

# DIRECCIÓN ESCOLAR Y LIDERAZGO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL ROL DIRECTIVO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN PÚBLICAS Y PRIVADAS DE COLOMBIA

School management and leadership: analysis of the performance of the managerial role in public and private educational institutions in Colombia



Astrid Viviana Rodríguez  
Johemir Pérez Pertuz  
Eliécer Montero Ojeda  
(Compiladores)

**MD UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos

Maestría en Educación



# Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia

School management and leadership: analysis of the performance of the managerial role in public and private educational institutions in Colombia

## Compiladores

Astrid Viviana Rodríguez  
Johemir Pérez Pertuz  
Eliécer Montero Ojeda

## Autores

Adiela Guimar Ortiz Díaz  
Adriana María Losada Trujillo  
Ángela Cristina Rubiano Carvajal  
Angie Julieth Franco Fernández  
Benicio Panesso Mena  
Brenda Yalile Aguirre Velásquez  
Carmen Elena Olaya Bohórquez  
Diana Marcela Beltrán Caraballo  
Diego Armando Beltrán Pantoja  
Diego Mauricio Cubides Parra  
Eberilda Del Carmen Barrios  
Eloina Mora Navarrete  
Fernando Ortiz Osorio  
Frank Horacio Morales Tobón  
Gabriel Enrique Monras Muñoz  
Gloria Patricia Torres Suarez  
Hernán Darío Contreras Sánchez

Ivonne Astrid Ospina Malagón  
Jairo Enrique Pájaro Pineda  
Javier Enrique Toloza Reyes  
Jhon Jairo Barrios Velilla  
Johany Andrés Martínez López  
Jorge Orlando Soto Giraldo  
José Alejandro Urrego Carrillo  
Juan Carlos Orjuela Abril  
Lorena Gaviria Uribe  
Luz Aleida Giraldo Velásquez  
Marcela Cristina Díaz Puerto  
Mari Dolí Muñoz Ome  
María Genis Rojas Tovar  
Osmiro Castillo Ramos  
Sandra Milena Arenas Montiel  
Valeria Villada Aristizábal  
Yanneth Castillo García



**Presidente del Consejo de Fundadores**

P. Diego Jaramillo Cuartas, CJM

**Rector General Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO**

P. Harold Castilla Devoz, CJM

**Vicerrectora General Académica**

Stephanie Lavaux

**Director de Investigaciones - PCIS**

Tomás Durán Becerra

**Subdirectora Centro Editorial - PCIS**

Rocío del Pilar Montoya Chacón

**Rector UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia**

Javier Alonso Arango Pardo

**Vicerrectora Académica UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia**

Amparo Cubillos Flórez

**Director de Investigación UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia**

Camilo José Peña Lapeira

**Director de Posgrados UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia**

César Augusto Aguirre León

**Decana Facultad de Educación UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia**

Astrid Viviana Rodríguez Sierra

**Coordinadora de Publicaciones UNIMINUTO Bogotá Virtual**

Nesly Melissa Bello Ramirez

Dirección escolar y liderazgo : análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia / Adiel Guimar Ortiz Díaz, Adriana María Losada Trujillo, Ángela Cristina Rubiano Carvajal...[y otros 32.] ; compiladores Astrid Viviana Rodríguez, Johemir Pérez Pertuz, Eliécer Montero Ojeda. Bogotá : Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, 2022.

ISBN: 978-958-763-601-7

161p.: il, tabl.

1.Administración escolar -- Investigaciones 2.Liderazgo -- Estudio de casos 3.Planificación educativa 4.Desarrollo educativo 5.Educación pública -- Investigaciones 6.Escuelas privadas -- Investigaciones i.Losada Trujillo, Adriana María ii.Rubiano Carvajal, Ángela Cristina iii.Franco Fernández, Angie Julieth iv.Panesso Mena, Benicio v.Aguirre Velásquez, Brenda Yalile vi.Olaya Bohórquez, Carmen Elena vii. Beltrán Caraballo, Diana Marcela viii.Beltrán Pantoja, Diego Armando ix.Cubides Parra, Diego Mauricio x.Barrios, Eberilda Del Carmen xi.Mora Navarrete, Eloina xii.Ortiz Osorio, Fernando xiii.Morales Tobón, Frank Horacio xiv.Monras Muñoz, Gabriel Enrique xv.Torres Suarez, Gloria Patricia xvi.Contreras Sánchez, Hernán Darío xvii.Ospina Malagón, Ivonne Astrid xviii.Pájaro Pineda, Jairo Enrique xix. Toloza Reyes, Javier Enrique xx.Barrios Velilla, Jhon Jairo xxi.Martínez López, Johany Andrés xxii.Soto Giraldo, Jorge Orlando xxiii. Urrego Carrillo, José Alejandro xxiv.Orjuela Abril, Juan Carlos xxv.Gaviria Uribe, Lorena xxvi.Giraldo Velásquez, Luz Aleida xxvii.Díaz Puerto, Marcela Cristina xxviii.Muñoz Ome, Mari Dolí xxix.Rojas Tovar, María Genis xxx.Muñoz Díaz, Milton Rolando xxxi.Castillo Ramos, Osmiro xxxii.Arenas Montiel, Sandra Milena xxxiii.Villada Aristizábal, Valeria xxxiv.Castillo García, Yanneth xxxv.Rodríguez, Astrid Viviana (compilador) xxxvi.Pérez Pertuz, Johemir (compilador) xxxvii.Montero Ojeda, Eliécer (compilador).

CDD: 371.2 D47d BRGH

Registro Catálogo Uniminuto No. 104505

Archivo descargable en MARC a través del link: <https://tinyurl.com/bib104505>

## Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia

### Compiladores

Astrid Viviana Rodríguez

Johemir Pérez Pertuz

Eliécer Montero Ojeda

### Corrección de estilo

Nesly Melissa Bello Ramirez

### Diseño y diagramación

Leidy Johanna Rodríguez Vergara

### Foto de portada

<https://www.freepik.es/>

**E-ISBN:** 978-958-763-601-7

<https://doi.org/10.26620/uniminuto/978-958-763-601-7>

**Primera edición:** diciembre de 2022

**Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO**

Calle 81B # 72B-70

Bogotá D.C., Colombia

2022

© Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Todos los apartados publicados en *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* fueron seleccionados de acuerdo con los criterios de calidad editorial establecidos por la institución. Los conceptos expresados en los capítulos competen a sus autores. Son su responsabilidad y no comprometen la opinión de UNIMINUTO. La obra está protegida por el Registro de Propiedad Intelectual. Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra en cualquier medio, incluido electrónico, con la condición de que la fuente sea citada clara y completamente, y siempre y cuando las copias no sean usadas para fines comerciales, tal como se precisa en la licencia Creative Commons Atribución-No comercial-Sin Derivar que acoge UNIMINUTO.

### Autores

Adiel Guimar Ortiz Díaz

Adriana María Losada Trujillo

Ángela Cristina Rubiano Carvajal

Angie Julieth Franco Fernández

Benicio Panesso Mena

Brenda Yalile Aguirre Velásquez

Carmen Elena Olaya Bohórquez

Diana Marcela Beltrán Caraballo

Diego Armando Beltrán Pantoja

Diego Mauricio Cubides Parra

Eberilda Del Carmen Barrios

Eloina Mora Navarrete

Fernando Ortiz Osorio

Frank Horacio Morales Tobón

Gabriel Enrique Monras Muñoz

Gloria Patricia Torres Suarez

Hernán Darío Contreras Sánchez

Ivonne Astrid Ospina Malagón

Jairo Enrique Pájaro Pineda

Javier Enrique Toloza Reyes

Jhon Jairo Barrios Velilla

Johany Andrés Martínez López

Jorge Orlando Soto Giraldo

José Alejandro Urrego Carrillo

Juan Carlos Orjuela Abril

Lorena Gaviria Uribe

Luz Aleida Giraldo Velásquez

Marcela Cristina Díaz Puerto

Mari Dolí Muñoz Ome

María Genis Rojas Tovar

Milton Rolando Muñoz Díaz

Osmiro Castillo Ramos

Sandra Milena Arenas Montiel

Valeria Villada Aristizábal

Yanneth Castillo García

# Contenido

<b>Presentación .....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Metacognición hacia la transformación social .....</b>	<b>17</b>
Metacognition towards social transformation	
Introducción .....	19
Exploración conceptual, etimológica y técnica de la metacognición .....	19
Importancia de los procesos cognitivos en el aprendizaje .....	21
Metacognición en el ámbito educativo .....	23
Aprendizaje, educación y sociedad: una estrecha relación .....	25
Un cambio de paradigma: la Enseñanza para la Comprensión (EPC) .....	27
Referencias .....	28
<b>2. Dirección escolar: de la teoría a la praxis .....</b>	<b>31</b>
School leadership: From theory to praxis	
Introducción.....	33
Dirección escolar .....	34
Formación y dirección .....	38
Motivación y satisfacción en el cargo directivo .....	45
Referencias .....	49
<b>3. Dirección escolar y modelos de liderazgo .....</b>	<b>53</b>
School management and leadership models	
Introducción .....	55

La dirección escolar y su papel de mejora .....	56
La educación en una sociedad cambiante .....	57
El papel de las instituciones educativas y su importancia social .....	58
La importancia de una dirección escolar ecuánime .....	59
La dirección escolar en la actualidad .....	61
Los retos de la educación en la actualidad .....	63
El quehacer profesional .....	66
Referencias .....	69
<b>4. De la teoría a la praxis pedagógica .....</b>	<b>71</b>
From theory to pedagogical praxis	
Introducción .....	73
Teoría, praxis y liderazgo educativo .....	73
Referencias .....	84
<b>5. Reflexión educativa y pedagógica en la dirección escolar .....</b>	<b>87</b>
Educational and pedagogical reflection in school management	
Introducción .....	89
La dirección escolar desde las áreas de gestión .....	89
El liderazgo pedagógico en el directivo docente .....	96
El docente como apoyo en el liderazgo directivo .....	96
Referencias .....	98
<b>6. Metacognición educativa y pedagógica en la dirección y liderazgo escolar .....</b>	<b>101</b>
Educational and pedagogical metacognition in school management and leadership	
Introducción .....	103
La metacognición y su contribución a la educación .....	104
La metacognición y la mediación pedagógica en la formación de líderes .....	107
La metacognición y la gestión directiva en la formación de líderes .....	111
Referencias .....	115



**7. La autoridad y el poder desde la perspectiva gerencial y el liderazgo escolar ... 117**

Authority and power from a managerial perspective and school leadership

Introducción .....	119
El liderazgo: un concepto polisémico y complejo .....	119
El liderazgo y la dirección escolar .....	121
Ser líder y ser gerente: diferencias y similitudes .....	124
Referencias .....	126

**8. Dirección escolar y liderazgo a partir de experiencias pedagógicas significativas ..... 129**

School management and leadership based on significant pedagogical experiences

Introducción .....	131
Dirección escolar .....	132
Liderazgo .....	133
Incidencia de la dirección escolar y el liderazgo en las áreas de gestión .....	136
Experiencias pedagógicas actuales y significativas en Colombia .....	138
Orientaciones a modo de conclusión .....	141
Referencias .....	142

**9. Liderazgo en el siglo XXI ..... 143**

Leadership in the 21st century

Introducción .....	145
Estrategias y habilidades por generación .....	145
Descripción de un líder por generación .....	151
Referencias .....	157

**Índice de Tablas ..... 159**

**Índice de Figuras ..... 161**



# Presentación

Hoy en día, las instituciones educativas tienen que asumir nuevos retos, ligados a las formas de enseñanza-aprendizaje que han sobrevenido con la pandemia ocasionada por el virus del COVID-19. Docentes y directivos docentes tienen hoy una tarea importante: guiar sus instituciones conforme los lineamientos propuestos por el Ministerio de Educación, adaptándolos a sus realidades, favoreciendo la creación de entornos de aprendizaje que posibiliten la enseñanza tanto dentro como fuera de las aulas, y todo esto sin perder de vista la calidad educativa.

*Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* recoge diferentes puntos de vista sobre la dirección y la gestión escolar, abordando temas como la metacognición, la teoría y la praxis pedagógica, y el liderazgo de instituciones educativas. Los autores de esta publicación son, en su mayoría, egresados de la Maestría en Educación, modalidad virtual, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Es decir, se trata de actuales y futuros docentes para quienes es tan importante el trabajo en las aulas como la dirección de las escuelas.

En el campo de la educación se necesitan líderes activos, con visión hacia el éxito y que implementen estrategias y métodos novedosos para lograr mejores resultados en las instituciones que dirigen y, por ende, en su calidad formativa. De nada sirven esfuerzos individuales de estudiantes o docentes si nada está articulado dentro de una estrategia macro que provenga de los directivos docentes y abarque el resto de actores de la comunidad educativa.

Los líderes escogidos deben ser capaces de crear un ambiente propicio que permita la inclusión y participación de cada uno de los integrantes del equipo (padres de familia, estudiantes, docentes y administrativos) a fin de que todos estén alineados hacia el cumplimiento de la misión institucional. Entre las habilidades de un verdadero líder destacan capacidad de gestión y dirección, organización, correcta delimitación de funciones y tareas, visión estratégica, innovación y planeación a largo plazo. De no contar con estas habilidades, el líder puede influir negativamente

en su institución. Estamos hablando de directivos docentes que no hacen su trabajo de la mejor manera, sino que solo buscan cumplir con un horario.

Lastimosamente, la educación en Colombia se enfrenta a esta problemática: la falta de liderazgo eficiente en centros educativos públicos y privados. Muchos de sus directivos docentes no tienen en mente innovar en sus acciones o en su modelo de liderazgo, ni buscan implementar herramientas que apunten hacia una educación de mejor calidad. Por ello, esta obra se hacía necesaria: era preciso ahondar en la dirección escolar, los tipos de liderazgo que puede llegar a desarrollar un directivo docente dentro de su comunidad, cómo se puede llegar a ser líder dentro de una institución y de qué manera es posible trabajar de forma armónica con el resto de integrantes de la comunidad educativa.

Con esta publicación se espera generar un espacio académico de divulgación de conocimiento en torno a la dirección y gestión escolar, el cual visibilice nuevas formas de liderar procesos académicos, así como metodologías de formación del rol directivo, como aporte a la comprensión de la política educativa nacional. Miembros de la comunidad educativa; docentes e investigadores interesados en la temática; profesionales de ciencias empresariales, sociales, humanas y de la educación, y estudiantes de pregrado y posgrado están invitados a adentrarse en las páginas de este libro y a continuar con la discusión dentro y fuera de los escenarios educativos. Una mejor educación la construimos entre todos.

**Verónica Johana Suárez Molina**

Líder de investigación

Maestría en Educación

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá Virtual y Distancia

# Introducción

La educación es el medio fundamental por el que todo ser humano construye conocimiento y aprende a vivir en sociedad. Esta no solamente comprende el ejercicio de aprender y enseñar en centros educativos, sino que también es un proceso ligado a la vida diaria. La presente obra busca visibilizar investigaciones que, desde diferentes puntos de vista, reflexionan sobre las instituciones educativas en relación con quienes asumen su gestión. A lo largo de los nueve capítulos que componen esta publicación, se abordarán los temas de dirección escolar y liderazgo.

En el primer capítulo titulado *Metacognición hacia la transformación social* los autores hacen un recorrido por diferentes conceptualizaciones acerca de la metacognición hasta detenerse en sus procesos y objetivos, siendo estos últimos conectores fundamentales entre los aspectos sociales y los aprendizajes en el ámbito educativo. Se contribuye con este análisis reflexivo a dar respuesta al cómo, el para qué y el por qué la educación es pilar fundamental en la conformación de una sociedad, en un contexto, con objetivos comunes y aspectos culturales propios.

En el segundo capítulo denominado *Dirección escolar: de la teoría a la praxis* se hace un análisis de la dirección escolar desde la perspectiva teórica y su transformación hacia la práctica académica, pedagógica y organizativa en el rol directivo, destacando aspectos relevantes, tales como la formación y la dirección, el desempeño en el cargo, la evolución profesional de los directivos, la motivación y la satisfacción. En tal virtud, la dirección escolar vista desde la teoría y la praxis aboca a reflexionar sobre los alcances que pueden tener los cambios generados por las distintas acciones ejecutadas por sus líderes, fungidas en la cultura de sus pueblos, potencializando o haciendo desaparecer paradigmas relacionados con la educación de nuestro país.

En el tercer capítulo llamado *Dirección escolar y modelos de liderazgo* se presenta un análisis de la estructura metodológica, conceptual y teórica de la educación, basada en una propuesta de liderazgo que permite identificar el rol del docente en función al proceso de enseñanza-aprendizaje y cómo este se moviliza en un sistema educativo con estándares de calidad. En el proceso de investigación fue necesario indagar

sobre el alcance y la pertinencia de la dirección escolar y los modelos de liderazgo a los que puede recurrir un docente para la formación de estudiantes con habilidades propias, para generar impacto en la construcción de sujetos que se desenvuelvan en una sociedad compleja, avanzada y regida por dinámicas cambiantes.

El cuarto capítulo denominado *De la teoría a la praxis pedagógica* expone la relevancia que tiene la teoría y la praxis en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el contexto escolar, resaltando la incidencia que tiene la práctica en la educación y la relación que existe entre estos dos términos como fluyente de procesos internos dentro del aula de clase. De esta manera, se parte de aspectos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), las mallas de aprendizaje y la Escuela Nueva, y también se aborda la integralidad que existe entre la teoría, la praxis y la pedagogía como competencias relevantes en el liderazgo de directivos de las instituciones educativas.

En el quinto capítulo titulado *Reflexión educativa y pedagógica en la dirección escolar* se plantea una reflexión con respecto a la dirección escolar, esto es, el desarrollo y el cumplimiento de las funciones del directivo docente como administrador y líder de la institución educativa. Todo desde una mirada crítica y contextual a las áreas de gestión propias del cargo directivo, a saber: administrativa, directiva, académica y comunitaria. Se reconoce que el apoyo que ofrece el docente a su directivo en las áreas de gestión se convierte en eje fundamental para el buen desempeño de las funciones del líder y la consecución de las metas institucionales.

El sexto capítulo llamado *Metacognición educativa y pedagógica en la dirección y liderazgo escolar* aborda la metacognición educativa y pedagógica en la dirección y el liderazgo escolar; el cómo dinamizar aprendizajes autónomos desde instituciones educativas que promuevan liderazgos a partir del conocimiento de procesos cognitivos. Para ello se abordan aspectos relacionados con la metacognición y su contribución a la educación, la metacognición y la mediación pedagógica en la formación de líderes, y la metacognición y la gestión directiva en la formación de líderes que se proyectan a sus comunidades.

En el séptimo capítulo denominado *La autoridad y el poder desde la perspectiva gerencial y el liderazgo escolar* se expone cómo el liderazgo, el poder y la autoridad se han ido redefiniendo hasta el punto de integrarse, complementarse, converger y trabajar de la mano en dinámicas que unos años atrás era imposible imaginar y mucho más con temas como el liderazgo ligado a procesos gerenciales y administrativos.

El octavo capítulo titulado *La autoridad y el poder desde la perspectiva gerencial y el liderazgo escolar* hace una revisión de la literatura más relevante y actualizada que se ha generado en los últimos diez años sobre dirección y liderazgo en el marco de la implementación de un modelo de dirección escolar y liderazgo transformacional. Además de hacer una amplia conceptualización sobre dichas temáticas, se pueden reconocer y valorar algunas experiencias pedagógicas significativas desde el desarrollo y la ejecución de una dirección escolar efectiva y un liderazgo inspirado en el humanismo y la adquisición de habilidades para la vida.

Por último, el noveno capítulo llamado *Liderazgo en el siglo XXI* plantea cómo debería actuar un líder frente al desafío de trabajar con personas que pertenecen a las generaciones que se encuentran actualmente laborando o dentro de la edad laboral (*Baby Boomers*, generación *X*, *millennials* y *centennials*). En este siglo, las organizaciones tienen entre sus colaboradores personas de todas las edades que, por pertenecer a diferentes generaciones, conllevan grandes retos para los líderes, ya que sus comportamientos, gustos, intereses y afinidades son diferentes. Evolucionar como líderes, teniendo en cuenta las características de cada generación, es un reto ineludible.





# 1. Metacognición hacia la transformación social

Metacognition towards social transformation

Angie Julieth Franco Fernández<sup>1</sup>

Jairo Enrique Pájaro Pineda<sup>2</sup>

Osmiro Castillo Ramos<sup>3</sup>

Johemir Pérez Pertuz<sup>4</sup>

Eliécer Montero Ojeda<sup>5</sup>

- 1** Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Especialista en Pedagogía Infantil y licenciada en Educación Básica con Énfasis en Matemáticas por la Universidad Santiago de Cali. Administradora de empresas por la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. <https://orcid.org/0000-0001-9702-476X>
- 2** Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Especialista en Educación, Emprendimiento y Economía Solidaria por la Universidad Francisco de Paula Santander. Administrador de empresas por la Universidad de Pamplona. <https://orcid.org/0000-0003-0314-3480>
- 3** Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Licenciado en Educación Básica con énfasis en Matemáticas por la Universidad del Atlántico. Ingeniero mecánico por la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. <https://orcid.org/0000-0001-9424-7837>
- 4** Doctor en Administración por la Universidad Benito Juárez. Magíster en Educación por la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá. Comunicador por la Universidad Santo Tomás. Tecnólogo en Negocios Internacionales por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Docente investigador de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [jperezpeltu@uniminuto.edu.co](mailto:jperezpeltu@uniminuto.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-5094-0530>
- 5** Doctor en Educación por Nova Southeastern University. Magíster en Administración de Empresas y especialista en Docencia Universitaria por la Universidad Santo Tomas, seccional Bucaramanga. Ingeniero de sistemas por la Universidad Industrial de Santander. Docente investigador de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. Líder de la línea de investigación de Liderazgo Educativo. [emontero@uniminuto.edu](mailto:emontero@uniminuto.edu) <https://orcid.org/0000-0001-5811-0083>

## Resumen

Pertinente y conveniente es retar a los sistemas educativos actuales al divulgar relaciones existentes entre los procesos metacognitivos y la transformación social, temas en apariencia lejanos pero que guardan una importante relación desde el ámbito educativo, visto este último como un hecho social. En el presente capítulo se hace inicialmente un recorrido por diferentes conceptualizaciones acerca de la metacognición hasta detenerse en sus procesos y objetivos. Se establece que el estudiante autónomo en su aprendizaje tiene mayores herramientas para aportar desde su área de estudio e intereses en la sociedad; por ello, se encontró el modelo EPC como el más pertinente para la enseñanza con la debida comprensión. Se contribuye con este análisis reflexivo a dar respuesta al cómo, el para qué y el por qué la educación es pilar fundamental en la conformación de una sociedad, en un contexto, con objetivos comunes y aspectos culturales propios.

**Palabras clave:** educación; enseñanza; aprendizaje; metacognición; transformación social

## Abstract

It is relevant and convenient to challenge current educational systems by disclosing the existing relationships between metacognitive processes and social transformation, topics that seem to be distant but have an important relationship from the educational field, seen as a social fact. In the present chapter, a tour is initially made through different conceptualizations about metacognition until stopping at its processes and objectives. It is established that the autonomous student in his learning has greater tools to contribute from his area of study and interests in society; therefore, the EPC model was found to be the most relevant for teaching with due understanding. This reflective analysis contributes to answer the question of how, what for and why education is a fundamental pillar in the conformation of a society, in a context, with common objectives and its own cultural aspects.

**Keywords:** education; teaching; learning; metacognition; social transformation

## Cómo citar este capítulo/How to cite this chapter

### APA 7.ª edición

Franco Fernández, A. J., Pájaro Pineda, J. E., Castillo Ramos, O., Pérez Pertuz, J. y Montero Ojeda, E. (2022). Capítulo 1. Metacognición hacia la transformación social. En A. V. Rodríguez, J. Pérez Pertuz y E. Montero Ojeda (Comps.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (pp. 17-29). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

### Chicago

Franco Fernández, Angie Julieth, Jairo Enrique Pájaro Pineda, Osmiro Castillo Ramos, Johemir Pérez Pertuz y Eliécer Montero Ojeda. "Capítulo 1. Metacognición hacia la transformación social". En *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez, Johemir Pérez Pertuz y Eliécer Montero Ojeda, 17-29. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022.

### MLA

Franco Fernández, Angie Julieth, et al. "Capítulo 1. Metacognición hacia la transformación social". *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez et al., Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022, pp. 17-29.

## Introducción

La metacognición como metodología sobre la cual sustentar un proceso de enseñanza-aprendizaje se expone a través de una serie de subtítulos como hilos conductores para el desarrollo de la temática, iniciando con las conceptualizaciones, etimología y significado técnico de la metacognición, la cual es entendida como el ‘conocimiento del conocimiento’, desde la neurociencia en el sector educativo. Se mostrará, en términos técnicos, que la metacognición como proceso permite potenciar en las personas el aprendizaje autónomo. Para ello se retomarán autores destacados que, apoyados en este concepto, desarrollan sus teorías.

Seguidamente, se resaltarán la importante e indivisible relación que existe entre la metacognición en el proceso de aprendizaje y sus elementos de adquisición, empleo y control del conocimiento, lo que finalmente se traslada a la cotidianidad del sujeto como miembro de una comunidad e impactando en ella. Los constructos de la evaluación de lo que se aprende, como lo cognitivo, las habilidades y las competencias, hacen referencia a lo expresado en la frase “Dime qué evalúas y te diré la sociedad que construyes”. En este capítulo se abordará el concepto de la metacognición para la transformación social desde una perspectiva teórico-práctica que le permite al lector redireccionarlo hacia los procesos de enseñanza-aprendizaje.

## Exploración conceptual, etimológica y técnica de la metacognición

La palabra metacognición, etimológicamente, es entendida como el conocimiento consciente que se tiene sobre el propio conocimiento. Este vocablo es uno de los más nuevos e interesantes para la psicología educativa, específicamente en el área de la neuropsicología y todo lo relacionado con los procesos del pensamiento aplicados en el sector educativo. El proceso de metacognición, técnicamente, puede permitir a los individuos ser conscientes de su aprendizaje. La autoevaluación mediante la metacognición permite autoidentificar las diferentes habilidades, limitaciones, herramientas y adquisiciones previas, en proceso y nuevas en cada persona.

Es importante destacar la necesidad de la metacognición en el proceso de aprendizaje en sus elementos de adquisición, empleo y control, lo que permite a las personas con recursos cognitivos adquiridos hacer un uso eficiente de los citados elementos, autoplanificarse y autoregularse. Así, por medio de la consciencia sobre el aprendizaje, es posible llegar a la comprensión en la que no es suficiente el

aprendizaje memorístico o repetitivo, sino aquel con el cual el estudiante logra hacer cosas, es decir, aquel flexible que puede ser trasladado a la cotidianidad del sujeto.

En términos de Flavell (1979), la metacognición es vista desde dos factores: el primero consiste en los productos cognitivos y entendimiento de procesos del individuo; el segundo se refiere al examen, la regulación y la organización del conocimiento. Lo anterior puede ser reducido en una frase ya conocida en el ámbito de la educación: la capacidad de aprender a aprender. De acuerdo con la explicación aportada por Alama (2015) sobre la teoría de Flavell, la metacognición se refiere a la conciencia que puede tener una persona con relación a los propios procesos y productos cognitivos, o cualquier otro asunto relacionado con ellos, dando cuenta en dicho proceso de la organización y regulación del conocimiento adquirido y de algunas metas u objetivos definidos con ellos. En tal sentido, se reafirma el ser conscientes y la autorregulación como pilares del aprendizaje del ser, ejemplificando las propiedades de la información considerada importante para su proceso de aprendizaje.

Para comprender nuevos modelos que abordan el concepto de metacognición en la actualidad, es primordial hablar de sus modalidades: metapensamiento, metacomprensión, metaatención y metamemoria. La última posibilita a una persona recordar sus habilidades y lograr correlacionar conocimientos anteriores y nuevos; la metaatención alude a la capacidad del sujeto, durante su proceso de aprendizaje, de centrar su potencial de atención hacia un único objeto o momento específico a pesar de la existencia de factores internos o externos al proceso y que pudieran producir ruidos que desfavorecen mantener dicha atención; por su parte, la metacomprensión se refiere a la posibilidad de comprender el objeto de estudio que se tiene o el aprendizaje que se pretende adquirir; mientras que el metapensamiento se relaciona con la habilidad de reflexionar sobre el pensamiento propio, la forma de optimizarlo y cómo este puede permitir una efectiva resolución de conflictos en el aprendizaje (Pozo y Monereo, 2021).

Abordar la teoría de la metacognición lleva indudablemente a mencionar aspectos sobre la teoría de la mente, que convergen en las ideas del control y de las provisiones del pensamiento de las personas. Algunas de ellas pueden presentar dificultades al momento de accionar este mecanismo, sobre todo al momento de regular y dar solución a algunos problemas, a la hora de realizar tareas cognitivas y de comprender a los demás (Pozo y Monereo, 2021). Luego, se puede expresar que la metacognición se encuentra relacionada con tres tipos de conocimiento. El primero, el declarativo, que consiste en saber de algo desde lo más general hasta

lo específico. El segundo, el procedimental, que implica al sujeto la posibilidad de hacer algo con aquello que ha aprendido, por ejemplo, la lectura de un manual que lleva a comprender la forma de armar un mueble y que se ve demostrado cuando este se encuentra armado. Finalmente, el condicional, que permite saber cuándo y por qué aplicar los conocimientos adquiridos.

En lo que respecta a una estrategia metacognitiva, resulta necesario conocer cómo se puede aplicar. Para ello, inicialmente, se deben plantear unos objetivos que se pretende sean alcanzados al finalizar la tarea. Objetivos que deben ser realistas y realizables por la persona en cuestión, así, si se da el caso contrario, sería necesario entrar a reconsiderarlos y volver a iniciar. El segundo paso es la elección de las estrategias idóneas, tanto en relación con los objetivos como con las posibilidades y el contexto del sujeto. El último punto consiste en la evaluación de los resultados en la que se pondrán en evidencia las dificultades y los logros respecto del objetivo inicial, retomando pasos anteriores de ser necesario para su corrección y mejora.

## **Importancia de los procesos cognitivos en el aprendizaje**

El aprendizaje consiste en la obtención y procesamiento de información nueva que se convierte en un ejercicio que produce cambios si hay diferencia positiva entre un estado anterior y un estado posterior de conocimiento. En dicho proceso, al interior y en las competencias de las personas, se hace posible la mejor adaptación al medio y a la vez alcanzar el propósito de la humanidad, la supervivencia. Se puede decir, por tanto, que el aprendizaje resulta ser una competencia natural, un proceso biológico que se convierte en un proceso fundamental y necesario en la vida del ser humano porque le permite desarrollarse e integrarse a la vida en sociedad, aportando, individual y colectivamente, a esa sociedad a la que pertenece. Al ser un proceso tan complejo, intervienen también diferentes factores, como son la psicología de la persona y el ambiente social en el que se encuentra.

Según explica Chávez (2019), existen dos tipos de aprendizaje: el no asociativo y el asociativo. El primero se desarrolla gracias a la exposición que tiene la persona con un estímulo único, por ejemplo, la familia, la sociedad o la escuela. El segundo surge de la relación que se da entre varios estímulos, y también contempla la relación entre una respuesta o su efecto con el estímulo. Todos estos procesos se dan a partir de los mecanismos biológicos que tiene predeterminadamente el ser humano y el contacto con el exterior. Por su parte, Vilatuña et al (2012, citados en

Chávez, 2019) afirman que “conforme el ser humano adquiere conocimiento de nuevos estímulos, el proceso de reorganización cerebral va cambiando y los integra de forma diferente” (p. 22).

Atendiendo a lo expuesto por Cruz y Galeana (2013, citados en Chávez, 2019), el sistema nervioso humano se compone de dos divisiones importantes: por una parte, el sistema nervioso central que recolecta y vincula los datos tomados de la parte sensitiva y concibe los pensamientos y las emociones que, posteriormente, forma y almacena en la memoria. Por otra parte, el sistema nervioso periférico que se conforma por los nervios craneales vinculados con el encéfalo, los nervios raquídeos y la médula espinal que permiten el transporte de los impulsos hacia el sistema nervioso central. Todo esto, sumado a las funciones neuronales, la corteza cerebral, el área parietal y el área temporal dan como resultado el aprendizaje. Se puede concluir que, para lograr este, la información debe llegar a las partes pertinentes del cerebro; allí son analizadas, integradas a la información existente y almacenadas como información nueva, lo cual conlleva una constante transformación de la mente.

En dicho proceso, el sistema nervioso central es el andamiaje más importante porque regula las conductas voluntarias y reflejas que conllevan al desarrollo del hombre. En ese sentido, la actividad cerebral es la que le permite a este ser en y con el mundo que lo rodea. Entonces, tal como lo explica Gordillo (2015), las dinámicas del cerebro y las funciones del organismo se comunican a través de interacciones químicas y neurales para lograr el desarrollo de la mente.

A lo largo de la vida, el ser humano lucha por sobrevivir superando diversas dificultades que lo conducen a un continuo aprendizaje. Este aprendizaje surge como consecuencia de la relación con el ambiente que lo rodea; de ahí la importancia de fortalecer los componentes biológicos, sociales y psicológicos que permitan establecer una adecuada interacción con el medio a favor del aprendizaje. Ahora bien, el aprendizaje depende de cada individuo, de sus capacidades y particularidades, lo cual responde a los diversos ritmos y estilos de aprendizaje, y está sujeto al nivel de complejidad partiendo desde lo más fácil hasta lo más difícil.

El ser humano percibe el entorno que lo rodea por medio de los sentidos sensoriales (audición, visión, gusto, tacto y olfato), y a través de situaciones tangibles, colectivas e individuales. Esta facultad de representación mental de las diferentes realidades es posible gracias a la impronta cerebral (Muñoz, 2013) y la posibilidad de manifestarlas, nombrarlas y relacionarlas para construir imágenes complejas del

mundo material, social y personal. Lo que se da a través del lenguaje: capacidad que diferencia al hombre de los demás animales. Teniendo en cuenta lo anterior, retomando los planteamientos de Muñoz (2013), es posible decir que los procesos de construcción intelectual, aquellos que permiten describir, explicar y valorar las realidades naturales, sociales y personales, se denominan procesos cognitivos. Según Teulé (2015), estos son las habilidades mentales que cada individuo desarrolla al ejecutar cualquier actividad, facilitando el conocimiento, puesto que garantizan su adquisición y posterior aplicación.

Según Campo (2010), el desarrollo motor es uno de los aspectos más significativos para el desarrollo cognitivo durante los primeros años de vida. “Un niño que presente las adquisiciones motoras esperadas para su edad presentará, igualmente, un desarrollo cognitivo y de lenguaje acorde” (p. 74). De esta manera, los procesos que permiten la evolución del desarrollo físico son considerados como una base sobre la que más adelante se construirá el desarrollo cognitivo. En ese sentido, el correcto desarrollo de los procesos cognitivos permitirá a la persona identificar aquellas posibilidades de aprendizaje que le ayudarán a moverse con el mundo y llegar a la construcción de una metacognición.

## **Metacognición en el ámbito educativo**

Constantemente, el ámbito educativo olvida la importancia de los factores epistemológicos presentes en los procesos de formación de los estudiantes, los cuales son esenciales para que el educando logre pasar de ideas intuitivas a ideas y concepciones científicas; por tanto, es necesario considerar los elementos del metaaprendizaje (aprender a aprender) guía de acción para llevar a cabo el análisis de este trabajo (Chrobak, 2000).

