

# **Modelo de liderazgo en la gestión educativa: una revisión bibliográfica**

## ***Leadership model in educational management: A bibliographic review***

Morales Balladares Pamela Estefani (ORCID N° 0000-0003-1034-6606),  
pmorales28.07@gmail.com

### **RESUMEN**

Este artículo de revisión presenta la sistematización de información referente al modelo de liderazgo en el ámbito de la gestión educativa por lo que se consideran datos de los estudios previamente realizados así como también teorías referentes al tema señalado; del mismo modo se tuvo en consideración la perspectiva del liderazgo dialógico que está emergiendo con fuerza frente a esta coyuntura de la pandemia Covid-19 padecida a nivel mundial así como también el detalle de otros modelos de liderazgo en la gestión educativa.

***Palabras claves: Modelo de liderazgo, liderazgo educativo, gestión educativa, liderazgo dialógico.***

### **ABSTRACT**

This review article presents the systematization of information regarding the leadership model in the field of educational management, therefore data from previously carried out studies are considered as well as theories regarding the aforementioned topic; In the same way, the perspective of dialogic leadership that is emerging with force in the face of this situation of the Covid-19 pandemic suffered worldwide was taken into consideration, as well as the details of other leadership models in educational management.

***Keywords: Leadership model, educational leadership, educational management, dialogic leadership.***

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad debido a la coyuntura que a nivel mundial se está atravesando con la pandemia del COVID-19 diversos rubros económicos se han visto afectados repercutiendo de manera directa en la sociedad, tal es el caso de la educación, donde al inicio surgieron diversas discrepancias sobre el uso de plataformas y recursos que permitan el proceso de enseñanza – aprendizaje, por lo que resulta importante el liderazgo educativo por parte de los docentes, ya que son los profesionales que conocen la currícula y necesidades de sus estudiantes siendo más fácil el establecimiento de lineamientos para mantenerlos activos y aprendiendo, asimismo estas plataformas deben facilitar la comunicación y trabajo en equipo con sus colegas.

Esta investigación se justifica en el ámbito teórico, ya que recopila información bibliográfica procedente de artículos de revisión, artículos científicos de revista indexadas y libros de autores reconocidos para la estructuración del trabajo, sirviendo como guía para el desarrollo de futuras investigaciones que consideren el modelo de liderazgo en la gestión educativa.

Como objetivo general de la investigación se planteó: Sistematizar teorías del modelo de liderazgo en la gestión educativa, asimismo como objetivos específicos se establecieron los siguientes: a) analizar teorías del modelo de liderazgo en un conjunto de artículos científicos o artículos de revisión, b) identificar los aspectos relevantes sobre el modelo de liderazgo en la gestión educativa y c) describir información referente al modelo de liderazgo en la gestión educativa.

## **METODOLOGÍA**

El presente artículo de revisión hizo uso de una metodología de investigación bibliográfica con la técnica de análisis documental, donde se seleccionaron 15 artículos científicos y de revisión comprendidos entre los años 2001 y 2021.

La búsqueda fue realizada en la base de datos de las revistas indexadas como Scopus y la Revista Iberoamericana así como también se navegó en Google Académico donde se encontraron artículos de las mismas revistas.

## **DESARROLLO**

Dentro de la búsqueda realizada sobre los trabajos previos para el presente trabajo se encontraron los siguientes:

En el artículo científico titulado: “El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad” tuvo como objetivo brindar conocimiento respecto a la relevancia del liderazgo dentro de las comunidades que son escolares en Chile así como también relacionar con la calidad en la educación, donde por medio de este estudio se determinó los efectos del liderazgo sobre la calidad educativa, siendo un factor que más incide en la gestión educativa, cuya muestra estuvo conformada por ochocientos setenta (870) docentes de instituciones educativas públicas y privadas a los cuales se encuestó de manera estructurada y los datos recopilados fueron analizados psicométricamente incluyendo ecuaciones estructurales, que le permitieron poder concluir que con el transcurso del tiempo, los sistemas tienden a ser más complejos, por lo que el liderazgo que emana un centro educativo es fundamental para cumplir con los objetivos que fueron planteados por la organización (López, 2010).

