

## Influencia del liderazgo en la gestión escolar y los sistemas de comunicación en las organizaciones educativas

**Javier Enrique Vélez Peroso<sup>1</sup>**

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

ORCID: 0000-0003-1477-7526

Artículo de reflexión derivado de investigación

Aprobado: 25-10-2024

---

### Resumen

El artículo sobre la influencia del liderazgo en la gestión escolar y los sistemas de comunicación en las organizaciones educativas corresponde a una investigación documental basada en el principio del liderazgo como articulador de diferentes procesos dentro del sistema educativo, éste se convierte, en el marco de una realidad compleja del sector para América Latina, en un “aliado” estratégico para afrontar con resiliencia los contextos diferenciados del sistema.

La estructura del texto se basa en un apartado introductorio que incluye aspectos relevantes del proceso de construcción del artículo, inicialmente se presentan los objetivos y el planteamiento del problema y posteriormente se desarrollan los apartes metodológicos y aquellos que justifican el planteamiento realizado a lo largo del artículo.

---

<sup>1</sup> Licenciado en inglés de la Universidad de Córdoba, Magíster en lingüística aplicada a la enseñanza del inglés de la Universidad de Jaén, España y candidato a Doctor en educación de la universidad de Baja California, México, y candidato a Doctor en Pensamiento complejo en la Multiuniversidad Mundo Real Edgar Morín. Docente de Inglés de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad de Colombia y de la Institucion Educativa la Ye en Sahagún, Córdoba. Correo: [javierenriquevelez27@gmail.com](mailto:javierenriquevelez27@gmail.com)

---

**Palabras clave:** Liderazgo, gestión escolar, sistemas de comunicación, organizaciones educativas.

---

## Influence of leadership in school management and communication systems in educational organizations

### **Abstract**

The article on the influence of leadership in school management and communication systems in educational organizations corresponds to a documentary research based on the principle of leadership as an articulator of different processes within the educational system, this becomes, within the framework of a complex reality of the sector for Latin America, a strategic “ally” to face with resilience the differentiated contexts of the system.

The structure of the text is based on an introductory section that includes relevant aspects of the construction process of the article, initially the objectives and the problem statement are presented and then the methodological sections and those that justify the approach taken throughout the article are developed.

**Key words:** Leadership, school management, communication systems, educational organizations.

---

## Influência da liderança na gestão escolar e nos sistemas de comunicação em organizações educacionais

### **Resumo**

O artigo sobre a influência da liderança na gestão escolar e nos sistemas de comunicação em organizações educacionais corresponde a uma pesquisa documental baseada no princípio da liderança como articuladora de diferentes processos dentro do sistema educacional, que se torna, no âmbito de uma realidade complexa do setor para a América Latina, um “aliado” estratégico para enfrentar com resiliência os contextos diferenciados do sistema.

A estrutura do texto se baseia em uma seção introdutória que inclui aspectos relevantes do processo de construção do artigo, apresentando inicialmente os objetivos e o enunciado do problema, seguidos das seções metodológicas e daquelas

---

---

que justificam a abordagem adotada ao longo do artigo.

**Palavras-chave:** Liderança, gestão escolar, sistemas de comunicação, organizações educacionais.

---

### **Introducción**

El siguiente artículo de revisión bibliográfica corresponde a una aproximación conceptual y teórica enfocada en analizar la influencia del liderazgo en la gestión escolar y los sistemas de comunicación en las organizaciones educativas; esta resulta ser una temática de relevancia en la medida que aborda una parte del proceso donde intervienen quienes ejecutan las políticas públicas, quienes son beneficiarios de las estrategias y quienes afrontan la complejidad del sistema, se trata de los docentes, los supervisores, los estudiantes, los padres de familia, los rectores y directores, en quienes además de recaer todo el peso del proceso mismo son los responsables de “hacer que todo funcione”.

Es este uno de los retos más difíciles que deben afrontar las organizaciones educativas pues deben transformar todas las estrategias y políticas públicas para enmarcarlas en contextos diferentes, en los que, para el caso de América Latina, se encuentran bajo condiciones de inequidad, desigualdad social, económica, educativa etc. En una realidad cada vez más cambiante y globalizada donde priman nuevos escenarios en los que las instituciones deben propender hacia el planteamiento de estrategias que logren ajustarse en términos de calidad, eficiencia y pertinencia en estos nuevos escenarios, el sistema educativo se convierte en uno de los espacios con mayores retos por asumir en este contexto; reajustar, reinventar y tratar de acoplar nuevas políticas públicas que resumen estos cambios, no es tarea fácil para los actores que están involucrados en el proceso y mucho menos para quienes los administran y gestionan,

incluso parecería que cada cambio trae consigo un nuevo problema; y es que la situación del sistema educativo actual a nivel Latinoamérica aún presenta a esta región como uno de los sistemas con mayor inequidad y desigualdad a nivel mundial.

La articulación de la trilogía gestión escolar – gestión pedagógica – medición de resultados ha hecho que la educación tenga una “cara” diferente de la misma, el liderazgo por parte de las direcciones en instituciones y la buena administración de los mismos ha hecho que se establezcan políticas para que el buen desarrollo del aprendizaje no se vea obstaculizado o monopolizado por solo el educando ya que la relación docente - estudiante ha hecho que se puedan discutir temas de forma, posibilitando la expresión de opiniones y el debate abierto sobre los diseños curriculares.