Tesouro (2005) manifiesta que, desde hace un tiempo, se han puesto de moda las expresiones «aprender a aprender» y «enseñar a pensar», expresiones continuamente utilizadas por los actores educativos, las cuales no son llevadas a la práctica, puesto que la concepción existente sobre la presencia del estudiante en la escuela es la de aprender omitiendo por completo que también deben aprender a aprender.

Las investigaciones recientes sobre el cerebro, hechas por las llamadas ciencias cognitivas (neurociencias, psicología y filosofía cognitivas, lingüística, etc.), han permitido afinar la relación, de modo que el conocer hoy día no puede ser desligado del papel que juega el cerebro como procesador de la información, que se traducirá en

algún momento bajo ciertas condiciones en la ansiada episteme griega: información verdadera justificada (Colot, 2005).

En la educación, la metacognición juega un papel relevante cuando se empieza a considerar la necesidad de que todo individuo tome conciencia de su proceso cognitivo y la autorregulación de este. Para ello, es necesario que la persona identifique si su modo de aprender es reflexivo o impulsivo, debido a que es necesario modelarlo para llegar a un proceso que, conscientemente, permita un equilibrio. En este sentido, la psicología cognoscitiva, rama dedicada a indagar las diversas formas en las que los seres humanos se apropian del conocimiento y los mecanismos para prevenir su olvido, encuentra que la metacognición tiene, dentro de sus principales preocupaciones, el aprendizaje significativo, el cual consiste en la capacidad que tiene una persona para incorporar unos nuevos conocimientos a unos preexistentes y así llegar al conocimiento general de un tema o una acción.

En este aspecto, una de las preguntas más reiterativas en el ámbito escolar es: ¿Cómo se pueden formar estudiantes metacognoscitivos? Es bastante común cometer el error de pensar que el acto de memorizar equivale al acto de aprender; sin embargo, esto es incorrecto. La metacognición, como se explicó anteriormente, consiste en el acto de identificar y reconocer el conocimiento mismo, es decir, el saber del saber.

Entonces, un estudiante metacognoscitivo no es una figura pasiva en el proceso de aprendizaje, sino que es capaz de participar activamente en la información que recibe. Por decisión propia, este es capaz de elegir, practicar, prestar atención, ignorar y reflexionar para perseguir sus objetivos de aprendizaje planteados con anterioridad. Así mismo, es capaz de reconocer sus errores e identificar aquellas debilidades en ciertos temas a fin de reforzarlos y corregirlos. El estudiante metacognoscitivo tiene la posibilidad de aplicar diferentes estrategias que le permiten desarrollar nuevos aprendizajes y hacer crecer su inteligencia al tiempo que se adapta a su medio como respuesta a la necesidad de supervivencia. En conclusión, resulta necesario expresar que el desafío para la educación en el fortalecimiento de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, sacando provecho de la metacognición. Se requieren cambios en las viejas concepciones de enseñanza que se orientaban a la repetición y la memorización; ahora, los estudiantes deben encontrarse en plena conciencia de sus procesos cognitivos con el fin de direccionarlos según las necesidades de adaptabilidad a su entorno.



## **Aprendizaje, educación y sociedad: una estrecha relación**

Es posible cuestionarse sobre la relación que puede surgir entre la metacognición y la sociedad que se vive hoy en día. Por tanto, se hace necesario identificar una distancia entre la forma de aprender del ser humano y la realidad social que afecta a las personas desde diferentes ámbitos. El aprendizaje, como instrumento de supervivencia, se encuentra estrechamente ligado a los procesos sociales que afectan a todo el colectivo, entre ellos, los actores principales de la educación, como son los estudiantes.

A través del tiempo, la educación en el mundo ha tenido un papel preponderante en la formación de las sociedades. Ha cambiado según las épocas y las necesidades del momento y de los contextos sociales. Existen problemáticas e inquietudes inherentes a la educación que esperan ser resueltas; ahora, en tiempos convulsos como los que corresponden a este nuevo milenio, la necesidad de un sistema educativo más acorde con la época se hace apremiante. Siendo la educación parte esencial de las sociedades, o mejor aún, parte inherente al ser humano por su necesidad natural de conocimiento, es necesario ponerla en lo más alto y visible de la discusión actual, cuestionarla, examinarla, visionarla de cara al futuro, con el fin de enriquecerla no solo desde el diálogo, sino desde los hechos. Que la reversión de la irracionalidad no sea una quimera durante los siguientes años.

De ahí que la educación debe ser un proceso de formación integral, según el contexto social, época, etc. “Para la mayoría de los estudiosos, la cuestión más importante es de fines. ¿Para qué sirven las escuelas?” (Rus, 2010, p. 416). Existen problemáticas comunes en muchos de los países de América Latina: desigualdad, violencia, analfabetismo y pobreza. Los obstáculos no son fáciles de vencer, pues existe una crisis estructural del sistema educativo. “Es la crisis de una educación racionalista que no puede revertir la irracionalidad” (Mazorco, 2010, p. 270). Estas dos citas permiten enraizar la esencia de la dualidad expuesta: la metacognición y la sociedad.

En concordancia con los últimos lineamientos o propuestas de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), las escuelas hoy por hoy sirven de canales potenciadores de pensamiento y competencias (pilar del aprender a aprender) y no como simples centros desarrolladores de contenidos. Cobrando fuerza el uso de la metacognición en los procesos de aprendizaje, favoreciendo el saber hacer en sociedad y haciendo parte de las propuestas de

soluciones de contexto e interés individual y colectiva, soluciones paridas desde las escuelas que le apuestan a la construcción de una mejor sociedad.

La influencia de la educación en la sociedad es indiscutible; a su vez, la sociedad impacta en la educación. Por esta razón, su deber es no solo promover la construcción de individuos que refuercen las filas de personas buscando una función en el ámbito laboral, sino que, a partir de un profundo estudio de los fenómenos que aquejan a los países latinoamericanos, se cultive un gusto por el conocimiento, un amor por la profesión elegida, una vocación de ser.

Se han hecho ajustes estructurales en varios aspectos sociales como el económico, el jurídico, el educativo. Una de estas propuestas surgió gracias a la Unesco, pero sus reformas son consideradas fracasos al mantener vigente un sistema basado en pedagogías constructivistas, llevadas a cabo en América Latina desde los años ochenta, y que, a la larga, terminaron por derivar en fracaso, según cuenta Mazorco (2010). Es necesario, por lo tanto, un cambio epistemológico que permita acercarse a la verdadera esencia de la problemática social, y la manera en que la educación puede abordarla, proponer y crear soluciones.

Es importante resaltar que la educación es un fenómeno social, estrechamente ligado a la cultura de cada contexto, y es un tema de reflexión habitual en los diversos escenarios del pensamiento. En la medida en que problemáticas de diversa índole aquejan a las sociedades, la educación debe responder a las necesidades que hacen imperativa su reestructuración. De esta manera, los modos de educación de los años ochenta resultan inútiles en la actualidad debido a que las necesidades de esa época no corresponden con el acontecer de la presente. Según Durkheim, la ciencia de la educación depende más de la sociología que de la pedagogía, puesto que la educación es un fenómeno social, más que solo una práctica cognitivista. De tal consideración resulta un cambio de paradigma.

Así, la educación debe ser abordada desde una perspectiva diferente a la de transmitir conocimientos desde la memorización, las tareas, los horarios, las exposiciones, y otras situaciones didácticas que llevan a la fatiga mental y la frustración. En ese sentido, se puede pensar en el proceso metacognitivo dentro del proceso educativo. Es posible, incluso, atreverse a proponer la Enseñanza para la Comprensión como un modelo divergente que promueve la metacognición como elemento básico del conocimiento. Por ello, el enfoque metacognitivo resalta la importancia del procesamiento de la información en el aprendizaje, y tanto docentes

como estudiantes deben ser conscientes de ello; siendo trascendental realizar actividades participativas, por medio de estrategias dinámicas y motivadoras que permitan que los estudiantes reciban y transformen la información con facilidad, a tal punto que formen parte de su propio aprendizaje y conlleve la búsqueda y generación de nuevos conocimientos (Naranjo et al., 2014).

Se concluye entonces que, en el escenario actual de las sociedades, los desafíos están planteados, y es aquí y ahora cuando la responsabilidad de los docentes adquiere una dimensión que lo ubica como elemento importante en dicha problemática, lo que recuerda a Rus (2010) indicando que la figura accionante, del docente al interior del aula, es culturalmente imborrable.

## **Un cambio de paradigma: la Enseñanza para la Comprensión (EPC)**

La adopción de la enseñanza desde la metacognición es útil desde dos puntos de vista: el primero, la adaptación a la educación mediada por las TIC (tecnologías de la información y de las telecomunicaciones), ayudando a desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para autorregular el aprendizaje de manera activa y productiva, ya que, el aprendizaje, visto desde la EPC, tiende a ser autónomo y activo. El segundo, la responsabilidad que tienen los docentes al momento de formar futuras generaciones capaces de desarrollar sus capacidades cognitivas de forma independiente, aprovechando todo aquello que es brindado por el medio para su aprovechamiento.

Según Stone (1999) la EPC es un modelo pedagógico que funciona en doble vía. Inicialmente permite, desde el punto de vista pedagógico, garantizar a los docentes que sus estudiantes han interiorizado los aprendizajes que ellos se han propuesto compartirles, especialmente si estos pueden ser trasladados a la cotidianidad de ellos. Luego, desde el punto de vista sociológico, permite asegurar que el sistema educativo se encuentra alineado con las necesidades del contexto inmediato, de forma que los estudiantes adquieran unos conocimientos que serán aplicados, de manera efectiva, en la sociedad, aportando de manera significativa desde las distintas áreas del conocimiento.

Entonces, cuando a un estudiante se le ha enseñado la historia de su país, sin sesgo alguno, este será capaz de formar un punto de vista particular que le permita tomar decisiones que favorezcan el colectivo, propendiendo siempre por la construcción

de una mejor sociedad para todos. Este mismo ejemplo se puede trasladar a áreas del conocimiento como las ciencias, las matemáticas, las tecnologías o las artes.

De acuerdo con los planteamientos de Alama (2015), “la comprensión es una de las habilidades básicas para construir firmemente aprendizajes y para exhibir mejores perspectivas de calidad de vida en el largo plazo” (p. 79). En ese sentido, se puede encontrar que existe una correlación entre los procesos de comprensión, a través de la metacognición, y la construcción de sociedades más justas y equitativas. Esto, porque en la medida en que cada persona tenga la capacidad de construir conocimiento desde sus propios intereses y necesidades, se verá obligado a reflejarlo en la sociedad que lo acuna a través del trabajo, la investigación y la proyección social.

Por consiguiente, es posible mencionar que, en torno al aprendizaje, se dan dos aspectos indispensables para el hombre: la supervivencia y la vida en sociedad. Si bien el hombre primitivo fue capaz de sobrevivir sin complejas teorías del aprendizaje o estudios sociológicos, los fundamentos epistemológicos de cada una de estas ciencias fueron las bases de la sociedad como hoy es conocida. De forma que el aprendizaje presente en cada una de ellas, es indispensable para un desarrollo, tanto individual como colectivo, y aquel hombre que sea consciente de ello tiene mayores posibilidades de potenciarlo y manejarlo, según sus expectativas.

Para finalizar, es necesario reconocer el papel de la metacognición, tanto en los estudiantes como en los docentes que deben innovar en la didáctica de los diferentes temas, permitiendo a sus alumnos tomar las riendas del aprendizaje y llevar a un siguiente nivel la autonomía en la educación, reconociendo en ella las fortalezas, las debilidades, los nuevos objetivos y las posibilidades de esta como un elemento de transformación social. Así, los nuevos formadores deben llegar con otra perspectiva sobre las diversas problemáticas que afectan el desarrollo de las sociedades y su relación permanente con el aprendizaje significativo, como es planteado desde la Enseñanza para la Comprensión. No hay que olvidar que se demanda ser críticos en momentos oportunos y asertivos.

## Referencias

- Alama, F. (2015). Hacia una didáctica de la metacognición. *Horizonte de la Ciencia*, 5(8), 77-86. <https://www.redalyc.org/journal/5709/570960875008/html/>
- Campo, T. (2010). Importancia del desarrollo motor en relación con los procesos evolutivos del lenguaje y la cognición en niños de 3 a 7 años de la ciudad de

- Barranquilla (Colombia). *Salud UNINORTE*; 26(1), 65-76. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-637248>
- Chávez, V. A. (2019, 15 de enero). Mecanismos biológicos del aprendizaje y el control neural en los periodos sensibles de desarrollo infantil. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (26). [https://www.redalyc.org/jatsRepo/4418/441857903005/html/index.html#redalyc\\_441857903005\\_ref5](https://www.redalyc.org/jatsRepo/4418/441857903005/html/index.html#redalyc_441857903005_ref5)
- Chrobak, R. (2000). *La metacognición y las herramientas didácticas*. Universidad Nacional del Comahue. <https://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/05/Chrobak.htm>
- Flavell, J. H. (1979). Metacognición y monitoreo cognitivo: una nueva área de investigación del desarrollo cognitivo. *Psicólogo Estadounidense*, 34(10), 906.
- Mazorco, G. (2010). Educación en crisis. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 9(25), 269-288. <https://www.scielo.cl/pdf/polis/v9n25/art16.pdf>
- Muñoz, E. (2013). Procesos cognitivos y su importancia para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana de Neuropsicología*, 5(6).
- Naranjo, J., Mercedes, L. y Gallardo, S. (2014). La metacognición y su aplicación en herramientas virtuales desde la práctica docente. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (16), 299-313. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441846097014>
- Pozo, J. I. y Monereo, C. (2021). Metacognición y estrategias de aprendizaje. *Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH)*, 111-121.
- Rus, A. (2010). Los problemas de la educación. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 14(1), 415-428. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56714113024.pdf>
- Tesouro, M. (2005). La metacognición en la escuela: la importancia de enseñar a pensar. *Educar*, 35, 135-144. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130824013.pdf>
- Teulé, J. (2015). Procesos cognitivos relacionados con el aprendizaje de la lectura del alumnado de educación primaria (Trabajo de grado). Universidad Internacional de la Rioja. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/3268/TEULE%20MELERO%2C%20JUDITH.pdf?sequence=1>



# 2. Dirección escolar: de la teoría a la praxis

School leadership: From theory to praxis

Mari Doli Muñoz Ome<sup>1</sup>

Adiela Guimar Ortiz Díaz<sup>1</sup>

Javier Enrique Toloza Reyes<sup>2</sup>

Johemir Pérez Pertuz<sup>3</sup>

Astrid Viviana Rodríguez Sierra<sup>4</sup>

---

1 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

2 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Especialista en Política y Estrategia Marítima por la Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla. Ingeniero civil por la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga. <https://orcid.org/0000-0003-0915-0438>

3 Doctor en Administración por la Universidad Benito Juárez. Magíster en Educación por la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá. Comunicador por la Universidad Santo Tomás. Tecnólogo en Negocios Internacionales por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Docente investigador de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [jperezpeltu@uniminuto.edu.co](mailto:jperezpeltu@uniminuto.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-5094-0530>

4 Doctora y magíster en Diversidad y Desarrollo Socioeducativo por la Universidad de Valladolid. Comunicadora social y periodista por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Decana de la Facultad de Educación y directora de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [avrodriguez@uniminuto.edu](mailto:avrodriguez@uniminuto.edu). <https://orcid.org/0000-0001-7079-1168>

## Resumen

El presente capítulo hace un análisis de la dirección escolar desde la perspectiva teórica y su transformación hacia la práctica académica, pedagógica y organizativa en el rol directivo. En tal virtud, la dirección escolar aboca a reflexionar sobre los alcances que pueden tener los cambios generados por las distintas acciones ejecutadas por sus líderes, fungidas en la cultura de sus pueblos, potencializando o haciendo desaparecer paradigmas relacionados con la educación de nuestro país. Dentro de la praxis pedagógica y educativa, se encuentra el valor del liderazgo educativo como un factor determinante para la eficacia escolar. Se evidencia la conexión entre los factores externos propios del entorno con la realidad a la que se enfrentan los directivos en el desarrollo de sus actividades diarias. Es aquí donde la motivación juega un papel importante, mostrando el compromiso de los directivos con su comunidad educativa.

**Palabras clave:** dirección escolar; liderazgo educativo; formación integral; directivos docentes; motivación

## Abstract

This chapter analyzes school leadership from a theoretical perspective and its transformation into academic, pedagogical and organizational practice in the managerial role. By virtue of this, school management leads to reflect on the scope of the changes generated by the different actions carried out by its leaders in the culture of their people, potentiating or eliminating paradigms related to education in our country. Within the pedagogical and educational praxis, the value of educational leadership is found as a determining factor for school effectiveness. The connection between the external factors of the environment and the reality faced by school leaders in the development of their daily activities is evident. It is here where motivation plays an important role, showing the commitment of principals to their educational community.

**Keywords:** school management; educational leadership; comprehensive training; school leaders; motivation

## Cómo citar este capítulo/How to cite this chapter

### APA 7.ª edición

Muñoz Ome, M. D., Ortiz Díaz, A. G., Toloza Reyes, J. E., Pérez Pertuz, J. y Rodríguez Sierra, A. V. (2022). Capítulo 2. Dirección escolar: de la teoría a la praxis. En A. V. Rodríguez, J. Pérez Pertuz y E. Montero Ojeda (Comps.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (pp. 31-51). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

### Chicago

Muñoz Ome, Mari Doli, Adiel Guimar Ortiz Díaz, Javier Enrique Toloza Reyes, Johemir Pérez Pertuz y Astrid Viviana Rodríguez Sierra. "Capítulo 2. Dirección escolar: de la teoría a la praxis". En *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez, Johemir Pérez Pertuz y Eliécer Montero Ojeda, 31-51. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022.

### MLA

Muñoz Ome, Mari Doli, et al. "Capítulo 2. Dirección escolar: de la teoría a la praxis". *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez et al., Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022, pp. 31-51.



## Introducción

Los acontecimientos nacionales relacionados con la dirección en la educación escolar inician una ardua labor en torno a comprender cómo el rol del líder institucional permite mejorar y fortalecer los procesos académicos, pedagógicos y organizativos en todas las instituciones educativas de Colombia. El Ministerio de Educación Nacional (MEN), en coordinación con las gobernaciones de cada región, las secretarías de educación y demás entidades territoriales encargadas de ofrecer un acompañamiento sistemático y educativo, fomentan todo tipo de estrategias organizativas que conllevan garantizar un servicio de calidad educativa para cada uno de los niños, niñas y jóvenes que se encuentran realizando un proceso formativo e integral. Así pues, en la búsqueda del mejoramiento en la calidad de la educación, se cumple un rol muy importante en torno a la formación de las personas que la dirigen, pues estas deben tener una preparación acorde y coherente con los contextos educativos donde se llevará a cabo la gestión directiva.

Por lo anterior, el Ministerio de Educación Nacional, como entidad principal en la educación, proporciona una formación adecuada y real en cuanto a la calidad educativa. Formación que ha sido cuestionada por el mismo gremio docente al encontrar discordancias entre la realidad escolar y los lineamientos de la calidad educativa. Para solventar esta situación se promueve todo tipo de estudios formativos y pedagógicos que promuevan el liderazgo educativo, así como la participación del concurso para el ingreso de docentes y directivos docentes en la educación pública del país. Dicho concurso inició en el año 2002, mediante el decreto gubernamental 1272, y ha ofrecido una estabilidad laboral a los educadores. A lo largo de estos años, se han realizado continuas reformas con el fin de mejorar el proceso de selección del personal encargado de liderar y formar a las futuras generaciones.

En tal sentido, debido a las altas exigencias para lograr entrar a este selecto grupo de docentes nombrados bajo el concurso de méritos, se obtiene una mejor preparación en la formación y dirección, alcanzando un gran avance en la evolución de la profesionalización de los directivos, quienes en el sector público gozan de beneficios, dentro de los cuales se resalta el hecho de poder mejorar su escalafón mediante estudios que repercuten directamente en la calidad de vida. Es importante precisar que, en el sector de la educación privada del país, no se obtienen los mismos beneficios, pues cada institución educativa privada determina los lineamientos laborales y formativos de acuerdo con las políticas que se establecen de manera interna.

Por consiguiente, se podría decir que la formación académica junto a la remuneración económica y el estatus ante la sociedad convierte a la dirección escolar en una carrera atractiva y satisfactoria donde se asumen retos, desafíos, dificultades y aciertos que, con esfuerzo, dedicación y un buen liderazgo, se logran resolver diariamente en la búsqueda de una mejor sociedad en manos de la educación colombiana.

## **Dirección escolar**

Se han realizado estudios e investigaciones acerca de la relación entre la dirección escolar y el liderazgo educativo que ejercen los directivos en los centros escolares de los diferentes países latinoamericanos, tanto en colegios del sector público como privado. Estas instituciones no se presentan en la actualidad como espacios solo académicos, sino, por el contrario, se manifiestan como instituciones cada vez más sistemáticas y complejas, en las que coinciden estudiantes, docentes, directivos docentes y padres de familia en diversos temas formativos, interculturales, multiculturales y pluriculturales que conllevan una formación integral del estudiante.

En este punto, se integra el concepto de administración educativa, al determinar la importancia de liderar y gestionar la educación, así como de comprender el fenómeno de la inmigración, que invita a diseñar y a organizar todo tipo de estrategias de funcionamiento como espacios interculturales, donde se fomente el respeto, la armonía, la diversidad, el color, la raza, etc., lo que nos hace diferentes y a la vez nos enriquece y ayuda a complementar la particularidad del ser (Díaz, 2007).

La figura del director tiene innumerables responsabilidades como mediador en las actividades de socialización y convivencia. A la vez, funge como garante de la gestión de conflictos, donde ha de aportar de manera colaborativa con las familias, organismos e instituciones del contexto propio. Al asumir estas funciones, la dirección debe tener siempre presente que la diversidad existente en los colectivos que conforman la comunidad educativa se integra por distintas personas, razas, ideologías, creencias, etc. Ellos necesitan el reconocimiento de su esfuerzo y dedicación, de manera proporcional a sus respectivos aportes, además de tener acceso a escenarios de comunicación y participación adecuados con lineamientos bien definidos en competencias y actuaciones, acompañados de foros donde se dé el debate, las reflexiones, el análisis de una realidad social que necesita de intervenciones pedagógicas y educativas, y donde las críticas sean asumidas e interpretadas como punto de partida para avanzar en la búsqueda de los objetivos comunes.

Tal como lo menciona Díaz (2007), se infiere de manera directa que quien desempeña las funciones de dirección ha de poseer habilidades sociales, necesarias para desarrollar el rol de mediador, como herramienta idónea para aplicar el principio de equidad de manera real, como resultado de un esfuerzo conjunto. El sentido de todo consiste en pasar de un perfil de director funcional y gerencial, volcado en el control administrativo y disciplinario del centro, a un liderazgo positivo capaz de interpretar las necesidades y problemáticas, pero adicionalmente de unir voluntades y esfuerzos para resolver conflictos y lograr los objetivos propuestos.

Esto indica que al tomar como base los modelos teóricos de las organizaciones es apropiado destacar el papel de la dirección en la consecución del éxito y la aplicación de la capacidad organizacional, tal como lo argumenta Díaz (2007) al determinar que es fundamental el estudio del liderazgo como herramienta esencial en todos los sistemas y modelos educativos que propenden por la calidad. Además, para lograr una verdadera transformación en las escuelas, es imperante que haya una influencia por parte del liderazgo directivo; y en ese sentido, el liderazgo se convierte en el factor por excelencia que permite la fijación, la adaptación y el éxito dentro de ese grupo de elementos coexistentes en la mayoría de los modelos educativos.

Existe un gran reto para la formación directiva y docente del profesorado en Colombia y en Latinoamérica en general, el cual consiste en identificar estrategias que permitan desarrollar de manera efectiva la gestión y la dirección educativa para la ciudadanía y para la paz, sin apartarse de la formación socioeducativa. Lo anterior teniendo en cuenta que el propósito de una educación centrada en lo social conlleva el perfeccionamiento del ser en sus relaciones humanas, tanto en la teoría como en la práctica, para obtener desarrollo social y personal (Guzmán, 2011). Aun así, el modelo en el cual se ha formado la mayoría de la comunidad escolar colombiana y de las directivas educativas se ha impregnado en su cuerpo docente y en la gestión académica y administrativa a partir de los proyectos institucionales de centro y sus currículos, lo que no supone la formación especializada y profesionalizada de la pedagogía social —centrada en la teoría sustantiva de la pedagogía como disciplina autónoma en las ciencias de la educación— y la educación social —como práctica educativa de lo social que busca aportar a la integración y el equilibrio en el proceso de formación del individuo en los diversos contextos que influyen en su desarrollo— (Pozo, 2016).

Algunas investigaciones internacionales muestran que el buen liderazgo marca la diferencia en las instituciones educativas, puesto que los líderes escolares son

capaces de influir, ya sea de manera directa o indirecta en los aprendizajes de los estudiantes, al ser modelos de las condiciones en las que estos se producen. De acuerdo con Leithwood et al. (2006, como se citó en García y Martínez, 2019), “se identifican fuentes de evidencias en las investigaciones que justifican esta afirmación, llegando a la conclusión de que el liderazgo tiene efectos muy significativos sobre la calidad de la organización de las escuelas y el aprendizaje de los estudiantes” (p. 2). Se puede afirmar, incluso, que no existe un solo caso documentado de una escuela que funcione bien y presente un buen rendimiento en ausencia del liderazgo, ya que es un catalizador del potencial de la organización (García y Martínez, 2019).

## Dirección escolar en la práctica

Es necesario hacer una reflexión o abordaje epistémico desde la transcomplejidad como referente de las realidades educativas, las cuales son complejas y de múltiples interpretaciones, teniendo en cuenta la diversidad de los contextos educativos, lo que requiere determinar una postura que apunte a investigar y encontrar nuevos horizontes que propongan estrategias flexibles, integrales y adaptativas a las realidades particulares.

Esta visión permite entender el liderazgo como un fenómeno que se desarrolla y se construye desde la complejidad misma de la realidad de diferentes escenarios o ambientes, tal como lo definen Garay y Uribe (2006): “Desde la perspectiva de la gestión escolar este es el principal nudo crítico del sistema, la doble dependencia dada por los sostenedores (personal, infraestructura, recursos)” (p. 46), que abordan aspectos curriculares y pedagógicos. La tensión del sistema aparece y se refleja en la dirección de la institución que tiene que lidiar entre estas fuerzas, dando como resultado que los cambios esperados estén muy por debajo de las expectativas originales.

Ejercer un liderazgo a nivel escolar implica asumir circunstancias y desafíos que difícilmente se comparan con los que se encuentran en alguna otra institución, más allá de si es de carácter público o privado. El ejercicio del liderazgo por parte de un directivo escolar, sin duda alguna, es clave dentro de la posibilidad que tiene la escuela como institución social en reformarse y configurarse para satisfacer las necesidades que tiene la humanidad. Es decir, para hacer frente a las realidades que, puestas en contexto, representan desafíos, situaciones o problemas complejos por resolver, o por lo menos, proponer posibles soluciones.

A lo anterior es imperante sumar que la comunidad educativa debe hacerse cada vez más partícipe en las decisiones que se tomen en pro del mejoramiento de la calidad educativa. Por tanto, a partir de los años 90, se implementaron diferentes programas que han estimulado a las escuelas —por ejemplo, la creación de Equipos de Gestión, conformados por la dirección, profesores y, en algunos casos, padres de familia y estudiantes— como parte de un proceso de planificación estratégica para desarrollar su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

También se han incentivado los procesos de autoevaluación en las instituciones educativas que participan de los programas oficiales para el mejoramiento de la calidad de la educación con el objetivo de analizar de forma sistemática y constante los procesos y los resultados de la escuela, que además tiene como objetivo organizar y mejorar los esfuerzos, además de ser responsable públicamente ante la comunidad escolar por los resultados y logros de cada año de gestión, y que estos vayan fortaleciéndose en el liderazgo y el profesionalismo (Garay y Uribe, 2006).

Cabe señalar que, la dirección escolar ha ido presentando cambios de acuerdo con las diferentes leyes educativas, en las cuales siguen predominando una dirección centrada en labores burocráticas, preponderando un modelo no profesional y corporativista que, junto a la escasez de la emancipación y la ausencia de un marco organizativo que respalde el desarrollo de competencias pedagógicas, dificulta el ejercicio de un liderazgo educativo real (Ritacco y Amores, 2017).

En el contexto educativo iberoamericano se observa que la dirección escolar tiene su foco principal en actividades de carácter administrativo, lo que impide adoptar un plano pedagógico, siendo este último, en realidad, el factor orientador. En ese sentido, en las últimas décadas, la investigación educativa puso su vista en el liderazgo educativo, identificándose como uno de los factores clave para alcanzar el éxito y la eficacia por parte del sistema en las instituciones educativas (García y Martínez, 2019). Este liderazgo es específicamente el pedagógico, que consiste en priorizar la faceta educativa de la dirección, centrándose en aquellas labores que influyen en el aprendizaje del estudiantado (López et al., 2003).

Por otra parte, a pesar de los diferentes estudios que se han realizado, se demuestra que hay muchas maneras de ejercer un buen liderazgo dentro de las instituciones educativas, implementando estrategias y herramientas que brindan excelentes resultados. Se logró observar dentro de la investigación mediante grupos focales, encuestas y entrevistas tanto a docentes como a directivos que la realidad es

otra, puesto que no hay una implementación real y contundente frente a la vivencia del liderazgo pedagógico, recayendo entonces en lineamientos escritos o en palabras que no toman fuerza educativa.

Un ejemplo de lo anterior se expone en el caso de dos docentes de una institución educativa donde el rector es quien impone su autoridad y no da opciones de participación a los docentes, quienes, para poder responder una encuesta, preguntaron si su rector iba a tener acceso a la información porque se sentían temerosos de decir la verdad, a pesar de que también existen excelentes directores que buscan un cambio para sus respectivas instituciones y para la calidad educativa en sí.

## **Formación y dirección**

La dirección escolar es una función con responsabilidad social, por lo cual, es necesario entender la plena necesidad de cimentar unas bases adecuadas para ejercerla, de tal modo que funja como herramienta para aportar a la calidad educativa, y en ese mismo sentido, aporte al desarrollo social. Para la formación en dirección escolar y su correcta ejecución, se requiere poseer y evidenciar algunos criterios de competencias, dentro de los cuales Delgado (2004) destaca conocimientos (teóricos, metodológicos, entorno) y habilidades profesionales (interpersonales e intelectuales), además del desarrollo de liderazgo y la habilidad para administrar recursos (humanos, pedagógicos y financieros).

Desde esa perspectiva, se resalta el liderazgo pedagógico como una de las competencias básicas y necesarias para la educación de calidad si se quiere dirigir motivación, sentido de pertenencia y vocación, dejando de lado la caracterización de un simple gestor o jefe, para así lograr influenciar y satisfacer a todos los miembros del proceso de enseñanza y de aprendizaje, así como apuntar a una mejora constante de la misma calidad educativa.

En consecuencia, la educación para niños, niñas, adolescentes y jóvenes está en las manos de los docentes y los directivos docentes líderes, destacando estos últimos como los directos responsables ante los estudiantes, los padres de familia y la sociedad en general en cuanto a brindar resultados educativos y estrategias educativas para la mejora de la calidad educativa a través de proyectos que estimulen la apropiación y el empleo de herramientas tecnológicas y científicas que suplan las necesidades de los educandos. Eso sí, dejando de un lado las intenciones personales y haciendo prevalecer los logros colectivos.

Al referirse a la formación del directivo docente, en términos de la estrecha relación que existe con el correcto funcionamiento de las instituciones educativas y la función misma de director docente, se remite inmediatamente a un perfil requerido para ejercer esta función, el cual se ha delimitado por interrogantes propios que caracterizan el perfil. Este debe coincidir con la institución educativa y el contexto en el cual se desarrolla la interacción entre docentes y educandos para así orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje de una manera óptima y acorde con los objetivos de la institución que, además, debe aportar a la construcción del desarrollo social.

Con base en lo anterior, se ha suscitado una serie de investigaciones y estudios que ponen de manifiesto la capacidad de las instituciones educativas para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la calidad del liderazgo que docentes y directores reflejan. Esto permite inferir que “los directores pueden influir indirectamente sobre el aprendizaje en el centro desarrollando propósitos claros y comprendiendo sus roles” (Veenman, 1997, p. 558); por lo que la mencionada calidad es el producto de una buena formación para el desempeño de las funciones de un directivo docente.

Sin embargo, esta formación no debe limitarse o enmarcarse en una búsqueda de títulos y certificados, ya que la función no solo se enfoca en las competencias y habilidades profesionales, sino también a aquellas que se desarrollan como resultado de la interacción y el contexto propio.

Tal como lo argumenta Beltrán (2004) al referirse a la actuación profesional de los directores y las directoras, esta no puede entenderse como una simple aplicación de técnica universal producto de un cuadro de competencias, sino que debe ser el conglomerado de un conjunto de destrezas que se manifiestan de acuerdo con cada situación práctica, la cual implica la habilidad para determinar qué recursos y estrategias emplear con base en conocimientos generales o habilidades básicas. En ese sentido, se puede asegurar que la mejora en el desempeño de la función de la dirección debe basarse en el desarrollo de las relaciones con los otros.

Aunado a lo anterior, no hay que olvidar que las capacidades profesionales y las habilidades en el desarrollo social deben encontrarse enmarcadas y con acompañamiento permanente y eficaz de un estilo de liderazgo integral y fluido que redunde a favor de la calidad educativa. Ello se afirma como resultado de una postura positiva al lado del liderazgo en la dirección escolar, teniendo en cuenta que

“diferentes estudios de carácter mayormente cualitativo, asociados a la efectividad y calidad de las escuelas y a los resultados de evaluaciones tanto sectoriales como internacionales de rendimiento académico, destacan la fuerte asociación entre liderazgo educativo y eficacia escolar” (Cabrera, 2006, p. 1).

La dirección que se orienta a través de unas adecuadas bases de formación destaca su papel en el aporte a la calidad educativa de manera exitosa; y esas bases son transversales a la aplicación del liderazgo como un factor fundamental en cualquier sistema o modelo de calidad, el cual busca promover el desarrollo del conocimiento e impulsar cambios positivos en las organizaciones educativas.

De allí que el buen ejercicio de la dirección busca influir en las personas y en general en cada integrante del proceso de formación como eje fundamental para el progreso, si se tienen en cuenta los retos actuales dentro del proceso de cambio y de globalización, que impacta todas las actividades del ser. Por ende, la educación ha de ser uno de esas actividades propias del *ser social*, tal que “la sociedad del siglo XXI, con los cambios ya señalados, precisa de una dirección con un ejercicio de liderazgo que dé respuesta a estas realidades presentes y futuras” (Díaz, 2007, p. 35).

En lo que respecta a una adecuada formación que dé paso a la correcta ejecución de la Dirección, es adecuado manifestar que se debe resaltar el valor del liderazgo educativo como factor determinante de la eficacia escolar, y entender que “así como el rol de los profesores es clave en los procesos de aprendizajes, el de los directivos es igualmente clave en crear las condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización escolar” (Uribe, 2010, p. 304).

## Desempeño en el cargo directivo

El desempeño del cargo directivo desde una perspectiva que aporta a la mejora de la calidad educativa se relaciona con la formación para el desempeño de este rol y el adecuado y necesario estilo de liderazgo aplicado en cada una de las actividades propias de este cargo. Por este motivo, al hablar del desempeño del cargo directivo, se puede decir que las prácticas de los directivos escolares pueden ser efectivas y exitosas dependiendo de las características y las demandas que se presentan en el sistema educativo de su contexto —Estado, sociedad y comunidad educativa—; razón más que suficiente para declarar que el desempeño en la dirección escolar no es algo que pueda estandarizarse, sino que debe ser adaptable y flexible a las



variables del entorno. Como lo manifiesta Beltrán (2004), este desempeño en la dirección se ha de entender como la herramienta que propone estrategias adaptables a las situaciones variables y cambiantes del contexto de aprendizaje.