Asimismo, el artículo especial denominado: “Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior” cuyo objetivo fue reflexionar en la integración de las prácticas de gestión educativa estratégica y la gestión de conocimiento, tecnología, ciencia e innovación para la educación superior, a través de un exhaustivo estudio bibliográfico donde los autores coincidieron en la necesidad de integrar los procesos de gestión educativa con la planificación, organización, regulación y control, que le permitió poder concluir, el planeamiento estratégico desempeña un rol fundamental en la organización educativa, de igual forma las prácticas de gestión educativa estratégica cumplen con las directrices establecidas por la UNESCO para el desarrollo de una cultura estratégica que trasciende a un proceso de transformación educativa (Barbón y Fernández, 2018)

En cuanto a las teorías de estudio se encontraron las siguientes:

En pleno siglo XXI suelen ser importantes dos elementos básicos para la sociedad del conocimiento de los docentes, en primer lugar, debe poseer competencia en el social media para la interconexión mediante las Tic's y entornos virtuales que forman parte de la sociedad en red así como también tener liderazgo educativo a fin de garantizar la gestión educativa, bajo un contexto socio-educativo, ya que en el área de conocimiento del sistema educativo establece una relación triangular, entre el docente, el estudiante y la materia que está aprendiendo (Argos y Ezquerro, 2014)

El líder es quien actúa de tal manera que influye en una persona o un grupo de personas, logrando modificar las conductas y actitudes de los mismos; por lo que un liderazgo en la gestión de las instituciones educativas no debe limitarse en una sola persona responsable como líder sino por el contrario, el liderazgo debe ser visto bajo una perspectiva de interacción comunicativa, compartida, emergente, comunitaria y social (Rodríguez y Sánchez, 2019)

El liderazgo se sostiene en tres ámbitos de la hermenéutica, primero se centra en acumular experiencia de interpretación, seguido de establecer un diálogo y tercero, la interpretación de la experiencia, las cuales se relacionan con las ideas de la literatura sobre el desarrollo del liderazgo y que direccionan los principios de formación del liderazgo, de igual forma, conlleva procesos de compromiso dialógico y estético acordes a cada eventualidad que es interpretada. (Hibbert, Beech y Siedlok, 2017)

El liderazgo compartido en la gestión de un centro educativo involucra la participación e inclusión de todos los miembros que conforman la comunidad educativa siendo indispensable su conocimiento, voluntad e impulso para la implantación de cualquier proyecto innovador para la institución educativa (Abad, 2010)

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo que hace referencia a la influencia que tiene un buen líder sobre un determinado grupo a fin de obtener cambios significativos en las actitudes frente al cambio donde asimismo se forja un compromiso con el cumplimiento de las estrategias y objetivos que fueron previamente establecidos, tal como especifica (Argos y Ezquerro, 2014)

El liderazgo educativo dialógico marca una diferencia de la conducción del liderazgo, donde el líder mediante una relación de subordinación influye en las acciones de sus seguidores sin eliminar criterios egocéntricos, sin embargo, el planteamiento del liderazgo educativo dialógico engloba un proceso de interacciones comunicativas con fines transformadores donde prima una relación democrática y argumentativa con un respeto mutuo, donde no rige una línea de subordinación sino una relación simple entre el líder y sus seguidores (Rodríguez y Sánchez, 2019)

El liderazgo dialógico contribuye con los principios democráticos y la calidad de empleo dentro de la institución educativa tornando que estas organizaciones cumplan con un papel de desarrollo participativo y democrático (Redondo, 2020) asimismo, frente a la pandemia por el coronavirus Covid-19 los líderes han sido responsables de reestructurar los sistemas garantizando una calidad en la institución mientras laboran con recursos significativamente escasos, la efectividad del liderazgo radica en agrupar los talentos compartidos y diferentes de los docentes, estudiantes y personas involucradas con el proceso educativo, el liderazgo se sostiene en una ética pública y democrática que fomenta la justicia social y equidad en las buenas prácticas y resultados en la educación de cualquier nivel siendo necesario rescatar un enfoque de equidad en la distribución de los recursos. (Kruse, Hackmann y Lindle, 2020)

Debido a la pandemia se ha recurrido a la incorporación de las redes sociales en la gestión educativa proporcionando una comunicación dialógica que requiere de la implementación de los principios dialógicos de internet y las estrategias de presencia social en las publicaciones realizadas en Facebook por parte de los directores ejecutivos de las redes sociales que buscan generar resultados por medio de la participación pública, de igual manera identificaron que los principios dialógicos sobre el proporcionamiento de información de interés para el público, la creación de bucles dialógicos y establecimiento de estrategias cohesivas y afectivas de la participación sociales mejoraron de forma significativa. (Men, Tsai, Chen y Ji, 2018)

La gestión educativa hace bastante hincapié en el ser humano dado que son los responsables del cumplimiento de actividades en la institución educativa teniendo impacto directo en el desempeño organizacional por lo que resulta importante la capacidad estratégica para el logro de las metas y los resultados, seguido de la capacidad ejecutiva que debe lograr satisfacer las necesidades de motivación intrínsecas de todos los miembros de la comunidad educativa, siendo ambas capacidades de tipo cognitivo y en tercer lugar, debe existir la capacidad de liderazgo para la obtención de una motivación trascendente entre todos los miembros de la comunidad educativa, por lo que el desarrollo depende del ser humano, siendo condicional para la ejecución de las dos anteriores capacidades mencionadas, donde el líder por medio de su ejemplo influye en otra persona o grupos de personas (Aguilera y Gálvez, 2004)