Frente al planteamiento anterior vale la pena cuestionarse sobre, ¿cuál es la influencia que ejerce el rol de liderazgo en los procesos de gestión escolar y los sistemas de comunicación en las organizaciones educativas?, para resolver este cuestionamiento se proponen tres objetivos específicos de la siguiente forma:

1. Analizar el rol de la gestión escolar y la calidad educativa a partir del enfoque de liderazgo
2. Identificar el liderazgo pedagógico en las organizaciones educativas
3. Establecer el rol de las organizaciones educativas como sistemas de comunicación

Desde el punto de vista metodológico se llevó a cabo una investigación básica bajo la metodología de la investigación bibliográfica o documental, la cual consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de

fuentes de información. Se le considera un paso esencial porque incluye un conjunto de fases que abarcan la observación, la indagación, la interpretación, la reflexión y el análisis para obtener bases necesarias para el desarrollo de cualquier estudio<sup>2</sup>.

Tabla N°1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

<b>Objetivo</b>	<b>Fuente de información</b>	<b>técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Analizar el rol de la gestión escolar y la calidad educativa a partir del enfoque de liderazgo	Secundaria	Análisis de contenido	Revisión bibliográfica
Identificar el liderazgo pedagógico en las organizaciones educativas	Secundaria		
Establecer el rol de las organizaciones educativas como sistemas de comunicación	Secundaria		

<sup>2</sup> Matos, 2019.

A continuación, se presentan las unidades de análisis que condujeron la búsqueda de la información:

Tabla N°2 Unidad de análisis.

Objetivo	Unidad de análisis
Analizar el rol de la gestión escolar y la calidad educativa a partir del enfoque de liderazgo	Gestión escolar Calidad educativa
Identificar el liderazgo pedagógico en las organizaciones educativas	Liderazgo Pedagógico Organización educativa
Establecer el rol de las organizaciones educativas como sistemas de comunicación	Sistemas de comunicación

### **El rol de la gestión escolar y la calidad educativa a partir del enfoque de liderazgo**

#### **Calidad educativa y liderazgo**

En la actualidad es posible afirmar que el liderazgo es una herramienta de gestión que posibilita modernizar los sistemas educativos, frente a lo cual Garbanzo Vargas propone que “la sociedad del conocimiento, como se le denomina hoy, necesita sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias. En este campo, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ellas las posiciona en un contexto de alta competitividad”<sup>3</sup>. Y es que es

<sup>3</sup> Garbanzo Vargas, G. M. Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Revista Educación, 34(1), 2010, págs. 15-29.

este contexto el cual ha propiciado que la gestión escolar se convierta en puente para nuevos líderes, con nuevas funciones y metas y objetivos por cumplir.

Plantea en torno al liderazgo en los sistemas educativos un planteamiento en el cual se refiere a “un nuevo liderazgo” más visionario conectado con las necesidades del entorno y de la comunidad educativa.

“Este “nuevo liderazgo” es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros de una organización. Liderazgo que según las investigaciones realizadas por Leithwood y colaboradores (1999) es el más idóneo para organizaciones educativas que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas”<sup>4</sup>.

Desde este punto de vista sería posible plantear el liderazgo como una nueva apuesta hacia la gestión escolar donde es relevante poner en el panorama las diversas condiciones en las que el entorno y factores sociales, económicos, políticos empiezan a ejercer cierta influencia sobre indicadores de calidad educativa como la equidad. De esta forma, los factores que están relacionados con la actitud, el comportamiento y manera de afrontar el mundo también ejercen influencia sobre estos indicadores de calidad educativa.

### **La gestión escolar y la calidad educativa**

Como afirma Torres, “En Colombia se utiliza la gestión escolar como herramienta gubernamental para la incorporación de políticas públicas que pretenden alcanzar la articulación intersectorial y asegurar la calidad de la educación”<sup>5</sup>, por su parte la experta en educación Heloísa Lück explica que “la gestión escolar aborda cuestiones

---

<sup>4</sup> Pág.1.

<sup>5</sup> Torres, Y. E. Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. 2018.

concretas de la rutina educativa y busca garantizar que las instituciones educativas estén en condiciones de cumplir su función principal: enseñar con calidad y educar a los ciudadanos con las competencias y habilidades indispensables para su vida personal y profesional”<sup>6</sup>.

En la investigación de Padilla (2016) encontramos una idea interesante que el autor retoma de Sandoval realiza una aproximación conceptual sobre la gestión escolar donde establece que el concepto de gestión (derivado de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son la cooperación, el trabajo en equipo, la realización personal mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones) aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela. En ella se destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo<sup>7</sup>.

A nivel Colombia el término de gestión escolar se incorporó a partir de la Ley 115 de 1994 apuntando de igual forma a la articulación y la calidad educativa; en la investigación realizada por Rodríguez se analizó la gestión escolar desde diferentes variables de estudio como la estructura organizativa y relaciones entre las personas que desempeñan las funciones, las relaciones de coordinación y subordinación, procedimientos de comunicación entre otras<sup>8</sup>.