En ese sentido, es más que relevante para el desempeño de la dirección escolar poseer y aplicar “técnicas y estrategias para resolver conflictos, la gestión de los recursos humanos (profesorado, alumnado) y la innovación” (Gómez, 2010, p. 536); aspectos que en sumatoria son determinantes para evidenciar un verdadero liderazgo pedagógico al interior de las instituciones y los centros educativos.

Por lo anterior, aquellos que desean desempeñar las habilidades de directores escolares han de ser los mejores, con una sobresaliente formación, experiencia en la docencia, pero, sobre todo, con todas las actitudes y habilidades que requiere el cargo. De esta manera, se garantiza una labor exitosa y un liderazgo transformador y efectivo con su equipo de trabajo, cumpliendo con todos los requerimientos del Estado, la sociedad y la comunidad educativa en general.

No se ha de olvidar que una de las más importantes habilidades en el desempeño directivo es la de influir sobre la organización y sus integrantes. Para Vaillant (2015) la aplicación del liderazgo escolar es fundamental para los directores. Este, bajo una correcta orientación, impacta de manera positiva en los resultados de aprendizaje; en ese mismo sentido, cuando el liderazgo no es adecuado o no está presente, tiende a generar efectos adversos, dificultando y hasta bloqueando el proceso de aprendizaje, todo esto, en detrimento de la calidad educativa.

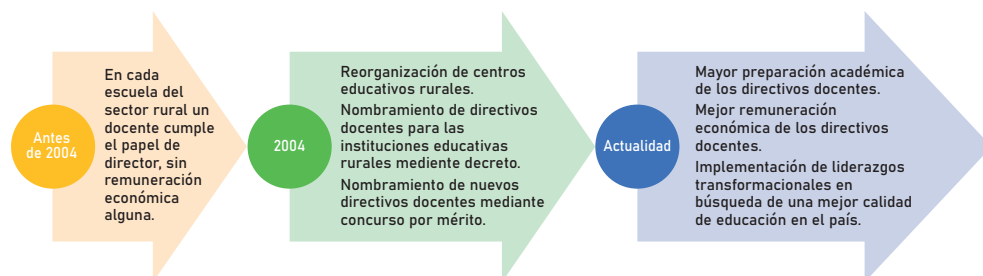
En tal virtud, se resalta el desempeño directivo a través de la ejecución y el desarrollo de las cualidades de un líder directivo escolar, mediadas por una formación y renovación constante y disciplinada que dinamice el ser, el saber y el hacer; y que aporte al éxito de la institución liderada, sumando garantías para el cambio e impacto positivo sobre toda la comunidad, y aportando al desarrollo integral.

El cargo de directivo docente debe procurar el planteamiento de un desempeño ajustado a una dinámica de desarrollo y liderazgo pedagógico que “promueva en sus decisiones al estímulo y el logro de la eficacia institucional, ajustado a actos de intervención transformadora que involucre la participación, la tarea de decisión en equipo de trabajo para orientar el desempeño del personal” (Parra, 2011, p. 59). Ello redundaría en el funcionamiento armonioso de la institución, además de evidenciar la gestión del trabajo en equipo necesario para alcanzar los propósitos y metas de la organización, y así mejorar la calidad educativa.

## Evolución profesional de los directivos

Al hablar de evolución en el perfil del directivo docente (Figura 2-1), se propone precisar cómo se manifiestan los cambios en el tiempo a través de la implementación de estrategias y métodos que, al desarrollarse, terminan eliminando o fortaleciendo paradigmas sociales y culturales en cada uno de los pueblos.

Figura 2-1. Evolución profesional del directivo docente



*Fuente: elaboración propia (2022)*

La educación en Colombia no es ajena a esta evolución. Solo al remontarse a los años anteriores al 2004, se verá que hubo una organización diferente en la administración educativa a la que se tiene hoy en día en el territorio nacional. A partir del año 2004, se estableció una reorganización en todos los centros educativos rurales del país y se conformó lo que hoy se conoce como las instituciones educativas, con el fin de tener un mejor control de los recursos y la organización de la educación a nivel nacional.

De acuerdo con la investigación realizada a nivel nacional por estudiantes de posgrado de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios sobre dirección escolar y liderazgo, algunos de los directores rurales de las escuelas fueron nombrados como los nuevos directores encargados de dirigir las recién conformadas instituciones educativas, que en la presente organización están constituidas por varias sedes.

Al reorganizar las instituciones educativas rurales en el año 2004, se evidenció un cambio de forma, pero no de fondo en la educación, puesto que siguen dirigiendo la formación de nuestras generaciones los mismos directores rurales, escogidos por la secretarías de educación de acuerdo con los criterios que no brindan confianza en la mejora de la calidad de educación, debido que para aquella época, todos los

docentes de las sedes unitarias debían asumir el cargo de directores y, en los casos más afortunados donde había varios docentes en una escuela y entre ellos varios interesados en postularse para ese cargo, los aspirantes debían presentar un plan de dirección.

Este nuevo rol se realizaba únicamente por vocación a la profesión; no tiene una remuneración económica. Este fenómeno no solo ocurrió en nuestro país, sino que también lo vivieron países europeos, dentro de los cuales se destaca España, en el siglo XX, mostrándose como pionero en este modelo de educación (Hernández, 2000).

Cuando la Secretaría de Educación nombra a los docentes que asumen la dirección de las instituciones educativas rurales por decreto, los nuevos rectores de las instituciones comienzan a recibir una remuneración económica, lo que genera motivación en el cargo de directivo docente. Esto hace que haya una competencia por llegar a ocupar este cargo, la Secretaría de Educación aprovechando esa demanda de interesados por liderar la educación, comienza a mejorar los criterios para su nombramiento, implementando el concurso de ingreso al sistema especial de carrera docente, lo que permite tener una mejor identificación de las persona y el perfil que tiene el directivo docente, aprovechando la oportunidad de conocer quiénes están al frente de nuestros colegios, en contacto directo con los estudiantes y docentes, implementando nuevas políticas donde se aprovecha sus líderes y la comunidad educativa en general, para alcanzar lo que busca el Ministerio de Educación Nacional (Miranda, 2016).

Gracias al nombramiento de los directivos concurrido desde el 19 de julio de 2002, entra en vigencia el decreto 1278, por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente, el cual brinda un avance significativo en la selección del personal y en procura de hacer cada día una mejor selección y disipar algunos vacíos que en el momento de su creación, no se tienen en cuenta, puesto que no se consideraban importantes para el momento.

Con el paso del tiempo, y a medida que se realizan algunas reformas al estatuto, se puede nombrar el método de ascenso como uno de los principales cambios que se han realizado, donde a partir del año 2017 ya no se hace mediante una prueba escrita, sino por medio de un video, por el cual, el directivo o docente es evaluado de acuerdo con su desempeño dentro de su cotidianidad. Estas continuas adaptaciones tienen el objetivo de alcanzar una selección idónea de las personas encargadas de

direccionar la educación de nuestras comunidades y lograr objetivos en cuanto a calidad educativa, como los planteados por parte de países que integran la OCDE (Cifuentes Cubillos, 2014).

La investigación realizada entre los años 2021 y 2022 por los estudiantes de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios sobre dirección escolar y liderazgo encontró la disponibilidad de los directivos de las diferentes instituciones educativas públicas y privadas del país, a participar en el trabajo investigativo, demostrando sus capacidades al desarrollar los diferentes instrumentos de recolección de información su capacidad de liderazgo y preparación académica que se ha alcanzado en la evolución profesional de los directivos.

Cabe destacar que la mayor participación en la investigación lo efectúan directivos nombrados mediante el decreto 1278, quienes llegan a ocupar estos cargos luego de aprobar el concurso de ingreso al sistema especial de carrera docente. La escasa participación de docentes nombrados mediante el decreto 2277, tal vez ocurre porque muchos han sido relevados del cargo y los que aún quedan, tienen métodos y estrategias para liderar un poco obsoletas, puesto que es de conocimiento público, que fueron nombrados por sus apetitos de colaborar y aprendieron el bagaje de la dirección escolar de manera empírica, implementando su estilo de liderazgo.

También se debe tener en cuenta que la mayoría de estos directivos no han realizado estudios de posgrado para alcanzar el mayor escalafón (Cárdenas y Miranda, 2014), debido a que el sistema de ascenso de ese decreto lo permite con tres años de permanencia en el cargo y algunos créditos que se consiguen con estudios de licenciaturas y, en el mejor de los casos, las especializaciones.

Por otra parte, la investigación de Miranda y Ramírez (2011) indica que en el sector público y privado también se encuentran diferencias. Los directivos docentes de las instituciones públicas cuentan con un nivel de estudios más avanzado en relación aquellos de colegios privados. Una posible razón sugiere que los directivos del sector público podrían verse determinados a mejorar su preparación académica realizando especializaciones y posgrados, con miras a nuevos ascensos y la mejora de sus salarios, aprovechando el estatuto de profesionalización docente, haciendo uso del mecanismo de comisión de estudios que les permite recibir ingresos hasta por un periodo de dos años si se está realizando estudios de formación formal. Estas oportunidades no se brindan en el sector privado lo que dificulta la preparación académica de sus dirigentes.

La identificación del perfil real y actual del directivo docente y sus condiciones laborales brindan una oportunidad única para conocer quiénes están al frente de nuestras instituciones educativas, en contacto directo con los estudiantes y docentes, aplicando su estilo de liderazgo donde se aprovecha las habilidades de los integrantes del equipo para potencializar los resultados en búsqueda de alcanzar y demostrar la evolución profesional del directivo docente mediante los resultados de cambios en la calidad de la educación con miras a los avances de la ciencia y la tecnología, indicando el camino, a la vez que señala oportunidades de reflexión para el diseño de políticas enmarcadas a la mejora de la calidad educativa que busca el Ministerio de Educación Nacional (Miranda y Ramírez, 2011).

## **Motivación y satisfacción en el cargo directivo**

Abordar los términos relacionados con el motivo y la satisfacción del cargo enfocado a la praxis del directivo docente y los conceptos que lo correlacionan, es una tarea que todos los docentes líderes deben realizar a la hora de asumir este gran reto de formar, gestionar y realizar todo tipo de cambios que coadyuven a la calidad educativa. Por tanto, en primera instancia, es importante destacar cuáles son esas motivaciones que llevan a un docente a convertirse en directivo dentro de su institución, que le permiten desarrollar su cargo y sus habilidades de liderazgo en pro del beneficio de su comunidad educativa.

Para describir este concepto es importante recordar que, de acuerdo con Ramírez (2006), una persona no siempre nace siendo un líder, sino que desarrolla estas habilidades de acuerdo con sus entornos y sus necesidades de aprendizaje. En cualquiera de los casos un sujeto se basa en la motivación como punto de partida, que lo impulsa a realizar una acción y luego de esta obtiene una satisfacción de cumplir con una meta o un objetivo propuesto. Esta es la práctica más importante en la dirección educativa.

En primera instancia, hay que partir del concepto básico de liderazgo. Según Herrera (2019), “la palabra liderazgo se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia” (p. 24). Aplicado al contexto educativo, un directivo lidera a su comunidad educativa con miras a desarrollar en sus estudiantes, individuos críticos, con motivaciones personales y sociales, que luchan siempre por transformar realidades en beneficio de su comunidad.

Ahora bien, para proyectar la motivación en otros, el directivo primero desarrolla en sí mismo su propia motivación, la cual se define como “el resultado de la interacción de los individuos con el contexto y que depende de qué situación en particular este viviendo, para estar más o menos motivados” (Chiavenato, 2001, como se citó en Sagredo, 2019, p. 114). Una vez el directivo tenga una motivación definida en sí mismo, promueve y motiva a sus docentes el desarrollo de actividades motivacionales con sus estudiantes, promoviendo la generación de individuos motivados y colaborativos, como un efecto mariposa que trasciende fuera del aula.

Es importante destacar que “la motivación es el eje de la satisfacción y también, menciona al compromiso refiriéndose a que es difícil sentirse comprometido si no se está motivado o a la inversa” (Robins, 2000, como se citó en Sagredo, 2019, p. 115). En este sentido, vale la pena ahondar en el concepto de satisfacción del cargo, parte fundamental de la práctica del directivo docente en su comunidad educativa. En efecto, la satisfacción laboral está enmarcada por la percepción del líder frente a las condiciones de trabajo con las que cuenta, así mismo se relaciona con la forma como se sienten las personas en el desarrollo de su labor, teniendo en cuenta factores como: los ingresos, las condiciones físicas de su área de trabajo, los compañeros de trabajo, entre otros, que le permiten direccionar su accionar y el de sus seguidores hacia los objetivos y las metas propuestas.

De aquí se desprende un tema fundamental que es la gestión educativa como formadora o transformadora de un clima organizacional adecuada, promoviendo la satisfacción del cargo a los miembros de su institución. Así pues, se concluye la relación de los conceptos abordados anteriormente de la siguiente manera:

La gestión educativa y el desarrollo del liderazgo por parte del equipo directivo educativo son claves para el logro de los objetivos organizaciones y el desarrollo de un trabajo colaborativo dentro de un clima adecuado y positivamente percibido. El ambiente es fundamental en la generación de comunidades profesionales de aprendizaje (Hargreaves y Fullan, 2014). La significativa correlación existente entre la gestión del clima organizacional y la satisfacción, compromiso y motivación docente. Justifican la importancia de la gestión en la generación de un ambiente propicio para el proceso aprendizaje-enseñanza en la escuela, asimismo ubica la gestión del liderazgo en un sitio importante y medular para el desarrollo del clima organizacional (Sagredo, 2019, p. 127).

## La praxis en la motivación y satisfacción en el cargo directivo

En la realidad de la dirección docente se demuestra que los directivos se sienten motivados por las necesidades de su entorno, aunque no todos han llegado a estos cargos con un propósito definido, y en algunos casos, tomaron el cargo de acuerdo con el momento de su elección. Por tanto, la motivación predominante que los mantiene en el desarrollo de este cargo, es sin lugar a dudas el poder trabajar en pro de una comunidad, ya que para la gran mayoría de los directivos, la educación es la base en la que se fundamentan los principios de una sociedad y con base en esta premisa la importancia de trabajar por y para los jóvenes que asisten a diario a las instituciones educativas con el firme propósito de formar sujetos que aporten de forma activa a la transformación de su comunidad.

En la actualidad es fundamental “concientizar a los directivos docentes y los docentes de que sean ellos quienes conduzcan a la sociedad a un futuro distinto” (Herrera, 2019, p. 22), con lo cual se traza el camino hacia una sociedad con una cultura transformacional, que permita una educación a vanguardia conforme el avance de la humanidad.

De igual forma, la mayoría de los directivos docentes se sienten motivados a liderar actividades que permitan aprovechar sus habilidades y destrezas, como también fomentar el sentido de pertenencia, y, además, se sienten motivados con palabras y reconocimientos de acuerdo con su desempeño y logros obtenidos, demostrando su apoyo frente a las inquietudes de implementación de acciones en búsqueda del mejoramiento constante de la comunidad educativa.

Algunas de las principales motivaciones para un directivo docente son la promoción del aprendizaje en los estudiantes, el sentido de pertenencia institucional, la necesidad de cambio, el buen trato de los directivos y compañeros, inspirar y fomentar curiosidad intelectual, la búsqueda de nuevos matices en el proceso académico. Asimismo, consideran básicos los siguientes factores como motivación para ejercer el liderazgo educativo en una institución: reconocimiento de su labor, vocación por su trabajo, empatía con la comunidad, cumplir con una normatividad, desarrollar su formación académica y experiencia laboral, motivaciones personales de profesión directiva, ir siempre más allá, hacer cosas buenas en beneficio de los demás, motivación de aventura, estar constantemente en búsqueda de la excelencia humana, responder interrogantes personales acerca de lo que puede pasar como resultado de una acción, o bien multiplicar el resultado de un esfuerzo positivo a

favor de su institución. De esta manera se logra la estructuración de estrategias de liderazgo que promuevan el bienestar de su comunidad educativa. En la Figura 2-2 se describen estas motivaciones más en detalle.

Figura 2-2. Motivación del cargo en la práctica docente



Fuente: elaboración propia (2022)

De lo anterior se puede inferir que la dirección educativa asume un rol de liderazgo pedagógico en las instituciones educativas donde se moviliza al personal educativo, se diseña e implementa las políticas institucionales, se construyen guías de trabajo con los docentes, se motiva a todo el personal, y se vela por el buen funcionamiento de los recursos y la infraestructura para que se adecue en un ambiente saludable y propicio de acuerdo con su contexto. Todo esto, con la única finalidad de mejorar los aprendizajes en los estudiantes. La función fundamental del directivo docente es liderar los procesos estratégicos de su institución educativa. Estas necesitan líderes dotados de la competencia y la autoridad necesarias para merecer la confianza de su equipo.

Cabe señalar que la investigación demuestra que el desempeño del rol directivo en la práctica escolar se encuentra directamente relacionado con su motivación y satisfacción del cargo, y que esta se construye desde su interior para luego proyectarla a toda la comunidad educativa, teniendo como eje central los objetivos establecidos dentro de la planificación escolar.



Existen dos aspectos que impactan de manera positiva o negativa el desarrollo de la función de dirección escolar y, por ende, la calidad de la educación: el contexto propio y la aplicación del liderazgo del director, siendo este último una variable posible de modificar en la medida en que el director posea una actitud flexible y adaptativa que le permita proponer un estilo de liderazgo que influya directamente en el mejoramiento continuo de su institución, lo que implica compromiso y promoción educativa.

## Referencias

- Beltrán, F. (2004). La formación para el desempeño de la dirección escolar. *Andalucía Educativa*, (44), 25-28.
- Cabrera, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 1-10.
- Cárdenas, R. y Miranda J. (2014). Implementación del Programa Nacional de Bilingüismo en Colombia: un balance intermedio. *Educación y Educadores*, 17(1), 51-67.
- Cifuentes Cubillos, C. (2014). Impacto del Nuevo Estatuto de Profesionalización en la función docente en Colombia. Análisis de los dos estatutos vigentes: Decreto 2277 de 1979 y Decreto 1278 del 2002. *Revista Colombiana de Sociología*, 37(2), 213-250.
- Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, (22), 193-211.
- Díaz, M. (2007). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. *Revista Cuatrimestral del Consejo Escolar del Estado*, (5), 23-38.
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: situación de la dirección escolar en Chile. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 39-64.
- García-Garnica, M. y Martínez-Garrido, C. (2019). Dirección escolar y liderazgo en el ámbito iberoamericano. *Profesorado. Revista de Currículo y Formación del Profesorado*, 23(2), 1-11.
- Gómez Delgado, A. M. (2010). *La formación inicial para la dirección escolar como impulso para conseguir una dirección competente en Andalucía*. Universidad de Huelva.

- Guzmán, M. (2011). Sociedad y educación: la educación como fenómeno social. *Foro Educativo*, (19), 109-120.
- Hernández, J. M. (2000). La escuela rural en la España del siglo XX. *Revista de Educación*, (número extraordinario 2000), 113-136.
- Herrera, E. (2019). Liderazgo educativo siglo XXI, definiciones y características. *Revista Seres y Saberes*, (6), 21-24.
- Ministerio de Educación Nacional (2006). *Proyecto Educativo Institucional – PEI*. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-79361.html>
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo*, 7(13), 562-589.
- Miranda, N. y Ramírez, L. E. (2011). ¿Quiénes dirigen las instituciones educativas en Cali? Perfil de los directivos docentes en colegios públicos y privados de estratos 1 a 4. *Educación y Educadores*, 14(3), 559-576.
- Parra, R. (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 2(2), 54-72.
- Pozo, F. (2016). Pedagogía social escolar en Colombia: el modelo de la Universidad del Norte en formación directiva y docente para la ciudadanía y la paz. *Revista Iberoamericana de Educación*, (70), 77-90.
- Ramírez, A. (2006). El líder, ¿nace o se hace? *Folleto Gerenciales*, 10(10), 29-37.
- Ritacco, M. y Amores Fernández, F. J. (2007). Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). *Educación e Investigación*, 44(e162034).
- Sagredo Lillo, E. (2019). Relación entre gestión directiva, satisfacción, motivación y compromiso docente en educación de adultos. *Revista Innovación Educativa*, 19(81), 111-132.
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: Una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1), 303-322.

- Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, 1-26. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/23240>
- Veenman, S. (1997). El director de centros docentes como formador (pp. 557-577). En Villa, A. (Coord.). *Dirección participativa y dirección de centros*. Universidad de Deusto.



# 3. Dirección escolar y modelos de liderazgo

School management and leadership models

Benicio Panesso Mena<sup>1</sup>

Luz Aleida Giraldo Velásquez<sup>1</sup>

Diego Armando Beltrán Pantoja<sup>1</sup>

Yanneth Castillo García<sup>1</sup>

Johemir Pérez Pertuz<sup>2</sup>

Astrid Viviana Rodríguez Sierra<sup>3</sup>

---

1 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

2 Doctor en Administración por la Universidad Benito Juárez. Magíster en Educación por la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá. Comunicador por la Universidad Santo Tomás. Tecnólogo en Negocios Internacionales por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Docente investigador de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [jperezpertu@uniminuto.edu.co](mailto:jperezpertu@uniminuto.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-5094-0530>

3 Doctora y magíster en Diversidad y Desarrollo Socioeducativo por la Universidad de Valladolid. Comunicadora social y periodista por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Decana de la Facultad de Educación y directora de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [avrodriguez@uniminuto.edu](mailto:avrodriguez@uniminuto.edu). <https://orcid.org/0000-0001-7079-1168>

## Resumen

El presente capítulo hace un análisis de la estructura metodológica, conceptual y teórica de la educación, basada en una propuesta de liderazgo que permite identificar el rol del docente en función del proceso de enseñanza-aprendizaje y cómo este se moviliza en un sistema educativo con estándares de calidad. Se indagó sobre el alcance y la pertinencia de la dirección escolar y los modelos de liderazgo a los que puede recurrir un docente para la formación de estudiantes con habilidades propias. Finalmente, se mencionan algunos aspectos que dan importancia al manejo de un patrón educativo que priorice las competencias, las asignaturas y el trabajo curricular para así romper con los paradigmas, las prácticas de enseñanza tradicionales, y fomenta nuevos métodos y modelos de aprendizaje que integren el saber, el hacer, el ser y el actuar.

**Palabras clave:** liderazgo; dirección docente; educación; enseñanza; aprendizaje

## Abstract

This chapter analyzes the methodological, conceptual and theoretical structure of education, based on a leadership proposal that allows identifying the role of the teacher as a function of the teaching-learning process and how this is mobilized in an educational system with quality standards. The scope and relevance of school management and leadership models to which a teacher can resort for the formation of students with their own skills were investigated. Finally, some aspects are mentioned that give importance to the management of an educational pattern that prioritizes competencies, subjects and curricular work in order to break with paradigms, traditional teaching practices, and promote new learning methods and models that integrate knowing, doing, being, and acting.

**Keywords:** leadership; teacher management; education; teaching; learning

## Cómo citar este capítulo/How to cite this chapter:

### APA 7.º edición

Panesso Mena, B., Giraldo Velásquez, L. A., Beltrán Pantoja, D. A., Castillo García, Y., Pérez Pertuz, J. y Rodríguez Sierra, A. V. (2022). Capítulo 3. Dirección escolar y modelos de liderazgo. En A. V. Rodríguez, J. Pérez Pertuz y E. Montero Ojeda (Comps.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (pp. 53-69). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

### Chicago

Panesso Mena, Benicio, Luz Aleida Giraldo Velásquez, Diego Armando Beltrán Pantoja, Yanneth Castillo García, Johemir Pérez Pertuz y Astrid Viviana Rodríguez Sierra. "Capítulo 3. Dirección escolar y modelos de liderazgo". En *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez, Johemir Pérez Pertuz y Eliécer Montero Ojeda, 53-69. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022.

### MLA

Panesso Mena, Benicio, et al. "Capítulo 3. Dirección escolar y modelos de liderazgo". *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez et al., Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022, pp. 53-69.

## Introducción

Se dice que la educación es el eje central de toda sociedad; sin embargo, resulta importante reconocer cuándo tiene sentido de mando —es decir, está regido bajo órdenes superiores— y en qué momento se efectúa el ejercicio de una manera no intencionada.

Para empezar, es necesario indagar sobre el fin de la educación, sin dejar de lado la postura de la formación como un ejercicio de reproducción y a su vez de transformación sociocultural, mencionando el papel que juegan las instituciones sobre la acción educadora y el proceso de enseñanza-aprendizaje. Con lo anterior, se encontrarán ciertos aspectos sustentados desde diferentes fuentes con respecto a lo que conlleva la dirección escolar, el rol del docente y el papel que juegan las instituciones educativas, partiendo de un modelo de liderazgo.

En consecuencia, es pertinente concebir qué es la educación y saber cuál es su fin para el desarrollo de sujetos que viven en una sociedad dinámica, transformadora e innovadora; así mismo, para entender la filogénesis humana, como la capacidad de crear y regular el pensamiento, donde el pilar debe ser el momento en el que se identifican las necesidades del contexto en épocas actuales, y de esta manera atender las necesidades educativas.

Ibarra (2003), en su conferencia *La educación y la cultura como misión del maestro*, afirma que:

En el contexto de las sociedades modernas, queda claro que la tarea del maestro no pertenece al orden de los oficios. No se fundamenta en un saber instrumental y rutinario, mediante el cual y de manera repetida se pueda producir siempre el mismo resultado. Es decir, no obedece a esquemas de saber simples ni procedimental. (p. 8)

Es decir, la tarea del maestro no consiste solamente en ofrecer clases rutinarias, sino también en educar y formar al estudiante para que desarrolle la capacidad humana de salir a enfrentar la vida, con la diversidad de situaciones que se le puedan presentar en lo cotidiano y la variedad de dinámicas con las que debe interactuar a nivel educativo.

## La dirección escolar y su papel de mejora

Cabe señalar una pregunta clave: ¿cuál será la dirección escolar ideal para que la educación mejore cada día y consiga sus objetivos o fines propuestos? Se considera que el fin de la educación está encaminada mucho más allá de la transferencia de los conocimientos, siendo esta un vehículo para conseguir la transformación social. Por eso, la educación es un proceso social intencionado que impacta la vida de los seres humanos y sirve para desarrollar saberes en todo aquel que participa de él. Lo que se busca es formar personas de bien que aporten a una sociedad en constante cambio.

Por lo anterior, es de gran importancia reconocer el ejercicio docente como la función base de toda sociedad, entendiendo a esta dinámica educativa como la preparación para el entorno social. Es decir, cuando se habla de educación, se hace referencia inmediata a una sociedad, y sin duda alguna al conocimiento. Así es que, como lo dicen Abero et al. (2015), educar consiste en “orientar el conocimiento para emancipar al hombre; e implicar a toda la comunidad educativa en un proceso de compromiso social” (p. 45). La educación y lo social no se pueden separar, pues la educación es un proceso donde el individuo logra integrarse a la sociedad y donde la sociedad es la parte de la convivencia y la acción conjunta de cada ser, permitiendo organizar y ordenar la parte comunicativa y colaborativa de esta corporación gigante donde nos desarrollamos.

De acuerdo con Torres (2010):

[...] el objetivo prioritario de la enseñanza y del aprendizaje de las ciencias debe ser promover una actitud positiva en los estudiantes hacia la ciencia escolar, que mantenga la curiosidad y mejore la motivación con el fin de generar apego y vinculación hacia la educación científica, no solo durante la época escolar, sino, también, a lo largo de toda la vida. Para ello es necesario llevar al estudiante a la indagación de los fenómenos, de los hechos y de las teorías, entre otros; que le permita realizar observaciones, hacer preguntas, revisar diferentes fuentes de información, contrastar con lo que ya sabe, analizar e interpretar datos, formular respuestas, dar explicaciones y llegar a conclusiones. (p. 138)

Mantener la curiosidad en los estudiantes se puede ver como la potencia que hay para incrementar el pensamiento, puesto que es el factor básico del aumento de la experiencia; además, es el componente con el que se trabaja de base y que al



desarrollarse se convierte en pensamiento reflexivo, el cual es considerado como la mejor manera de pensar y que se basa en “darle vueltas a un tema en la cabeza y tomárselo en serio con todas sus consecuencias” (Dewey, como se citó en Serrano, 2005, p. 155). Todo esto nos debe llevar a un cambio radical en la educación para lograr una mejor calidad, sin olvidar que Colombia siempre ha tenido un déficit en su modelo educativo, cuya progresión debería vislumbrar una mejoría en las dificultades, logrando así un desarrollo progresivo.

Así pues, las demandas generadas por nuestra sociedad serán atendidas por la educación, y de esta dependerá la efectividad en el cambio a nivel social, reconociendo la continua evolución colectiva. Cabe recordar que no podríamos movilizarnos en un sistema educativo estático. Es por ello que, “cada sociedad considerada en un momento determinado de su desarrollo tiene un sistema de educación que se impone a los individuos con una fuerza generalmente irresistible. Es vano creer que podemos educar a nuestros hijos como queremos” (Durkheim, 1966, como se citó en Brigido, 2006, p. 39). Este argumento establece la relación directa e imprescindible que existe entre educación y sociedad y el impacto de esta sobre el entorno.

## **La educación en una sociedad cambiante**

Esta sociedad transformacional busca el desarrollo y la modernización en los procesos para fortalecer una educación donde prevalezca la formación del individuo como persona creativa, innovadora, libre, contemplando todas las partes o sectores sociales.

Es importante comprometerse con una posición productiva buscando un sistema educativo que conduzca hacia una sociedad capaz de transformar la educación actual, impulsando el desarrollo de valores, normas y patrones comportamentales de una forma innovadora en organizaciones sociales, en las instituciones, en la economía y hasta en la política; todo esto se convierte en parte estimulante e impulsora de cambios.

Es cierto que el hecho educativo es meramente social; tomando como punto de partida concebir la educación como un proceso de formación y desarrollo del ser humano, el cual busca interactuar, tratando de desarrollar las potencialidades, capacidades y habilidades para vivir en sociedad, tal como lo expresa Durkheim, al decir que “la educación común es función del estado social; pues cada sociedad busca realizar en sus miembros, por vía de la educación, un ideal que le es propio” (1966, como se citó en Brigido, 2006, p. 18).

Por consiguiente, a la educación se le atribuye la naturaleza de ser causa y objeto de su misma acción; sin embargo, la ambivalencia de la educación va de acuerdo con las pretensiones de la misma, es decir, de acuerdo a la conveniencia se considera educación como un fenómeno de reproducción, como lo menciona Durkheim: “La educación es, en definitiva, la socialización metódica de la nueva generación; consiste en la acción ejercida por una generación adulta sobre una generación joven, y la finalidad de esta acción es la formación del ser social” (1966, como se citó en Brigido, 2006, p. 41).

Por otra parte, es importante reconocer que, en toda reproducción, existe una transformación. Es por esto que todo proceso de educación tiene un estado de reproducción y respectivamente uno de transformación. De tal modo, se debe tener en consideración la metodología que se aplica, para llevar a buen fin el proceso educativo y cumplir con esta ambigüedad reproductora, pero sobre todo transformadora.

## **El papel de las instituciones educativas y su importancia social**

Las instituciones son una fehaciente radiografía de la sociedad en sí, es decir, son el campo de preparación para el ejercicio social de los seres. En ese orden de ideas, resulta de suma importancia su rol a nivel social, pues es allí en donde se establecen las buenas prácticas en las costumbres de los educandos.

Ibarra (2003) lo considera de la siguiente manera al hablar de las sociedades y los sistemas educativos:

Las sociedades modernas no solo organizan los sistemas de enseñanza, sino y ante todo los sistemas educativos que asumen que la enseñanza de los saberes, pero dentro de la perspectiva de la educabilidad del ser; esto implica una enseñanza dentro de la perspectiva del humanismo, la cual expresa los ideales y principios de mayor jerarquía para la sociedad. (p. 9)

Lo anterior no se puede establecer como el único papel de las instituciones sociales, las cuales, dentro de la dinámica social, también deben de atender las necesidades educativas de esta. Es así como se reconoce el poder para conservar el patrimonio cultural de los pueblos, pero sobre todo la transformación y proyección de los avances sociales, ejerciendo un proceso de control sobre el ejercicio con

miras a direccionar de manera correcta las acciones educativas y el cumplimiento de los objetivos por parte de las personas inmersas en este proceso ambicioso de construir sociedad.

## La importancia de una dirección escolar ecuánime

El término de *dirección escolar* surgió en el siglo XX y desde su inicio se originaron varios enfoques sobre esta definición. La más cercana, acorde y apropiada al direccionamiento escolar, sin olvidar que este es un sistema de apoyo y acompañamiento en la acción pedagógica e institucional, es aquella que lo define como un proceso colaborativo, proyectado y estructurado dirigido por el director, el cual anima y rinde cuentas a dicha comunidad educativa, y así todos los esfuerzos e intenciones se encuentran en función de lograr mejores aprendizajes.

Es por esto que hablar de dirección escolar significa reconocer que hay teorías que sustentan sus hipótesis a partir del liderazgo que ejerce un director y cómo este puede clasificarse en diferentes modelos —tales como el estudio de las cualidades, rasgos y características de una persona—, en los diferentes roles y actividades que puede ocupar o finalmente en el contexto de la institución de la que se encuentre a cargo.

Por ende, el rol de director está profundamente ligado con esa obligación de ser líder e identificar qué tipo de líder requiere su comunidad, pues no solo tiene que dirigir a un grupo de personas para potencializar sus habilidades y sus aptitudes, sino que también debe tener la destreza para guiar una institución que requiere del cumplimiento de objetivos establecidos en procesos racionales, lo que conlleva garantizar un sistema de educación estable, sostenible y competente dentro del marco educativo.

Sin embargo, hay que resaltar que definir la dirección es complejo, exigente, y más cuando se refiere a conocimientos, habilidades, destrezas; todo lo que tenga que ver con liderazgo, flexibilidad y eficiencia está ligado al quehacer del director. Por lo tanto, este debe poseer o desarrollar las competencias, habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para promover y hacer cambios, teniendo en cuenta el fin y el logro para alcanzar la excelencia académica. En esta etapa se puede inferir que algunas de las competencias necesarias que debe poseer quien asume la dirección (Figura 3-1) son la gestión de recursos e información, gestión de proyectos y trabajo en equipo, buena comunicación y gestión de conflictos para propender por un excelente clima laboral, innovando y creando interés en todos los integrantes de la institución.

Figura 3-1. Competencias básicas que debe desarrollar un gran líder



Fuente: elaboración propia (2022)

Se sabe que las reformas educativas no han llegado a mostrar lo deseado, puesto que no han sido implementadas de forma adecuada. Estas demuestran ser insuficientes, pero de la misma manera se buscan algunas formas para regular la educación de forma autónoma en el desarrollo del currículo de cada institución. Se ha llegado a pensar que el cambio educativo se encuentra en un nivel intermedio exponiendo unas condiciones organizadas de los establecimientos escolares. Esto significa que cada institución forma un centro con un esfuerzo de mejora, como contexto de formación e innovación; sin embargo, el establecimiento se encuentra totalmente desarticulado y poco acoplado.

Por esta razón la calidad del aprendizaje que se ofrece debe estar articulada con los proyectos que lideran los equipos directivos y buscar un liderazgo que sea capaz de impulsar las acciones para iniciar con las mejoras de educación, entendiendo que la enseñanza es un compromiso y una responsabilidad colectiva. Realmente las barreras culturales y estructurales limitan el trabajo de los docentes y el ejercicio de liderazgo puede crear otro tipo de cultura que implica transformaciones de todas las instituciones.

