ello, resulta pertinente establecer el debate sobre el hacer y el deber en el liderazgo educativo, pues se posibilita la reflexión de la transformación de las prácticas de las autoridades educativas, así como las propias transformaciones de la práctica docente. “Un docente comprometido con su trabajo sabe que su labor educativa siempre está en construcción, pues su práctica buscará constantemente la actualización”.<sup>13</sup>

Todo esto nos lleva a concluir que la capacitación permanente coadyuva en el desarrollo de las habilidades técnicas pedagógicas-administrativas, y dichas habilidades son fundamentales para el ejercicio pleno del liderazgo educativo, pero hará falta también un compromiso profundo para enfrentar este nuevo panorama de las transformaciones escolares que se requieren para avanzar en el logro de la calidad educativa.

Por ello, la actitud-compromiso también es actualmente considerada un elemento clave en la transformación de las prácticas docentes y organizacionales de las escuelas, pues la educación es un producto que se fragua en corresponsabilidad con los actores educativos, en este caso, el eje primordial conformado por padres, maestros y alumnos. Esto último requiere un trabajo colaborativo de participación social y

ciudadana activa, para fomentar círculos productivos en el desarrollo institucional.

La educación y el liderazgo educativos son un trabajo de todos, pero en donde cada una de las partes –ATP, jefes de sector, supervisores, directores, docentes, padres y alumnos– debemos reconocer, identificar y aceptar nuestro nivel de competencias, sobre todo en las áreas técnicas de formación y, de igual forma, analizar nuestro nivel de compromiso. Sólo atendiendo conscientemente estos hechos se estará en posibilidades de avanzar y, por ende, mejorar. ♦

#### ■ Bibliografía:

- AGUILAR, V. R., *Estrategias para que los jefes de sector (supervisores generales) y de zona escolar de educación básica resignifiquen y privilegien el trabajo colaborativo, sustentados en una actualización continua*. (Ponencia, <http://portalsej.jalisco.gob.mx>).
- BRIONES, G., *Epistemología y teorías en Ciencias sociales y de la educación*, Trillas, México, 2002.
- CASARINI, R. M., *Teoría y diseño curricular*, Trillas, México, 2008.
- GALVIS, R. V., “De un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias”, en *Acción Pedagógica* (16), 2007, pp. 48-57.
- GERÓNIMO, T. C., “Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política”, en *Revista Iberoamericana de Educación* (I. C. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación), 45/6, 2008.
- MEZA, L. M., C. M. Vázquez y A. G. Cordero, “Las funciones del Asesor Técnico Pedagógico. Análisis documental oficial”, en *Memoria Académica del 1er. Congreso Latinoamericano de Ciencias de la Educación*, Universidad Autónoma de Baja California, Baja California, 27, 28 y 29 de septiembre de 2010.
- MORÍN, E., *El pensamiento complejo*, Siglo XXI, México, 2008.
- DRAE, [www.rae.es](http://www.rae.es). Recuperado el 2 de julio de 2012 de [lema.rae.es/drae/](http://lema.rae.es/drae/), 2012.
- RODRÍGUEZ, R. V., *Psicotécnica pedagógica*, Trillas, México, 2007.
- RODRÍGUEZ, V. J., *Administración científica*, Trillas, México, 2007.
- RUIZ, C. M., *Sistema de planeación para instituciones educativas*, Trillas, México, 2007.
- SEP, *Plan de estudios 2011 Educación Básica*, Conaliteg, México, 2011.
- SEP, *Programas de estudio 2011. Guía para el maestro de educación básica. Primaria. Sexto grado*, Conaliteg, México, 2011.
- SEPRUM, P. R. y R. J. Fuenmayor, “Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿Una realidad o una ficción institucional?”, en *Laurus*, 13 (023), 2007, pp. 350-380.
- SEP-SNTE, *Transformación de la práctica docente. Curso básico de formación continua para maestros en Servicio 2012*, SEP, México, 2012.

<sup>11</sup> Galvis, R. V., “De un perfil docente tradicional a un perfil docente basado en competencias”, en *Acción Pedagógica* (16), 2007, pp. 48-57.

<sup>12</sup> Seprum, P. R. y R. J. Fuenmayor, “Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿Una realidad o una ficción institucional?”, en *Laurus*, 13 (023), 2007, p. 359.

<sup>13</sup> SEP-SNTE, *Transformación de la práctica docente. Curso básico de formación continua para maestros en Servicio 2012*, SEP, México, 2012, p. 21.