En el estudio etnográfico se seleccionaron cinco escuelas con diferentes dependencias administrativas que permitieron identificar diferentes aspectos relacionados con la

---

<sup>6</sup> Funiber. La importancia de la gestión escolar para la calidad de la educación. 2020.

<sup>7</sup> Padilla, C. R. Gestión escolar y la calidad educativa. 2016.

<sup>8</sup> Rodríguez, N. Gestión escolar y calidad de la enseñanza. 2000.

gestión escolar, se identificó que cada escuela tiene un “estilo de organización y funcionamiento” y denota la influencia que ejercen los estilos de dirección sobre estos estilos que se han forjado a lo largo del tiempo. Otros elementos condicionales como el tamaño de la institución o si esta pertenece o no a una red de escuelas se constituyen en elemento decisivo sobre muchos elementos de la organización y sobre el estilo de dirección y la libertad de decisión del personal directivo.

Frente a la distribución del trabajo, la investigación resalta la influencia que ejerce la dependencia administrativa de la escuela sobre la distribución del trabajo entre el personal, las escuelas oficiales monopolizan o concentran las decisiones sobre el director mientras que las escuelas privadas el director asume un rol de gestión que le permite delegar responsabilidades permitiendo que los coordinadores ejerzan una labor pedagógica y de acompañamiento al docente. A nivel de infraestructura pedagógica los directores asumen un rol de gestor en la medida que son ellos quienes a partir de sus habilidades, liderazgo y capacidad de gestión logran adquirir los recursos que les permitan mantener edificaciones o ambientes de formación como bibliotecas y salas de cómputo.

Claramente se evidencia una relación importante entre la dependencia administrativa y la gestión escolar, sin embargo, también queda claro cómo es posible fortalecer los procesos de gestión escolar a partir de habilidades como el liderazgo, el ejercicio de la función administrativa por parte de los directivos se convierte en un promotor o no de procesos educativos eficaces y eficientes, cuando el sistema educativo realmente funciona como lo que es, un sistema, se logra evidenciar un flujo constante de procesos que conllevan a la calidad educativa.

## **Rol del liderazgo en los procesos de gestión escolar y la obtención de mejores resultados de aprendizaje**

En los últimos años el sistema educativo en Colombia ha venido creciendo pues ha experimentado una gran transformación teniendo en cuenta que ha hecho lo posible en reducción a los obstáculos de entrada al sistema educativo y al llevarlos a todos los rincones del país. Una de las diferentes fortalezas del sistema educativo precisa unos inicios consistentes para los niños y las recomendaciones para llevar a cabo una mejor educación podrían basarse en mejorar los resultados del aprendizaje en todas las escuelas, expandir y modernizar la educación media y superior y crear un sistema de educación más articulado.

La educación en Colombia se ha vuelto un sistema en movimiento en donde, siguiendo la evaluación de la OCDE, es válido resaltar lo siguiente:

- El acceso a la educación ha aumentado considerablemente en todos los niveles. En solo una década, el país ha logrado que los estudiantes pasen dos años más en el sistema. En este periodo, la participación en la atención y educación de la primera infancia y en la educación terciaria se ha duplicado con creces, hasta el 40% y el 50% respectivamente.
- Estrategias para modernizar la educación y la atención en la primera infancia, la educación media y la educación terciaria se han introducido para establecer metas claras, un marco común y estándares para la prestación de servicios educativos.
- Reformas de la profesión docente encaminadas a profesionalizar el cuerpo docente, elevando los requisitos de entrada e invirtiendo en la mejora de las prácticas docentes.

- Los nuevos mecanismos de financiación y gobernanza han sentado las bases para forjar un sistema más eficiente y que satisfaga mejor las necesidades de un país muy diverso.
- El desarrollo de sistemas de información sólidos y de múltiples evaluaciones del desempeño ha permitido un mayor uso de la evidencia en la elaboración de políticas<sup>9</sup>.

Teniendo en cuenta la gestión articulada que se ha venido desarrollando entre la administración (gestión escolar) los educadores (gestión pedagógica) y el Ministerio de Educación (medición de resultados) se puede resaltar que a partir del liderazgo en las instituciones se pueden desarrollar políticas de gestión que ayuden a mejorar significativamente los niveles educacionales de los estudiantes y la dirección al delegar diferentes funciones (práctica en instituciones privadas) se pueden tener diferentes puntos de vistas y así asimilarlos y contemplarlos para el mejoramiento de las instituciones desde el ámbito de la infraestructura, sus diferentes escenarios, las metodologías impartidas por los docentes, las relaciones entre estudiantes y las diferentes necesidades que llegasen a presentarse.

El Ministerio de Educación Nacional, desde el año 2009, en el Decreto 1290, resaltó la importancia de la evaluación como un proceso esencial para avanzar en la calidad educativa, siempre que produzca información pertinente que lleve a tomar decisiones basadas en evidencias, y a entender los procesos de enseñanza y aprendizaje<sup>10</sup> En este marco, la evaluación en nuestro país adquirió un propósito formativo, es decir que realimenta y fortalece el proceso de enseñanza y aprendizaje, cuyos parámetros y

---

<sup>9</sup> OCDE. *Panorama de la educación 2016: Indicadores de la OCDE*. 2018.