La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe de la UNESCO (2014), en su libro *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*, hace referencia al punto crítico de las entidades: qué hace o puede hacer la dirección para mejorar la labor docente en su aula y, claramente, el aprendizaje de los estudiantes. En este caso, frente a

un liderazgo efectivo, se puede inferir que el factor número uno es impactar la educación e influenciar todo a través de la forma de organizar la escuela para crear una cultura que promueva la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

## **La dirección escolar en la actualidad**

Años atrás, los centros educativos eran partícipes de los valores ante la sociedad, los cuales eran asumidos por todos y con respeto. Esto favorecía el desarrollo de la dirección, teniendo en cuenta que la tarea del director solo representaba la institución y su mandato era autocrático. En estos tiempos se espera que los directores cumplan con un mínimo de requisitos a nivel profesional, que sean seres humanos con mayor nivel de preparación académica, que estén capacitados para afrontar con éxito los retos y desafíos de una sociedad que se encuentra en constante cambio, que sepan que es mejor compartir un buen liderazgo con su equipo y así conseguir los resultados y expectativas para todos.

En este cambio de formas de dirección se debe tener en cuenta la globalización, pues se han tratado de hacer cambios en la educación, teniendo en cuenta que todos los usuarios cada vez exigen más y por lo tanto han surgido nuevos enfoques y modelos educativos. Esta sociedad se encuentra ante nuevos escenarios educativos que se deben desarrollar por todos estos centros escolares y buscar llegar a la eficiencia. La educación debe ir de la mano con los cambios en la sociedad e ir un paso más adelante de ellos.

La dirección escolar en la actualidad es una colaboración que se hace entre profesionales, teniendo en cuenta que la escuela es una dirección de una comunidad y donde su desarrollo tiene un contexto determinado, que necesita ser estudiado dependiendo de la demanda social que exigen estos centros en la actualidad, puesto que tienen la responsabilidad de objetar por una población escolar muy diversa que invita a pensar en un cambio en todos estos centros de enseñanza.

Las características de la educación actual inician a presentar algunos cambios a causa de esta sociedad y se debe pensar en una calidad de la enseñanza donde se enriquezca el individuo como tal, pero también la parte de una sociedad cambiante y exigente cada vez más.

Ahora bien, el director y todo su equipo deben buscar una forma de desarrollo organizando las instituciones educativas según sus necesidades, para mejorar y alcanzar las metas en una buena dirección escolar, demostrando el mismo interés de

todos los componentes de esta organización y fomentando la importancia que tiene la dirección en el funcionamiento de los centros de enseñanza. Es preciso tener en cuenta que la responsabilidad de la dirección siempre ha recaído sobre el director del centro, sin pensar que es de todo el equipo directivo que realmente no tiene bien definidas sus funciones para desempeñar un rol tan importante.

En consecuencia, la situación en que se encuentra la dirección escolar afecta todos los sistemas educativos, pues en todos los países se busca cómo modernizar la mejor formación para los directivos. Debón Lamarque (1996, como se citó en Navarro, 2000) expone: “En todos los países hay una preocupación porque los directores reciben alguna formación en áreas como la de recursos humanos, gestión económica, animación pedagógica” (p. 10), lo cual parece indicar que también en otros países existe un interés por el estudio de la función directiva. Sin embargo, no podemos decir que la dirección escolar atraviesa por una crisis, sea por carencias formativas o por el desinterés de los docentes. Pueden existir algunas dualidades en las direcciones o falta de buenos líderes pedagógicos en los centros educativos que participen en las tareas directivas.

En algunos países de Europa han surgido estilos de dirección asumiendo de una forma clara el ejercicio de un dirigente que comparte, que siente una dirección como una práctica del liderazgo de los procesos de enseñanza-aprendizaje dentro de una organización que aprende en un entorno influenciador, el cual busca un modelo directivo centrado en los docentes, familias y personas claves para ayudar a los estudiantes con sus procesos educativos, buscando una dirección escolar efectiva, práctica y verdadera.

La efectividad de una dirección escolar es aquella que se transmite a través de la pasión por el ejercicio directivo hacia el docente en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es efectiva cuando expresa fácilmente los objetivos y el rumbo de estos de manera holística, de la misma forma que establece un clima de tranquilidad y de trabajo, con un mismo propósito pedagógico. En la Figura 3-2 se presentan los elementos indispensables para llevar a buen puerto la dirección escolar.

Se puede decir que el modelo de dirección cambia según la necesidad de cada país, hasta de cada establecimiento, teniendo en cuenta la parte cultural e histórica, los desafíos sociales, políticos, entre otros; pero siempre está en búsqueda de un liderazgo distribuido, para duplicar el trabajo en cómo hallar un modelo de dirección que ayude en el desarrollo de una escuela de calidad para todos.

Figura 3-2. Elementos necesarios para una dirección escolar efectiva



*Fuente: elaboración propia (2022)*

El reto de un cambio continuo requiere estructuras directivas y de liderazgo distintas a las tradicionales; siendo el cambio un componente esencial para que las expectativas puestas en el sistema educativo superen la capacidad real y con esto ponerlas en práctica. Por ello, se precisan estructuras y personas que encabecen el debate sobre la dirección y el liderazgo educativo, que a su vez investiguen de modo sistemático, ofertando programas coherentes que garanticen la continuidad del desarrollo escolar en cualquier comunidad educativa.

## Los retos de la educación en la actualidad

Durante las últimas décadas del siglo XX e inicios del XXI, se han visibilizado los retos educativos en los entornos escolares a través de un modelo holístico, endógeno y sostenible. Sin embargo, todos los esfuerzos y sus tentativas por llevar a la realidad estas iniciativas no han dado los resultados esperados.

Los actuales contextos de un mundo globalizado expresan las grandes diferencias, que evidencian el fracaso de las políticas de erradicación del hambre y de construcción de una paz duradera. Ante esto, la educación, una de las responsables de comunicar los conocimientos, permanezca ciega ante lo que es el conocimiento humano, sus disposiciones, sus imperfecciones, sus dificultades, sus tendencias tanto al error como a la ilusión, y no se preocupa, en absoluto, por hacer conocer lo que es conocer (Morin, 2000, como se citó en Torres, 2010).

Desde esta perspectiva los modelos de liderazgo se conceptualizan según un enfoque determinado. En esa medida, para esta oportunidad nos centralizamos en el enfoque educativo, basado en las competencias y habilidades que enmarcan a un líder que logre desvirtuar las grandes diferencias por la que se enfrenta la educación en Colombia: como el acceso a la educación y la calidad. Con lo anterior, se tienen en cuenta dos vertientes: el liderazgo en la gestión administrativa y en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Identificar el modelo de liderazgo que se requiere según el contexto permite el reconocimiento de la estrategia a intervenir a nivel organizacional, lo cual dará las pautas para logro de las metas propuestas a nivel institucional e individual, es decir, sus copartícipes.

El modelo de dirección administrativo busca la mejora de la calidad, la capacidad de facilitarles recursos y herramientas para que alcancen sus objetivos. El líder administrativo, es el facilitador, motiva a la participación, promueve el cambio, la participación colectiva y crea ambientes de interacción. Es así como a partir de este proceso de movilización es el punto de partida para la consecución de la gestión administrativa, lo cual lleva a las instituciones a un mejoramiento continuo y al modelo de liderazgo en el proceso de enseñanza. En esta vertiente se cuenta con un proyecto propio y orientado, promueve el crecimiento profesional de su equipo y utiliza los resultados alcanzados por los estudiantes en relación a la calidad. Ahora bien, para articular la propuesta se hace referencia al análisis de Robinson (2007, como se citó en Bolívar, 2010), quien se identifica con la postura que asume el líder el cual representa un impacto en el proceso de aprendizaje en la planificación curricular. Es así como esta simbiosis, entre el líder y los procedimientos de enseñanza, aprendizaje, dan como resultado la posibilidad de lograr los objetivos con los estudiantes.

Así, el informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno en la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje. (Bolívar, 2010, p. 11)

Por tanto, el docente debe evaluar el propósito de construir el individuo de esta sociedad compleja, desde la concepción, consolidando la acciones y actuaciones con el ánimo de reflexionar y comprender la realidad educativa; promoviendo los



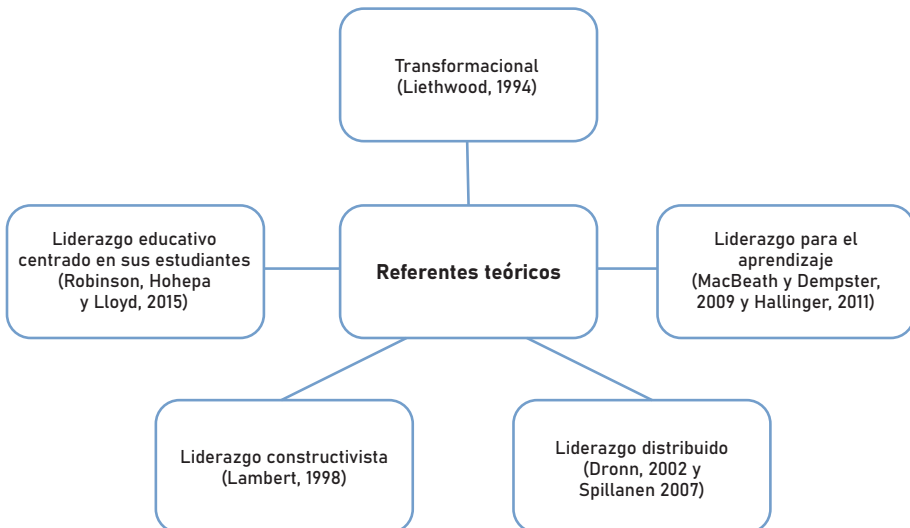
saberes con actividades inherentes con la formación humana. Según Morin (2000, como se citó en Torres, 2010), se debe crear y formar seres humanos “con ciencia, pero también con conciencia” (p. 135). En esta afirmación se establece la tarea de enseñanza en las ciencias actuales.

Por esta razón estas dos desigualdades se convierten en un reto profesional. No obstante, hay una búsqueda en fijar expectativas claras frente a los conocimientos, las competencias y las habilidades que deben lograr los estudiantes en cada ciclo educativo.

Autores como Leithwood, Harris y Hopkins (2019) mencionan que el liderazgo educativo influye de forma positiva en la calidad educativa de los centros escolares. De igual forma, Bush (2016), a través del metaanálisis realizado por Robinson (2007), menciona que “mientras más cercanos estén los líderes a los procesos de enseñanza-aprendizaje, mayor es la probabilidad de que logren buenos resultados con sus estudiantes”. (Bush, 2016, como se citó en Carreño y Croda, 2020)

Para ello se requiere por parte de los profesionales una nueva cosmovisión filosófica, en la cual se piense en un periodo de transición entre los modelos tradicionales y las nuevas conceptualizaciones de liderazgo (Figura 3-3).

**Figura 3-3. Algunos referentes teóricos acerca de los tipos de liderazgo**



*Fuente: elaboración propia (2022)*

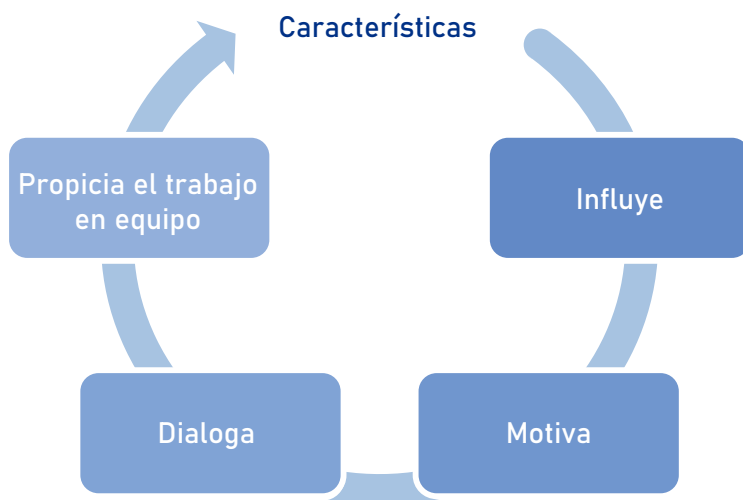
## El quehacer profesional

Llegados a este punto, se hace relevante visualizar la definición de liderazgo, la cual articula la propuesta en escena. Para ello, Marín (1998, como se citó en Vargas, 2010) refiere que el liderazgo no solo involucra a la persona, sino también a toda la institución educativa.

El desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de todos los recursos humanos de la organización. Incrementa la productividad, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos. (p. 60)

Quevedo y Flórez (2011) definen el liderazgo como una capacidad que influye en el modo de interacción y conducta de las personas sobre bases formales o informales. Desde esta perspectiva y a través de la construcción de una visión compartida sobre el liderazgo, se logra unir la institución en torno a una misma identidad y a un objetivo en común. En la Figura 3-4 se describen las características principales de un modelo de liderazgo.

Figura 3-4. Características de los modelos de liderazgo



Fuente: elaboración propia (2022)

Es así como el liderazgo resulta ser un proceso de influencia e interacción a nivel social, para lo cual se infiere que hay una oposición relevante entre líder y liderazgo. De ahí que cada persona desempeña su rol según el contexto y puede hacer uso de más de un modelo, teniendo como guía orientadora la apuesta epistemológica.

Cabe mencionar que se han iniciado acciones orientadas para vincular el modelo educativo basado en competencias en los procesos formativos. Al respecto, en el marco de la Declaración Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO (1998), se precisó la necesidad de promover el aprendizaje significativo, así como el desarrollo de competencias generales y específicas en el ser humano para contribuir con el desarrollo cultural, social y económico de la sociedad.

De acuerdo con García (2013, como se citó en Rocha, 2016):

[...] los aspectos que dan cuenta de la importancia de la aplicación de este modelo educativo a nivel universitario se resumen en:

1. El modelo educativo basado en competencias promueve la aplicación de un enfoque que abarca todo el sistema de las instituciones educativas, por ende, cada institución debe precisar claramente el perfil curricular de las competencias de los futuros profesionales para cumplir de forma pertinente con sus funciones profesionales en el campo laboral.
2. El currículo universitario en los distintos campos del saber no se acomoda a partir de asignaturas que fragmentan el conocimiento. A diferencia de esta visión tradicional, bajo el modelo de competencias, las asignaturas se articulan e integran a partir del saber: ser, hacer, actuar y convivir para fomentar el desarrollo de competencias que fundamentan la formación integral de los futuros profesionales.
3. El trabajo curricular a nivel universitario consiste en precisar las prácticas implícitas o explícitas del proceso de enseñanza-aprendizaje para determinar su correspondencia con la formación del talento humano, eliminar las prácticas que se encuentren descontextualizadas o replantear las que presenten limitaciones para alcanzar los objetivos educativos propuestos en materia de competencia profesional. (p. 219)

Finalmente, todo lo expuesto a través de esta propuesta busca impartir algunas concepciones sobre los modelos de liderazgo; influenciar y fomentar el aprendizaje significativo, a partir de la puesta en escena de un trabajo que dio como resultado las diferentes concepciones y experiencias de un equipo de trabajo. Lo anterior, teniendo como génesis el pensamiento sistémico, el desarrollo de competencias que promueven el buen liderazgo, es decir, ese líder que hace de sus habilidades una virtud, teniendo presentes sus limitaciones, talentos, tiempo, espacio y el contexto, sin desvirtuar el rol que interpreta en su realidad cotidiana. A esto se le suma el requerimiento en el ejercicio del liderazgo para consolidar los cambios significativos.

Como consecuencia, se puede interpretar que la función del liderazgo para el aprendizaje va más allá de una buena dirección escolar, ampliando de una forma organizada, a través del mejoramiento en los saberes del liderazgo en el profesorado y las comunidades profesionales del aprendizaje.

Con lo anterior, se visibiliza la discusión que se crea por las graves limitaciones en la dirección actual que se tiene para diseñar ambientes del aprendizaje de todos los estudiantes. Además, se puede afirmar que el modelo administrativo presenta grandes déficits para poder incidir en la mejoría de unos buenos resultados en un establecimiento educativo. Esto puede manifestar que sí existe una capacidad de mejora por parte de los centros escolares, que dependen de los equipos directivos, para cooperar de manera destacada en dinamizar, apoyar y cumplir con las metas de aprendizaje, en función de conseguir el progreso educativo colectivo.

Dicho proceso, que está contemplado en un liderazgo centrado en el aprendizaje, tiene que ver con la calidad de la enseñanza para obtener resultados de trabajo positivo por parte del profesorado y de los establecimientos educativos, impactando de forma positiva en el progreso de los aprendizajes de los estudiantes. Esto quiere decir que, para lograr su mejoramiento, el liderazgo deja de ser un rol reservado para el director y pasa a ser la gran misión compartida con todos los miembros del equipo docente, a la cual se le llamará la mejora institucional de liderazgo.

Finalmente, se ha destacado la importancia de que los directivos y docentes de las instituciones educativas, inicien a pensarse como líderes y por lo tanto establezcan modelos que los formen para cumplir a cabalidad con las funciones que les competen. Si bien ha sido posible ver una mejora en la formación de los estudiantes al asumir el cuerpo administrativo un liderazgo calificado, este influye de manera directa en

el progreso del nivel académico de sus estudiantes, sus relaciones humanas y de convivencia, junto con el fortalecimiento de un ambiente escolar en el que los niños y jóvenes sienten confianza y seguridad para aprender.

## Referencias

- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Brigido, A. (2006). *Sociología de la educación*. Brujas.
- Carreño, D. y Croda, G. (2020). Revisión teórica de los modelos de liderazgo educativo. *A&H*, 161-178.
- Ibarra, Ó. (2003). La educación y la cultura como misión del maestro (pp. 7-18). En I. Flórez Arévalo, ¿Cómo estamos formando a los maestros en América Latina? Ministerio de Educación República del Perú.
- Navarro, M. J. (2000). La dirección escolar en España. *Campo Abierto*, (17), 238-260.
- OREALCE. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. UNESCO.
- Quevedo, J. y Flórez, A. (2011). Liderazgo y cultura en las organizaciones escolares: un estudio de casos sobre el desarrollo educativo. *Praxis*, (7), 60-75.
- Rocha, R. (2016). El modelo educativo basado en competencias para la enseñanza del arte. *Educere*, 20(66), 215-224.
- Serrano, J. A. (2005). El maestro como artista: la formación reflexiva en educación puesta al día. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 7(2), 154-162.
- Torres, M. I. (2010). La enseñanza tradicional de las ciencias versus las nuevas tendencias educativas. *Revista Electrónica Educare*, XIV(1), 131-142.
- UNESCO. (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior. *Educación Superior y Sociedad*, 9(2), 97-113.
- Vargas, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Educare*, 14(1), 59-66.



# 4. De la teoría a la praxis pedagógica

From theory to pedagogical praxis

Adriana María Losada Trujillo<sup>1</sup>

Valeria Villada Aristizábal<sup>2</sup>

Gloria Patricia Torres Suárez<sup>3</sup>

Fernando Ortiz Osorio<sup>4</sup>

Johemir Pérez Pertuz<sup>5</sup>

Astrid Viviana Rodríguez Sierra<sup>6</sup>

- 1** Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Especialista en Psicología por la Universidad Católica de Colombia. Psicóloga por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- 2** Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Licenciada en Inglés por la Universidad Católica Luis Amigó.
- 3** Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Matemáticas por la Universidad Santiago de Cali.
- 4** Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.
- 5** Doctor en Administración por la Universidad Benito Juárez. Magíster en Educación por la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá. Comunicador por la Universidad Santo Tomás. Tecnólogo en Negocios Internacionales por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Docente investigador de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [jperezpertu@uniminuto.edu.co](mailto:jperezpertu@uniminuto.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-5094-0530>
- 6** Doctora y magíster en Diversidad y Desarrollo Socioeducativo por la Universidad de Valladolid. Comunicadora social y periodista por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Decana de la Facultad de Educación y directora de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [avrodriguez@uniminuto.edu](mailto:avrodriguez@uniminuto.edu). <https://orcid.org/0000-0001-7079-1168>

## Resumen

Este capítulo expone la relevancia que tiene la teoría y la praxis en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del entorno escolar. De esta manera, se parte de aspectos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), las mallas de aprendizaje y la Escuela Nueva. También se aborda la integralidad que existe entre la teoría, la praxis y la pedagogía como competencias relevantes para el liderazgo de directivos de las instituciones educativas. En este proceso se hace necesario llevar a cabo una comunicación asertiva, logrando la interiorización de los objetivos y de la estrategia que se desea implementar dentro de la institución educativa.

**Palabras clave:** praxis; teoría; pedagogía; liderazgo; aprendizaje

## Abstract

This chapter explains the relevance of theory and praxis in the teaching-learning process within the school environment. In this way, it starts with aspects such as the Institutional Educational Project (PEI), the learning grids and the Escuela Nueva. It also addresses the integrality that exists between theory, praxis and pedagogy as relevant competencies for the leadership of school principals. In this process it is necessary to carry out an assertive communication, achieving the internalization of the objectives and the strategy to be implemented within the educational institution.

**Keywords:** praxis; theory; pedagogy; leadership; learning

## Cómo citar este capítulo/How to cite this chapter

### APA 7.º edición

Losada Trujillo, A. M., Villada Aristizábal, V., Torres Suárez, Gloria P., Ortiz Osorio, F., Pérez Pertuz, J. y Rodríguez Sierra, A. V. (2022). Capítulo 4. De la teoría a la praxis pedagógica. En A. V. Rodríguez, J. Pérez Pertuz y E. Montero Ojeda (Comps.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (pp. 71-85). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

### Chicago

Losada Trujillo, Adriana María, Valeria Villada Aristizábal, Gloria Patricia Torres Suárez, Fernando Ortiz Osorio, Johemir Pérez Pertuz y Astrid Viviana Rodríguez Sierra. "Capítulo 4. De la teoría a la praxis pedagógica". En *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez, Johemir Pérez Pertuz y Eliécer Montero Ojeda, 71-85. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022.

### MLA

Losada Trujillo, Adriana María, et al. "Capítulo 4. De la teoría a la praxis pedagógica". *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez et al., Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022, pp. 71-85.



## Introducción

La educación requiere, para su buen desarrollo y calidad, dos aspectos claves: la teoría y la praxis (práctica). Ambos aportan sustancialmente a la formación, el desarrollo del ser humano, así como al cumplimiento del objetivo principal que es el aprendizaje, fomentando el desarrollo integral para la enseñanza. Desde esta perspectiva, se hace necesario analizar y desarrollar conceptualmente tres pilares educativos (el Proyecto Educativo Institucional, las mallas de aprendizaje escolar y el modelo de Escuela Nueva) con base en la información recolectada entre directivos docentes y docentes de instituciones educativas públicas y privadas de las regiones norte, occidente, oriente y sur del país, además de hacer una revisión teórica, necesaria para la comprensión, la orientación y el desarrollo de la investigación.

Runge y Muñoz (2012) proponen “considerar la educación como una praxis o práctica que está en la base de cualquier dinámica humana compleja (sociedad)” (p. 77). La práctica permite acciones que generan un pensamiento que no se limita y lleva el conocimiento a un contexto real. En la educación, se interpreta como un enfoque de enseñanza que incita a hacer, es decir, a actuar frente a un contexto vivencial. Es por ello que en la educación es importante que los docentes fortalezcan en sus estudiantes habilidades específicas como líderes de su proceso académico. En este caso, se requiere del apoyo de cada docente, quien debe tener claridad de lo que implica ser líder dentro del aula, potencializando el trabajo en equipo y cumpliendo metas tanto personales como institucionales.

## Teoría, praxis y liderazgo educativo

El desarrollo en las comunidades avanza, es cambiante y requiere que la educación se transforme. La teoría y la praxis han generado que la educación históricamente no solo contribuya a la adquisición de conocimientos, sino también al desarrollo y el enriquecimiento de los pueblos y sus culturas. Por otra parte, el vertiginoso avance de las ciencias y las tecnologías de la información influyen en la educación, en su nivel de productividad, de competitividad económica y de desarrollo social. Este dinamismo a nivel de sociedad, desarrollo y educación genera atención frente a los procesos educativos desde un enfoque filosófico, ético, social y pedagógico, facilitando el uso de teorías educativas por ser las que orientan, describen y explican esa labor.

Colon y Rincón (2004) mencionan que “las teorías son el conjunto de leyes, enunciados, hipótesis que se configuran en un corpus de conocimiento científico, el

cual está sistematizado y organizado” (p. 28). Así pues, la educación no se transforma sin una base de componentes teóricos, pedagógicos y de contexto del individuo, que aportan en la práctica al estudiante para que pueda afrontar situaciones problemáticas a nivel social e individual. De ahí que la relación que existe entre la teoría y la práctica sea evidente, aunque con funcionalidades independientes. Un ejemplo de esta relación es el saber pedagógico que poseen los docentes sobre la comprensión lectora, puesto que, para que se genere el aprendizaje esperado, se hace necesario reconocer la teoría y establecer una práctica.

La relación que tiene la teoría con la praxis (práctica) es relevante en la educación, porque describe, explica y predice un fenómeno o hecho; además organiza el conocimiento y orienta la investigación que se lleva a cabo sobre dicho fenómeno. Las teorías juegan un rol fundamental, ya que tratan nuevos conocimientos, y estos a su vez fortalecen investigaciones, permitiendo su validación científica, sin importar que tiempo después nuevos estudios o investigaciones refuten dichas teorías y presenten nuevos resultados. Partiendo de lo anteriormente expuesto, las teorías funcionan dentro de la ciencia como modelos para observar, reflexionar y analizar la realidad que circunda. Una teoría tiene dos características principales: puede ser aplicada para sucesos, fenómenos similares, pero también puede ser ampliada e incluso refutada.

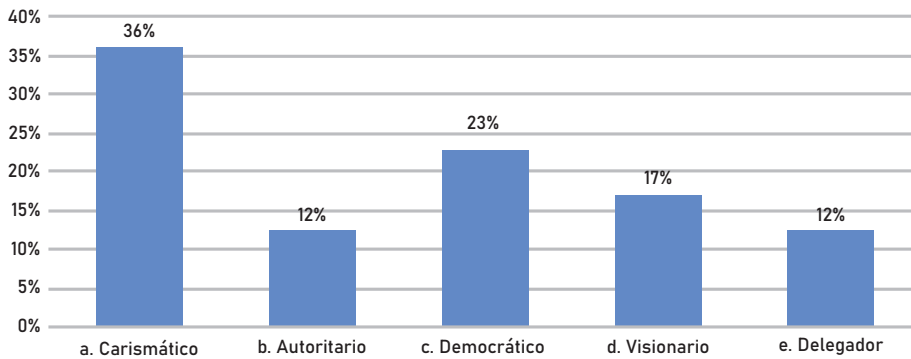
La teoría y la práctica (praxis) desarrollan un proceso de vinculación profesional y asertivo de la enseñanza-aprendizaje, es decir, guardan una relación que se constituye en un proceso de interacción. En consecuencia, los docentes deben reflexionar y ser abiertos a las posibles críticas tanto de los administrativos como de los mismos estudiantes, puesto que del punto de vista de estos actores es que se retroalimenta el quehacer docente y se transforma.

La praxis forma parte sustancial en la educación, tanto así que en el currículo se refleja el interés para que la práctica forme parte del quehacer educativo, Bolívar (2010) afirma que “el currículo se refiere a todo el ámbito de experiencias, de fenómenos educativos y de problemas prácticos, donde el profesorado ejerce su práctica profesional y el alumnado vive su experiencia escolar” (p.54); por lo tanto, la enseñanza sin una práctica en contexto real no tiene sentido, no adquiere forma, ni tampoco poder en el actuar del individuo que aprende. En este sentido, la educación no es una especie de fenómeno inerte que pueda observarse, aislarse, explicarse y teorizar sobre él. Todo se debe entrelazar y tomar sentido para el logro del objetivo frente al aprendizaje.

Durante el desarrollo de lo anteriormente expuesto, se resalta el papel que desempeña el líder educativo en el logro de la trascendencia de la teoría y la praxis en las instituciones educativas y en el mismo actuar de los directivos. Para apoyar procesos a cargo, se hace importante y necesario identificar las teorías, los modelos, los campos de aplicación, así como la ejecución y el desarrollo de habilidades y destrezas.

Partiendo de la relación de liderazgo definida por el líder, el seguidor y la situación, surge una serie de elementos que los actores deben saber manejar y resolver: el nivel de madurez o desarrollo del seguidor, definido en las dimensiones de habilidades (conocimientos, experiencias) y disposición (confianza, compromiso y motivación), y el estilo del líder (dirigir, entrenar, participar y delegar), el cual debe ajustarse al nivel de madurez de su seguidor (Torres, 2020). Es así como el liderazgo en las instituciones públicas y privadas a nivel nacional presenta varios estilos (Figura 4-1), de los cuales se resalta el carisma, seguido de presentar un estilo democrático y visionario.

Figura 4-1. Estilos de liderazgo de los rectores



Fuente: elaboración propia (2022)

Estas características generan confianza en el equipo de trabajo del líder en el contexto educativo; sin embargo, se debe dar claridad frente a los objetivos de la institución. Para ello se hace necesario fortalecer la empatía y motivar la creatividad, la innovación y el desarrollo profesional en el equipo. El liderazgo requiere de la experiencia de los docentes en el campo y en el manejo de personal para lograr que trasciendan en la praxis del directivo; sin embargo, esta actividad requiere ser no solo aprendida en un contexto educativo. Generalmente, se interioriza desde la experiencia, permitiendo alcanzar competencias de comprensión requeridas para

interpretar, formular, diseñar, gestionar procesos, y además estimular y motivar al equipo de docentes en el prospecto eficaz de sus labores, metas, objetivos, vida pedagógica y especialmente en su ser.

Desde otro punto de vista, el docente líder se acepta a sí mismo en la existencia del entendimiento, según las numerosas situaciones que tiene que abordar a diario, y construye su propia realidad y competencias con conocimientos prácticos. Esta experiencia de liderazgo es una práctica que se ajusta a la misión institucional a través de la relación que existe entre la solución de problemas y el desempeño del docente. El líder posee la facultad de comando y la voluntad de servicio. En el contexto educativo, es responsable de la mejora continua de la institución, además de ser la persona con mayor potencial y relación. El liderazgo es un proceso de llevar a un grupo a una determinada dirección por medios no coercitivos y, como se ha desarrollado en este capítulo, se hace y se forma a través de la teoría y la práctica.

Es consecuente afirmar que el ser humano es o deviene en humano a partir de lo que hace (praxis); no obstante, con ese hacer no se supera la imperfección, por lo que lo humano se presenta siempre como tarea, como proyecto, como historia, como sujeto de su propia praxis. La educación, en ese sentido, es la praxis de los humanos adultos para con los que están en crecimiento o para los que necesitan de educación. La praxis educativa resulta ser decisiva para la historia y el mantenimiento de la humanidad (Runge y Muñoz, 2012). En otras palabras, el ser humano es el único ser en la tierra que necesita de formación educativa; es por ello que la educación debe sustentarse en el desarrollo de procesos y actividades que generen realimentación en el ejercicio real.

## Proyecto Educativo Institucional

En el marco de las nuevas tendencias y necesidades educativas presentes en los diversos contextos del país, se hace necesario repensar y entender la incidencia que tiene el Proyecto Educativo Institucional en el liderazgo por parte de los directivos de las diferentes instituciones educativas tanto públicas como privadas, ya que son estos los encargados de mejorar e implementar diversas estrategias que permitan mantener y dar respuesta idónea a las diversas demandas de la comunidad educativa en la que se encuentran.

En palabras de Calvo (1996) se define el proyecto educativo institucional como “una nueva forma de gestión pedagógica” (párr. 1) simplificando las propuestas

formativas institucionales en criterios de acción y formas de responder exitosamente a las necesidades sociales, educativas y culturales de una comunidad específica, dentro de la cual el papel más importante lo tiene Recursos Humano, puesto que estos son los encargados de orientar y articular la gestión institucional de manera participativa, comunitaria y planificada.

En el marco del concepto de Proyecto Educativo Institucional, y en miras de este como eje planificador escolar, que busca no solo mantener una oferta educativa, sino también acrecentar los aprendizajes y su calidad, se hace necesario repensar los procesos de gestión educativa llevada a cabo por parte de los directivos de las instituciones educativas y la influencia que han tenido en el desarrollo social, cultural e institucional de cada una de estas. Bolívar (2015) comenta al respecto: “El director como líder pedagógico se manifiesta en unas prácticas de éxito que deben tener sus efectos en la mejora de la escuela, de las prácticas docentes y, en último extremo, en los aprendizajes de los alumnos” (p. 15); por lo tanto, se resalta cómo el líder pedagógico mediante sus prácticas como cabeza de la institución vela por mantener la calidad educativa en cuanto al aprendizaje de los estudiantes.

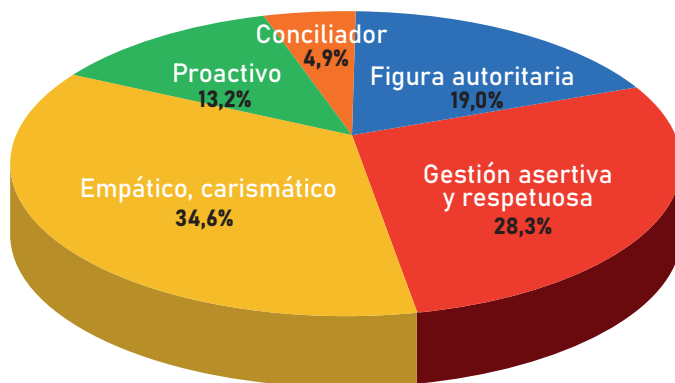
Partiendo de la mencionada incógnita del Proyecto Educativo Institucional, es procedente traer a colación la labor e influencia de los directivos de las instituciones educativas, debido a sus gestiones y mejorar en la proyección de los principios educativos y la visión compartida de su comunidad particular. Se destaca la calidad del liderazgo que ejercen dentro de las instituciones educativas, así como su carisma y gestión frente a “la diversidad de necesidades propias de cada contexto y comunidad, destacando así el rol de los directivos donde su labor principal como líder debe ser la mejora de la misión de la escuela a cargo, la calidad de educación que provee, la creación de contextos para el aprendizaje, focalizados por unas expectativas claras de niveles de consecución” (Bolívar, 2015, p. 17).

En este sentido y de acuerdo a la investigación sobre el liderazgo que ejercen los directivos de las instituciones públicas y privadas del país, se resaltan, entonces, como características principales la empatía, el carisma y la comunicación asertiva, tal como se puede evidenciar en la Figura 4-2.

Por medio de estas características se coopera y dinamiza el ambiente, tanto personal como de la comunidad educativa en general, con el fin de lograr el desarrollo y responder idóneamente a la demanda social, educativa y cultural de las nuevas generaciones, mejorando no solo los resultados de la institución, sino también, logrando la alineación con el entorno. Desde esta perspectiva Bass y Avolio (1993)

aluden a la gestión y el papel de los directivos como “a constant interplay between culture and leadership. Leaders create mechanisms for cultural development and the reinforcement of norms and behaviors expressed within the boundaries of the culture”. [Una interacción constante entre la cultura y el liderazgo. Los líderes crean mecanismos para el desarrollo cultural y el refuerzo de normas y comportamientos expresados dentro de los límites de la cultura] (p. 113).

Figura 4-2. Característica principal del estilo de dirección de los rectores



Fuente: elaboración propia (2022)

El líder no puede actuar solo, tampoco con base en percepciones o puntos de vista. Es importante que el líder educativo tenga una base tanto científica como documental. El Proyecto Educativo Institucional es uno de ellos. Este establece parámetros o una ruta clara a seguir que involucra no solo al alumno, sino también a padres de familia, acudientes, docentes y administrativos del plantel estudiantil.

