

# *Perspectivas teóricas para el estudio del liderazgo directivo en organizaciones educativas.*

Nadia Talina Méndez Hernández 

## RESUMEN

Este artículo profundiza en la conceptualización del liderazgo, sus perspectivas teóricas así como los aciertos y errores que se ejercen en una institución de enseñanza. Su principal objetivo es que el personal directivo cuente con una base teórica sobre el liderazgo y así poder desempeñar mejor su función diaria como líder de una institución. Debido a que el tema del liderazgo cobra hoy mayor relevancia, las habilidades y los criterios actuales toman en cuenta las nuevas demandas propias de los cambios en el medio educativo y de las exigencias del mercado, pero sobre todo toman en cuenta la esencia misma de la educación, las necesidades urgentes de nuestra realidad como país y las características particulares que cada institución puede presentar.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo. Dirección. Educación. Instituciones de enseñanza.

## ABSTRACT

This article explores the conceptualization of leadership, theoretical perspectives as well as the rights and wrongs that are exercised in an educational institution. Its main objective is that the managers have a theoretical basis on leadership so they can better perform their daily function as leader of an institution. Because the issue of leadership becomes more relevant today, skills and current criteria take into account the new characteristics of the changes in the educational environment and the demands of the market demands, but especially taking into account the very essence of the education, the urgent needs of our reality as a country and the particular characteristics of each institution can present.

**KEY WORDS:** Leadership. Management. Education. Educational institutions.

## INTRODUCCIÓN

La dirección y el liderazgo son elementos indispensables en cualquier organización, ya que permiten el logro de los objetivos a través de las estrategias de una manera lógica, ordenada y conservando motivados a los colaboradores de la institución.

En las organizaciones a medida que el entorno cambia, la situación administrativa también, ya que se necesita que el todo y las partes estén correctamente sincronizados para llevar a cabo eficientemente las funciones con eficiencia, eficacia y productividad.

Las instituciones de enseñanza necesitan crear una estructura organizacional favorable para darle una ventaja competitiva. Ésta podría generarse combinando los factores tecnológicos y organizacionales con el aporte del trabajo humano. Situación que enfatiza el enfoque de competencia profesional, puesto que ella incluye los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona podría combinar y poner en acción en diferentes contextos laborales. Es ahí donde el liderazgo toma fuerza, ya que lo ideal sería que la persona que dirige supiera desde cómo se comunica; hasta comportamientos, influencias sobre otras personas, modelos de interacción, roles, ocupaciones y puestos jerárquicos. Básicamente el liderazgo es un proceso de influencia y poder, que trata sobre logros y alcances, sobre cómo llegar a alguna parte y para ello se necesita tener un fin y una visión sobre los aspectos positivos que se buscan y sobre cómo se trabajará para lograrlo.

**Liderazgo directivo en centros escolares: Historia y definición**

En un mundo donde el signo principal es el cambio, resulta apremiante el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias. Es indispensable la detección y formación de los hombres y mujeres que sean capaces de encontrar los nuevos rumbos de este camino. El papel del liderazgo en las organizaciones ha cambiado profundamente durante el último siglo. Hasta los años ochenta e inicios de los noventa, era visible el papel del líder como

<sup>6</sup>Licenciada en Informática egresada del Instituto Tecnológico de Oaxaca, Maestrante en Administración Educativa, adscrita al Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Oaxaca en la Escuela Media Superior a Distancia No. 60 "Villa Chilapa de Díaz".

controlador, con una visión racionalista y burocrática de la organización. Su función era la de medir y supervisar. En este contexto, los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias no variaban mucho de una organización a otra y la preocupación por su identificación y desarrollo se volvía una tarea bastante simple, ya que las competencias eran claras, específicas, objetivas y poco complejas. Al respecto Alatorre, (2013), Arregui y Pérez (2011) e Ysa y Salvador (2015), coinciden cuando hablan sobre sus antecedentes, y coinciden que desde el surgimiento del hombre ha existido el liderazgo:

- Hacia inicios del siglo xx y hasta mediados del mismo, los estudios estaban dirigidos hacia el líder y sus seguidores.
- Entre 1960 y 1970 los avances en este tema estaban encaminados hacia la creación de varios modelos sobre liderazgo destacando que este tiene un grado de complejidad.
- Para 1970 y 1980 la atención gira nuevamente hacia las características del líder e inicia el surgimiento de los modelos que hoy en día predominan.
- Es hasta el 2000 cuando toman impulso importantes modelos de liderazgo, transformacional, transaccional y no-transaccional.