<sup>10</sup> Ministerio de Educación. *La evaluación formativa y sus componentes para la construcción de una cultura de mejoramiento*. 2015.

criterios deben definirse al interior del Establecimiento Educativo en su Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes (SIEE). En ese sentido la evaluación debe: Permitir identificar las características de los estudiantes y caracterizar los procesos de aprendizaje, al recoger evidencias y suministrar información integral. Ser continua, centrada en el apoyo a la adquisición, el desarrollo y el fortalecimiento de las competencias durante el paso del estudiante por el sistema educativo, con miras a propiciar el crecimiento personal e intelectual necesario para insertarse en el entorno social, político y económico del país.

### **El liderazgo pedagógico en las organizaciones educativas**

#### **Enfoque educativo sobre liderazgo**

Indudablemente tratar de abordar una visión del liderazgo enfocada desde el punto de vista del profesor y su rol en el proceso educativo, implica realizar una revisión bibliográfica que permita reconocer cuáles han sido las diferentes perspectivas que se han desarrollado en torno a este concepto tan utilizado en diferentes contextos y que parecería inmerso en todos los procesos de una sociedad, sin embargo visto de la perspectiva propuesta en este texto, implica no sólo ver el liderazgo en sí mismo sino también las implicaciones que de él se derivan una vez inmerso en un sistema cuya complejidad podría poner a prueba cualquier tipo de liderazgo como característica personal.

En la búsqueda bibliográfica sobre este tema fue posible identificar diferentes definiciones como la propuesta por Gómez en la cual establece que “un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y

objetivos que comparte con sus seguidores”<sup>11</sup>.

Otras definiciones como las propuestas por Covas, explican que “el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos”<sup>12</sup>. Por otra parte, French y Bell exponen que “el liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas”<sup>13</sup>.

Teniendo en cuenta los planteamientos que realizan diferentes autores existe una relación clara entre liderazgo y profesor en la medida en que es el profesor el actor que transforma desde el punto de vista pedagógico las diferentes estrategias de direccionamiento y administración del sistema educativo, es el profesor quien se encuentra en la primera línea de frente al proceso educativo por lo cual existe una relación directa entre la calidad educativa y los modelos de liderazgo.

### **El rol del profesor y el liderazgo frente a la calidad educativa**

Para tratar de comprender cómo se da esta relación liderazgo-profesor-calidad educativa, “abren paso en los planteamientos del liderazgo instruccional, el liderazgo pedagógico o el liderazgo para el aprendizaje, compartido o distribuido. Estos diversos

---

<sup>11</sup> González, D. G., & Naranjo Agudelo, J. Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias, 2014, pág. 22.

<sup>12</sup> Covas, J. M. Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. 2014.

<sup>13</sup> French y Bell, 1996, citado en Gómez-Rada, 2002, pág. 64.

tipos de liderazgo coinciden en estimar al profesor como instrumento clave de la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, y mantienen como uno de los principales objetivos de su trabajo de gestión el lograr su desarrollo profesional”<sup>14</sup>.

Figura N° 1 Prácticas que favorecen la gestión escolar



Fuente: Tomado de Villamil, 2016.

El liderazgo instruccional presenta al director como líder de líderes, aquel que ejerce un liderazgo colaborativo con todos los actores que intervienen en el proceso educativo, visualiza al profesor como líder tanto en el aula como fuera de ella y reconoce su influencia en la promoción de una cultura hacia el aprendizaje. Por otra parte, el liderazgo distribuido, reconoce los cambios en el contexto y en las interacciones sociales, por lo cual inserta en el proceso el trabajo en red, el trabajo

<sup>14</sup> Soria, A. B., y Ibarrola García, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. Pág. 24.

colaborativo; este tipo de liderazgo busca potenciar todas las capacidades de quienes intervienen en esta compleja red de trabajo facilitando la constitución de comunidades de aprendizaje.

“El liderazgo pedagógico –o para el aprendizaje– es una denominación con la que se intenta señalar que los directivos, además de trabajar sobre cómo mejorar los resultados de los alumnos, impulsando el desempeño de todos los miembros del centro educativo, especialmente el de los profesores, se involucran directamente en las tareas necesarias para esta mejora. Por esa razón, requieren un profundo conocimiento del aprendizaje y del contexto”<sup>15</sup>. El liderazgo pedagógico se constituye como la concepción más allegada al marco de los sistemas educativos, concibiendo al docente como un líder que no sólo impulsa condiciones de enseñanza-aprendizaje, sino que también aprende del proceso mismo.

Este enfoque pone de manifiesto el rol del profesor ejerciendo una función mucho más activa que la de orientar clases en un aula de aprendizaje, cuando a través de su liderazgo es capaz de influenciar a otros actores en el proceso como colegas, directivos, estudiantes y padres de familia, en este sentido se habla entonces de un tipo de liderazgo en el aula y un liderazgo en el contexto educativo. Frente a este planteamiento, autores como Balduzzi señalan lo siguiente:

“En el verdadero liderazgo educativo los profesores participan activamente y de modo relevante en el proceso de definición de las metas de la escuela y contribuyen mediante sus clases a realizar y desarrollar los valores con los que la escuela se identifica, al igual que manejando y armonizando las relaciones interpersonales complejas y múltiples dentro y fuera del aula”<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Mulford en Soria, A. B., y Ibarrola García, S. Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. 2015.