Es importante resaltar qué tiene el PEI frente a la evaluación y su reestructuración, debido a la demanda que va surgiendo en el contexto directo en el que se encuentra. Es por medio de este que se brinda un servicio educativo acorde y centrado en las necesidades directas de la comunidad educativa. Por lo tanto, es pertinente mencionar cómo incide una institución educativa en la creación de la sociedad. Se debe tener en cuenta la carta de presentación del colegio (Proyecto Educativo Institucional) como esa respuesta que piensa constantemente en el desarrollo integral del ser humano y que está vinculado dentro de su proceso formativo a la comunidad educativa, la sociedad, la cultura y el contexto al que pertenece.

La gestión de los directivos líderes, en palabras de Bolívar (2015), se define como “la actividad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas acerca de las metas a alcanzar por la escuela. Marcar una meta común e influir en otros para compartirla definen primariamente el liderazgo” (p. 18). De esta manera, se transforman las prácticas educativas llevadas a cabo dentro de la institución, respondiendo a la visión, metas y objetivos plasmados dentro del Proyecto Educativo Institucional.

En consecuencia, es importante que este proceso se trabaje cooperativamente y activamente en la construcción e implementación del PEI dentro de la institución, puesto que es un proceso participativo al que toda la comunidad educativa debe estar vinculado para así visionar y establecer metas comunes orientadas a la solución de problemáticas actuales, construyendo mejores condiciones que conlleven a los estudiantes a desarrollar habilidades que abarquen todas las dimensiones y los dotes de herramientas para la transformación social.

Estas consideraciones preparan y abordan de manera indirecta una de las mayores problemáticas a las que se enfrentan las instituciones y sus directivos: cómo mejorar la educación y ofrecer un servicio acorde a las necesidades de las nuevas generaciones. Es por ello que se debe tener en cuenta un servicio de calidad integral, pensado para todas las edades y personas de los diversos contextos. Una de las acciones de mejora de los PEI es la actualización y adaptación curricular que se viene trabajando para poder atender exitosamente las necesidades que van surgiendo a través de los cambios, de las transformaciones sociales y culturales, a las cuales está expuesta la comunidad educativa.

Resumiendo, es propio resaltar la incidencia e importancia que cumple el PEI dentro de las instituciones educativas, tanto públicas como privadas del país. El directivo docente debe proyectar su accionar y gestión hacia el éxito y la calidad de la formación integral, transformadora y de calidad. De esta manera, se destaca dentro del liderazgo directivo la importancia de la cualificación y actualización en la implementación y el desarrollo de los procesos formativos, de gestión y de liderazgo que se llevan a cabo dentro del equipo de trabajo y con la comunidad educativa en general. En palabras de Bolívar (2015), “el papel del director se redefine para, en lugar de limitarse a una gestión burocrática, pasar a agente del desarrollo profesional, que aprovecha las competencias de los miembros en torno a una misión común” (p. 21). Así pues, el docente líder debe orientar su hacer y ser a ejecutar acciones que aporten al logro de cada meta, de cada objetivo y de la misión institucional.

## Mallas de aprendizaje escolar

Las mallas de aprendizaje escolar aportan notablemente a la organización de la institución educativa, fortalecen el liderazgo dentro del aula y facilitan la supervisión del proceso académico y de los resultados de aprendizaje, permitiendo una estructura y planeación de actividades en el aula de clase de forma ordenada y acorde con las edades que generalmente se encuentran en los grados específicos.

Se determinan como un proceso actual que busca mejorar la calidad educativa. Fue presentado por el Ministerio de Educación, en el mes de diciembre del año 2017, como una herramienta de apoyo para el docente dentro del aula. Se construyen y trabajan con cerca de 4000 docentes y 20 facultades de educación, y tienen como fin orientar al docente frente a lo que “debe” aprender el estudiante y las diferentes actividades que se pueden desarrollar dentro del aula para lograr el objetivo de aprendizaje (Ministerio de Educación, 2017). Sin embargo, al realizar un sondeo con docentes que conformaron mesas regionales, existen críticas en la implementación de estas mallas de aprendizaje. En concreto se presentaron múltiples observaciones del quehacer pedagógico, el cual permite evaluar la articulación de los Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA) con la matriz de aprendizaje.

Cabe resaltar que estas mallas de aprendizaje son limitadas en cuanto al proceso inicial de leer y escribir, sin tener en cuenta contexto, desarrollo cognitivo, estrato social y aspectos familiares. Por su parte, los maestros participantes de las mesas concluyen que es fundamental tener en cuenta la formación del ser humano desde su integralidad y formación del ser, es decir, adquirir procesos educativos y pedagógicos que partan de habilidades, competencias y contextos sociales, reconociendo la individualidad de los niños. De ahí que sea importante que se enriquezcan las mallas de aprendizaje con procesos que tengan en cuenta habilidades, competencias y el desarrollo de los estudiantes, comprendiendo así la forma en que cada uno aprende y transforma la información recibida.

Ahora bien, tomando como referente la propuesta de esta herramienta pedagógica en relación con los elementos de la evaluación del aprendizaje en primaria, se hace necesario desarrollar este proceso con base en la edad y con los contenidos de carácter conceptual, procedimental y actitudinal abordados (Runge y Muñoz, 2012). La evaluación es un elemento de cierre en el proceso de aprendizaje; sin embargo, puede llegar a ser subjetivo y no generar realimentación de forma recíproca. Pese a lo mencionado, actualmente, este proceso es indispensable en la formación del



sujeto como cierre en cada nivel pedagógico, y así dar secuencia al siguiente evento educativo, aunque depende mucho su resultado del manejo del docente en el aula frente a estos resultados, puesto que puede llegar a ser represivo y coercitivo en medio del aprendizaje.

Estos elementos son importantes y son aplicables, ya que permiten resignificar la malla curricular de la institución educativa y plantear nuevas estrategias de carácter didáctico y metodológico en las aulas, cerrando la brecha existente entre el currículo formal, el currículo real y oculto. Benner (como se citó en Runge y Muñoz, 2012), afirma que las praxis individuales como derivaciones de la praxis humana conjunta se encuentran relacionadas entre sí. Esta relación no es teleológica ni jerárquica (solo lo uno puede existir en relación con lo otro). Esas formas de praxis tampoco se encuentran en una relación de armonía; por lo tanto, afrontan y enfrentan constantemente dos peligros (de allí la idea de una reflexión amplia y permanente de una praxeología). Por consiguiente, la praxis humana estará en constante reflexión y construcción, además con momentos de contradicción y enfrentamientos por los procesos, lo que facilita el acoplamiento en cada uno de los procesos que se construyan en la educación.

## Escuela Nueva

La Escuela Nueva tiene como principio fundamental fomentar el aprendizaje activo. En este modelo los niños y las niñas tienen la oportunidad de aprender a su propio ritmo, ya que el currículo se adapta al contexto y a las características culturales y sociales de las comunidades rurales del país. Uno de sus propósitos es “ofrecer primaria rural completa, a bajo costo, mediante un sistema de autoaprendizaje activo y flexible, basado en un conjunto de guías de autoaprendizaje y procesos de promoción flexible del estudiante de un grado escolar a otro” (Gómez, 1995, p. 282). El programa favorece el trabajo del docente en una escuela multigrado, permite que los padres de familia se involucren en la formación de sus hijos y además articula los saberes y experiencias con el diario vivir. Otro aspecto importante es que garantiza la cobertura y permanencia de los estudiantes hasta culminar su formación en básica primaria, pues se aplica en zonas de bajo nivel socioeconómico, donde existe poca población y que cuentan solo con uno o dos maestros en un salón multigrado.

Este programa “fue diseñado en 1976 con el fin de proveer una educación primaria completa y mejorar la efectividad de las escuelas rurales de la nación, en

especial las multigrado” (Colbert, 2006, p. 196). Es así como rompe con la educación tradicional pasiva y se adapta a la cotidianidad del niño campesino. Permite un aprendizaje activo donde se involucra la comunidad con la escuela y promueve el aprendizaje cooperativo porque motiva a los estudiantes a trabajar dentro del aula en grupos para dar respuesta a las actividades propuestas en las guías de aprendizaje. En palabras de Colbert (2006), “se le otorga un papel central al pensamiento del niño, de manera que propicie la construcción de conocimientos en trabajo en pequeños grupos” (p. 198). En la mayoría de las escuelas rurales se aplica el modelo Escuela Nueva con el que se pretende innovar para llegar a la calidad educativa.

Este método requiere que el docente sea un facilitador del aprendizaje a través del trabajo cooperativo de niños y niñas. Pero también requiere de aspectos específicos para lograr sus objetivos, los cuales buscan promover un aprendizaje activo, reflexivo, participativo y personalizado que facilite la adquisición de habilidades y competencias básicas en las áreas fundamentales (matemáticas, lengua castellana, ciencias naturales y ciencias sociales). Lo que dificulta en el territorio colombiano lo anterior es la cantidad de estudiantes que conforman cada grado. En instituciones educativas públicas, el número oscila entre 38 y 42 estudiantes a cargo de un solo docente. Además del apoyo a nivel psicosocial, académico y de formación, con esta cantidad de estudiantes en un aula se hace complejo realizar actividades participativas, con carácter reflexivo y que fortalezcan la convivencia, la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo.

Como consecuencia, en el docente se busca fortalecer el deseo de servir como facilitador del aprendizaje, además del liderazgo en la comunidad para articular la escuela con el entorno rural; formar en valores, compañerismo, solidaridad, participación y sentido de pertenencia, así como fortalecer la participación y el compromiso de los padres de familia en la formación de sus hijos y en las actividades programadas que lo involucren. Finalmente, impulsar la solidaridad entre maestros, estudiantes y comunidad. En este sentido, se hace necesario fortalecer la planta de docentes o liberarlos de procesos administrativos, puesto que cada vez es más la exigencia de llevar procesos administrativos y esto conlleva ocupar tiempo en actividades que no garantizan la calidad en el aprendizaje. Se requiere, entonces, no solo del compromiso del docente y de los estudiantes, sino también del Estado con inversión en planta docente, instalaciones amplias y formación posgradual.

## Escuela Nueva en Colombia

En Colombia este modelo se inspira en la propuesta de la Unesco “Escuela Unitaria”, en la que los maestros atienden todos los grados desde preescolar hasta quinto de primaria, fortaleciendo el trabajo autónomo con material concreto y fichas de trabajo. “La dificultad presentada por los maestros para elaborar las fichas de trabajo llevó a los creadores de Escuela Nueva a producir los materiales que entregarían a los docentes” (Figueiredo y Urrea, 2018, p. 12). Sin embargo, la aplicación de estas fichas requiere seguimiento y orientación dentro y fuera del aula, por lo que se necesita el compromiso de docentes, estudiantes, padres de familia o acudientes para garantizar el desarrollo de este material y el acompañamiento para el estudiante.

El programa Escuela Nueva inicia como respuesta a las altas tasas de deserción y repitencia en la educación rural en básica primaria. “El programa fue diseñado para escuelas con enseñanza multigrado donde uno o dos maestros se encargan de los cinco grados que corresponden al ciclo de primaria en Colombia” (Villar, 1996, p. 360). Se hace necesario replantear el desarrollo de estas, puesto que en algunos contextos los estudiantes no cuentan con herramientas necesarias para el desarrollo de estas guías de trabajo.

Cabe aclarar que las guías de aprendizaje son diseñadas y distribuidas por el Ministerio de Educación Nacional, pero los maestros las pueden contextualizar o adaptar a la región donde están orientando el conocimiento. La relación con la comunidad es la estrategia central del programa. Es por ello que el programa capacita a los maestros y administradores para el desarrollo del trabajo con los estudiantes y sus familias.

En conclusión, los directivos docentes pueden fortalecer su liderazgo en las instituciones partiendo de los diferentes documentos institucionales, así como del contexto educativo, dado que el líder no actúa de forma independiente, sino todo lo contrario, forma parte de un grupo social que posee costumbres, forma, sentido y parte de individualidad. El contexto educativo es intercultural, en cuanto cada sujeto tiene su propia historia, su mundo y en ocasiones no está dispuesto a transformarse. Es así como la educación establece parámetros para el desarrollo educativo que involucran directamente a los líderes que se encuentran tanto en la administración de la institución educativa como en cada aula de clase.

La Escuela Nueva es una apuesta al avance del desarrollo educativo; sin embargo, cuando de la teoría se pasa a la praxis, se dificulta por los estamentos impuestos, y

además por el tipo de población y la diversidad del contexto. Se requiere seguir formando a los directivos frente a estas diferentes problemáticas estructurales de cada institución para así fortalecer su rol dentro.

## Referencias

- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/transformational\\_leadership\\_and\\_organizational\\_culture.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/transformational_leadership_and_organizational_culture.pdf)
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39. <https://revistas.uam.es/riee/article/view/2740/2927>
- Calvo, G. (1996). *Los proyectos educativos institucionales y la labor docente*. Universidad Pedagógica Nacional. <https://core.ac.uk/download/pdf/234805447.pdf>
- Colbert, V. (2006). Mejorar la calidad de la educación en escuelas de escasos recursos. El caso de la Escuela Nueva en Colombia. *Revista Colombiana de Educación*, (51), 186-212. <https://www.redalyc.org/pdf/4136/413635245008.pdf>
- Figueiredo, E. y Urrea, S. (2018). Escuela Nueva colombiana: análisis de sus guías de aprendizaje. *Acta Scientiarum. Education*, 40(3), e39727. <https://www.redalyc.org/journal/3033/303357581008/html/#:~:text=La%20Escuela%20Nueva%2C%20modelo%20escolar,frentes%20y%20con%20diferentes%20intencionales>
- Gómez, V. M. (1995). Una visión crítica sobre la Escuela Nueva en Colombia. *Revista Educación y Pedagogía*, (14-15). <https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistaeypp/article/view/5592>
- Ministerio de Cultura y Educación. *Proyecto Educativo Institucional*. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL004015.pdf>
- Ministerio Nacional de Educación. (2017). *Ministra de Educación presentó las mallas de aprendizaje*. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/salaprensa/Noticias/363861:Ministra-de-Educacion-presento-las-Mallas-de-Aprendizaje>

- Runge Peña, A. K. y Muñoz Gaviria, D. A. (2012). Pedagogía y praxis (práctica) educativa o educación. De nuevo: una diferencia necesaria. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 8(2), 75-96. <https://www.redalyc.org/pdf/1341/134129257005.pdf>
- Torres, A. (2020). *La relación del liderazgo: entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana* (tesis doctoral). Universidad de Navarra. <https://www.redalyc.org/pdf/1341/134129257005.pdf>
- Villar, R. (1996). El programa Escuela Nueva en Colombia. *Revista Educación y Pedagogía*, (14-15), 357-382. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistaeyp/article/view/5596/5018>



# 5. Reflexión educativa y pedagógica en la dirección escolar

Educational and pedagogical reflection  
in school management

Eberilda del Carmen Barrios Sánchez<sup>1</sup>

Frank Horacio Morales Tobón<sup>2</sup>

Lorena Gaviria Uribe<sup>3</sup>

Sandra Milena Arenas Montiel<sup>4</sup>

Johemir Pérez Pertuz<sup>5</sup>

Eliécer Montero Ojeda<sup>6</sup>

- 1 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Psicóloga por la Universidad de Antioquia. <https://orcid.org/0000-0002-7600-9875>
- 2 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Administrador de empresas por la Universidad de Antioquia. <https://orcid.org/0000-0001-7796-4818>
- 3 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.
- 4 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Licenciada en Educación Física, Recreación y Deportes por el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. <http://orcid.org/0000-0003-3021-1944>
- 5 Doctor en Administración por la Universidad Benito Juárez. Magíster en Educación por la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá. Comunicador por la Universidad Santo Tomás. Tecnólogo en Negocios Internacionales por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Docente investigador de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [jperezpeltu@uniminuto.edu.co](mailto:jperezpeltu@uniminuto.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-5094-0530>
- 6 Doctor en Educación por Nova Southeastern University. Magíster en Administración de Empresas y especialista en Docencia Universitaria por la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga. Ingeniero de sistemas por la Universidad Industrial de Santander. Docente investigador de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. Líder de la línea de investigación de Liderazgo Educativo. [emontero@uniminuto.edu](mailto:emontero@uniminuto.edu) <https://orcid.org/0000-0001-5811-0083>

## Resumen

En este capítulo se plantea una reflexión con respecto a la dirección escolar, todo desde una mirada crítica y contextual a las áreas de gestión propias del cargo directivo: administrativa, directiva, académica y comunitaria. Se presenta una definición de estas áreas, enmarcadas en la Resolución 003842 de 2022 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, resaltando la importancia de la gestión comunitaria en la labor educativa y propiamente dentro de la dirección escolar. Así mismo, se reflexiona sobre el desempeño del directivo puramente administrativo, es decir, de la administración educativa que se olvida del liderazgo pedagógico o distribuido. Se reconoce que el apoyo que ofrece el docente a su directivo en las áreas de gestión se convierte en eje fundamental para el buen desempeño de las funciones del líder y la consecución de las metas institucionales.

**Palabras clave:** gestión; dirección escolar; liderazgo pedagógico; directivo docente

## Abstract

In this chapter a reflection on school management is presented, all from a critical and contextual look at the areas of management position: administrative, managerial, academic, and community. A definition of these areas is presented, framed in Resolution 003842 of 2022 of the Colombian Ministry of National Education, highlighting the importance of community management in the educational work and specifically within school management. It also reflects on the performance of the purely administrative manager, o. e., the educational administration that forgets about pedagogical or distributed leadership. It is recognized that the support offered by teachers to their managers in the areas of management becomes a fundamental axis for the good performance of the leader's functions and the achievement of institutional goals.

**Keywords:** management; school management; pedagogical leadership; teacher management

## Cómo citar este capítulo/How to cite this chapter.

### APA 7.º edición

Barrios Sánchez, E. C., Morales Tobón, F. H., Gaviria Uribe, L., Arenas Montiel, S. M., Pérez Pertuz, J. y Montero Ojeda, E. (2022). Capítulo 5. Reflexión educativa y pedagógica en la dirección escolar. En A. V. Rodríguez, J. Pérez Pertuz y E. Montero Ojeda (Comps.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (pp. 87-99). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

### Chicago

Barrios Sánchez, Eberilda del Carmen, Frank Horacio Morales Tobón, Lorena Gaviria Uribe, Sandra Milena Arenas Montiel, Johemir Pérez Pertuz y Eliécer Montero Ojeda. "Capítulo 5. Reflexión educativa y pedagógica en la dirección escolar". En *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez, Johemir Pérez Pertuz y Eliécer Montero Ojeda, 87-99. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022.

### MLA

Barrios Sánchez, Eberilda del Carmen, et al. "Capítulo 5. Reflexión educativa y pedagógica en la dirección escolar". *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez et al., Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022, pp. 87-99.



## Introducción

La dirección escolar se entiende como el conjunto de tareas y procesos dentro de las instituciones educativas que permite planear, organizar y orientar las actividades a través de estrategias, planes de trabajo y evaluaciones que lleven al mejoramiento de la calidad académica, al crecimiento de la comunidad educativa y al logro de los objetivos planteados. A través de ella se orientan todos los aspectos relacionados con el ámbito escolar, y es el engranaje principal en la vida institucional y los procesos educativos. Está a cargo de la figura de un director, para la zona rural, y de un rector, para el caso de las instituciones educativas, que pueden estar ubicadas en la zona urbana o rural.

En términos generales, para designar a rectores, directores o coordinadores, se usa el término *directivo docente*, que es, precisamente, quien permite que ese engranaje funcione de manera adecuada, haciendo una constante reflexión, evaluación y control de los procesos institucionales; está atento a las necesidades particulares de la institución, invitando a su equipo a ejecutar, de la mejor manera, los planes y proyectos propuestos que hacen parte de cada gestión para que toda la comunidad educativa se movilice hacia el mejoramiento constante.

En la Resolución 003842 de 2022, promulgada por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, se define al directivo docente como un funcionario que tiene la responsabilidad de planear, coordinar, administrar, programar y evaluar todo lo relacionado con la organización escolar en el marco del Proyecto Educativo Institucional. Así mismo, señala las funciones generales y específicas de los directivos y sus competencias, tanto generales como funcionales y comportamentales. El directivo docente debe ordenar procesos institucionales basados en la pedagogía, la innovación y la didáctica, promover la comunicación y la interacción institucional, administrar de manera efectiva los recursos disponibles, delegar, trabajar en equipo y evaluar todas las áreas de gestión.

## La dirección escolar desde las áreas de gestión

A lo largo de la historia, la organización y el liderazgo escolar han cambiado su forma de gestión dentro de las instituciones educativas, tal y como se plantea en el numeral 1.10 de la *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento* (Ministerio de Educación Nacional, 2008). De tal manera, desde las cuatro áreas de gestión establecidas (Figura 5-1), el directivo puede mejorar los

procesos y articularlos con el desarrollo de sus funciones para dar cumplimiento a lo planeado en el Proyecto Educativo Institucional.

Figura 5-1. Áreas de gestión de la dirección escolar



Fuente: elaboración propia (2022)

Las áreas de gestión que sugiere el Ministerio de Educación Nacional (2018) como competencias laborales para el perfil directivo son las siguientes:

- **Gestión directiva:** desde esta gestión se desarrolla el direccionamiento y la gestión estratégica, encargada de velar por el clima y la cultura institucional, la relación con el entorno y los entes del gobierno escolar. Se centra en el funcionamiento general de la institución.
- **Gestión administrativa:** esta área es la encargada de la administración financiera y contable, el manejo de los recursos físicos, los servicios y recursos relacionados con el talento humano y el apoyo a la gestión académica.
- **Gestión académica:** a su cargo está todo lo relacionado con el diseño curricular, acompañamiento y seguimiento a docentes en sus prácticas pedagógicas y gestión de aula; es *el alma* de las instituciones educativas, teniendo como centro al estudiante.
- **Gestión comunitaria:** las relaciones con la comunidad, la sana convivencia, el desarrollo y ejecución de planes centrados en la inclusión y la prevención de riesgo son las funciones principales para el desarrollo de esta gestión.

Desde cada área, los líderes asumen sus funciones y las llevan a cabo teniendo en cuenta las características del entorno, las necesidades de sus estudiantes y las potencialidades de su equipo, en quien delegan y se apoyan para ordenar su plan de trabajo, ejecutarlo, evaluarlo y realizar modificaciones, de ser necesario, para obtener así los resultados esperados. Es importante aclarar que, en el desarrollo de sus funciones, desde las cuatro áreas de gestión, no hay una más importante que la otra; se trata, más bien, de una articulación entre todas, un trabajo mancomunado que permita al líder directivo la consecución de las metas institucionales.

La implementación y ejecución de estas cuatro áreas, en coherencia con los objetivos institucionales, cumple un papel protagónico, toda vez que la puesta en marcha de una de ellas complementa a las demás. Sin embargo, en el contexto real, algunas áreas podrían ser más privilegiadas que otras, esto de acuerdo con la tendencia y estilo de liderazgo del directivo. Por ejemplo, un líder transaccional enfoca su atención en el cumplimiento de las metas académicas y administrativas, para medir la calidad de la educación a través de los resultados en pruebas externas, que, finalmente, son los requeridos para obtener un posicionamiento frente a las demás instituciones, lo que podría representar la obtención de mayores recursos y el reconocimiento de la institución a nivel regional y nacional, pero se olvida del compromiso con la comunidad, en general, y el beneficio que el trabajo con esta implicaría en el proceso educativo de los estudiantes.

## El liderazgo directivo desde la gestión comunitaria

De acuerdo con la UNESCO (2011, citada por Solano et al., 2021), la gestión comunitaria:

[...] corresponde a la manera en que la entidad educativa se vincula con la comunidad, toda vez que comprende las necesidades, condiciones y demandas de esta, para integrar y dar respuestas desde el espacio educativo; en términos generales, es el vínculo de institución con el entorno, en la búsqueda siempre de establecer alianzas, redes para mejorar las condiciones socioeducativas. (p. 135)

Estas redes y alianzas significan un apoyo para el directivo docente, ya que, desde la observación de las necesidades, la comunidad puede ampliar su panorama frente a situaciones específicas que se encuentran fuera de la escuela y

que influyen en el proceso de enseñanza- aprendizaje; además, en la puesta en marcha de sus proyectos, al apoyarse en la comunidad, el directivo tiene una extensión institucional fuera del aula, pues las estrategias, adoptadas también por familias, vecinos y líderes sociales, son llevadas a los diferentes escenarios donde interactúan los estudiantes, haciendo que su proceso educativo sea encaminado hacia una verdadera formación integral.

Para entender mejor el alcance de la gestión comunitaria, se hace referencia a lo establecido en el Anexo I de la Resolución 09317 de 2016, promulgada por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, en la cual se plantean las funciones del directivo desde la participación y la convivencia, la proyección comunitaria y la prevención de riesgos, llamando al reconocimiento del contexto de los estudiantes a través de la comunicación asertiva, para generar espacios de resolución de conflictos, la vinculación de la comunidad y la implementación de estrategias de prevención de riesgo que puedan afectar la vida institucional.

El directivo, desde la gestión comunitaria, debe velar por las buenas relaciones de la comunidad educativa y garantizar que todos trabajen en equipo por la misma causa. Sin embargo, en muchas ocasiones, liderar esta gestión se vuelve invisible, o pasa a un segundo plano, pues aspectos como el mantenimiento a la sede, muebles y enseres, son llamados a atender con inmediatez, así como situaciones, desde el área académica, por el cumplimiento al currículo, porque prima el interés de que la mayoría de sus estudiantes obtengan los más altos estándares. Así, entonces, la escuela se vuelve un campo meramente académico y pierde un poco de valor la relación con el otro y con el entorno. En este sentido, es importante tener en cuenta que una educación con calidad debe fomentar la solidaridad, el sentido de justicia, la tolerancia, el respeto por los demás, hábitos de mejoramiento y superación personal y el desarrollo de un razonable equilibrio emocional y mental (Jaramillo, 1999; Salinas y Ramírez, 1992).

La gestión comunitaria puede fortalecer a la gestión académica desde las actividades de los proyectos escolares obligatorios, en busca de la construcción de cultura ciudadana para ser reflejada en los entornos y contextos de los estudiantes, pues la convivencia social es la fractura más relevante que, incidiendo en la escuela, afecta el clima institucional.

De acuerdo con Pino y Castaño (2019), “la gestión comunitaria se relaciona con la implementación de actividades que mejoren la calidad de vida del entorno en el que participa la institución” (p. 138). De este modo, la gestión comunitaria se

convierte en el puente entre la escuela y la comunidad, que permea toda una cultura institucional, estableciendo vínculos mancomunados que propician una verdadera formación integral donde es tan importante el saber, como el ser.

## El liderazgo directivo desde la gestión académica

Cuando se considera el contexto de la academia, es común pensar en el docente, en su desempeño y en su relación con el estudiante. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que, como líder escolar, el directivo docente tiene a su cargo unas responsabilidades propias de esta área de gestión, que permitirán que todos los procesos educativos sean coherentes entre sí, buscando así obtener de manera efectiva los logros esperados.

En esta área de gestión, que está orientada al diseño pedagógico, al seguimiento académico, a las prácticas pedagógicas y a la gestión del aula, el directivo debe tener pleno conocimiento del currículo y de los planes de estudio de las diferentes áreas y niveles que se imparten en la institución, realizando, periódicamente, la evaluación reflexiva sobre aquellos y las estrategias utilizadas para su desarrollo, identificando así aciertos y posibilidades de mejoras, motivando a sus docentes a una innovación constante de estas estrategias, de modo que vayan en pro del mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Si bien es cierto que todas las áreas de gestión son importantes, y en su rol directivo el líder debería abordarlas todas, en su afán de posicionar a su institución, este suele privilegiar la gestión académica, toda vez que, como se mencionó, es en esta donde se miden los logros y se llega a un estatus importante con respecto a las demás instituciones, dependiendo de los resultados obtenidos en pruebas externas. Es así como reconocemos la relación directa del director con los logros de sus estudiantes; tal como lo afirman Maya et al. (2019), “el director de la organización educativa se constituye en un elemento primordial para el buen desarrollo de los procesos educativos, debido a que la calidad de su gestión puede determinar el nivel de desempeño de la comunidad escolar en general” (p. 116).

Es importante reconocer, además, que, aunque la calidad educativa se mide en los logros académicos, existen factores que pueden influenciar estos resultados. Un ambiente de confianza, actividades, estrategias y ambientes de aprendizaje creados a partir de las necesidades y particularidades de los estudiantes, garantizarían la permanencia escolar y resultados más altos, pues un estudiante que se siente parte de la institución y disfrute el desarrollo de las actividades, da lo mejor de sí por el

cumplimiento de las metas que, aunque fijadas por la institución, las hace suyas porque fueron pensadas para él. Es allí donde el directivo orienta a los docentes a conocer a sus estudiantes, familias y entorno; los motiva a crear estrategias participativas, diversas formas de evaluar, los invita a utilizar los recursos de forma efectiva, fundamentado en la razón de ser: los estudiantes.

Al integrar todas las áreas de gestión y hacer partícipe a toda la comunidad educativa, el directivo docente podrá obtener resultados superiores a los esperados, pues cuando todos trabajan mancomunadamente por un mismo objetivo, las consecuencias siempre serán las mejores.

## El liderazgo directivo desde la gestión directiva

Durante dos décadas, la función en la prestación del servicio educativo se ha visto afectada por una serie de necesidades que apuntan a exigir a los directivos docentes una nueva forma de conducir a las instituciones educativas de manera más coherente con los requerimientos de la sociedad actual. Así mismo, las necesidades que diariamente sortean las instituciones educativas representan un reto que hace que los directivos asuman un liderazgo efectivo desde la gestión directiva.

Desde esta área, el directivo tiene la visión general del horizonte institucional y del direccionamiento estratégico para acompañar a la comunidad educativa a unir esfuerzos para alcanzar las metas. Bajo esta condición, el líder institucional se encuentra comprometido a superar diferentes retos y exigencias sociales en una actividad donde su rol se resume en la ejecución operativa de sus funciones.

## Desarrollar una visión clara para el cambio

Cuando se evidencia la falta de liderazgo en los procesos de la gestión directiva, esto repercute en la credibilidad de la comunidad educativa hacia el líder directivo y su forma de direccionamiento. Al presentar deficiencia en el seguimiento a la visión y falta de claridad sobre las estrategias para encaminar hacia el futuro, puede causar que la misión institucional se desvíe o se fragmente. De igual manera, un acompañamiento deficiente por su parte deteriora la política institucional y el cumplimiento de sus metas, establecida en indicadores que dan cuenta de los avances de las mismas.

Más allá de las funciones que debe desarrollar en su cargo, el directivo docente debe generar empatía con los miembros de la comunidad académica, vivenciar y

difundir la filosofía institucional pasando de un estilo de liderazgo transaccional a un estilo de liderazgo transformacional, en el sentido en el que lo plantean Mendoza et al. (2007), el cual se expresa “cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual” (p. 27).

Cabe señalar, entonces, que las instituciones educativas en Colombia necesitan directivos docentes que lideren desde la empatía, el diálogo, la democracia y la participación, lo que solo puede suceder si los actores que intervienen en ella tienen una visión compartida que favorezca la cultura del cambio.

### **Nueva necesidad: un líder visionario**

Los coordinadores y rectores, denominados directivos docentes, están llamados a desarrollar competencias aún más allá de la administración y el control; deben ser analíticos, prospectivos y soñadores para visionar la institución a futuro, con características construidas desde el presente. Esta necesidad es primordial para garantizar la subsistencia de la institución, en el marco de la oferta, la productividad académica y las necesidades que requiere la comunidad, donde se enfoca la institución.

### **El liderazgo directivo desde la gestión administrativa**

Esta área es la encargada de la administración financiera y contable, el manejo de los recursos físicos, los servicios y todo lo relacionado con el talento humano y el apoyo a la gestión académica. Sin embargo, el liderazgo aquí no solo consiste en desempeñar funciones propuestas en un manual, sino también construir emociones, generar empatía, lo que es una cualidad significativa para la labor directivo docente. Al respecto, Goleman (2013) afirma que “la empatía (darse cuenta de lo que sienten los demás en un momento determinado) le permite responder a los trabajadores de forma muy congruente con las emociones que percibe en ellos, con lo que puede mejorar la compenetración” (p. 67).

El directivo docente, desde la gestión administrativa, no solo debe velar por el mantenimiento de la planta física, sino que debe liderar los procesos de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, de adentro hacia afuera, logrando la empatía que permite establecer un liderazgo transformacional. Así pues, la dirección escolar moderna exige un liderazgo menos financiero, menos burocrático y más social; un líder más comprometido con la comunidad educativa en el terreno, que tenga pleno conocimiento del proceso por la práctica y no solo por la teoría.

Esto reafirma la importancia de un liderazgo pedagógico en el directivo desde todas las áreas de gestión, que no solo se quede con las propuestas de mejora en el marco escolar, sino que trascienda las paredes de la escuela, sin olvidar las necesidades del entorno; tal como lo expresa Ramírez (2017), no se trata de procesos individualistas orientados únicamente a la mejora personal, sino que la educación cobra sentido cuando se lleva a cabo en dinámicas compartidas donde todos tienen algo para enseñar y aprender.

## **El liderazgo pedagógico en el directivo docente**

La dirección escolar compartida o conjunta (liderazgo pedagógico) no desconoce la figura del directivo, pues la responsabilidad y los compromisos son de todos, lo que conlleva a una armonía institucional; así, el trabajo colaborativo del que tanto se habla, resulta una estrategia válida para alcanzar la excelencia académica. Además, la participación y la comunicación asertiva son elementos fundamentales en la dirección escolar compartida, de la mano con la coherencia, la cohesión administrativa y el buen clima institucional, lo que crea en los miembros de la comunidad educativa sentido de pertenencia y motivación.

De esta manera, se puede pensar en un establecimiento educativo liderado por un sujeto que, desde todas las áreas de gestión, facilite el trabajo cooperativo y colaborativo entre todos los miembros de la comunidad, permita la planeación, el desarrollo de procesos, potencie el seguimiento de las estrategias y diseñe planes de mejora. Dicha ruta se convierte en un elemento fundamental para el éxito de los procesos y proyectos implementados en el establecimiento, transformando las acciones en buenas prácticas, dignas de replicar por otros entes educativos, pues, como lo señalan diferentes autores, las buenas prácticas deben dar la posibilidad de replicación por parte de otros sujetos que pretenden alcanzar objetivos similares (Castillo et al., 2019, como se citó en Escudero, 2009).

## **El docente como apoyo en el liderazgo directivo**

El docente, en el ejercicio de su función, cumple un papel orientador para estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general, donde busca, a toda costa, el aprendizaje, el desarrollo de competencias y la formación, que luego permitirá al alumno relacionarse de forma pacífica, constructiva, propositiva y asertiva consigo mismo y con la sociedad. Para alcanzar el éxito que se desea en esta tarea, debe



recurrir a diferentes estrategias en el aula y fuera de ella, teniendo en cuenta los recursos necesarios para atender los diferentes estilos de aprendizaje, observar las necesidades e intereses de los estudiantes y vincularse en las actividades que hacen parte de las áreas de gestión.

En este sentido, se puede aseverar que el docente, desde la búsqueda de la formación integral del estudiante, se vincula en el liderazgo del directivo al ser consciente y consecuente con el cumplimiento de sus funciones, en la medida en que se compromete en el desarrollo de todas las acciones de las distintas áreas de gestión: directiva, académica, comunitaria y administrativa, porque, como se ha señalado, la educación es una tarea que se realiza en equipo, que se logra entre profesores, directivos, padres de familia y comunidad en general.