En la actualidad se buscan líderes que engloben funciones como: el análisis de la situación, la toma de decisiones, la capacidad de persuasión y las competencias relativas a la gestión de personas. El liderazgo adquiere así un papel fundamental para la obtención de resultados. Esta nueva visión resulta esencial en el entorno educativo, precisamente porque la educación puede atender un conjunto complejo de objetivos que difícilmente podrán satisfacer si no cuentan con las ya mencionadas funciones. En el contexto del centro educativo la corresponsabilidad de los actores que intervienen como familias, docentes, administrativos y alumnos, es condición necesaria. Tal corresponsabilidad implica la colaboración de todos los involucrados en un proyecto guiado por el compromiso, con un aprendizaje de calidad, y la formación de personas capaces de transformar nuestro mundo en una sociedad más libre y democrática.

Delimitar conceptualmente el liderazgo no es una tarea tan sencilla como inicialmente pueda parecer. En las últimas décadas el tema del liderazgo es un tema recurrente que genera fobias. El término en general, no es bien recibido en los ámbitos educativos. Se asocia con un discurso y un modelo de organización ubicado en enfoques más propios del mundo de la empresa que del mundo de la educación. Se ha percibido incluso como una moda peligrosa procedente del mundo de la empresa y ajena a los valores que caracterizan el sector educativo. Se identifica así al liderazgo con aquellas características que presentan popularmente como capacidad gestora, excelencia individual y ejercicio de poder, que son sin duda una

concepción reduccionista del mismo. Para Vásquez, Bernal y Lieza (2014), el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores. Sin embargo el liderazgo en las instituciones de enseñanza se ha ido haciendo cada vez más complejo, ya que se le atribuyen mayores responsabilidades, estando sujeto a dar cuenta de los resultados obtenidos en el centro. Las presiones externas más importantes provienen de la responsabilidad para mejorar la calidad del mismo sistema. Probablemente no todas las acepciones del término liderazgo son adecuadas para la educación.

Pero conviene matizar el término y su significado tanto como sea posible para aprovecharnos de los desarrollos y estudios en torno al liderazgo en las organizaciones, de acuerdo con aquello que entendemos que son los objetivos de la educación, y así poder orientar y motivar mejor esta tarea.

En definitiva, un correcto ejercicio del liderazgo en una institución de enseñanza promueve valores comunes, un apropiado saber hacer compartido, una cultura docente, organización, colaboración y trabajo en equipo. Además, un adecuado liderazgo puede estar acompañado de una autoridad auténtica. De aquella autoridad que emana de las personas con las que trabajas y que la reconocen sin que estén obligadas a ello. No es fácil que una misma persona logre todo esto, pero en educación es necesario para que el liderazgo en el centro alcance sus objetivos. Es conveniente recordar la mención de Torres y Ríos (2013), el liderazgo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia:

1. Facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones;
2. Promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros;
3. Potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y
4. Generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza.

No debemos olvidar que la dirección de un centro puede ejercer liderazgo, pero también puede ser ejercido el liderazgo sin tener ninguna función directiva. Precisamente porque la tarea es compleja y las instituciones son organizaciones complejas también, cuesta creer que baste la acción personal de alguien, ejerciendo o no función directiva, para transformar en positivo las dinámicas de trabajo y educativas de un centro. Es deseable que quien ejerza funciones directivas y en especial la dirección de un centro posea las cualidades necesarias para ejercer liderazgo, pero es igualmente importante que entienda que el cambio y transformación será más eficaz y eficiente si

el liderazgo en el centro no sólo recae en su persona. Entre las cualidades necesarias para ejercer un apropiado liderazgo educativo se encuentra la de reconocer que el liderazgo no es una cuestión personal sino de equipo y comunidad, de sistema, entendiendo aquí la institución educativa como un sistema.

PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

El liderazgo resulta fundamental para la eficacia de todo equipo de trabajo. Los retos que se afrontan en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo. En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad y el trabajo basado en el conocimiento.

Sin olvidar que para que los directores puedan llevar a la práctica las habilidades que los constituyen como correctos líderes, es necesario que posean ciertas características imprescindibles para tal fin; entre estas destacan la visión, el amor a la actividad, el coraje y el valor, la gran capacidad de comunicación, la capacidad de saber identificar las oportunidades y vencer el temor a los errores, así como la energía.