<sup>16</sup> Balduzzi, E. Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa, 2015, pág. 145.

### **Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza**

La pedagogía cumple una función indispensable para el desarrollo de la sociedad, dado que a partir de esta se ejecutan los procesos para el desarrollo del capital humano lo cual genera competitividad de forma intelectual y productiva, adicionada a la gestión del conocimiento entre otros, para que la sociedad participe de los distintos escenarios políticos y sociales que atraviesa una nación o Estado, con esto se desprende una de las funciones anexas a ella y es que el sistema educativo debe brindar y divulgar los elementos constitutivos para modelar y definir una sociedad, esto es, establecer una misión de transmisión de saberes, normas, valores e ideas.

Dentro de este contexto aparecen los agentes que actúan en las instituciones, entre ellos se destaca la función del liderazgo pedagógico que implica la ejecución de dos elementos: la gestión y la enseñanza, los cuales están encaminados hacia la gestión curricular o la administración del mismo.

El liderazgo tiene que ver con una capacidad personal, inicialmente de una motivación personal para conseguir fines individuales, pero también tiene que ver con una capacidad colectiva cuando se comparte, es decir, este liderazgo va mucho más allá de la motivación personal que cada quien tiene para hacer mejor las cosas, el liderazgo nos ayuda a tener propósitos claros y a definir metas, a encontrar estrategias que sean pertinentes para que la educación tenga un sentido y cumpla los objetivos que están establecidos en la misión y visión de las distintas colectividades educativas, por esto, la calidad de las instituciones depende en gran escala de la competencia, dedicación y el estilo de liderazgo del equipo directivo para establecer los cambios en las practicas docentes y la calidad de ellas, así mismo, en la calidad que recae en el aprendizaje de los estudiantes.

Así las cosas, se entiende que este liderazgo pedagógico se enfoca también en la formulación, seguimiento y evaluación de los objetivos institucionales, pero para lograrlo deben orientarse a ciertos criterios como: el ajuste del estilo a las necesidades, liderazgo y gestión del cambio, autocrítica, seguimiento constante y disciplinado a las funciones docentes etc. Estos criterios se evidencian de escuelas eficaces quienes promueven y monitorean el desarrollo integral de sus estudiantes y docentes de manera constante y duradera permitiendo así la participación de los mismos en ambientes informales para construir espacios que mejoren los procesos educativos haciendo uso de los aspectos claves de la supervisión escolar, tarea de supervisión que ayuda de igual forma a los docentes a obtener otros conocimientos y competencias, adicionalmente, le permite potencializar sus conocimientos y mantener en el docente el ejercicio de un pensamiento de resolución de conflictos que afectan su ocupación.

Lo anterior hace sinergia con la función de los líderes pedagógicos, que deben orientar a los docentes para que mejoren sus prácticas profesionales y los estudiantes no caigan en futuras deserciones, frente a esto el líder pedagógico está orientado en tres dimensiones: planificar, organizar y evaluar. Estas dimensiones tienen particular similitud al proceso administrativo que definió Henry Fayol, en donde estableció este ciclo para que las empresas estén organizadas y den cumplimiento a un ciclo administrativo para alcanzar la eficiencia y la eficacia administrativa.

Ahora bien, en el ámbito pedagógico la planeación no se aparta de su concepción general, pues en este proceso se busca definir criterios en cuanto al qué hacer, cuando, cómo y quién va a ejecutarlo, esto es desarrollado por el supervisor quien debe elegir y ejecutar los métodos idóneos para lograr los objetivos planteados, ya que el supervisor debe estar actualizado de todos los hechos que trascienden a su

alrededor e identificar como afrontarlos de forma anticipada, es decir, este es momento idóneo para que se trabaje en la revisión de las estrategias planteadas y reorientarlas de acuerdo a las situaciones críticas identificadas por el supervisor.

El segundo paso es la organización, labor que de igual forma ejecuta el supervisor, lo cual la hace con el fin de que el proceso planificado sea eficiente, asignado las actividades que se van a desarrollar, asignando las funciones y el protocolo de cómo debe desarrollarse esa labor, esta es una forma de agendar todos los acontecimientos que se llevarán a cabo en la institución y todos los miembros conocen lo que se va a hacer con la finalidad de que se encuentren preparados para afrontar todos las actividades que se ejecutan a lo largo del ciclo académico.

En el último paso se encuentra la evaluación, la cual busca comprobar el cumplimiento de las actividades planeadas de acuerdo con las especificaciones establecidas y si existen inconsistencias o fallos establecer las medidas correctivas correspondientes para así poder lograr las metas y objetivos planteados, esto debe ser ejecutado por el supervisor, quien si observa un desligue en el proceso lo pueda optimizar con los correctivos necesarios para cumplir tal fin.