En la organización escolar, el docente tiene la posibilidad de asumir un rol de líder en los distintos procesos, principalmente, en los académicos, puesto que es una de sus funciones más relevantes, pero también las distintas áreas de gestión le permiten liderar diversas acciones como actividades, programas y proyectos escolares. Por ejemplo, existen en el sistema educativo colombiano cerca de 18 proyectos escolares obligatorios, los cuales son liderados por los directivos e implementados por los docentes, quienes, a su vez, asumen un rol de liderazgo en los mismos, como son: gobierno escolar, recreación y deportes, actividad cultural, ambiental, educación sexual, escuela familiar, entre otros. Todos estos hacen parte del currículo de la educación colombiana, en los cuales el docente cumple un papel fundamental. Si los maestros no lideraran estas distintas actividades, sería muy difícil, si no imposible, que los directivos alcanzaran las metas de calidad propuestas desde cada una de las áreas de gestión.

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que los docentes son, finalmente, quienes lideran cada uno de esos proyectos, programas, comités y actividades, bajo la tutela o guía de los directivos docentes, quienes delegan funciones en ellos, convirtiéndolos en un apoyo importante en su liderazgo. En palabras de Medina y Gómez (2014), “el trabajo mancomunado entre los líderes escolares y el equipo docente impactarán en la calidad de los resultados escolares y así como en la sostenibilidad de la escuela” (p. 53).

Se hace necesario, entonces, una dirección que se involucre en las actividades propias de la convivencia institucional y la formación de la comunidad educativa; un líder que oriente conjuntamente con maestros, e incluso con estudiantes y padres

de familia. Ello, en el entendido de que los resultados en los procesos de enseñanza-aprendizaje no llegan solos, sino que son el producto de una serie de acciones que comprometen a muchas personas, todas de vital importancia en el avance hacia los objetivos y las metas de calidad propuestas.

## Referencias

- Escudero, J. M. (2009). Buenas prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 13(3), 107-141. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev133ART4.pdf>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B.
- Jaramillo, R. (1999). La calidad de la educación: hacia un concepto de referencia. *Revista Educación y Pedagogía*, 16(38), 93-100. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistaeyp/article/view/7277/6724>
- Maya, E., Aldana Zavala, J. J. e Isea, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 5(9), 114-129. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7088747.pdf>
- Medina, A. y Gómez, R. M. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 53(1), 91-113. <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/viewFile/127/92>
- Mendoza, I. A., Ortiz, M. F. y Parker, H. C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad de la Salle*, 7(27), 25-41. <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202702.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Guía 34*. [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación Nacional. *Resolución 003842 de 2022. Por la cual se adopta el nuevo Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente y se dictan otras disposiciones*. [https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-409868\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-409868_pdf.pdf)

- Ministerio de Educación Nacional. *Resolución 09317 de 2016. Por lo cual se adopta e incorpora el Manual de Funciones Requisitos y Competencias para los cargos directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente y se dictan otras disposiciones.* <https://www.mineducacion.gov.co/portal/normativa/Resoluciones/357013:Resolucion-No-09317-del-06-de-mayo-de-2016>.
- Pino, J. y Castaño, M. (2019). Calidad educativa, a propósito de la gestión comunitaria en nueve establecimientos educativos de Medellín: 2010 a 2013. *Revista Colombiana de Educación*, 1(77), 130-150. Medellín. <https://doi.org/10.17227/rce.num77-4925>
- Ramírez, A. (2017). La educación con sentido comunitario: reflexiones en torno a la formación del profesorado. *Educación*, 26(51), 79-94. <https://doi.org/10.18800/educacion.201702.004>
- Salinas, M. y Ramírez, P. (1992). *Incidencia del área de las ciencias sociales en la formación democrática de los grados 10 y 11* (Tesis de maestría). Universidad de Antioquia.
- Solano, A., Bolaños, O. y Monge, I. (2021). Indicadores de gestión comunitaria: aportes desde la mirada de las personas directoras de instituciones educativas. *Revista Innovaciones Educativas*, 23(34), 130-149. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rie/v23n34/2215-4132-rie-23-34-130.pdf>
- UNESCO (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas.* <https://bit.ly/3rYMr7k>



# 6. Metacognición educativa y pedagógica en la dirección y liderazgo escolar

Educational and pedagogical metacognition  
in school management and leadership

Jorge Orlando Soto Giraldo<sup>1</sup>

Juan Carlos Orjuela Abril<sup>2</sup>

José Alejandro Urrego Carrillo<sup>3</sup>

Johany Andrés Martínez López<sup>3</sup>

Johemir Pérez Pertuz<sup>4</sup>

Astrid Viviana Rodríguez Sierra<sup>5</sup>

- 1 Magíster en Educación y especialista en Gerencia Social por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Licenciado en Educación Campesina y Rural por la Universidad Católica de Oriente. <https://orcid.org/0000-0001-5460-5660>
- 2 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Licenciado en Física por la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. <https://orcid.org/0000-0002-5800-4325>
- 3 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.
- 4 Doctor en Administración por la Universidad Benito Juárez. Magíster en Educación por la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá. Comunicador por la Universidad Santo Tomás. Tecnólogo en Negocios Internacionales por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Docente investigador de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [jperezpertz@uniminuto.edu.co](mailto:jperezpertz@uniminuto.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-5094-0530>
- 5 Doctora y magíster en Diversidad y Desarrollo Socioeducativo por la Universidad de Valladolid. Comunicadora social y periodista por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Decana de la Facultad de Educación y directora de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [avrodriguez@uniminuto.edu](mailto:avrodriguez@uniminuto.edu) <https://orcid.org/0000-0001-7079-1168>

## Resumen

El presente capítulo aborda la metacognición educativa y pedagógica en la dirección y el liderazgo escolar; el cómo dinamizar aprendizajes autónomos desde instituciones educativas que promuevan liderazgos a partir del conocimiento de procesos cognitivos. Teniendo en cuenta que en el proceso de autoconocerse y autorregularse se generan cambios paulatinos en los individuos, producto de la reflexión, se hace necesario reconocer la importancia que adquiere el desarrollo personal de los estudiantes en el marco de una educación participativa y contextualizada, así como la gestión y mediación en el proceso de un docente competente, investigador y líder. En este sentido, se aborda la metacognición en relación con la mediación pedagógica y la gestión directiva en la formación de líderes que se proyectan a sus comunidades.

**Palabras clave:** metacognición educativa; dirección escolar; liderazgo; aprendizaje autónomo; mediación pedagógica

## Abstract

This chapter deals with educational and pedagogical metacognition in school management and leadership; how to stimulate autonomous learning from educational institutions that promote leadership based on the knowledge of cognitive processes. Taking into account that in the process of self-knowledge and self-regulation gradual changes are generated in individuals, as a result of reflection, it is necessary to recognize the importance of the personal development of students in the framework of a participatory and contextualized education, as well as the management and mediation in the process of a competent teacher, researcher and leader. In this sense, metacognition is addressed in relation to pedagogical mediation and directive management in the formation of leaders who project themselves to their communities.

**Keywords:** educational metacognition; school management; leadership; autonomous learning; pedagogical mediation

## Cómo citar este capítulo/How to cite this chapter:

### APA 7.º edición

Soto Giraldo, J. O., Orjuela Abril, J. C., Urrego Carrillo, J. A., Martínez López, J. A., Pérez Pertuz, J. y Rodríguez Sierra, A. V. (2022). Capítulo 6. Metacognición educativa y pedagógica en la dirección y liderazgo escolar. En A. V. Rodríguez, J. Pérez Pertuz y E. Montero Ojeda (Comps.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (pp. 101-116). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

### Chicago

Soto Giraldo, Jorge Orlando, Juan Carlos Orjuela Abril, José Alejandro Urrego Carrillo, Johany Andrés Martínez López, Johemir Pérez Pertuz y Astrid Viviana Rodríguez Sierra. "Capítulo 6. Metacognición educativa y pedagógica en la dirección y liderazgo escolar". En *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez, Johemir Pérez Pertuz y Eliécer Montero Ojeda, 101-116. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022.

### MLA

Soto Giraldo, Jorge Orlando, et al. "Capítulo 6. Metacognición educativa y pedagógica en la dirección y liderazgo escolar". *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez et al., Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022, pp. 101-116.

## Introducción

Cuando se habla de metacognición educativa, sería importante abordarla desde el punto de vista pedagógico propio de cada aula y desde el liderazgo y la gestión educativa que llevan a cabo, de forma conjunta, directivos y docentes. Lo anterior en razón a que, en ambos se involucran diferentes procesos educativos que permiten explicar y estudiar el modelo de aprendizaje para mejorar su calidad y la eficacia de los procesos que lo conforman.

Existen teorías diversas que permiten abordar el proceso de aprendizaje, sus componentes y etapas, y cuyo objetivo es reconocer y comprender su funcionamiento y propender por el mejoramiento del proceso educativo. De acuerdo con lo anterior, se considera importante identificar en las teorías estructuras conceptuales, posturas y aplicabilidad en el desarrollo diario de las prácticas de enseñanza. Encaminar a los estudiantes de las instituciones educativas hacia un aprendizaje autónomo es uno de los principales objetivos que desean alcanzar los docentes, así como los directivos el de contar con docentes proactivos, líderes en el aula, motivados y comprometidos con los principios institucionales, de tal forma que se constituyan centros educativos garantes de la formación de estudiantes con virtudes y capacidades intelectuales, y con competencias relacionadas con el liderazgo, capaces de contribuir en el avance de una sociedad y en el crecimiento de un Estado.

Esta utopía se ha convertido por años en convenciones de docentes que comparten una visión, promesas de campañas políticas, investigaciones, ensayos, etc., pero que, en la realidad, no han alcanzado una mejoría notable en la sociedad colombiana. Por esta razón, los centros educativos del país necesitan estar en constante investigación y deben convertirse en instituciones que aprenden con líderes (directivos, docentes) capaces de compartir metas y objetivos generadores de cambios y transformaciones que impacten a la comunidad.

Muchas de las instituciones educativas tienen un enfoque de liderazgo instructivo. En palabras de Salazar (2006), esto se encuentra representado en actividades que controlan las prácticas docentes y en las cuales los directivos fungen como administradores, más no como líderes. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante plantear elementos o herramientas que les permitan a las instituciones educativas, desde la metacognición, hacer un cambio hacia una organización que aprenda a partir del liderazgo transformacional y en la cual exista un camino y una clara distinción entre los diferentes tipos de liderazgo presentes en el ámbito educativo.

## La metacognición y su contribución a la educación

La metacognición como metodología en la enseñanza ha venido adquiriendo fuerza en las instituciones educativas, en razón al aporte significativo que ha hecho al mejoramiento de los resultados académicos de los estudiantes. De allí que, en esta primera parte, se presenten algunos planteamientos enfocados en la educación y convivencia escolar, desarrollados a partir de la contextualización en el aula de clase y en el ambiente laboral docente, dejando ver aspectos para tener en cuenta y oportunidades en su aplicación.

En palabras de Woolfonk (2010, citado en Jaramillo y Simbaña, 2014), “las estrategias de aprendizaje son ideas para lograr metas de aprendizaje” (p. 305). Estas permiten llevar un registro del progreso o retroceso experimentado por parte de los estudiantes, a partir de los resultados mostrados por los docentes; evidenciando de esta forma conocimientos metacognitivos en razón a que, a partir de los resultados, se plantean estrategias de mejora a los estudiantes por parte del docente, orientadas a superar las dificultades y a potenciar las fortalezas reflejadas en un tema específico.

Este tipo de conocimiento debe llevar al estudiante a ser introspectivo, a pensar por sí mismo y a preguntarse cuáles son los métodos que debe utilizar para poder desarrollar una actividad o cómo puede aprender un tema específico; de allí que, los cuestionamientos generados, no deban ser exclusivos del estudiante, también el docente se encuentra llamado a realizar la misma actividad, autoevaluando los métodos utilizados y los resultados obtenidos. Lo anterior, con el fin de propiciar ambientes educativos mejorados, orientados de forma progresiva, a la transformación educativa. al mostrar cambios significativos, porque se contextualiza y se tiene en cuenta al estudiante como sujeto activo, en el desarrollo de una sociedad, haciéndolo más escéptico, reflexivo, propositivo y crítico.

En cuanto a las políticas públicas propuestas por el Ministerio de Educación Nacional y en específico la estrategia “Evaluar para avanzar”, se busca promover en los directivos docentes el liderazgo educativo. El objetivo fundamental es que, a partir de los resultados obtenidos por los estudiantes, se generen estrategias de mejora con una evaluación formativa que permita el desarrollo del aprendizaje autónomo, enfoque que lleva a la metacognición a desarrollarse en las aulas de las instituciones educativas del país.

Ahora bien, para llevar a cabo la metodología de la metacognición en los estudiantes, se debe tener presente que se desarrolla en seres pensantes que cometen



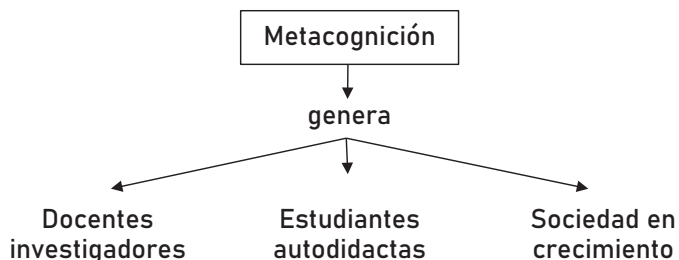
errores (Tesoro, 2005), y es labor del docente como líder establecer mecanismos que regulen estos errores; de esta forma, se permitirá al estudiante planear y establecer parámetros que permitan obtener mejores resultados académicos y personales. En consecuencia, se podría plantear el imaginario de tener una sociedad enfocada en un bienestar y crecimiento continuo, aunque se deba tener presente que existen factores personales que pueden afectar el desarrollo de la metodología propuesta. Uno de ellos corresponde a que, en las instituciones educativas, se trabaja con jóvenes y niños que en situaciones “normales” tienen intereses personales que no van de la mano con lo que desea el Estado. Dicha situación condiciona el desarrollo de la metacognición a un proceso de madurez intelectual, en donde los estudiantes se necesitan conocerse a sí mismos y ellos mismos puedan evidenciar los procesos que más los fortalecen a la hora de aprender.

Adicional a ello, las instituciones ofrecen poca capacitación a los docentes para el desarrollo de la metodología y, en muchas ocasiones, tampoco brindan la oportunidad para que se lleve al aula. Aunque “la escuela debe fomentar al estudiante a potenciar el aprendizaje permanente” (Tesoro, 2005, p. 140), esto no se refleja en la realidad, debido a que deben seguir lineamientos que no van de la mano con las políticas nacionales. Sumado a ello, los docentes deben adquirir hábitos que favorezcan el crecimiento económico de la institución y en donde los padres sientan que la calidad del trabajo se mide en términos de las “tareas” propuestas y las valoraciones cuantitativas que se asignan a los estudiantes.

En este punto cobra importancia el liderazgo transformacional del docente y los directivos de las instituciones educativas. Dicho liderazgo permite que, en los espacios académicos, se genere una transformación sistemática con cambios pequeños pero significativos, cambios que involucren al estudiante y lo hagan sentir parte del desarrollo personal y académico, y en donde se tengan objetivos personales compartidos, al mismo tiempo que se aprecia a un docente líder —que permite crecer y hacer crecer—, y no al vigilante y promotor de seguridad.

La metacognición permite el desarrollo de líderes educativos, siempre y cuando existan espacios académicos en las aulas con objetivos claros y modificables de evaluación formativa que posibilitan plantear estrategias constantes de cambio, al tiempo que exista un interés genuino de las partes involucradas por crecer, no en la retención de conceptos, sino en la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en el aula en situaciones contextualizadas (Figura 6-1).

**Figura 6-1. Beneficios de la metacognición**



*Fuente: elaboración propia (2022)*

En un país como Colombia, y continuando con el aspecto convivencial —tan importante como el académico—, la aplicabilidad del conocimiento en la resolución de conflictos se convierte en un factor determinante en la sociedad. Como lo menciona Ossa et al. (2016):

Permitirles conectarse con las propias vivencias y ser capaces de analizarlas desde una perspectiva significativa puede ser una estrategia efectiva para originar cambios positivos, pero para ello se requieren procesos cognitivos y de regulación afectiva que operen de modo integrado y eficiente. (p. 6)

Considerando lo anterior, y al momento de crear estrategias efectivas de cambio, se requiere de docentes con las competencias necesarias para visionar la solución de un conflicto (a través de la enseñanza de las características y el planteamiento de posibles alternativas de solución para este), no con procesos coercitivos o autoritarios, sino con el diálogo y con estrategias diseñadas y estructuradas por los involucrados (en este caso, los estudiantes). Ejercicio que, sin lugar a duda, requiere de la utilización de características propias de la metacognición como son: la contextualización y la aplicabilidad del conocimiento.

Teniendo en cuenta que, en el proceso de autoconocerse y autorregularse, se generan cambios paulatinos en los individuos producto de la reflexión, los cuales a futuro serán evidentes en la sociedad y en cada una de las instituciones que la conforman, se hace necesario reconocer la importancia que adquiere el desarrollo personal de los estudiantes en el marco de una educación participativa y contextualizada, y la gestión y mediación en el proceso de un docente competente, investigador y líder.

Cambiar el paradigma en las estrategias y modelos de evaluación a uno de carácter metacognitivo es un reto que debe establecer la educación. De esta forma, se lograrán resultados que permitan a los estudiantes tener habilidades cognitivas para resolver problemas que involucren su contexto social: organizando la información, estableciendo metas e interpretando diferentes situaciones, comenzando desde la perspectiva docente. Tal y como se evidencia en el trabajo investigativo propuesto por Vélez (2016):

Si se quieren implementar estas características o estrategias en las pedagogías, se deben educar los maestros para que cambien sus métodos y didácticas de estilos memorizados con un conocimiento no comprendido y estático. (p. 105).

Estos cambios significativos se generan a partir de la contextualización del contenido con las vivencias, porque se brindan herramientas para la solución de problemas que, no solo serán de utilidad para los estudiantes, sino que aportarán a las vidas de los docentes y a futuras generaciones.

## **La metacognición y la mediación pedagógica en la formación de líderes**

En función de los diversos procesos de enseñanza-aprendizaje, se debe considerar la metacognición y lo pedagógico como elementos esenciales y cruciales para dar significado, desde un enfoque de liderazgo a los procesos propios de la educación y formación. En este sentido, el directivo docente y el docente son determinantes, ya que inciden directamente en los componentes directivo, administrativo, académico y comunitario; por tanto, es esencial un ejercicio de liderazgo en ellos para generar calidad en los diversos procesos propios de la enseñanza. Un liderazgo en función de lo pedagógico posibilita calidad educativa-formativa en pro de una formación integral, vinculando a esto el componente cognitivo-epistemológico y humano.

La metacognición ha sido, y es uno de los conceptos que han encontrado un puesto importante dentro de la psicología actual, especialmente en la psicología educativa y en la psicopedagogía, cuyo objeto de conocimiento no es otro que el propio conocimiento, pero que va más allá, puesto que la metacognición se implica en el control y la regulación de los

procesos de conocimiento y en el caso de la educación, en el proceso del aprendizaje. (Ugartetxea, 2001, p. 51)

De esta forma, la pertinencia en los modos de enseñanza, al vincular aspectos relacionados con la pedagogía y la didáctica con el objeto de propiciar aprendizajes significativos en el estudiante, implica investigación, planeación, innovación, contextualización cognitiva, organización académica, motivación, entre otros aspectos que inciden directamente en el componente educativo-formativo.

En todo proceso formativo y en lo que se emprenda, se hace necesario la autoobservación y el conocimiento personal, acciones que permiten identificar falencias, fortalezas, oportunidades, entre otros, en pro de una mejora constante. El ser humano, en su ejercicio de razón y voluntad, debe tener la determinación, desde un conocimiento personal, de mejorar de manera permanente, para lo cual, debe considerar la autoobservación. Lo metacognitivo, intrínsecamente, en función del aprendizaje, requiere la capacidad de autoevaluación, autogestión y proactividad por parte del estudiante como forma de ejercer dinamismo y protagonismo en su proceso formativo.

Es importante que el alumno se sienta responsable de su aprendizaje. La metacognición implica el conocimiento sobre la incidencia de la actividad del alumno en los logros obtenidos, el conocimiento sobre cómo conoce y cómo controla los actos que emplea en la acción de conocer. (Ugartetxea, 2001, p. 55)

La idea anterior de forma constitutiva relaciona la autoobservación como componente importante de responsabilidad formativa en el estudiante, ya que este, en su proceso de aprendizaje, debe ejercer conocimiento y evaluación constante de su formación, en función de logros, metas, falencias y demás; de este modo, logrará una proactividad formativa, a través de una vinculación activa y no pasiva en su proceso educativo-formativo.

Si bien es cierto que la autoobservación es importante en los diversos procesos formativos y académicos, se hace esencial también articular el componente pedagógico-didáctico, ya que los modos de instruir e impartir conocimiento inciden vastamente en la calidad formativa y en la motivación del estudiante en su formación. “Educar no implica forzar, sino, motivar al desarrollo de una clase agradable

y creativa, en la cual los factores del ámbito escolar favorezcan el rendimiento académico y una mayor comprensión de lo abordado” (León, 2014, p, 138). Lo anterior infiere la importancia de la investigación, la planeación y los constructos pedagógicos y didácticos en los procesos formativos, en busca de un aprendizaje significativo. En este sentido, el docente, como profesional de la educación, tiene gran compromiso y responsabilidad.

La metacognición, con relación a lo pedagógico y su mediación, no solo vincula aspectos pedagógicos y didácticos, sino que además, y como lo expresa Gutiérrez (como se citó en Chaves y Gutiérrez, 2008), “busca que las actividades, estrategias, ejercicios y procedimientos de los tratamientos pedagógicos se conviertan en experiencias de aprendizaje placenteras, significativas, novedosas y queridas por los estudiantes (p. 43). Por tanto, es importante tener presente lo siguiente: para generar significancia en los procesos de formación y contribuir de este modo a la formación de líderes, se hace necesario la apertura al cambio y la incorporación de diversas estrategias en los modos de enseñar, donde se inste a la reflexión, la motivación y el pensamiento social-crítico de la realidad, lo cual relaciona aspectos en función de la didáctica y pedagogía educativa-formativa.

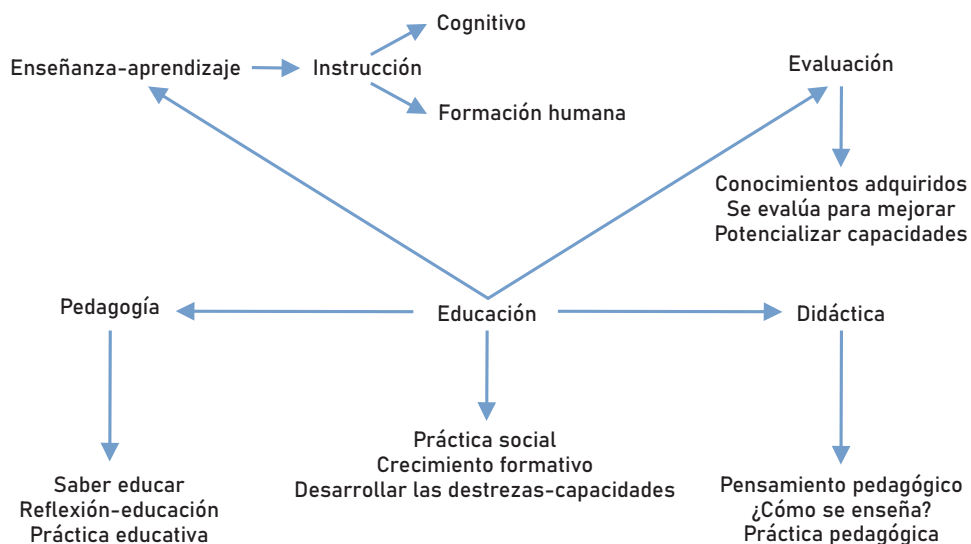
Propiciar en las aulas una mediación pedagógica en busca de la construcción de mejores conocimientos requiere romper con el paradigma de que educación es la transmisión de conocimientos del profesorado hacia los educandos, es necesario creer y practicar una educación donde el diálogo, la acción mental, el debate y las experiencias significativas sean prácticas cotidianas. (León, 2014, p, 142)

En consecuencia, y atendiendo a lo expuesto por León, la metacognición, en función de lo pedagógico, plantea la necesidad de incorporar estrategias de enseñanza, donde se rompan paradigmas, saliendo de modos tradicionales de enseñar donde se da relevancia a lo repetitivo y memorístico. Se hace fundamental para la formación de líderes una instrucción epistemológica cambiante, donde se dé importancia a lo dialógico, a la construcción del conocimiento, al trabajo colaborativo, entre otros elementos, que potencialicen la formación. De esta forma, se hace posible, desde una praxis didáctica y pedagógica en los modos de enseñar, tener en cuenta que, para tal fin, es indispensable un ejercicio de responsabilidad, contextualización cognitiva, investigación, planeación y demás por parte del docente.

El docente enfrenta diversos retos y demandas. La tarea del docente mediador no se restringe en una mera transmisión de información, para ser profesor no es suficiente dominar la materia o disciplina. El acto de educar implica interacciones muy complejas, las cuales involucran cuestiones simbólicas, afectivas, comunicativas, sociales, de valores, entre otros. Un docente debe ser capaz de ayudar propositivamente a otros a aprender, pensar, sentir, actuar y desarrollarse como personas... (Díaz y Hernández, 2005, p. 2)

Es importante, en la loable tarea de educar, considerar la metacognición y la mediación pedagógica como elementos necesarios para la formación de líderes. De ahí la necesidad e importancia de un ejercicio de liderazgo en el directivo docente y docente que propicie, desde las tareas propias de la escuela y la educación, un servicio de calidad que contribuya a la formación integral del individuo y a la creación de constructos sociales. Para ello es fundamental, por parte del docente, mediar y acompañar su enseñanza con diversas herramientas y estrategias didácticas y pedagógicas que propicien cambios en las formas tradicionales con las que muchas veces se enseña (Figura 6-2). Se hace necesario desaprender para aprender y tener apertura al cambio.

Figura 6-2. Articulación entre la educación y los procesos cognitivos y de enseñanza



Fuente: elaboración propia (2022)

## La metacognición y la gestión directiva en la formación de líderes

La regulación metacognitiva es aquella que posibilita a las personas controlar su propio aprendizaje, mediante la implementación de acciones relacionadas con la planificación, la organización y monitoreo, lo que permite traducir al lenguaje directivo que la metacognición se refiere a la gestión de su propio proceso de aprendizaje. En este sentido, podría decirse que quien tiene esta capacidad tendrá a su vez la capacidad de dirigir con liderazgo una organización o institución de aprendizaje.

El liderazgo en la educación juega un papel esencial en el mejoramiento escolar y los resultados esperados en el contexto. Este tema se ha convertido en fuente de motivación e inspiración para directivos de establecimientos educativos, cuyo propósito y proyección se encuentra orientada en lograr una mejor gestión en cada uno de los componentes institucionales. Todo ser humano tiene en la actualidad la oportunidad de ser líder; pero hablar de liderazgo es un tema que todo directivo, docente y docente en su quehacer pedagógico de forma obligatoria debe conocer y manejar.

No se puede limitar el liderazgo educativo a las acciones que involucra — guía, toma de decisiones y entrega de resultados—. Más aún, se podría hablar de estilos de liderazgo que van más allá y que necesariamente se encuentran ligados al compromiso e interés por mejorar los procesos de aprendizaje. De este modo, se estaría hablando de un líder que inspira confianza, es activo, mantiene una buena comunicación con su equipo de trabajo, y, ante todo, mantiene la ética en su rol de gerente, conservando las funciones principales de orientar y dirigir a un equipo, el cual comparte los objetivos institucionales y pedagógicos y trabaja constantemente para hacerlos realidad.

Según Sáiz (2000) se plantean tres posibles acciones que definen el comportamiento del líder con respecto a sus seguidores: el denominado recompensa contingente, el modelo de dirección por excepción y el dejar hacer o *laissez faire* (p.115). Por consiguiente, no es un tipo de liderazgo que contribuya al cambio y a la innovación, como lo es el liderazgo transformacional, el cual se caracteriza por mantener una relación directa. Se trata de un líder que se caracteriza por ser carismático, que diagnóstica las necesidades individuales de los seguidores y las atiende, por ser un estimulador intelectual y un inspirador.

Continuando con los planteamientos de Sáiz (2000), el liderazgo transformacional conlleva un matiz de superación de la rutina que se manifiesta por los siguientes comportamientos del líder:

1. Hacer explícita y mantener presente la visión y misión del equipo y de la organización.
2. Establecer expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
3. Estimular a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
4. Facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcancen logros más allá de lo que creían posible.
5. Motivar para que integren sus propios intereses en los del equipo y la organización. (Castro et al., 2006).

Las prácticas educativas deben convertirse en estrategias de transformación y, junto con la evaluación, establecer un tipo de líder, cuya convicción se oriente a dar mayor prioridad a las tareas y a no abandonar la relación con su equipo de trabajo. Un líder debe caracterizarse por plantear puntos de vista reflexivos y con claridad sobre el tema, debe procurar el desarrollo de todas aquellas habilidades propias de un gerente educativo; rol que trae consigo la autorreflexión de las ventajas de su liderazgo, pero, sobre todo, de una gestión que responda a las dinámicas de la institución educativa, en donde los retos y los cambios están presentes en todo momento.

En este orden de ideas, un plan de mejoramiento y de atención a dichos retos estaría en el orden del liderazgo transformacional, en el cual se hace necesario aprender a comunicarse con el equipo, utilizando la ventaja del conocimiento que tiene para su cargo, y trabajar en el currículo tanto de forma interna como externa, sin dejar de lado el trabajo sobre la madurez emocional para incrementar la confianza en sí mismo y en los demás, y brindando así la posibilidad de reponerse ante las adversidades.

La necesidad intrínseca del logro debe mantenerse, pero no debe ser lo más importante. Por ejemplo, es claro que la habilidad para resolver problemas le permite encontrar a un líder su causa y no volverse parte de este. La empatía —saber escuchar y colocarse en los zapatos del otro— es la habilidad que le permite reflejar el lado humano, y por último pero no menos importante, la representatividad hace parte de la imagen del líder tanto física como actitudinal frente al grupo y los demás. Estas habilidades deben ir de forma conjunta para mejorar el estilo de liderazgo y



ser un verdadero impulsor de servicio de forma constante en diferentes situaciones que, día a día, debe afrontar dentro y fuera de la institución. Para ello, no se debe solo depender de la motivación y voluntad de cambio para la excelencia, eficiencia y eficacia en la institución.

Se puede afirmar que ser líder directivo en instituciones públicas o privadas no es un rol sencillo, no es un cargo, ni solo una figura de poder o autoridad, y mucho menos una función apegada a la concepción tradicional. En este momento, se requieren líderes que afronten las situaciones que nacen de la evolución del ser humano en diferentes campos del desarrollo integral, en especial, en el campo educativo, sin descalificar por supuesto las experiencias de los líderes anteriores, las cuales aportaron al proceso educativo en su momento, y fueron la base sobre la cual se han generado cambios y transformaciones.

De acuerdo con lo anterior, se puede asegurar en términos metacognitivos que no solo existen “líderes que nacen, sino que también se hacen”; en efecto, el hecho de que una persona sea intelectualmente aventajada, o con amplia formación en un saber específico, o con un cúmulo de conocimientos en diversos asuntos técnicos, no garantiza que pueda ser un buen líder. Contrario a esto, existen características necesarias que deben ser reconocidas en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que puede ser fortalecidas para lograr la formación de un líder.

Una de ellas es la inteligencia emocional, determinada por la autoconciencia que significa el conocimiento profundo de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos; así mismo, el autocontrol, la empatía, la motivación y las habilidades sociales. La innovación, la comunicación, la adaptación al cambio, el compromiso, la resiliencia, la pasión, la agilidad y la flexibilidad son atributos que deben ser reconocidos en términos metacognitivos y en el proceso de formación de líderes.

Se puede decir entonces que las instituciones educativas requieren de nuevos estilos, tanto en los procesos de enseñanza como en su direccionamiento. En este sentido, y haciendo alusión al área de gestión directiva en las instituciones educativas, es importante destacar que, desde el liderazgo directivo, se tiene la oportunidad de generar grandes cambios en la forma de guiar la institución, para alcanzar indicadores relacionados con el crecimiento en la infraestructura y en lo financiero, además de la transformación del enfoque desde el mismo modelo pedagógico, abandonando lo tradicional e instruccional y transitando hacia nuevas formas de mediación pedagógica, que conduzcan a la formación de líderes que se proyecten a la

comunidad y transformen realidades. Por consiguiente, incorporar la metacognición desde los procesos de gestión directiva, es un factor clave para permear a los demás procesos con relación a esta nueva forma de promover el autoaprendizaje, la autonomía, la reflexión, la innovación y la gestión del conocimiento desde la escuela y con incidencia en la comunidad.

Ahora bien, la autonomía escolar, instituida por la Ley General de Educación, brindó a cada establecimiento educativo la facultad para definir su identidad y plasmarla en su Proyecto Educativo Institucional. Igualmente, les permitió organizar su plan de estudios alrededor de las áreas fundamentales determinadas para cada nivel, de las asignaturas optativas en función del énfasis de su PEI, de los lineamientos curriculares y de los estándares básicos de competencias, además de las características y necesidades derivadas de la diversidad y la vulnerabilidad de las poblaciones según las especificidades propias de cada región (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

En este orden de ideas, si una institución educativa quiere transitar hacia un nuevo enfoque de formación de líderes empleando la metacognición como elemento para el aprendizaje autónomo, debe incorporar este enfoque desde su misma área de gestión directiva, en cuanto a lo relacionado con la construcción y adopción del horizonte institucional, así como en la gestión estratégica, pasando por el área académica en lo que respecta al diseño pedagógico, a las diferentes prácticas pedagógicas, a la gestión en el aula y al seguimiento académico.

Es importante concluir que es evidente la existencia de una estrecha relación entre el nivel de liderazgo y la calidad de la educación cuando al frente de una institución educativa está un directivo docente con un alto grado de liderazgo transformacional; porque se genera una significativa motivación en los docentes, se fortalecen capacidades y se generan condiciones de trabajo adecuadas; reflejadas en el mejoramiento de las prácticas y mediaciones pedagógicas y finalmente, se evidencia en el aprendizaje significativo.

Se debe considerar la metacognición y lo pedagógico como elementos esenciales para dar significancia a los diversos procesos educativos-formativos. En tal sentido, sería prometedor tener en cuenta que, para la formación y la labor docente, se requiere de la planeación, la pedagogía y la didáctica como elementos importantes para un aprendizaje significativo. De esta forma, se podría contribuir con la formación integral del estudiante y, a la vez, se generarían constructos sociales desde un ejercicio de proactividad y liderazgo.

La metacognición es un enfoque complejo pero útil en el proceso de formación de líderes, toda vez que posibilita la reflexión del aprendizaje, así como su aplicación en el contexto social en que se desenvuelve, así mismo, la metacognición educativa en la dirección y liderazgo escolar se convierte en un instrumento que posibilita la transformación institucional puesto que empodera tanto a directivos y docentes en el mejoramiento de cada una de las áreas de gestión.

Finalmente, cabe destacar que la evolución de una parte de la educación se puede dar a partir de las herramientas que brinda la metacognición, siempre y cuando, en primer lugar, se trabajen en el aula de clase, de forma adecuada y con las estrategias básicas que se requieren, y en segundo lugar, se considere el compromiso y comportamiento de los estudiantes, como parte fundamental para su desarrollo. Así mismo, juega un papel protagónico la labor del docente como líder, quien se convierte en el responsable de abrir espacios que motiven a los estudiantes a desarrollar e interiorizar todos los conocimientos necesarios para su crecimiento personal e intelectual aplicables a situaciones y contextos diversos. Un estudiante motivado evidencia los resultados de un docente motivado, y la introspección de los estudiantes sirve como una buena autoevaluación para el desarrollo de las actividades planteadas por el docente.