La gestión educativa radica en que las organizaciones educativas tengan la posibilidad de tomar sus propias decisiones para la adecuación del sistema a las diversas realidades contextuales y población en específico que deben atender, la autonomía pedagógica y organizacional responsable y comprometida genera una base para la calidad educativa acorde a las exigencias actuales de la sociedad, siendo relevante la formación de los docentes, directivos, el liderazgo inclusivo, dialógico y evaluación interna de la institución constituyen elementos básicos para la obtención de los objetivos organizacionales previstos para los estudiantes y la comunidad educativa en su totalidad (Casanova, 2021)

El nuevo modelo de gestión educativa amplifica sus competencias, involucra a todos los miembros de la comunidad educativa, es decir, abarca tanto lo administrativo de la institución como lo curricular, busca movilizar los recursos humanos, económicos, materiales y el tiempo, así como la planificación de actividades, la distribución de responsabilidades y tareas, seguido de la dirección, coordinación, evaluación de procesos y finalmente la obtención de resultados (Martínez, 2001)

La calidad de un modelo de gestión educativo es garantizada mediante una estrecha relación con los miembros de la comunidad educativa, basándose en propuestas de modelos innovadores y de desarrollo tanto en el campo del metaconocimiento como

científicos, donde el instrumento para lograr calidad educativa sea la estandarización de los procesos educativos que ofrece una institución educativa (Rojas, 2006)

La evaluación del modelo de calidad del servicio educativo se basa en medir las expectativas y las percepciones respecto a una institución educativa que posee una específica comunidad educativa que refleja singular cultura que es compartida por todos los miembros de la comunidad educativa, de los cuales mediante un análisis estadístico se obtendrá el grado de satisfacción tanto de los estudiantes, padres de familia, docentes y los miembros que forman parte de la institución educativa (Manes, 2005)

Dentro de los modelos de liderazgo para la gestión de instituciones educativas, se encuentra el paradigma PCL, que relaciona los cuatro niveles de una organización educativa: personal que hace énfasis en el desarrollo de las personas, seguido del interpersonal que agrupa todas las relaciones interpersonales, por consiguiente el nivel gerencial donde destacan las competencias gerenciales y finalmente, el nivel organizacional donde se evalúa la productividad de la organización con los cuatro principios claves del clima laboral que son la confiabilidad, la confianza, el otorgamiento y el poder que deben encontrarse alineados (Covey, 1998 como se citó en Sierra, 2017)

Finalmente, encontramos el Modelo europeo EFQM según la traducción de sus siglas: European Foundation for Quality Management, cuya finalidad es cooperar a través de reglas de análisis al diagnóstico integral de las áreas que conforman una institución educativa, por lo que el modelo está conformado por nueve (09) dimensiones agrupadas en dos (02) bloques, que equivalen al 50% cada uno y suman los 1000 puntos de todo el modelo; en el primer bloque están los agentes o facilitadores que contienen como dimensiones al liderazgo cuyo peso es de 100 puntos y equivale al 10%, seguido de la política y estrategia cuyo peso es de 80 puntos y equivale al 8%, luego la gestión de las personas cuyo peso es de 90 puntos y equivale al 9%, por consiguiente los recursos que tienen un valor de 90 puntos y equivalen a 9% y finalmente los procesos que tienen una cantidad 140 puntos y

equivalen a 14%; en el otro bloque se encuentran los resultados cuyas dimensiones son la satisfacción del personal con un valor de 90 puntos que representa el 9%; seguido de la satisfacción de cliente con un peso de 200 puntos siendo el 20%, por consiguiente el impacto a la sociedad con un peso de 60 puntos que equivalen al 6% y finalmente la dimensión resultados cuyo valor es de 150 puntos representando el 15%; la suma de cada bloque es de 500 puntos haciendo un total de 1000 puntos en el modelo EFQM, tal como señala (López, 2010)