Con esto, se entiende que la escuela requiere de un líder que impulse las acciones que lo lleven a la práctica. Así el supervisor se convierte en la persona que motiva, guía y conjunta esfuerzos para lograr la mejora continua de la institución a su cargo, “la función de la supervisión ubica a la institución como la unidad del cambio educativo; promueve el fortalecimiento de la comunidad y la participación social en pro de la mejora; orienta el uso más eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales de la escuela y, sobre todo, trabaja por liderar de mejor manera la gestión escolar para el logro de propósitos educativos” también, no hay que desconocer que otra función

de la supervisión es brindar asistencia académica a los docentes y directores, enfocándose en el trabajo pedagógico, facilitándoles las herramientas de apoyo técnico para cada institución.

Como anexo a esta supervisión aparece el acompañamiento pedagógico que tienen en conjunto como pilar la comunicación, que es fundamental para la determinación de los logros institucionales, habiendo realizado recepción de información y retroalimentación del mismo, asegurando de esta forma que la comunicación sea comprensible para ambos. Por otro lado, este acompañamiento tiene diferentes enfoques, uno destinado a la parte ética y emocional, otro que es acompañamiento con docentes de trayectoria y éxito.

### **El rol de las organizaciones educativas como sistemas de comunicación**

#### **Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación desde el punto de vista micropolítico.**

Las organizaciones educativas pueden ser vistas desde diferentes perspectivas, una de ellas, es el enfoque político, de ahí que se hable de perspectivas políticas de las escuelas. Desde esta dimensión se presentan dos enfoques, “el enfoque interno, que persigue estudiar y analizar las escuelas como sistemas de actividad política en cuyo caso estaríamos hablando de micropolítica educativa, y, por otra, el enfoque estructural, que presenta a la escuela como un aparato del Estado, responsable sobre todo de la producción y reproducción ideológica”<sup>17</sup>

Desde el punto de vista de Terren:

La dimensión macro política tiene que ver con la política educativa a nivel nacional o regional donde su escenario fundamental es el Estado o la correspondiente entidad política subestatal; su forma de acción es la legislativa, y el tipo de cambio que

---

<sup>17</sup> Ruiz, T. B. Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. 1997.

promueve es la reforma. La dimensión micropolítica, que es la aquí nos interesa, tiene como escenarios privilegiados el centro y el aula, a los que en algunos casos conviene distinguir como dos subniveles (el micro-meso y el micro-micro, respectivamente), si es que compete distinguir entre los dos tipos de cambio educativo que se promueven en ambas esferas (la mejora y la innovación), en correspondencia con los dos tipos de actuación a los que cada una se corresponde (el gobierno del centro y la práctica de aula)<sup>18</sup>.

Enfocar el análisis sobre la dimensión micropolítica basada en el nivel micro-meso, permite desarrollar un enfoque que trasciende hacia el centro y amplía la visión organizativa y de gestión no sólo desde dos puntos de vista (Estado-Aulas) sino también desde la base de la ejecución de las políticas educativas y sobre quienes recae la responsabilidad de transformar, trasladar o traspasar las estratégicas de acción desde el Estado hacia las aulas. Es en este escenario donde surgen nuevas variables de análisis frente a temas de calidad educativa como la cultura organizacional.

Frente a lo cual Terren, propone,

La literatura sobre este tema ha puesto de manifiesto dos tesis fundamentales: partiendo del supuesto de que el rendimiento del alumnado está muy condicionado por su motivación y por lo significativo que sea su aprendizaje, se afirma que tal alumnado depende a su vez, y en buena medida, del tipo de cultura organizativa y del clima imperantes en cada escuela; la otra tesis manifiesta que la participación, la implicación y el compromiso con el centro y con sus objetivos por parte tanto del profesorado como de las familias, es parte fundamental de los procesos de mejora de las escuelas.

De cualquier manera, las dos tesis presentadas anteriormente se conjugan en la variable de cultura organizacional y redundan en que la gestión del conocimiento y la comunicación son elementos imperantes en los centros educativos frente a lo cual se hace necesario identificar cómo funcionan estas redes de comunicación interna dentro de los sistemas de gobierno en los centros educativos entre los diferentes actores y

---

<sup>18</sup> Terren, E. Las organizaciones educativas como sistemas. 2004.

frente los cambios que se presentan en el entorno.

Desde este punto de vista, las interacciones comunicativas que se generan entre quienes conforman las redes suponen la base de un proceso de construcción de cultura organizacional, pues ésta, no es vista como un conjunto de valores compartidos dentro de la organización sino más bien son estas interacciones las que construyen las dinámicas internas entre los individuos, construyendo de esta manera, entornos simbólicos llenos de actitudes, perspectivas, opiniones etc. “la cultura de una organización funciona más como una opinión pública que como una ideología o como una mentalidad común. Tiene sus líderes locales o nodos que focalizan las informaciones, que entretejen en torno a sí opiniones y disposiciones que albergan distintas visiones de su misión, y que filtran informaciones del interior y del exterior con arreglo a sus diferentes historias o aspiraciones”<sup>19</sup>.