## Referencias

- Chaves, C. y Gutiérrez, N. (2008). *El nuevo rol del profesor: mediador y asesora*. [http://www.ulacit.ac.cr/files/careers/5\\_elnuevoroldeprofesor\\_mediador\\_y\\_asesora.pdf](http://www.ulacit.ac.cr/files/careers/5_elnuevoroldeprofesor_mediador_y_asesora.pdf)
- Díaz, B. y Hernández, A. (2005). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. McGraw-Hill.
- Jaramillo, M. y Simbaña, V. (2014). La metacognición y su aplicación en herramientas virtuales desde la práctica docente. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (16), 299-313.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional*.
- Ossa, C. Figueroa, I. y Rodríguez, F. (2016). La metacognición institucional como herramienta para la mejora de la gestión de la convivencia escolar. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 16(3), 1-18.

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1(3).

Tesoro, M. (2005). La metacognición en la escuela: la importancia de enseñar a pensar. *EDUCAR*, (35), 135-144.

Ugartetxea, J. (2001). Motivación y metacognición, más que una relación. *RELIEVE*, 7(2), 51-71. [http://www.uv.es/RELIEVE/v7n2/RELIEVEv7n2\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v7n2/RELIEVEv7n2_1.htm)

Vélez, L. (2016). *Metacognición y resiliencia: aportes en el campo educativo* (Tesis de maestría). Universidad de Manizales.

# 7. La autoridad y el poder desde la perspectiva gerencial y el liderazgo escolar

Authority and power from a managerial perspective and school leadership

Brenda Yalile Aguirre Velásquez<sup>1</sup>

Diego Mauricio Cubides Parra<sup>1</sup>

Jhon Jairo Barrios Velilla<sup>1</sup>

Marcela Cristina Díaz Puerto<sup>1</sup>

Johemir Pérez Pertuz<sup>2</sup>

Astrid Viviana Rodríguez Sierra<sup>3</sup>

---

1 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

2 Doctor en Administración por la Universidad Benito Juárez. Magíster en Educación por la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá. Comunicador por la Universidad Santo Tomás. Tecnólogo en Negocios Internacionales por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Docente investigador de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [jperezpertu@uniminuto.edu.co](mailto:jperezpertu@uniminuto.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-5094-0530>

3 Doctora y magíster en Diversidad y Desarrollo Socioeducativo por la Universidad de Valladolid. Comunicadora social y periodista por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Decana de la Facultad de Educación y directora de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [avrodriguez@uniminuto.edu](mailto:avrodriguez@uniminuto.edu). <https://orcid.org/0000-0001-7079-1168>

## Resumen

El liderazgo y su relación con conceptos como gerencia, autoridad y poder ha estado presente en todas las ciencias y disciplinas sociales y humanas. Específicamente, ha permeado aquellos contextos donde las representaciones jerárquicas viven en constante cambio y evolución, tales como los organizacionales. En estos espacios, los paradigmas emergentes hoy por hoy impactan directamente y exigen cambios de estructura y sentido. Este capítulo expone cómo el liderazgo, el poder y la autoridad se han ido redefiniendo hasta el punto de integrarse, complementarse, converger y trabajar de la mano en dinámicas que unos años atrás era imposible imaginar y mucho más en relación con temas como el liderazgo ligado a procesos gerenciales y administrativos.

**Palabras clave:** poder; autoridad; liderazgo; gerencia; administración escolar

## Abstract

Leadership and its relationship with concepts such as management, authority, and power has been present in all social and human sciences and disciplines. Specifically, it has permeated those contexts where hierarchical representations live in constant change and evolution, such as organizational contexts. In these spaces, the emerging paradigms today have a direct impact and demand changes in structure and meaning. This chapter shows how leadership, power, and authority have been redefined to the point of integrating, complementing, converging and working hand in hand in dynamics that a few years ago were impossible to imagine, and even more so in relation to issues such as leadership linked to managerial and administrative processes.

**Keywords:** power; authority; leadership; management; school administration

## Cómo citar este capítulo/How to cite this chapter:

### APA 7.º edición

Aguirre Velásquez, B. Y., Cubides Parra, D. M., Barrios Velilla, J. J., Díaz Puerto, M. C., Pérez Pertuz, J. y Rodríguez Sierra, A. V. (2022). Capítulo 7. La autoridad y el poder desde la perspectiva gerencial y el liderazgo escolar. En A. V. Rodríguez, J. Pérez Pertuz y E. Montero Ojeda (Comps.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (pp. 117-127). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

### Chicago

Aguirre Velásquez, Brenda Yalile, Diego Mauricio Cubides Parra, Jhon Jairo Barrios Velilla, Marcela Cristina Díaz Puerto, Johemir Pérez Pertuz y Astrid Viviana Rodríguez Sierra. "Capítulo 7. La autoridad y el poder desde la perspectiva gerencial y el liderazgo escolar". En *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez, Johemir Pérez Pertuz y Eliécer Montero Ojeda, 117-127. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022.

### MLA

Aguirre Velásquez, Brenda Yalile, et al. "Capítulo 7. La autoridad y el poder desde la perspectiva gerencial y el liderazgo escolar". *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez et al., Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022, pp. 117-127.

## Introducción

El liderazgo y su relación con conceptos tales como gerencia, autoridad, poder es un tema que cada día viene permeando diversos ámbitos de la sociedad. En este sentido, diferentes ciencias y disciplinas a través de estudios, investigaciones e interpretaciones, vienen dando cuenta de la manera como ha venido evolucionado y mutado este término con el devenir de los tiempos, es decir, actualmente muchos autores coinciden en la necesidad de hacer referencia al concepto de liderazgo reconociendo matices que trascienden la idea de verlo como el arte de influir en los demás por medio de algún tipo de poder o autoridad otorgado por otros para alcanzar algún propósito común.

Cada vez es más frecuente encontrar literatura, análisis y productos de trabajos de investigación que evidencian la necesidad de integrar de manera armónica conceptos o términos como liderazgo, gerencia, autoridad, poder, influencia. Es decir, la importancia de verlos de manera integral y complementaria dentro de la práctica del ejercicio directivo en cualquier organización o institución. De manera particular, el ejercicio práctico de la dirección escolar merece una reflexión diferenciada en cuanto a que en las escuelas o establecimientos educativos se presta un servicio social que implica directamente la formación de otros seres humanos.

Por consiguiente, este capítulo presenta una revisión teórica de la manera como actualmente se entiende el liderazgo y su relación con el poder, la autoridad y la gestión en diferentes ámbitos, pero de manera especial en el contexto escolar, esto es, la dirección de procesos institucionales, ya sea de carácter administrativo, académicos, pedagógicos o comunitarios. Todo esto a partir de una revisión minuciosa del material de estudio propuesto (libros, artículos, entre otros recursos), aportes de diferentes autores, argumentos, ideas y propuestas de especialistas en la temática planteada.

## El liderazgo: un concepto polisémico y complejo

A lo largo de la historia, el concepto de liderazgo ha venido evolucionando conforme ha sido objeto de reflexión y estudio por parte de diferentes pensadores, que a su vez lo abordan desde múltiples perspectivas, disciplinas y/o áreas del conocimiento. Así pues, el liderazgo como objeto de estudio cobra significado dependiendo de la disciplina o área del conocimiento desde la cual se pretenda estudiar.

Mango (2018, como se citó en Guerra, 2018) afirma que muchos de estos estudios sobre liderazgo organizacional “se han nutrido de por lo menos cinco disciplinas: la psicología, la sociología, la ciencia política, la antropología y la psicología social. Cada una de ellas ha plasmado su estampa, bajo la forma de métodos, conceptos, teorías y enfoques” (p. 57). También habría que añadir a este conjunto de disciplinas y ciencias la administración, en cuanto ha procurado consolidar su propio cuerpo teórico-práctico, desde el que se fundamente su propia perspectiva del liderazgo.

En este orden de ideas, Castro et al. (2006) asumen el liderazgo como “un fenómeno de interacción social que se manifiesta en todos los grupos humanos de cualquier organización social, en el cual, el líder eficiente es aquél que logra resultados exitosos por medio de su labor de dirigir a los demás” (p. 84). Es decir, la forma como se ejerce la autoridad desde posiciones de poder. Por ejemplo, Friedman (2010, como se citó en Barbosa et al., 2016) afirma que “el liderazgo debe también ser estudiado desde su historia para lograr comprenderlo mejor” (p. 14). Es probable que sea precisamente esta una de las razones por las cuales este concepto termina siendo tanto polisémico como complejo en su análisis y estudio cuando se pretende hacer de manera rigurosa.

Al respecto, Barbosa et al. (2016) coinciden en señalar y resaltar:

No cabe duda de que el liderazgo es un fenómeno altamente complejo, cuya comprensión y definición guardan relación con las aproximaciones teóricas del momento, las cuales a su vez se derivan de las corrientes epistemológicas que han marcado los distintos cursos de la historia. Estos devenires históricos y sociales han permeado a las organizaciones, modificando su concepción y, por ende, la del tipo de líder que la sociedad demanda y considera como tal. (p. 15)

Lo anterior permite inferir que el hecho mismo de que, desde diferentes disciplinas o áreas del conocimiento, y a su vez, desde distintos niveles de rigurosidad científica, se analice, investigue o profundice en el concepto de liderazgo podría representar algún tipo de ventaja, dada la riqueza teórica que busca fundamentar el concepto para concebirlo al final de manera holística e integral.

Por otro lado, el devenir histórico y sociocultural del concepto de liderazgo ha tenido en cuenta en un primer momento la descripción de los rasgos de personalidad de un líder, es decir, las características de personalidad del individuo que representa



o encarna algún tipo de liderazgo. Más adelante, o en otro momento histórico y sociocultural, los estudios se enfocan en los contextos y situaciones en las que ocurre algún tipo de relación en la que interactúan alguien que lidera e influye, y los seguidores o colaboradores que le rodean y que son influenciados. Posteriormente, aparecen ideas y concepciones que tienen que ver más con la posibilidad de entender un liderazgo colaborativo o en red, hasta la actualidad en la que se pretende entender el liderazgo en términos de integralidad, transcomplejidad y pluralidad.

Con relación a lo anteriormente expuesto, Barbosa et al. (2016) plantean lo siguiente:

El desarrollo de la noción de liderazgo se inició desde lo que el líder es, es decir, con la teoría de los rasgos, muy vinculada al innatismo en sus inicios, y luego se avanzó a lo que el líder hace, es decir, sus comportamientos (estilos de liderazgo), ambos considerados desde un micro-nivel en cuanto están centrados en el líder (lo que es y lo que hace, respectivamente). Después se incluyó la situación, el contexto como un factor relevante, y allí se agrupan las teorías de la contingencia; finalmente se ofrece un abordaje más amplio en el que se incluye el liderazgo en red para lograr cambios, este como una de las tendencias de futuro. (p. 19)

Por otra parte, hay que señalar que, a partir de este mismo devenir histórico y sociocultural respecto al polisémico y complejo concepto de liderazgo, han surgido diferentes estilos del mismo, entre los que se destacan el liderazgo transaccional, transformacional y distribuido; todos con su respectivo soporte o fundamento teórico, sus particularidades y especificaciones.

## **El liderazgo y la dirección escolar**

Respecto a la dirección escolar, muchos autores han hecho referencia a la relación que existe entre el liderazgo y la gestión que se realiza desde un cargo directivo a nivel escolar, a la forma misma como se pone en práctica el ejercicio de la autoridad y del poder en instituciones educativas. En este sentido, Moreno y De Armas (2019) consideran que:

El liderazgo, como categoría analítica, forma parte del proceso de teorización del estatuto epistemológico de la gestión escolar, cuya estructura permite situarla en el desarrollo de los procesos institucionales de auto-

eco-organización como elemento de dichas estructuras participativas del sistema organizacional escolar, al formar parte de la cultura de colaboración y/o corresponsabilidad desde los procesos de su reconfiguración, a través de dos construcciones: la transdisciplinariedad y la multirreferencialidad. (p. 29)

Es importante tratar de entender la forma como se concibe y se pone en práctica el liderazgo dentro de una institución educativa, dado que, cuando el concepto de liderazgo se extrapola sin ningún filtro o reflexión crítica desde un escenario empresarial a otro de corte formativo, educativo o escolar, se pueden presentar diversos inconvenientes y dificultades en términos del manejo del poder y de la autoridad. En este sentido, Pareja (2009) expresa que: “Hay que andarse con cuidado, cuando se intenta transvasar esos enfoques sobre el liderazgo al ámbito educativo, pues al estar fundamentado en unas variables empresariales, podría caerse en un reduccionismo innecesario” (p. 138).

Por consiguiente, es menester hacer una reflexión o abordaje desde la transcomplejidad. A propósito de esto, Villegas et al. (2018) anota que “toda realidad a investigar es compleja, múltiple y diversa; por lo cual requiere de una postura investigativa flexible, inacabada, integral, multivariada y transdisciplinaria”. Esta visión permite también entender el liderazgo como un fenómeno que se desarrolla y construye desde la complejidad misma de la realidad de diferentes escenarios o ambientes. Ciertamente, ejercer un liderazgo a nivel escolar implica asumir circunstancias y desafíos que difícilmente se comparan con los que se encuentran en alguna otra institución, más allá de si es de carácter público o privado. El hecho mismo que implica, por ejemplo, interactuar en la cotidianidad con personas que se encuentran en diferentes etapas del ciclo vital (infantes, adolescentes, jóvenes, adultos e incluso adultos mayores), con sus propios y característicos rasgos de personalidad, entre otras razones, da cuenta de la sensibilidad y particularidad con la se debe asumir el ejercicio del poder y de la autoridad, el rol de líder en una institución educativa.

Ahora bien, la práctica del liderazgo por parte de un directivo escolar es clave dentro de la posibilidad que tiene la escuela como institución social de autorreformarse y reconfigurarse para satisfacer las necesidades que tiene la humanidad misma, es decir, para hacer frente a realidades que puestas en contexto representan desafíos, situaciones o problemas complejos por resolver o por lo menos de proponer posibles soluciones.

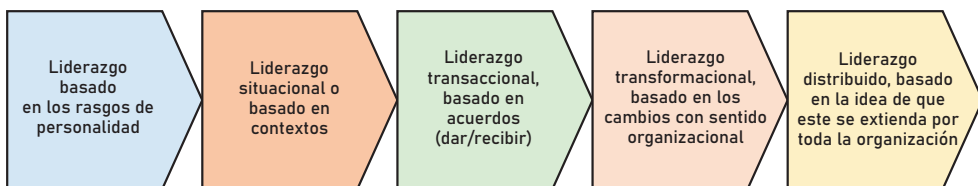
En este orden de ideas, Monge (2017) considera que la dirección escolar constituye un instrumento dinámico que conlleva un conjunto de procesos y de personas a interrelacionarse entre sí, de manera ordenada, propiciando espacios para la coordinación de actividades del grupo, tomando en cuenta sus necesidades y aspiraciones, así como las demandas del contexto social en el que se desarrollan. Todo esto teniendo como objetivo principal el cumplimiento de los fines de la educación.

También es importante poner de presente el pensamiento de autores como Freire (1970), quien propone una visión de liderazgo escolar desde una visión más humanista, emancipadora y liberadora, propia de la forma como propuso que se debiera entender la educación y de manera particular a la escuela puesta en un contexto social determinado. Quien orienta, quien guía o dirige debe asumir un rol transformador de una institución social como lo es la escuela.

Continuando con algunas disertaciones realizadas por diferentes autores respecto al tema de la dirección escolar y su relación con el liderazgo, cabe señalar lo que aduce Arriaga (2019). Esto es que el liderazgo escolar tiene propósito realizar las funciones relacionadas con planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades que tienen que ver con la asistencia pedagógica, resolver todos los asuntos respecto a las aplicaciones de modalidades de educación y otros aspectos que se puedan presentar dentro del ámbito escolar. Además, debe evaluar constantemente las decisiones que se toman, a fin de resolver conflictos internos que se puedan presentar y corregirlos de manera inmediata, siempre pensando en el bienestar de la comunidad educativa.

En la Figura 7-1, se pueden observar las diferentes acepciones que ha tenido el concepto de liderazgo, y de manera particular, la manera como este se ha venido ejerciendo en el ámbito de la dirección escolar.

**Figura 7-1. Evolución de los modelos de liderazgo escolar**



*Fuente: elaboración propia a partir de Hurtado (2019)*

Para finalizar este apartado, resulta importante y necesario hacer referencia a algunos postulados encaminados a focalizar el ambiente escolar como propicio para fomentar, desarrollar y potenciar el liderazgo entre los miembros de la comunidad educativa en sí, esto es, un ejercicio que no se queda solamente en lo que a bien puedan realizar los directivos y/o administrativos, sino que debe permear a docentes, estudiantes y padres de familia. Con relación a esto, Castro et al. (2006) asumen que:

Igualmente, dentro de la cultura escolar, el modo como el liderazgo es conceptualizado y percibido por las organizaciones educativas es un factor clave para influir en la capacidad para hacer frente al cambio. Entendido en un sentido transformador encuentran como relevante; establecer una visión clara de la escuela, valorar y utilizar tareas de modo pertinente, entender el liderazgo como función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo, encontrar modos que faciliten el consenso sin que ello impida el sentido crítico.

## **Ser líder y ser gerente: diferencias y similitudes**

Hay autores que diferencian clara y puntualmente el perfil de un gerente y el de un líder, esto es, sus funciones, sus alcances, límites, en algunos casos, sus rasgos de personalidad característicos, cualidades, competencias y habilidades laborales y profesionales. Todos los estudios, investigaciones, análisis, hallazgos y propuestas recientes están cada vez más de acuerdo en que la comprensión de términos como autoridad, poder, gerencia y liderazgo debe ser asumida desde una perspectiva complementaria e integradora.

Hace un par de décadas se había casi que naturalizado la idea de comprender al gerente como un antagonista del líder. Al primero, se le relacionaba más con el concepto de autoridad, casi que, con autoritarismo, mientras que, al segundo, se le asociaba con la idea de poder, el poder visionar, inspirar e influir a otros para conseguir fines y propósitos comunes para el desarrollo de una organización o institución.

Autores como Kotter, que sigue siendo un referente en estos temas, insiste en la diferenciación entre líder y gerente dentro de la dinámica de las organizaciones en cualquier sector. Al respecto, Barbosa et al. (2016), aludiendo también a Kotter, consideran que:

En relación con la diferenciación entre gerencia y liderazgo, se puede afirmar que aún existe controversia y que no hay consenso académico al respecto. No obstante, vale la pena decir que este debate ha permitido comprender las dinámicas de estabilidad y cambio necesarias en el proceso de evolución organizacional. Por un lado, está la postura de Kotter quien afirma que el liderazgo y la gerencia solo se parecen en que ambos trabajan con personas y logran metas, pero se diferencian de manera importante en todo lo demás. (p. 21)

Recordemos que, para Kotter, la gerencia tiende a estar mucho más relacionada con aspectos operativos tales como el orden, la planeación y la administración, mientras que el ejercicio del liderazgo en una organización viene a estar relacionado con la gestión del cambio y la visión institucional. Desde esta perspectiva, la gerencia es unidimensional, mientras que el liderazgo es multidimensional (Barbosa et al., 2016).

Además de lo anterior, también es importante resaltar que cada día se promueve más la idea de un liderazgo menos individualista o personificado para dar paso a una concepción mucho más amplia y colaborativa del mismo. De hecho, un matiz importante con relación a la forma como se ejerce el liderazgo en las organizaciones está determinado por la perspectiva de un liderazgo distribuido. Según López Yáñez et al. (2014), este concepto:

[...] es un fenómeno que se extiende por toda la organización, que se localiza en una gran variedad de lugares y agentes sin que se pueda asociar a un particular rol o estatus, que emerge de la red de interacciones en la que participan los líderes y los seguidores, y que se inscribe en el flujo de trabajo que desarrolla toda comunidad de práctica, así como en el aprendizaje y el conocimiento organizativos que dicha dinámica social produce. (p. 63)

En este sentido, y desde una perspectiva escolar, se podría concluir que es deseable que todo gerente educativo sea un buen líder, aunque haya diferencias entre la concepción que se le ha atribuido a estos roles. En la medida que un directivo escolar logra asumir un adecuado liderazgo, es decir, lograr equilibrar la autoridad y el poder que tiene o le fue encomendado y esto a su vez le permita influir en los colaboradores armónicamente, los procesos académicos, pedagógicos

y administrativos se optimizaran constantemente y el beneficio redunda en toda la comunidad escolar, esto es, directivos, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Obviamente, este tema aún no se ha cerrado desde las ciencias administrativas, las ciencias sociales o la academia en sí. El debate, la disertación, las investigaciones de corte cuantitativo, cualitativo o mixtas continúan y el resultado o conocimiento científico que deriva de estas contribuirán a la mejora continua de los procesos escolares, siempre que se asuma un liderazgo responsable y comprometido.

## Referencias

- Arriaga, L. (2019). *Injerencia de la dirección escolar en la resolución de problemas administrativos de las supervisiones y coordinaciones técnicas administrativas del departamento de Suchitepéquez* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/1017/1/22Tes%28596%29Ad.Ed.%20LUIS%20FRANCISCO%20ARRIAGA%20GONZ%C3%81LEZ.pdf>
- Barbosa, D., Contreras, F. y Piñeros, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Universidad del Rosario.
- Castro, E., Miquilena, E. y Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73712104>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XIX.
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta meta teórica. *Prospectivas UTC. Revista de Ciencias Administrativas y Económicas*, 1(1), 56-75.
- Hurtado, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 190-208.
- López Yáñez, J., García Jiménez, E., Oliva Rodríguez, R., Moreta Jurado, B. y Bellerín, A. (2014). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 61-78.
- Monge, F. (2017). *Análisis de los procesos de desarrollo organizacional que favorecen las condiciones laborales y ambientales del personal docente y administrativo*

*del colegio nocturno Carlos Meléndez Chaverri, perteneciente: circuito 02 de la Dirección Regional de Heredia (Tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/5917/1/42708.pdf>*

Moreno, E. C. y De Armas, R. (2019). El liderazgo de los directivos de las organizaciones de la Educación Superior cubana: una visión crítica. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 112-122.

Pareja, J. A. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y Educadores*, 12(1), 137-152.





# 8. Dirección escolar y liderazgo a partir de experiencias pedagógicas significativas

School management and leadership based on significant pedagogical experiences

María Genis Rojas Tovar<sup>1</sup>

Eloina Mora Navarrete<sup>1</sup>

Hernán Darío Contreras Sánchez<sup>2</sup>

Ángela Cristina Rubiano Carvajal<sup>1</sup>

Johemir Pérez Pertuz<sup>3</sup>

Astrid Viviana Rodríguez Sierra<sup>4</sup>

---

1 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

2 Magíster en Educación y profesional en Ciencias Bíblicas por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. <https://orcid.org/0000-0002-7024-8058>

3 Doctor en Administración por la Universidad Benito Juárez. Magíster en Educación por la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá. Comunicador por la Universidad Santo Tomás. Tecnólogo en Negocios Internacionales por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Docente investigador de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [jperezpertu@uniminuto.edu.co](mailto:jperezpertu@uniminuto.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-5094-0530>

4 Doctora y magíster en Diversidad y Desarrollo Socioeducativo por la Universidad de Valladolid. Comunicadora social y periodista por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Decana de la Facultad de Educación y directora de la Maestría en Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Rectoría Bogotá Virtual y Distancia. [avrodriguez@uniminuto.edu](mailto:avrodriguez@uniminuto.edu). <https://orcid.org/0000-0001-7079-1168>

## Resumen

El reconocimiento de la dirección escolar y del liderazgo tiene gran importancia, tanto para el contexto escolar como para las diferentes organizaciones que buscan mejorar sus resultados y tener alto impacto en las comunidades de forma positiva y transformadora. Este capítulo hace una revisión de la literatura más relevante que se ha generado en los últimos diez años sobre dirección y liderazgo en el marco de la implementación de un modelo de dirección escolar y liderazgo transformacional. Además de hacer una amplia conceptualización sobre dichas temáticas, se pueden reconocer y valorar algunas experiencias pedagógicas significativas desde el desarrollo y la ejecución de una dirección escolar efectiva y un liderazgo inspirado en el humanismo y la adquisición de habilidades para la vida.

**Keywords:** dirección escolar; gestión directiva; liderazgo transformacional

## Abstract

The recognition of school management and leadership is of great importance, both for the school context and for the different organizations that seek to improve their results and have a high impact on communities in a positive and transformational way. This chapter reviews the most relevant literature that has been generated in the last ten years on school management and leadership in the context of the implementation of a school management and transformational leadership model. In addition to a broad conceptualization of these topics, some significant pedagogical experiences can be recognized and evaluated from the development and implementation of effective school management and leadership inspired by humanism and the acquisition of life skills.

**Keywords:** school leadership; school management; transformational leadership

## Cómo citar este capítulo/How to cite this chapter

### APA 7.º edición

Rojas Tovar, M. G., Mora Navarrete, E., Contreras Sánchez, H. D., Rubiano Carvajal, Á. C., Pérez Pertuz, J. y Rodríguez Sierra, A. V. (2022). Capítulo 8. Dirección escolar y liderazgo a partir de experiencias pedagógicas significativas. En A. V. Rodríguez, J. Pérez Pertuz y E. Montero Ojeda (Comps.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (pp. 129-142). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

### Chicago

Rojas Tovar, María Genis, Eloina Mora Navarrete, Hernán Darío Contreras Sánchez, Ángela Cristina Rubiano Carvajal, Johemir Pérez Pertuz y Astrid Viviana Rodríguez Sierra. "Capítulo 8. Dirección escolar y liderazgo a partir de experiencias pedagógicas significativas". En *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez, Johemir Pérez Pertuz y Eliécer Montero Ojeda, 129-142. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022.

### MLA

Rojas Tovar, María Genis, et al. "Capítulo 8. Dirección escolar y liderazgo a partir de experiencias pedagógicas significativas". *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez et al., Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022, pp. 129-142.

## Introducción

En el ámbito pedagógico, la dirección escolar y el liderazgo se hacen necesarios y fundamentales, dada la estrecha relación que existe entre la gestión y los resultados. Partiendo del análisis de una realidad académica, pedagógica o convivencial, se establecen líneas estratégicas funcionales que busquen la solución o atención de las mismas. Sin duda, el verdadero líder directivo, en el contexto educativo, debe estar convencido de su responsabilidad, de saber gestionar e innovar desde su intervención para mejorar resultados de aprendizaje en el sistema escolar a nivel integral. Por tanto, se hace imprescindible tener como base conceptos claros y actualizados, pues todos como comunidad educativa, en su realidad cercana, pueden lograr como líderes un verdadero impacto en el contexto escolar desde su gestión.

Este capítulo presenta una revisión de la epistemología de la dirección escolar y el liderazgo con aplicación actual desde el contexto pedagógico. Permite al lector familiarizarse con aspectos teóricos y metodológicos, y con experiencias significativas que se crean e implementan en el contexto escolar en pro de incidir de forma real y oportuna en los resultados desde la gestión directiva y los estilos de liderazgo que transforman las prácticas.

El primer apartado brinda acercamiento a la epistemología de la dirección escolar, considerada como una clave de eficiencia y de cambio escolar. En el segundo apartado se abordan concepciones actuales de liderazgo y el papel fundamental que este ejerce al conducir a toda organización al éxito. En el tercer apartado se identifica la incidencia de la dirección escolar y el liderazgo en las áreas de acción de las gestiones institucionales. En la última sección se reconocen y valoran algunas experiencias significativas aplicadas a un grupo de instituciones educativas de carácter público y privado a nivel nacional. Estas permiten evidenciar, por regiones, el ejercicio de la dirección escolar y liderazgo en la actualidad por parte de los directivos y docentes, quienes asumen su rol con responsabilidad, dinamismo, motivación, innovación, y que ejecutan a cabalidad su gestión como líderes proactivos y propositivos, en unos contextos particulares con unas necesidades, retos y desafíos propios que se deben abordar con total apertura y pertinencia hacia la búsqueda de una transformación gradual y progresiva. Dichas experiencias permiten conocer y visibilizar realidades educativas, haciendo reflexiones claras y profundas al respecto, con las cuales se valora y analiza la gestión de estos líderes y su incidencia en los cambios y en la transformación de sus comunidades educativas.

## Dirección escolar

Desde la epistemología se entiende la dirección escolar como una fuerza que debe permitir a todo aquel que está junto a quien la produce fructificar y conseguir su sabor, sin ningún tipo de estruendo o coacción, tal como lo postula Santos (2015), cuando establece una metáfora entre la dirección escolar y el efecto que tiene las feromonas de la manzana, expresando que si introducimos en una bolsa plástica una manzana con cualquier otra fruta que no esté madura, al transcurrir el tiempo las frutas que se encuentran en contacto con la manzana terminan madurando.

Dirigir una institución educativa no se limita a que el líder a cargo oriente a su personal a realizar una tarea y a cumplir con un objetivo. También es de suma importancia enseñar la manera como se pueden desarrollar mejor las cosas para obtener mayores resultados, superando todos los desafíos que se puedan presentar en el camino. Por tanto, se entiende que la dirección escolar es aquella influencia positiva y transformadora, dotada de estrategias para implementar ideas innovadoras, en donde se busca salir de la zona de confort y se produce una guianza que no parte desde una posición jerárquica, sino desde el buen ejemplo, la empatía, la igualdad, la comunicación asertiva y el respeto.

Conviene subrayar que la dirección es considerada una clave de eficiencia y de cambio escolar, siendo relevante para la dinamización de la vida escolar y el impulso de la transformación. Con una dirección adecuada será posible afirmar que “detrás de una buena escuela hay un buen director”. A esto se le agregan las múltiples cualidades del líder, como señala Barrios et al. (2013). “La dirección se caracteriza por un desempeño altamente complejo, ya que debe desarrollar funciones de naturaleza multidimensional y, por tanto, transversalmente tácticas, relacionales, evaluativas, motivacionales y críticas e innovadoras, entre otras” (p. 372).

Por tanto, un buen director debe tener siempre la necesidad de superarse, de aprender más y transmitirle esto a sus compañeros, conformando equipos de trabajo en los cuales se desarrollen buenas prácticas, de tal manera que siempre se esté capacitando para la adquisición de conocimientos. El cargo de director se vuelve altamente complejo cuando se afrontan diversidad de situaciones adversas dentro de la institución, las cuales requieren de esfuerzos colectivos para superarlos. Se debe mantener la atención en cada aspecto con la misma importancia en visión de sistema.

De acuerdo con Cuesta y Moreno (2021), la gestión directiva “imprime su mayor esfuerzo en el logro de las expectativas de la comunidad educativa”, saliendo del

centralismo y abriéndose a la visión sistémica en función de metas que ameritan el mayor de los esfuerzos para el mayor bien de la comunidad. Lo anterior mueve a la organización a definirse desde la inclusión y a proyectar procesos de aprendizaje significativos eficaces en el contexto, los cuales emergen de un campo cultivado y preparado con inteligencia emocional, la pasión vocacional de docentes y directivos que aman su profesión y misión.

La calidad tiende a ser el objetivo de todo proceso en la dirección escolar, pues de ella se desprenden claves como el clima organizacional y la permanencia de los estudiantes, la visión e impacto ante comunidad externa, entre otros. Por tanto, la dirección escolar apunta a un doble eje, como indican Cuesta y Moreno (2021): vertical de liderazgo y horizontal de escucha a la comunidad y motivación a la participación voluntaria al impacto de la institución en la transformación del entorno. Esto motiva al líder a comprender y a compartir conocimientos adquiridos a través de la experiencia en la dirección escolar, en el dinamismo de apertura y actualización de los integrantes de la comunidad con el sentido de pertenencia e identidad institucional como sistema y visión de organización que aprovecha los recursos disponibles que quizá no había integrado en la planeación. Furguerle y Vitorá (2016) afirman, por ello, que esta interacción con las experiencias e información de pares debe ser apoyada en la cooperación interinstitucional y en redes de apoyo como proyecto evaluable y no como mera información pobre e ineficaz.

## Liderazgo

Desde la epistemología, el liderazgo se concibe como una agrupación de funciones organizativas en vez de alguien que ocupa posiciones formales o administrativas definidas. Lejos de una noción autocrática o jefe que oriente al personal, en la actualidad se habla de liderazgo distribuido, dentro de las interdependencias recíprocas que se generan dentro de una organización (Bolívar, 2014).

Siempre se ha dicho que un gran líder es aquel que tiene la capacidad de lograr que su grupo de trabajo cumpla juiciosamente con cada uno de los propósitos que han sido trazados en pro del bienestar de la organización, no obstante, tener una visión más amplia e integral acerca de liderazgo implica comprender que esta influencia que es ejercida sobre otros requiere ser inspiradora con el fin de despertar en cada uno de los integrantes del equipo la motivación intrínseca para operar con idoneidad y trabajar arduamente en busca de alcanzar intereses comunes.

Así pues, en medio de tal sinergia es posible encontrar la riqueza y el potencial incalculable que habita dentro de toda organización, por lo que nadie discutirá hoy en día sobre el hecho de que el liderazgo juega un papel fundamental para conducir a toda organización al éxito, ya que siempre se va a requerir un líder que sea capaz de orientar a las personas y llegar a cumplir la meta en común.

El liderazgo se ha considerado como una cualidad fundamental en las diferentes organizaciones, entre ellas, las instituciones educativas. Este es un agente básico para el desarrollo de las metas y propósitos de la misma, y el alcance de la calidad educativa. A pesar de que la definición de liderazgo educativo es considerada como algo extenso y dilatado, ya que no existe una explicación uniforme o igual en la experiencia académica, se puede definir como la forma en que se organizan los diferentes talentos y competencias escolares para lograr los mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

Por ende, contemplar la idea de llevar a cabo cualquier mejora a nivel institucional, sin antes tener en cuenta la importancia que tiene la ejecución de un excelente liderazgo, resulta complejo, ya que este es considerado como un componente esencial al momento de tomar decisiones en una organización. A través de su práctica se generan los elementos necesarios que posibilitan dirigir de manera efectiva.

Desde el punto de vista de Bolívar et al. (2013), “el liderazgo educativo es percibido como un elemento clave para generar mejora desde abajo, creando condiciones institucionales que hagan más eficaces las organizaciones escolares” (p. 17). De hecho, se requiere ser competente y eficaz dentro de la organización a la cual pertenece con el fin de obtener magníficos resultados en cada meta trazada; sin un buen liderazgo, difícilmente se produciría tal cosa.

El objetivo principal del liderazgo se enmarca en mejorar la calidad de la educación que se imparte dentro del plantel educativo, que si bien es un rol determinante en el director, es más valioso aún que los maestros lo desarrollen en el aula de clase, partiendo de reconocerlo como un trabajo colectivo. Con ello se origina un fuerte sentido de pertenencia por la institución, tanto de parte de sus empleados y colaboradores como de sus estudiantes, con resultados positivos a favor de una escuela abierta y participativa.

Según algunas teorías del liderazgo, el líder transaccional posibilita el intercambio de ideas y acciones entre este y su equipo de trabajo buscando un acercamiento y por lo tanto mejores resultados. Como lo plantea Hollander (1978), el líder identifica las

necesidades de los subordinados y responde a ellas. Así, el líder transformacional pretende ir más allá de lo que se espera y alcanzar metas más elevadas.