El liderazgo comienza al surgir una visión: cuando un grupo se encuentra bajo la dirección de una persona que no posee visión, aparecerá la confusión y el desorden. Sin una visión estratégica, un individuo no puede convertirse en un dirigente, sería conveniente tener la imagen clara de las actividades que espera realicen o llegue a ejecutar su grupo, cuando se trabaja con una visión se ven por adelantado los resultados.

Un liderazgo efectivo requiere tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de sus docentes y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en la institución de enseñanza. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques.

Al respecto Rodríguez, De la Hera & Manzanares (2011), documentan que las principales teorías desarrolladas bajo este tema y que han supuesto un revulsivo en las investigaciones a partir de los años 80, son las teorías de liderazgo carismático y transformacional.

En esencia, estas teorías proponen que los líderes motivan a los seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo y les ayudan a conseguir un alto rendimiento, inspirando con la visión articulada por el líder niveles elevados de implicación en el grupo.

... un correcto ejercicio del liderazgo en una institución de enseñanza promueve valores comunes, un apropiado saber hacer compartido, una cultura docente, organización, colaboración y trabajo en equipo.

En relación con el liderazgo carismático se han descrito determinados procesos como: articular una visión innovadora integradora, mostrar conductas no convencionales, adoptar riesgos personales y tomar en consideración las demandas de los colaboradores, así como las restricciones, oportunidades y riesgos del ambiente.

Respecto al liderazgo transformacional, se han identificado cuatro dimensiones fundamentales: el carisma o influencia idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos), la motivación inspiradora (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo), la estimulación intelectual (promueven la solución de problemas y la innovación) y la consideración individualizada (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros).

En el mismo sentido Alatorre (2013), documenta que el líder carismático tiene un potente efecto en sus seguidores por la identificación que éstos sienten con los ideales y la autoridad del líder, sustenta su éxito en las siguientes acciones:

1. Administración de la impresión que causa para mostrar su competencia.
2. Articulación de objetivos ideológicos.
3. Definición de los roles de los subordinados en términos de valores ideológicos.
4. Promoción de sí mismo como modelo.
5. Comunicación de altas expectativas y confianza en los subordinados.
6. Diseño de actitudes que favorecen los motivos de los seguidores.

Sostiene que el liderazgo carismático es un atributo basado en la percepción que tienen los seguidores sobre la conducta del líder. La actitud observada en él es interpretada por los seguidores como una expresión del carisma, que refleja su orientación hacia la gente. El líder carismático difiere de otros tipos en su habilidad para formular y articular una visión inspiradora y en acciones que causan la impresión de que él y su misión son extraordinarios.

Respecto al liderazgo transformacional documenta que es fácil de definir, en virtud de que se trata de la forma diaria básica de trabajo del líder con pequeñas y constantes dosis de cambio, pero que también puede funcionar con un bajo perfil. Sin embargo, la definición del liderazgo transformacional no resultaba tan sencilla, por tanto se propuso discernir entre dos formas de cambio. Desde su postura, el primer tipo de cambio consiste en sustituir una cosa por otra en un acto de intercambio; este es el tipo de cambio que se atribuye al liderazgo transaccional. Por otra parte, el autor plantea que el

segundo tipo de cambio es mucho más profundo: se trata de causar una metamorfosis completa; es una modificación de la condición original a otra distinta; una transformación radical en la forma o en el carácter. Este es el tipo de cambio que opera en el liderazgo transformacional; su éxito está basado en:

1. La transmisión de la sensación de que se tiene una gran misión.
2. La delegación de autoridad y la formación de los seguidores.
3. El énfasis en la resolución de problemas y el uso del razonamiento.

Es Martínez, Álvarez & Rivera (2012), quien documenta que liderazgo transformacional es de mayor efectividad que otros estilos. Con base en esto, se ha podido entender, seleccionar, desarrollar y lograr algunos atributos específicos de este tipo de liderazgo, relacionándolos a efectos positivos para la organización. Sin embargo, en el entorno educativo no se ha analizado a profundidad como es que estos tipos de liderazgo afectan a los directivos y seguidores. La conducta de los empleados y sus equipos de

trabajo puede ser modificada a través del Liderazgo Transformacional, siendo posible desarrollar líderes internos. Así se observa que en ambientes institucionales educati-

vos a través de este tipo de liderazgo, los seguidores tienen la posibilidad de lograr un locus de control interno, observar cambios en sus creencias y valores que trascienden incluso a sus intereses personales pudiendo lograr el bien común, manifestando como resultado un incremento en sus esfuerzos que permite modificar las expectativas originales, esto resulta ser de suma importancia para su mejora en la productividad, en la mejora de su satisfacción personal y en su calidad como docente.