Frente a la micropolítica de la escuela se habla de una cierta complejidad, suscitada sobre el comportamiento de los flujos de comunicación que se dan entre las redes organizativas donde aparecen focos de influencia que canalizan la información, que la elaboran y la estructuran en actitudes y en disposiciones compartidas generando pseudo-entornos en los que se inscriben las lógicas de acción que cada una de ellas impulsa. Bajo este contexto el autor reconoce el gobierno de los centros como un eje de conflicto con una dinámica informal donde el conflicto se debe convertir en una oportunidad de mejorar ejerciendo un liderazgo significativo.

Hay un elemento de la comunicación que es relevante en el análisis micro político, se trata de la incertidumbre, cuando esta se presenta empiezan a fluir los procesos comunicativos en cada una de las redes. En este sentido surge entonces una

---

<sup>19</sup> Terren, E. Las organizaciones educativas como sistemas. 2004.

interconexión importante y sobre la cual es necesario presentar un profundo análisis, se trata de la relación que existe entre la organización y la comunicación entendidas como un todo en cual fluctúan la gestión del conocimiento y la comunicación en entornos organizacionales generando procesos y dinámicas complejas en las redes sociales que se conforman dentro de ella.

“La incorporación de la teoría de la complejidad al análisis de las organizaciones ha subrayado cómo la gestión de la complejidad es ante todo una gestión de la información que fluye a través de las redes. La adecuación entre la complejidad del entorno y la de la organización se obtiene a través de la información, tanto de la procedente del exterior como de la del interior de la organización”<sup>20</sup>.

Vale la pena resaltar que el interior de las escuelas es un ecosistema de generación de conocimiento, por tanto es fundamental lograr no sólo generarlo y encausarlo sino también transformarlo, divulgarlo y retroalimentarlo para lograr que esta interacción conflictiva de la que se hablaba anteriormente se transforme en una verdadera oportunidad para lograr la sinergia entre una organización-comunidad que permitan la coordinación entre las informaciones, las visiones y las disposiciones derivadas de las redes.

En esta medida podría anotarse que más que gestionar el conocimiento realmente lo que se puede gestionar son todas las condiciones, todo el entorno, todo lo que hace posible y fomenta que el conocimiento se cree, que el conocimiento se transmita, se comparta etc. Blanco, Cabrera, Gómez y Palma (2010) en este contexto, la gestión del conocimiento se da como un proceso que incluye a todas las personas involucradas en la organización, es decir, más que el preguntarse acerca de quién posee el conocimiento, (las personas, las empresas o los objetos) lo que debe ser considerado

---

<sup>20</sup> Ídem.

es aquello que permite a una organización actuar en función de lo que ve en su entorno, es algo más que la simple suma de lo que tiene cada persona por separado.

Dentro de este análisis surge el capital social intra-organizativo que se revela, así como el engranaje fundamental de la micropolítica de la colaboración y como la materia prima fundamental sobre la que debe residir el gobierno de una organización que pretende cumplir un proyecto.

El reto consiste en que converjan las organizaciones y las comunidades en un solo objetivo y además en que reconozcan en la comunicación un factor relevante reforzar su capacidad colaborativa; “En otras palabras, hemos de ver cómo la gestión de los procesos de comunicación en el seno de la organización es una variable fundamental a la hora de favorecer las redes internas de capital social, que permiten una gestión dinámica del conocimiento organizacional”.

### **Conclusiones**

Como primera medida se resalta cómo las habilidades de liderazgo resultan ser diferenciadoras en los procesos de gestión escolar, pues se convierte en proceso exponencial de procesos secuenciales que permiten el logro de los objetivos y metas trazadas en donde no se monopoliza la gestión de algunos actores que intervienen en el sistema sino que permite delegar responsabilidades y entregar confianza a quienes participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje, logrando de esta manera que todas las “piezas” encajen como en un perfecto juego de ajedrez.

La gestión escolar es una variable fundamental para lograr materializar las políticas públicas y que éstas trasciendan de manera eficiente en los sistemas educativos, en este proceso cada uno de los actores tiene un rol fundamental, desde los directivos, pasando por los coordinadores y los docentes hasta los estudiantes y padres de familia

tienen un rol particular para que la gestión escolar se ejecute con éxito.

Es indispensable relacionar la gestión escolar con el liderazgo puesto que son dos factores que se conjugan y potencializan el quehacer de los sistemas educativos, sistemas resilientes que desarrollan una gestión en medio de realidades sociales altamente difíciles donde la gestión escolar y el liderazgo se transforman en transformadores sociales.

Bajo esta perspectiva se debe reconocer que en las actividades cotidianas es indispensable contar con líderes que potencialicen y permitan alcanzar las metas y objetivos, especialmente en el sector educativo donde lo más importante es llevar a los educandos a un mejor estilo de vida y guiarlos hacia la profesionalización de sus vidas, esto con el fin hacer progresar a la sociedad. El educador y/o docente debe tomar la figura de líder moral en una sociedad a la que le falta el conocimiento y la cultura hay que tener en cuenta que la profesión de educador es una vocación y que es de las más nobles y llenas de satisfacción en la vida al ver el desarrollo de los diferentes estudiantes que se presentan en su recorrido como educador.