## CONCLUSIONES

1. El liderazgo educativo dialógico permite una adecuada conducción del liderazgo en una institución educativa sin hacer referencia a las líneas de subordinación existentes en la misma, sino por el contrario engloba interacciones comunicativas que tienen una finalidad transformadora.
2. La gestión educativa debe involucrar a todos los miembros de la institución educativa en los diferentes niveles jerárquicos de la misma, así como también debe disponer de manera equitativa de los materiales y recursos humanos, tecnológicos y el tiempo para la planificación de actividades, coordinación y distribución de tareas y responsabilidades para la obtención de resultados favorables para la institución educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad, J. (2010). *7 Ideas Clave. Escuelas sostenibles en convivencia* (Primera). Editorial Graó de IRIF S.L.  
<https://books.google.com.pe/books?id=87CZINEPLpIC&pg=PA37&dq=liderazgo+compartido&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjO3fCElYbrAhWBibkGHdt0CKsQ6AEwB3oECAkQAg#v=onepage&q=liderazgo+compartido&f=false>
- Aguilera, J. y Gálvez, L. (2004). *La gestión educativa desde una perspectiva humanista* (Primera). RIL Editores.  
<https://books.google.com.pe/books?id=YAE2QNNw3Q4C&pg=PA77&dq=modelo+de+gestion+educativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjbwaywl4brAhU1H7kGHYw8A6EQ6AEwBHoECAMQAg#v=onepage&q=modelo+de+gestion+educativa&f=false>

- Argos, J. y Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y educación*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.  
<https://books.google.com.pe/books?id=MYZPBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libros+de+modelo+de+liderazgo+educativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwirxOzg2YPrAhVZHLkGHT-GA8cQ6AEwBXoECAIQAg#v=onepage&q=libros de modelo de liderazgo educativo&f=false>
- Barbón, O. y Fernández, J. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19(1), 51-55.  
<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>
- Casanova, A. (2021). Gestionar la Autonomía Pedagógica: Un Factor de Calidad Reconocido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(2), 9-22. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.2.001>
- Hibbert, P., Beech, N. y Siedlok, F. (2017). Leadership formation: Interpreting experience. *Academy of Management Learning and Education*, 16(4), 603-622.  
<https://doi.org/10.5465/amle.2015.0243>
- Kruse, S., Hackmann, D. y Lindle, J. (2020). Academic Leadership During a Pandemic: Department Heads Leading With a Focus on Equity. *Frontiers in Education*, 5(17), 1-4. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.614641>
- López, P. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Educação e Pesquisa*, 36(33), 779-794.  
<https://doi.org/10.1590/S1517-97022010000300009>
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para Instituciones Educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional* (Segunda). Ediciones Granica S.A.  
[https://books.google.com.pe/books?id=d2PCJ51\\_LwYC&printsec=frontcover&dq=modelo+de+gestion+educativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjbywaywl4brAhU1H7kGHYW8A6EQ6AEwBXoECAYQAg#v=onepage&q=modelo de gestion educativa&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=d2PCJ51_LwYC&printsec=frontcover&dq=modelo+de+gestion+educativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjbywaywl4brAhU1H7kGHYW8A6EQ6AEwBXoECAYQAg#v=onepage&q=modelo de gestion educativa&f=false)

- Martínez, N. (2001). *El nuevo modelo de gestión* (Primera). Universidad Nacional de Río Cuarto.  
<https://books.google.com.pe/books?id=JshnDEp9qxsC&pg=PA52&dq=modelo+de+gestion+educativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjbywaywl4brAhU1H7kGHYW8A6EQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=modelo+de+gestion+educativa&f=false>
- Men, L., Tsai, H., Chen, Z. y Ji, Y. (2018). Social presence and digital dialogic communication: engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83-89.  
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498341>
- Redondo, G. (2020). Supporting Democracy Through Leadership in Organizations. *Qualitative Inquiry*, 26(8-9), 1033-1040.  
<https://doi.org/10.1177/1077800420938885>
- Rodríguez, A. y Sánchez, J. (2019). *Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: transiciones paradigmáticas de la gestión educativa* (Primera). Editorial Unimagdalena.  
[https://books.google.com.pe/books?id=ZW\\_KDwAAQBAJ&pg=PA105&dq=libros+de+modelo+de+liderazgo+educativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwirxOzg2YPrAhVZHLkGHT-GA8cQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=libros+de+modelo+de+liderazgo+educativo&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=ZW_KDwAAQBAJ&pg=PA105&dq=libros+de+modelo+de+liderazgo+educativo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwirxOzg2YPrAhVZHLkGHT-GA8cQ6AEwAXoECAUQAg#v=onepage&q=libros+de+modelo+de+liderazgo+educativo&f=false)
- Rojas, J. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento* (Primera). Cooperativa Editorial Magisterio.  
<https://books.google.com.pe/books?id=ykVyKAP7XBUC&pg=PA106&dq=modelo+de+gestion+educativa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjbywaywl4brAhU1H7kGHYW8A6EQ6AEwAnoECAAQAg#v=onepage&q=modelo+de+gestion+educativa&f=false>
- Sierra, G. (2017). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 81, 111.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