El Liderazgo Transformacional ofrece una visión a sus seguidores que les permite avanzar más fácilmente y se enfoca en las necesidades fundamentales del equipo de trabajo para mantener al equipo funcionando en condiciones óptimas. Al tener una visión clara, los docentes pueden participar más activamente en sus equipos, pudiendo lograr sus objetivos en menores tiempos y con mejores resultados a través de este tipo de liderazgo.

Si bien es cierto que ambos estilos tienen características muy particulares, dichos estilos no están en los extremos, sino que se complementan mutuamente, siendo recomendable para un apropiado líder conjugar las dos. La realidad es que son muchas las investigaciones que aportan datos significativos respecto a las teorías del liderazgo que se pueden ejercer en las instituciones de enseñanza.

Sin embargo no debemos demeritar que independientemente del tipo de liderazgo que se ejerza, debido a que cada ambiente es diferente, siempre podemos procurar:

- Crear una cultura de colaboración, un sentido de bienestar y cohesión entre los miembros.
- Establecer normas que refuerzan estructuras claras y procedimientos para el personal, para los estudiantes, para el profesorado.
- Ofrecer apoyo a los docentes para que tengan los recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo.
- Promover el desarrollo del currículo, la instrucción y la evaluación personal.
- Establecer metas y centrarse en lograrlas, así como mantener un seguimiento de las mismas para asegurar un oportuno funcionamiento.
- Ser visibles y accesibles para el personal y no estar encerrados a todo acercamiento.
- Reconocer el trabajo bien hecho y de calidad por el personal.

Todo esto recae en un aspecto de suma importancia pues

*Lo primordial es enfocarse en los recursos humanos, donde los aspectos trascendentes son centrarse en la comunidad educativa y fomentar su autorrealización...*

una de las metas principales de una institución es siempre ofrecer una educación de calidad, al respecto el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (Pirozzi, s. f.), dice que está “Es clave

para la igualdad entre los géneros, la seguridad humana, el desarrollo de las comunidades y el progreso de las naciones. Es un reto enorme, pero también una oportunidad. Como el motor de un coche o las alas de un avión, representa la diferencia entre permanecer inmóviles y avanzar hacia el futuro.” (párr. 13). Es relevante analizar que si de educación de calidad hablamos, tenemos que mencionar que para alcanzarla es necesario contar con eficacia (es decir la capacidad para lograr los objetivos), y eficiencia (lograr los resultados con el uso óptimo de los recursos).

Todo lo anterior nos lleva a poder aterrizar la gran importancia de analizar el perfil de un director de cualquier institución de enseñanza ya que esto genera referentes comunes. Debido a que todo ello favorece la construcción de un ambiente escolar agradable, garantiza la transparencia de oportunidades, así como la formación continua de los mismos.

De acuerdo con la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) (DIRECTORES LÍDERES DE LA REFORMA, 2014) “Las nociones de liderazgo pueden comprenderse, pero si el liderazgo no se ejerce se quedan en buenas intenciones y potencial inexplorado; un director es el líder de un proyecto educativo que cotidianamente debe lidiar con múltiples problemas y encontrar para cada uno de ellos una solución

adecuada. A diferencia de otros liderazgos, el del director de un plantel de educación media superior trata con un material muy sensible que son jóvenes en la flor de la edad y en el que con cada resultado satisfactorio se afecta y se logra una mejor persona.” (párr. 1).

En el díptico emitido por la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC) («El Perfil del Director en la Educación Media Superior» 2014) menciona las características necesarias para aspirar al puesto de director de una escuela de nivel medio superior:

- Poseer título de licenciatura.
- Acreditar experiencia docente o administrativa de cinco años como mínimo, de preferencia en el nivel medio superior.
- Dedicar su tiempo completo al plantel.
- Acreditar experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación.
- Conocer el modelo educativo del subsistema al que pertenece el plantel en el que labora.
- Contar con competencias (habilidades, conocimientos, cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social).