En la búsqueda hacia lograr la calidad educativa, son diversos y variados los componentes que están inmersos en el logro de este propósito, algunos autores hablan de aspectos como la gestión pública, las políticas públicas, la administración, la gestión y el control de los procesos institucionales, la gobernabilidad etc., sin embargo en este análisis se ha de reconocer que el profesor es uno de estos componentes/actores que por su significancia dentro del proceso educativo y su relación directa en la calidad del mismo merece un capítulo aparte que nos oriente en tratar de comprender su influencia dentro del proceso educativo hacia la búsqueda de este objetivo.

El profesor ejerce un rol mediador dentro de todo el sistema educativo, como se mencionó anteriormente se encuentra al frente en la línea de todo el proceso, hablar del liderazgo de este actor fundamental hacia la calidad educativa resulta de gran importancia en la medida en que se logra no sólo identificar unas características de carácter personal en quien ejerce este rol, sino también la influencia que de ella deriva dentro y fuera del aula de aprendizaje. El profesor se convierte en multiplicador del conocimiento, no sólo lo imparte, sino que también se retroalimenta de él y lo divulga a una comunidad que hace parte de una red de trabajo colaborativo donde cada uno de los actores representa una pieza clave para que esta red funcione eficientemente; el liderazgo del docente se ve reflejado en los efectos, de esta forma, logra contribuir al desarrollo del proyecto pedagógico institucional desde diferentes escalones del proceso.

El profesor estimula la sociedad de conocimiento al interior de las instituciones como parte de la cultura organizativa e involucra e incentiva a cada uno de los miembros de ella, constituye un aporte hacia los procesos de mejora continua. Es en este punto donde surgen los sistemas de comunicación, que deben ser vistos como ese eje articulador que permite potenciar la actividad cooperativa y fortalece la cultura y el capital social. Las organizaciones y todos los actores que hacen parte de una sociedad “sin barreras” desarrollan estrategias y dinámicas que les permitan ser adaptables, funcionales y sostenibles frente a los retos que la globalización, las tecnologías de información y comunicación les presenta en el ejercicio constante de su misión; por su parte, las instituciones entendidas en el sentido más amplio, como todas las creencias y modos de conducta instituidos por la colectividad<sup>21</sup>, en palabras de North (1993),

---

<sup>21</sup> Durkheim, 1938 [1895].

como el conjunto de reglas formales e informales a través de las cuales se rige el proceso de interacción humano, constituyen la pauta frente a las dinámicas y las reglas de juego que han de seguir las organizaciones en tanto son éstas quienes constituyen los límites en la estructuración de su interacción.

### **Bibliografía**

Balduzzi, E. *Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa*. 2015. Recuperado de <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2015/01/260-08.pdf>

Blanco, D., Cabrera, A., Gómez, L., & Palma, M. *Gestión del conocimiento*. McGraw-Hill. 2010.

Covas, J. M. *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. 2014. Recuperado de [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama Covas J%09uana Maria.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1)

Durkheim, E. 1938. *The rules of sociological method*. 1895.

Funiber. *La importancia de la gestión escolar para la calidad de la educación*. 2020. Recuperado de <https://blogs.funiber.org/formacion-profesorado/2020/01/18/funiber-gestion-escolar-educacion>

Garbanzo Vargas, G. M. *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. Revista Educación, 34(1), 2010, págs. 15-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>

Gómez-Rada, C. A. *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 2(2), 2002, págs. 61-77.

González, D. G., & Naranjo Agudelo, J. *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y*

tendencias. Universidad del Rosario. 2014. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>

Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach R. *Changing Leadership for Changing Times*. McGraw-Hill Education. 1999.

Matos, Andreina. 2019. "Lifeder." *Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-bibliografica/>.

Ministerio de Educación. *La evaluación formativa y sus componentes para la construcción de una cultura de mejoramiento*. 2015. Recuperado de <https://aprende.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/naspublic/La%20evaluaci%C3%B3n%20formativa%20y%20sus%20componentes%20para%20la%20construcci%C3%B3n%20de%20una%20cultura%20de%20mejoramiento.pdf>

North, D. C. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica. 1993.

OECD. *Panorama de la educación 2016: Indicadores de la OCDE*, Fundación Santillana, Madrid, 2018. <https://doi.org/10.1787/eag-2016-es>.

Padilla, C. R. *Gestión escolar y la calidad educativa*. 2016. Recuperado de [https://issuu.com/maanradi/docs/gestion\\_educativa\\_y\\_la\\_calidad\\_educ](https://issuu.com/maanradi/docs/gestion_educativa_y_la_calidad_educ)

Rodríguez, N. *Gestión escolar y calidad de la enseñanza*. 2000. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35641006.pdf>

Ruiz, T. B. *Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares*. 1997. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie15a01.htm>

Salazar, M. A. *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* 2006. Recuperado de

<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

Soria, A. B., y Ibarrola García, S. *Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, N.º 67, 2015, págs. 55-70.

<https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>

Terren, E. *Las organizaciones educativas como sistemas*. Revista Iberoamericana de Educación, 2004, págs. 189-214.

Torres, Y. E. *Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica*. 2018.

Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v21n2/0123-1294-eded-21-02-00259.pdf>

Vila, J. V. *El liderazgo docente*. s.f. Recuperado de

<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/6829/EI%20liderazgo%20docente.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villamil, G. S. *Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*. 2016. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705007.pdf>