5.A.- Liderazgo educativo para la dirección. El liderazgo como influencia

La dirección escolar hace referencia a la figura que tiene los mayores niveles de autoridad y responsabilidad en una organización. Esta posición hace de la dirección un claro referente para los miembros de la organización y un centro de influencia sobre el funcionamiento institucional, pero poco dice sobre su ejercicio y efectividad. Al respecto, podemos considerar tareas diversas (gestionar procesos, liderar personas, evaluar resultados,..) pero también la manera cómo se desarrollan y los procesos implicados en las mismas.

El poder que tiene la dirección puede estar concentrado en una persona, en varias o ser ejercido de una manera asamblearia por todos los miembros de la organización, dando lugar a los conocidos modelos autocrático, democrático y asambleario; también, puede ser desarrollado de una manera autocrática (todas las decisiones las toma una sola persona) o participativa, estar orientado al mantenimiento o al cambio, centrarse en la tarea o en las personas, etc. permitiendo hablar de estilos de dirección o manera de ejercer el liderazgo.

Las formas de hacer y funcionar las instituciones pueden ser muy diversas como las maneras de actuar de la dirección. Reconocemos directivos que saben lo que tienen que hacer, lo hacen y son respetados y reconocidos por ello, pero también conocemos directivos que, por razones variadas, no son capaces de ejercer sobre los demás una influencia suficiente para conseguir los objetivos institucionales. Esta carencia de liderazgo, lleva entre otras cuestiones a un desempeño de la dirección ineficiente y una gestión de la escuela insatisfactoria. Decimos que la persona no tiene liderazgo cuando no tiene capacidad de movilizar a las demás personas para conseguir los objetivos comunes. El liderazgo es un rol y, a la vez, una competencia, si se desempeña de manera eficaz, eficiente y satisfactoria.

Se trata, por tanto, no sólo de ser director sino de convertirse en **líder institucional**. Conseguirlo no sólo es cuestión de posibilidad (compartir momentos que permitan demostrar capacidad para resolver problemas y aportar soluciones) sino también de tiempo y oportunidad, ya que el liderazgo se construye ganando autoridad y credibilidad delante de los demás.

Copyright 2026

La **capacidad de influir** puede obtenerse de varias fuentes, que se vinculan a distintos tipos de autoridad: personal, por la posición, por la experiencia y por la oportunidad. Todas ellas deberían de sustentar la acción directiva. Como dice Antúnez, Silva y Slater (2014)

"Razonablemente, tratar de reforzarlas, debería ser una preocupación constante de las personas que dirigen con el fin de construir su liderazgo. La finalidad de esa tarea no debería consistir tanto en un afán de notoriedad o un ansia desmedida de perpetuarse en el cargo sino en una sana intención de promover mejores prácticas educativas a través de procesos de dirección más adecuados y justos."

Es importante considerar la orientación que conlleva el ejercicio del liderazgo, ya que permite hablar de varias visiones que se han desarrollado a lo largo del tiempo. Estas teorías y enfoques se complementan y, en muchos casos, conviven en la práctica. Algunas corrientes se centran en los rasgos del líder, otras en su comportamiento y habilidades, mientras que otras exploran las relaciones con los seguidores o el contexto en el que se desenvuelve. En este texto, abordaremos las principales teorías del liderazgo, desde aquellas basadas en los rasgos hasta las propuestas transformacionales y distribuidas, entre otras:

- **La teoría de los rasgos o atributos** trata de identificar los rasgos intelectuales, emotivos y físicos, así como otras señales personales, que hace a los líderes eficaces. Rasgos como inteligencia, extroversión, seguridad en uno mismo y empatía suelen estar relacionados con el éxito y mantenimiento de la posición del líder; sin embargo, muchos análisis señalan que no parece haber un conjunto universal de rasgos que distingan la calidad de los líderes o algunas características que discriminen consistentemente entre líderes efectivos y no efectivos en todo tipo de situaciones.
- **Las teorías conductistas** se focalizan en analizar lo que los líderes hacen (conducta) e investigan sobre las actuaciones que permiten distinguir o no a un líder. Frente a la anterior, que considera los rasgos como algo innato, esta admite que pueden ser aprendidos a través del desarrollo de habilidades y conductas.
- **El liderazgo situacional** se relaciona con la teoría de la contingencia y parte del supuesto de que no hay una manera óptima de organizar y, por tanto, no se pueden generalizar procedimientos y formas de actuar. El comportamiento del líder es eficaz dependiendo de la relación, de la tarea y de la capacidad y voluntad de los subordinados. La situación particular, la emergencia y cómo reacciona y actúa la persona es la que hacen al líder.
- **El liderazgo transaccional** es un estilo de liderazgo en el que el líder se centra en las tareas, la estructura y la supervisión de los seguidores mediante un sistema de recompensas y sanciones. En este enfoque, se establece una relación "transaccional" entre líder y subordinados: el líder ofrece recompensas (como compensaciones o reconocimientos) a cambio del cumplimiento de metas y estándares específicos, y puede aplicar sanciones cuando estos no se cumplen.
- **El liderazgo transformacional** se considera más idóneo para el campo educativo que el transaccional. Este trata de clarificar los requisitos del trabajo y premiar por el

Copyright 2026

desempeño, mientras que el transformacional busca el máximo desarrollo de las personas utilizando estrategias para motivar como la persuasión, el idealismo y el entusiasmo intelectual. La dificultad estriba en localizar personas con esa capacidad y que la mantengan con el tiempo.

- **El liderazgo distribuido,** que no la mera distribución de tareas dentro de una organización, hace referencia a la integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado y dirigido hacia unos determinados propósitos. Podríamos hablar de un equipo de liderazgo directivo y de cómo trabajan juntos.
- **El líder institucional** que precisamos y que se identifica como agente de cambio, debería de tener y desarrollar rasgos de líder transformacional y distribuido, pero también aplicar los rasgos que les enfocan en el aprendizaje de los estudiantes y en el desarrollo comunitario, sobre todo en lo relacionado con la justicia social.

Revision #6
Created 2024-09-25 11:45:25 CEST by Juan Francisco Zamora
Updated 2025-01-06 04:01:06 CET by Silvia Coscolin Sanchez

Copyright 2026