En el mismo sentido menciona la COSDAC («El Perfil del Director en la Educación Media Superior» 2014). De acuerdo con la Reforma Integral de la Educación Media Superior, el perfil del Director del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB) contempla 5 Competencias que integran conocimientos, habilidades y actitudes claves en el desempeño de su labor. (p.2).

Desafíos contemporáneos en la dirección de centros escolares

Cuando nos referimos al liderazgo que se solicita a los directores de las instituciones de enseñanza básicamente podemos señalar tres desafíos a los que se enfrentan:

- Definir la misión del centro, es decir, que los miembros de la institución lleguen a un consenso sobre la definición del centro que quieren, y que sirva a su vez, como base para clarificar las metas que sean el punto de partida para el trabajo dentro del centro.
- Dedicar tiempo a la coordinación. Así mismo, trabajar con los docentes y así poder desarrollar una acción educativa coordinada. Y también, prestar atención a las variables organizativas que pueden facilitar o dificultar el trabajo en la institución.
- Promover un clima de aprendizaje positivo. Abarcando la serie de funciones y acciones de liderazgo 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.

Si entendemos 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.

Es evidente que las posturas que los directores tienen y comunican en todo lo que hacen y dicen, constituye un fuerte sentido de gestoría, conjuntos básicos de profundos valores y propósitos tanto morales como éticos, así como una inmensa cantidad de entendimientos emocionales de sí mismos y de otros.

Al respecto Vargas, Jurado & Marrujo (2014), comenta que el éxito organizacional de una institución educativa es imposible sin individuos excelentes, y hoy, demanda mucho más que competencias técnicas. La función de los líderes en instituciones de enseñanza no solo se basa en el cumplimiento de sus funciones incluidas en el manual de funciones; es necesario cubrir otras necesidades.

Lo primordial es enfocarse en los recursos humanos, donde los aspectos trascendentes son centrarse en la comunidad educativa y fomentar su autorrealización. Significa cuidar las dimensiones física, intelectual, social, espiritual y profesional de la comunidad educativa. Su impacto trasciende al observarse docentes comprometidos, reconocidos y en constante desarrollo. Un líder con talentos es aquel que es suficientemente flexible y capaz de adaptar el estilo más adecuado de acuerdo con la circunstancia particular; esto es liderazgo centrado en la realidad. La toma de decisiones es cada vez más compleja y cambiante; en consecuencia exige la posesión de talentos en el líder, para una actuación menos administrativa. El talento para la toma de decisiones se basa en la elección de la alternativa de acción más justa, equitativa y razonable, a través de la identificación del contexto, el conocimiento de la situación o conflicto, la consulta y participación de la comunidad educativa, y la visualización de las consecuencias.

El talento en los aspectos de la comunicación y apoyo a los maestros se refiere a las aptitudes necesarias para tener un comportamiento adecuado y positivo que permita afrontar eficazmente los retos en la vida institucional porque el liderazgo bien ejercido es capaz de comprender las necesidades y problemáticas que afectan a su institución, generar soluciones y ponerlas en marcha. El talento para comunicarse tiene un impacto positivo en el clima laboral, en los resultados, ante todo, en la motivación y el compromiso de los docentes. Se ve reflejada en la estrategia que se basa en tener al personal correcto en el lugar adecuado, en el tiempo preciso y haciendo el trabajo correcto del modo adecuado.

La comunicación efectiva y responsable es aquello que implica una buena dosis de empatía mezclada con escucha

activa y capacidad asertiva. Saber cómo aprender, hablar y moverse con los docentes para solucionar los problemas que tienen en conjunto.

Un líder con talento innovador genera ideas originales y valiosas porque identifica que la necesidad de renovar afecta a todas las áreas de un centro educativo, implica a toda la comunidad educativa y se aplica a todo. No simplemente orienta a hacer u operar, sino genera y desarrolla nuevas ideas, desafía sus propias suposiciones y se atreve a hacer cambios para innovar. Son los patrones de comportamiento, sentimiento, pensamiento y creencias de los líderes, los que van a dar sentido a todos los elementos favorecedores para innovar en la institución educativa.

La actitud posibilita un liderazgo responsable porque implica cierto grado de humildad y modestia, convicción de apoyar a los demás y trabajar por intereses y necesidades comunes. Es el talento orientado hacia el éxito, la autoconfianza, energía y eficacia en el trabajo, porque el líder tiene un adecuado equilibrio entre sus ideales y aquello que intelectualmente puede hacer.

Con todos los aspectos anteriores es posible determinar que los aciertos en el papel de la dirección han de ser fundamentales en el rol de liderazgo pero no ha de ser el único. Al contrario, para ser más eficaz, deberá dotarse de un sistema de liderazgo que permita ejercer corresponsabilidad con un conjunto de docentes que, juntos, forman el núcleo básico del liderazgo del centro, esto conlleva una mayor fuerza del mensaje institucional y de la dirección.

Un liderazgo asertivo que incluye la función orientadora del alumnado, la función tutorial y la función didáctica, desde el equipo de dirección hasta cada equipo reducido de docentes, deberá caracterizarse por poseer una gran capacidad de persuasión para optimizarse dentro de una institución de enseñanza. Un liderazgo persuasivo basado “en el optimismo, el respeto, la confianza y el apoyo intencional como premisas básicas”.

## CONCLUSIONES

Para concluir, podemos afirmar que el liderazgo en el contexto directivo no es una cuestión personal sino de equipo y comunidad, de sistema, entendiendo aquí a la institución como un sistema. Pasar de un enfoque directivo unipersonal a un planteamiento basado en un liderazgo sistémico y complejo que requiere transformaciones profundas, y cuyas competencias principales son un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, la resolución de problemas y la confianza relacional.

Su función principal sería la búsqueda de afinidad de todos los elementos de la institución de enseñanza al servicio de un proyecto de ejecución común, pues del liderazgo eficaz se espera, precisamente, la concreción y el análisis crítico de los resultados de un camino definido, de un rumbo marcado, de un horizonte comprometido. Apoyándose y sustentándose en los modelos de liderazgo transformacional, carismático o transaccional; utilizándolos como un requisito en estos tiempos de cambio y crecimiento.

Para adquirir así una cualidad deseada en todo directivo, tener la sabiduría de dirigir sin que se sienta imposición, por el contrario siempre con la motivación hacia los demás, convertirse en un líder con estilo de cambio, consiente de su papel y de las consecuencias que sus acciones pueden promover en el personal a su cargo, logrando con ello el fomento de valores hacia la misma institución. ✎

FUENTES DE CONSULTA:

Alatorre, A. V. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. REICE: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. Consultado en :<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4413548>

Arregui, E. Á., & Pérez, R. P. (2011). Liderazgo directivo en los centros educativos de Asturias. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63(3), 23-4. Disponible en: [https://scholar.google.com.mx/citations?view\\_op=view\\_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Des%26start%3D10%26as\\_sdt%3D0,5%26scilib%3D1&citilm=1&citation\\_for\\_view=trXMq80AAAAJ:9yKSN-GCB0IC&hl=es&oi=p](https://scholar.google.com.mx/citations?view_op=view_citation&continue=/scholar%3Fhl%3Des%26start%3D10%26as_sdt%3D0,5%26scilib%3D1&citilm=1&citation_for_view=trXMq80AAAAJ:9yKSN-GCB0IC&hl=es&oi=p)

Directores líderes de la Reforma. (2014), Disponible en: <http://cosdac.sems.gob.mx/directores.php>

El Perfil del Director en la Educación Media Superior. (2014). Disponible en: [http://cosdac.sems.gob.mx/reforma\\_2009/diptico\\_perfil\\_director.pdf](http://cosdac.sems.gob.mx/reforma_2009/diptico_perfil_director.pdf)

Pirozzi. (s. f.). *Educación básica e igualdad entre los géneros*. Disponible en: [http://www.unicef.org/spanish/education/index\\_quality.html](http://www.unicef.org/spanish/education/index_quality.html)

Rodríguez, F., De la Hera, C., Rico, R., y Manzanera, M. (2011). “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo”, en *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.

Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologoepdf/1917.pdf>

Torres, F, y Ríos, G. (2013). “Liderazgo, poder y movilización organizacional”, en *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n126/v29n126a09.pdf>

Vázquez, S., Bernal, J. y Liesa, M. (2014). “La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa”, en *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Consultado en: <http://fj7gg9gb2q.search.serialssolutions.com/?&rft.issn=1696-4713&rft.atitle=La+conceptualizaci%C3%B3n+del+liderazgo%3A+una+aproximaci%C3%B3n+desde+la+pr%C3%A1ctica+educativa&rft.aualast=V%C3%A1zquez+Toledo&rft.aufirst=Sandra&rft.date=2014>

Ysa, T., y Salvador, S. (2015). “Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (62), 39-76. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357539626002>