De igual manera, indica Burns (1978) que el líder transformacional tiene un sentido de trabajo en equipo, innovación y de cambio fomentado en el autodesarrollo. Por lo tanto, son importantes los cambios y el entorno del líder, así como sus emociones al momento de tomar decisiones y obtener resultados de evaluación de su desempeño que lo conducen a una transformación organizacional. Resulta importante tener en cuenta los modelos de inteligencia emocional y empatía para mejorar las relaciones humanas, comprendiendo que la cooperación y la buena disposición de los trabajadores conlleva a alcanzar con éxito los objetivos propuestos.

Según Serje (2022), conferencista experto en liderazgo transformador, esta cualidad se ha diversificado dependiendo de la forma como se ve. Así pues, en el liderazgo educativo, un buen líder debe ser un guía, un referente, un inspirador. Este autor plantea tres conceptos básicos sobre liderazgo educativo, los cuales se sintetizan a continuación en la Figura 8-1:

**Figura 8-1. Principales conceptos del liderazgo educativo**



*Fuente: elaboración propia a partir de Serje (2022)*

En relación a la imagen anterior, un directivo docente tiene que ver con toda la comunidad educativa; por lo tanto, debe comprender las necesidades de esta y promover la salud emocional, creando espacios de diálogo, acompañando el trabajo académico desde la comunicación asertiva, sin prejuicios o señalamientos, entendiendo las situaciones de la otra persona manteniendo su autoridad. Un líder, dentro del campo educativo, genera conciencia de unidad y no de separación, entiende que en

la diversidad está el complemento de las personas y su crecimiento, transformando sus debilidades y cultivando sus fortalezas. Un líder transformacional educativo es una persona que inspira, sabe comunicarse e interactúa con los integrantes de la comunidad educativa; guía y forma con el ejemplo y desde el testimonio.

De esta manera, el liderazgo educativo sigue asociado con la habilidad que tiene una persona para influir en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, pero desde una visión más holística y vinculante, participativa y democrática, atendiendo no solo metas numéricas, sino humanas y sociales, como lo indican Cuesta y Moreno (2021). La responsabilidad del líder en la educación tiende a verse desde la dirección y sus campos de acción (gestiones).

## **Incidencia de la dirección escolar y el liderazgo en las áreas de gestión**

El liderazgo de los rectores o directores y su equipo de trabajo son necesarios para consolidar la identidad institucional y conducir a toda la comunidad hacia un proyecto común, teniendo en cuenta los acuerdos y el consenso de todos. En la tabla 8-1 se exponen las gestiones a modo general para reconocer su incidencia, proyección y aportes en el quehacer directivo para cumplir los propósitos en el establecimiento educativo y desarrollar sus capacidades, articulando los procesos internos y consolidando el Proyecto Educativo Institucional.

En las instituciones educativas, es importante tener claro cuál es su Proyecto Educativo Institucional y reconocerlo como carta de navegación y guía en el trabajo pedagógico y académico, así como los objetivos que los estudiantes pretenden alcanzar. De esta manera habrá conocimiento sobre la misión, la visión y los objetivos de la calidad educativa de la institución. Un líder en el campo educativo busca generar un equilibrio perfecto entre la exigencia, la autoridad y el sentimiento humano. En esencia, es fundamental brindar acompañamiento, empatía y ayuda a los integrantes de la comunidad que lo necesitan y no una actitud de valoración.

Partiendo de la necesidad de analizar y valorar la dirección escolar y liderazgo que están desarrollando y ejecutando los diferentes líderes desde cada uno de los roles establecidos en concordancia con sus funciones, es pertinente y oportuno identificar si esta dirección escolar es efectiva y eficaz al interior de cada institución educativa, sea esta de carácter público o privado.



Tabla 8-1. Relación del liderazgo escolar con las gestiones directivas

Gestión	Dirección escolar	Liderazgo	Relación
<b>Directiva</b>	Las decisiones se toman y se comparten con la ayuda del gobierno escolar.	El directivo docente (rector) se apoya en el consejo directivo y consejo académico.	Existe un liderazgo transformacional, basado en el diálogo y la comunicación asertiva.
<b>Académica</b>	El directivo docente tiene en cuenta lo estipulado en el PEI para organizar el plan de estudios, tomando en cuenta los perfiles de los docentes, la intensidad horaria y las modalidades de la institución educativa.	Teniendo en cuenta la normatividad y el trabajo en equipo se desarrolla la labor académica.	El trabajo conjunto favorece el aprendizaje de los estudiantes.
<b>Administrativa</b>	El directivo docente asistido por el consejo directivo distribuye adecuadamente los recursos en el mejoramiento de la planta física y la consecución de elementos para el aprendizaje.	Hay acuerdos en la distribución de los recursos para el buen funcionamiento de la institución educativa.	Con base en las normas existentes y el consenso en los gastos se logra un mejoramiento de la planta física y del clima escolar.
<b>Comunidad</b>	El directivo docente está atento a las opiniones de los órganos integrantes de la comunidad educativa.	Se acoge a diversas poblaciones considerando su situación psicosocial.	Existe un quehacer académico y escolar incluyente.
<b>Pastoral (no obligatoria, de libre autonomía según las instituciones)</b>	El directivo docente integra a la comunidad educativa a través de actividades formativas y de fortalecimiento humano.	Se favorece el reconocimiento del liderazgo, talento humano y sus capacidades para la vida.	Existe un compromiso por parte de los actores del contexto escolar en el proceso de formación integral.

Fuente: elaboración propia (2022)

Es evidente que en la actualidad se están implementando constantemente procesos de cambio, planes de mejoramiento, seguimiento y acompañamiento que favorecen y permiten evidenciar si existe una dirección escolar efectiva y eficaz, acompañada de procesos puntuales de liderazgo enfocados hacia la transformación de las prácticas pedagógicas, lo cual produzca cambios significativos en cada contexto con miras a obtener mejores resultados y un impacto positivo en las organizaciones.

Reconocer y valorar experiencias pedagógicas actuales en instituciones educativas de carácter público y privado de nuestro país adquiere un gran valor dentro del ambiente escolar porque permite analizar la gestión de los líderes, así como su eficacia, pertinencia y asertividad. Cada líder aporta desde su dirección escolar y liderazgo en la transformación de su institución, creando y diseñando nuevas formas de llegar al motivo de los integrantes de su comunidad educativa, trabajando desde un liderazgo transformacional que inspire, motive, proyecte y reconozca como meta ganar en equipo.

A continuación, se identifican algunas experiencias pedagógicas actuales y significativas que facilitan un acercamiento a los procesos de dirección escolar y liderazgo que se están implementando en algunas instituciones educativas públicas y privadas. Dichas experiencias dan cuenta de las estrategias, avances y proyección en materia de organización y funcionamiento de los centros educativos por regiones colombianas. Propenden por un ambiente sano, armoniosa convivencia, clima escolar óptimo, permanencia de los estudiantes en el sistema educativo, reconocimiento de nuevas herramientas para liderar, análisis de la incidencia del liderazgo directivo en el logro de los resultados y descubrimiento de los avances a nivel de procesos de metacognición que propicien aprendizaje significativo con miras a desarrollar las competencias del siglo XXI y las habilidades para la vida en cada estudiante.

## **Experiencias pedagógicas actuales y significativas en Colombia**

A partir del estudio y la aplicación de procesos de investigación en algunas instituciones educativas de carácter público y privado, mediante la implementación de una entrevista semiestructurada a directivos docentes, se lograron consolidar una serie de experiencias significativas que es importante reconocer y valorar por sus aportes a la dirección escolar. A continuación, se comenta cada una de estas experiencias por regiones del país (Figura 8-2, Figura 8-3, Figura 8-4 y Figura 8-5).

Figura 8-2. Experiencias significativas de liderazgo y gestión educativa en la región norte de Colombia



- **IED etnoeducativa Paulino Salgado Batata:** “Desde el plan de mejoramiento institucional en donde cada docente y cada miembro de la comunidad ha aportado para el mejoramiento institucional”.
- **IED Francisco de Paula Santander:** “Formando equipos para aportar desde cada gestión”.
- **IED Juan José Rondón:** “Todo se basa en el diálogo y siempre se mantiene una horizontalidad en la visión de autoridad”.

*Fuente: elaboración propia (2022)*

Como aportes de estas experiencias en la región norte de Colombia, el diálogo y la participación de la comunidad educativa completa son significativas hacia el liderazgo democrático y la visión ontológica de la dirección educativa; el liderazgo participativo en la toma de decisiones con argumentos es una herramienta clave para las instituciones en búsqueda de satisfacer las necesidades del estudiante y proporcionar tranquilidad e interés en la participación democrática en la planeación estratégica. También se resalta la inclusión en los diferentes estamentos de la comunidad educativa con sus potenciales hacia el trato humanista y de trabajo en equidad y fraternidad.

Figura 8-3. Experiencias significativas de liderazgo y gestión educativa en la región oriental de Colombia



- **E. Salto de Bordonos:** “La comunicación asertiva como principal insumo para generar ambientes de impacto. Una segunda herramienta es la empatía y una tercera herramienta es la estrategia”.
- **Colegio Militar General Gustavo Matamoros D’Costa:** “El diálogo, la formación de valores y la continua capacitación de los docentes para poder mantener el buen ambiente escolar”.
- **Liceo Los Sabios Innovadores:** “Buscando soluciones, sintiendo lo que el otro siente”.

*Fuente: elaboración propia (2022)*

Figura 8-4. Experiencias significativas de liderazgo y gestión educativa en la región central de Colombia



- **Colegio Cooperativo de Timiza:** “La escucha activa, prestando atención, estableciendo y optimizando canales de comunicación”.
- **IE María Auxiliadora:** “Coherencia entre pedagogía y desempeño académico de los estudiantes”.
- **Instituto Técnico Industrial:** “Responder a los intereses de formación de la comunidad, haciendo seguimiento”.
- **Colegio La Paz CED:** “Apuesta por el fortalecimiento socioemocional, la regulación de la comunicación asertiva y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa”.

*Fuente: elaboración propia (2022)*

Es fundamental centrar la atención en el potencial humano. Es el aporte significativo de esta experiencia. Reconocer la diferencia en los procesos y ritmos del trabajador es fundamental para obtener excelentes resultados. Mejorar acciones didácticas y pedagógicas en favor de los estudiantes es una tarea de revisión permanente de los alcances positivos de la institución en las necesidades reales del estudiante, sin olvidar el aspecto socioemocional de la comunidad educativa, lo que da razón de un liderazgo transformacional.

Figura 8-5. Experiencias significativas de liderazgo y gestión educativa de la región occidental de Colombia



- **I.E. Rural La Josefina:** “La transformación de las comunidades con la participación de la misma comunidad”.
- **Colegio Liceo Paola:** “Comunicación, tanto personal como por medio de grupos, para alcanzar metas direccionadas a la mejora de la calidad educativa”.
- **Colegio Los Sauces:** “Incentivamos el sentido de pertenencia institucional y el respeto por el otro”.
- **I.E. Técnico Divino Niño:** “Clima escolar favorable desde el buen trato, respeto, diálogo y poco trámite al desarrollar procesos”.

*Fuente: elaboración propia (2022)*

Este aporte viene del diálogo igualitario, en el compromiso real de la comunidad de transformar su entorno desde las necesidades y saberes del entorno. Pretende el conocimiento y la claridad en la construcción de las metas institucionales que motivan el sentido real de pertenencia del individuo con la organización y articular acciones concretas de preocupación de los directivos por el clima escolar favorable.

Las experiencias mencionadas, además de ser valiosas y significativas, permiten visualizar y evidenciar el proceso y avance en materia de dirección escolar y activación de liderazgo actuales en el ambiente escolar. Se percibe una apertura hacia el cambio e implementación de nuevas estrategias en el marco del liderazgo como prioridad para potenciar el talento humano en cada contexto y reconocer las redes de apoyo que se pueden crear para favorecer la coordinación de las acciones pedagógicas en el ambiente educativo.

## **Orientaciones a modo de conclusión**

Es importante para un líder educativo tener muy claro cuál es el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como carta de navegación y guía en el trabajo pedagógico; demostrar por tanto claridad en la misión, la visión y los objetivos de calidad de la institución. Generar equilibrio entre la exigencia, la autoridad y el sentimiento humano es la medida de su éxito, el cual se alcanza en cooperación, no de manera individual, sino desde el acompañamiento, empatía y escucha a los miembros de la comunidad educativa.

El liderazgo educativo debe generar escenarios de diálogo entre la política educativa y las necesidades territoriales, ya que la comunidad educativa se constituye en un referente inmediato de la población. De acuerdo con Robinson et al. (2009, como se citó en Orús, 2014), los liderazgos dados desde las instituciones educativas han impedido que la violencia se manifieste con mayor gravedad en el entorno del colegio y la comunidad educativa misma.

Ser líder en el centro educativo no es un rol sencillo, tampoco es un mero cargo, ni tampoco una figura de poder autoritario. En estos tiempos de renovaciones se requieren líderes transformacionales, que afronten las situaciones que nacen de la evolución del ser humano en diferentes campos del desarrollo integral, en especial, el educativo, sin descalificar la experiencia de los antiguos líderes, porque es relevante. De ella se debe aprender para no cometer los mismos errores del pasado, y a la vez tener en cuenta sus aportes y mejorarla con la ayuda de herramientas como la evaluación y la autoevaluación.

## Referencias

- Barrios, C., Iranzo, P. y Tierno, J. M. (2013). Avances teórico-prácticos y significativos en la profesionalización de la dirección escolar en España. El caso de Cataluña. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 17(3), 371-387. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56729527022>
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, (14), 15-60. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661078/liderazgo\\_bolivar\\_RF\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661078/liderazgo_bolivar_RF_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional (pp. 61-103). En J. Ulloa y S. Rodríguez (Eds.), *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela*. Universidad de Concepción. [https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/313793757\\_Liderazgo\\_educativo\\_y\\_desarrollo\\_profesional\\_docente\\_Una\\_revision\\_internacional/links/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/Liderazgo-educativo-y-desarrollo-profesional-docente-Una-revision-internacional.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional/links/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/Liderazgo-educativo-y-desarrollo-profesional-docente-Una-revision-internacional.pdf)
- Cuesta, O. y Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), e1010. <http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Furguerle, J. y Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos*, 18(2), 208-227. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99345727004>
- Santos, M.A. (2015). Las feromonas de la manzana: el valor educativo de la dirección escolar (pp. 1-171). En J. Machado y J. M. Alves (Eds.), *Melhorar a Escola Q Sucesso Escolar, Disciplina, Motivação, Direção de Escolas e Políticas Educativas*. Universidade Católica Portuguesa.
- Serje, E. (s.f.). *Secretaría de Educación de Boyacá*. <https://www.facebook.com/SecretariaEducacionBoyaca/videos/4357250>

# 9. Liderazgo en el siglo XXI

Leadership in the 21st century

Carmen Elena Olaya Bohórquez<sup>1</sup>  
Diana Marcela Beltrán Caraballo<sup>2</sup>  
Ivonne Astrid Ospina Malagón<sup>2</sup>  
Gabriel Enrique Monras Muñoz<sup>2</sup>

---

1 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Licenciada en Lingüística y Literatura por la Universidad de La Sabana.

2 Magíster en Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

## Resumen

El liderazgo es un tema que aplica para cualquier tipo de organización y personas. Los individuos, independientemente de su labor y nivel dentro de la organización, pueden ser líderes e influir de manera efectiva en el logro de los fines corporativos, institucionales y empresariales, según sea el caso. La mayoría de los investigadores en el tema coinciden en que el liderazgo es la capacidad de ciertas personas para guiar a otros. No obstante, tiene un fundamento más complejo, ya que influir en los equipos de trabajo no es sencillo. Se requiere tener claras la visión y la misión, fortalecer la comunicación, desarrollar inteligencia emocional y fomentar sentimientos de contribución, compromiso y pertinencia, entre otros. El presente capítulo plantea cómo debería actuar el líder del siglo XXI frente al desafío de trabajar con personas de las generaciones *Baby Boomers*, generación X, *millennials* y *centennials*.

**Palabras clave:** liderazgo; generaciones; baby boomers; millenials; centennials

## Abstract

Leadership is a topic that applies to any type of organization and people. Individuals, regardless of their work and level within the organization, can be leaders and effectively influence the achievement of corporate, institutional and business goals, as the case may be. Most researchers on the subject agree that leadership is the ability of certain people to guide others. However, it has a more complex foundation, since influencing work teams is not simple. It requires having a clear vision and mission, strengthening communication, developing emotional intelligence and fostering feelings of contribution, commitment and relevance, among others. This chapter discusses how the 21st century leader should act when faced with the challenge of working with Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Centennials.

**Keywords:** leadership; generations; baby boomers; millenials; centennials

## Cómo citar este capítulo/How to cite this chapter

### APA 7.º edición

Olaya Bohórquez, C. E., Beltrán Caraballo, D. M., Ospina Malagón, I. A. y Monras Muñoz, G. E. (2022). Capítulo 9. Liderazgo en el siglo XXI. En A. V. Rodríguez, J. Pérez Pertuz y E. Montero Ojeda (Comps.), *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia* (pp. 143-158). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

### Chicago

Olaya Bohórquez, Carmen Elena, Diana Marcela Beltrán Caraballo, Ivonne Astrid Ospina Malagón y Gabriel Enrique Monras Muñoz. "Capítulo 9. Liderazgo en el siglo XXI". En *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez, Johemir Pérez Pertuz y Eliécer Montero Ojeda, 143-158. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022.

### MLA

Olaya Bohórquez, Carmen Elena, et al. "Capítulo 9. Liderazgo en el siglo XXI". *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*, compilado por Astrid Viviana Rodríguez et al., Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2022, pp. 143-158.



## Introducción

El concepto de liderazgo se ha abordado desde múltiples perspectivas; teorías y estilos han surgido, y con el paso del tiempo han quedado desfasados ante las demandas y necesidades de la sociedad actual. Ha llegado un momento de la historia donde al interior de las organizaciones convergen una diversidad de generaciones y mundologías que han desvirtuado y complejizado el rol del líder, propiciando nuevas exigencias con respecto a su desempeño, conocimientos, autoridad o capacidad para dirigir una comunidad heterogénea e incluyente.

Desde las diversas concepciones del liderazgo y tomando como foco el impacto que tienen en las organizaciones las diferencias generacionales, en el presente capítulo se busca describir las habilidades y estrategias, así como las relaciones de comunicación, conflicto y posible solución que necesitan aplicar los líderes para motivar y comprometer a sus equipos.

En el siglo XXI, al interior de muchas organizaciones, cohabitan cuatro generaciones: *Baby Boomers*, generación X, *millennials* y *centennials*. Cada una tiene diferentes motivaciones, percibe el mundo de forma diversa y plantea las relaciones con sus semejantes de forma determinada. Posturas, conceptos y diferentes puntos de vista traen consigo mucha ambigüedad en las relaciones, en la comunicación y en la forma como se toman las decisiones. Conocer las habilidades y descubrir las motivaciones, los gustos y las prioridades es fundamental para facilitar la convivencia multigeneracional dentro de las organizaciones.

El objetivo de este capítulo es revisar en detalle, desde la perspectiva de un líder, cómo se debe afrontar el desafío de gestionar equipos, teniendo en cuenta la generación a la que pertenecen sus miembros. Para cada generación, se describirán las características más relevantes, las habilidades, competencias y limitaciones. Considerando el objetivo anterior, el capítulo se divide en dos partes. En la primera, se abordarán las estrategias y habilidades necesarias para liderar individualmente cada generación. En la segunda, se hará una proyección descriptiva individual del líder teniendo en cuenta la generación específica a la que pertenece.

## Estrategias y habilidades por generación

### Baby Boomers

Nacidos entre 1949 y 1968, después de la Segunda Guerra Mundial y en un entorno de relativa paz y con una amplia explosión demográfica. Las personas de esta

generación actualmente tienen entre 54 y 73 años. Un porcentaje de ellos están pensionados; no obstante, gran parte de esta generación todavía trabaja y llevan muchos años haciéndolo en diferentes cargos y roles dentro de las organizaciones. El rasgo más característico en su época de juventud y que ha sido una constante durante el tiempo es la búsqueda de la “estabilidad”. La ven como recompensa a su lealtad, fidelidad y constante esfuerzo. Por sus años de trabajo, muchas veces dentro de una misma organización, sienten que su experiencia genera un “status” que debería ser valorado por todos los compañeros de trabajo.

Durante esa época predominó el liderazgo autoritario y la estructura de las organizaciones casi siempre era vertical. Los *Baby Boomers* se acostumbraron a ver al jefe como jefe y no como un líder. Según Idoia de Paz, directora de Human Capital de Deloitte (como se citó en Pérez, 2019), los *Baby Boomers* son “los líderes tradicionales, que aportan el *know how* y un gran sentido de la lealtad”. Así mismo, el portal *piesenelmapa.com* (2020) afirma que la población de los *Baby Boomers* en el mundo está conformada por el 15% de la población mundial, dato que equivale a 1168 millones de personas aproximadamente. Obviamente este dato no confirma cuántos están trabajando, ya que muchas son pensionados o se han retirado de la actividad laboral.

## Estrategias

- **Reconocimiento.** Definir eventos para realizar reconocimientos a las personas que han cumplido años importantes dentro de la organización (aniversario de fundación de la organización, Navidad u otros son apropiados para resaltar el compromiso de los *Baby Boomers*).
- **Capacitación.** La capacitación y el entrenamiento son fundamentales para actualizar a los *Baby Boomers* en nuevas tecnologías y metodologías que son tendencia en la actualidad.
- **Integración.** Los *Baby Boomers* son personas llenas de historias de vida que enriquecen cualquier conversación, ya sea de tipo laboral o personal, por lo cual involucrarlos, insertarlos o invitarlos a pertenecer a grupos de interés es valioso, tanto para ellos como para las personas de otras generaciones.
- **Promoción.** Es indudable que los *Baby Boomers* se han ganado un lugar dentro de las organizaciones, independientemente del rol o cargo que ejerzan actualmente; por tal razón, es importante contemplarlo para

ascensos, ya que su experiencia, sentido de compromiso y pertinencia está garantizada. La clave está en que el rol propuesto esté acorde con sus habilidades y competencias.

## Generación X

Nacidos entre 1969 y 1980, en medio de la crisis económica generada por el bloqueo petrolero de 1973, dictaduras militares en América Latina y el surgimiento de equipos tecnológicos, tales como la calculadora de bolsillo y reproductores de video como el betamax y el VHS. Las personas que pertenecen a esta generación tienen actualmente entre 42 y 53 años. Son trabajadores activos y están presentes en todas las organizaciones.

Las características más importantes de las personas que pertenecen a la generación X son la estabilidad y el crecimiento dentro de la organización. Muchos se han capacitado y formado en áreas específicas para ejercer roles determinados. Tienen gran respeto por las jerarquías y sus decisiones, pero son más flexibles con respecto al seguimiento de la gestión. Creen en la autogestión y en un liderazgo más democrático. Gross y Scott (2001, como se citó en Díaz et al., 2016) argumentan que la generación X es:

Una generación para la cual el trabajo hace parte esencial en su autodefinición y que, si bien resiste el paradigma de lealtad corporativa, valora el reconocimiento y retroalimentación de sus jefes, así como las relaciones con sus colegas dentro de la organización. (p. 197)

De la misma forma, el portal *piesenelmapa.com* (2020) comenta que la población mundial de la generación X está conformada por el 18,2%, dato que equivale a 1417 millones de personas aproximadamente. Esta generación se encuentra en plena actividad laboral; por eso es clara la necesidad de definir estrategias para liderar a los grupos que a ella pertenecen.

## Estrategias

- **Motivación.** De la generación X se dicen muchas cosas: que tienen mucha ambición, que siempre quieren ser jefes, que son temerosos de perder su trabajo, entre otras, pero lo que sí es claro es que su formación, capacidad de aprendizaje y capacidad de adaptación son intachables. Una forma de valorar

a una persona de esta generación es motivándola a seguir preparándose, reconociendo su esfuerzo a través de la promoción a nuevos cargos, seguros médicos, pago de estudios y afiliaciones a clubes.

- **Flexibilización.** Las organizaciones deben poner todos los esfuerzos necesarios para facilitar el trabajo a las personas de la generación X. Dada su constante actualización técnica en el rol que desempeñan, su efectividad en los procesos de aprendizaje y su compromiso con la autogestión, es importante implementar actividades flexibles, trabajo virtual y suministro de herramientas ofimáticas para hacer más eficiente su trabajo.
- **Promoción.** Igual que los *Baby Boomers*, la generación X espera que el reconocimiento a sus esfuerzos sea recompensado por medio de un ascenso. Las organizaciones no pueden pasar por alto lo anterior en el momento de iniciar un proceso de contratación para un cargo. Según la revista *Gestión Perú* (2019), “a la hora de contratar y ascender a tus empleados, es importante asegurarte de elegir a la gente correcta para los nuevos puestos. Pero no pases por alto a la gente que ya trabaja en tu empresa”. Siempre hay que revisar la trayectoria de las personas siendo justo y objetivo en la decisión que se tome. Las áreas de desarrollo del personal en las organizaciones deben velar por conocer las expectativas y aspiraciones de las personas que laboran allí, antes de empezar un proceso de selección externo.

## Generación Y o *millennials*

Nacidos entre 1981 y 1995, en medio de tensiones por el terrorismo mundial, la extinción casi por completo de las dictaduras latinoamericanas y el inicio de la era digital. Los *millennials* (también llamada generación Y) tienen actualmente entre 27 y 41 años. Son personas más preparadas que las generaciones anteriores. Muchos hablan dos idiomas y son dados a la tecnología, debido a que vivieron el inicio del proceso de transformación digital, desde el lanzamiento de la internet y el PC hasta la incorporación de los primeros programas de *software* en empresas y casas.

Entre sus características más importantes se encuentran la impaciencia y la frustración, ya que buscan la inmediatez en casi todas las actividades. Constantemente están pensando en el cambio como una forma de interpretar su posición de no estar en ningún sitio por mucho tiempo. Esta generación es partidaria de la flexibilidad en el trabajo. Les agradan actividades donde no haya mucha rutina, pero sí mucha

tecnología. No están muy de acuerdo con las jerarquías dentro de las organizaciones; sin embargo, trabajan bien en equipo, producto de su disposición a opinar y aportar. Una de sus principales prioridades son los viajes.

Para Toril (2018, como se citó en Cascante, 2018), los *millennials*:

Son una pieza fundamental para aquellas empresas que vemos que un cambio cultural, un cambio de paradigma es necesario. Ahora todo va mucho más rápido, o quizás más ágil, y todas esas características, ese amor al reto, al desafío, lo convierte en ese agente facilitador; están deseando aprender.

El portal *piesenelmapa.com* (2020) afirma que la generación *millennial* está conformada por el 22,4% de la población mundial, dato que equivale a 1744 millones de personas aproximadamente. Esta generación, en la actualidad, es la mayor fuerza laboral en el mundo.

## Estrategias

- **Alineación del rol al perfil.** Para lograr un alto compromiso de los *millennials* en las organizaciones, es fundamental estudiar el perfil, identificando lo que realmente les gusta, los motiva y los hace felices para alinearlos con el cargo asignado. Esto garantiza en gran medida su permanencia dentro de la organización y evita la deserción repetitiva de los empleos, situación que se presenta frecuentemente con los *millennials*.
- **Flexibilización del trabajo.** Esta estrategia podría ser el lema de esta generación. Ellos son más productivos cuando se desempeñan en un trabajo virtual con tecnología de punta, horarios diferentes a los tradicionales, modelos de contratación teniendo en cuenta la naturaleza y los objetivos del rol a desarrollar, y todo aquello que genere el llamado “salario emocional” que solicitan mucho los *millennials*.
- **Participación en equipos.** Es una realidad que los *millennials* son buenos participando en la proposición de ideas; por eso vincularlos a comités y grupos de trabajo puede ser una buena alternativa para desarrollar procesos creativos. Lluvia de ideas, trabajo colaborativo, convivencia laboral, desayunos de trabajo y demás actividades que generen un ambiente

no tan formal pero sí focalizado en el desarrollo de un plan específico son propicias para los *millennials*.

## Generación Z o *centennials*

Nacidos entre 1995 y 2012, en medio de cambios mundiales trascendentales, tales como la reunificación de Alemania, el fin del Apartheid en Sudáfrica, la disolución de la Unión Soviética, el lanzamiento del euro y avances desde el punto de vista tecnológico, el crecimiento de las empresas y el inicio de la tecnología celular a nivel masivo.

Los *centennials* (también llamada generación Z) tienen actualmente entre 10 y 26 años. Son nativos digitales, están permanentemente en modo multidispositivo y multitarea. Aunque más de la mitad no está en edad laboral, la mayoría maneja, mejor que las generaciones anteriores, todo tipo de herramientas de videoconferencia y plataformas de comunicación. Este aspecto concreta la conducta y las características más destacadas de los *centennials*. Al interactuar con equipos tecnológicos de última generación, donde la rapidez de procesamiento es sorprendente, ellos definen un carácter de quererlo todo rápido e inmediato. Según Dixon (2022), la red predilecta de los *centennials* es Instagram (representa el 39% del total de los usuarios).

Otro aspecto relevante está relacionado con la comunicación interpersonal. Por haber nacido en un mundo donde todos los días se lucha por la inclusión, los *centennials* tienden más a la aceptación que a la exclusión; por eso se inclinan hacia un liderazgo carismático. El portal *piesenelmapa.com* (2020) comenta que la generación *centennial* está conformada por el 23,7% de la población mundial, dato que equivale a 1846 millones de personas aproximadamente.

## Estrategias

- **Convivencia.** Siempre son complejas las actividades de coordinación entre personas de equipos multigeneracionales, pero lo es más cuando las diferencias son de más de dos generaciones. Para liderar a los *centennials*, debe implementarse una estrategia que incluya actividades de reconocimiento de intereses, estilos y procedencia.
- **Mentoring.** Los *centennials* deben dejarse guiar por las personas de otras generaciones. Entre tanto, los líderes de generaciones diferentes deben

compartir conocimientos y experiencias, ya que son fundamentales para orientar a la nueva generación en las mejores prácticas para desarrollar actividades y alcanzar objetivos.

- **Visión compartida.** Un líder debe motivar la cooperación de los *centennials* a través de actividades que les generen interés y los inspiren. Compartir la visión de lo que se quiere alcanzar, los beneficios para todo el equipo y las acciones que se requieren por parte de cada miembro de la organización es fundamental para generar compromiso.

## Descripción de un líder por generación

### Baby Boomers

Uno de los rasgos más característicos de una persona que pertenece a la generación *Baby Boomers* es la búsqueda de la estabilidad. Por ello, en la actualidad, muchos de ellos, en ese afán de buscarla, han alcanzado posiciones representativas dentro de las organizaciones. Cervetti (2014) dice que:

Esta generación es una de las más importantes porque sus integrantes son los que hoy ocupan la mayoría de los puestos de mayor responsabilidad de las empresas, definen las culturas corporativas junto con los tradicionalistas y establecen las rutinas, los valores y las normas a seguir en las organizaciones. (p. 16)

Graybill (2014, como se citó en Méndez, 2019) argumenta que “personas de esta cohorte generacional tienden a trabajar generalmente en puestos de trabajo de alto rango como directores o líderes de una empresa” (p. 20). Es así como los *Baby Boomers* logran tener una visión y objetivos claros que potencializan en el día a día, desarrollando el talento de los seguidores. Ellos se han adaptado a la tecnología y por esta razón los consideran inmigrantes digitales.

El líder *Baby Boomer* es optimista, idealista y conducido al logro. Sin embargo, su estilo de liderazgo está orientado hacia el autoritarismo, ya que se encarga de limitar todas y cada una de las normas que se establecen en la organización, aunque no se llegue a una aprobación grupal, pues es él quien toma todas las decisiones, sin importarle ninguna opinión por parte de sus trabajadores.

Para Aburto y Bonales (2011, como se citó en Lobo, 2019), el líder autoritario:

No les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. (p. 26)

## Características

- Estilo participativo
- Liderazgo democrático con habilidades de comunicación
- Experiencia en el manejo de reuniones
- Experiencia en el manejo de conflictos
- Da ejemplo y pone en práctica lo que dice
- Muy normativo
- Valora la iniciativa

## Generación X

La *generación X* recogió los aprendizajes de los *Baby Boomers*, pero ha tenido un mayor interés en su crecimiento profesional dentro de las organizaciones. Promueve el desarrollo personal como eje motivador, tiene una actitud positiva —la cual constantemente proyecta a sus equipos de trabajo—, evidencia una facilidad de adaptación a las nuevas tecnologías y fomenta la autoresponsabilidad. Uno de los cambios que vivieron determinadamente los líderes de la *generación X* fue la incorporación definitiva de la mujer en los lugares de trabajo, cambio que generó repercusiones en su vida familiar como líderes en las organizaciones.

Es importante tener presente que las personas que pertenecen a la generación X fueron independientes desde niños. Su figura de autoridad no estaba en casa. Tanto padres como madres laboraban, o fueron hijos de padres separados. Es una condición que impacta su visión como líder. Según lo afirma Molinari (2011, como se citó en Cervetti, 2014), “esta generación, a diferencia de la anterior, trabaja para vivir. Es por esto que son independientes y son ellos los que quieren imponer sus propios tiempos” (p. 16).



Su especialización en temas específicos de trabajo les facilitó el desarrollo de habilidades clave para guiar a sus equipos, como por ejemplo el manejo de la tecnología. El líder de la generación X es escéptico, independiente y busca un balance entre su trabajo y su vida personal. Su liderazgo se relaciona con el democrático, esto es, permite contribuir al desarrollo del trabajo, aceptando que los demás miembros del equipo puedan dar su punto de vista frente a los objetivos planteados y donde no solo se lleven a cabo unas instrucciones; todo lo contrario, este líder es quien motiva a cooperar prontamente en la ejecución de los objetivos propuestos.

Para Lewin (1951, como se citó en Villalva y Fierro, 2017):

El estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. (p. 4)

## Características

- Formado y especializado en áreas específicas
- Muy competente profesionalmente
- Fuerte adaptación al cambio
- No se intimida frente a la autoridad
- Cree firmemente en el trabajo flexible
- Respeta las políticas corporativas, pero las cuestiona permanentemente
- Hace seguimiento a los planes de desarrollo
- No aplica mucho la diplomacia al interior de las organizaciones

## Generación Y o *millennials*

Los *millennials* son líderes humanos, prácticos y flexibles. Para ellos, las habilidades blandas tienen mayor peso dentro de las organizaciones que la técnica y el seguimiento de protocolos. Ellos dan libertad a sus colaboradores para desarrollar las actividades con autonomía. Prefieren ahorrar esfuerzos en establecer lineamientos rígidos, burocráticos y tradicionales aprovechando mejor el tiempo y así lograr un balance entre el trabajo y la vida personal.

Estos líderes tienen una visión disruptiva frente a los paradigmas jerárquicos de las generaciones antecesoras; por eso, la informalidad es una de sus particularidades. Están preparados tecnológicamente y conocen las exigencias del mundo global. Tienen una gran confianza en sí mismos y son arriesgados, aunque no demuestran suficiente pericia para enfrentarse y resolver conflictos, especialmente cuando se trata de lidiar con personas de generaciones mayores.

Los *millennials*, como líderes, demuestran una mente abierta al cambio y a las ideas nuevas, aunque difícilmente aceptan sus errores por su evidente egocentrismo y prepotencia. Pérez (2019) argumenta que “la nota predominante de los ‘millennials’ es la impaciencia y un escaso compromiso y fidelidad con la empresa” (s.p.). Así y todo, estos líderes tienen todas las ganas, el impulso y, pese a su juventud, están preparados y continúan ansiosos por aprender, pero carecen de experiencia para dirigir equipos de trabajo. Son ambiciosos en cuanto a sus sueños y planes, lo que conlleva a que, algunas veces, caigan en un idealismo que no les permite aterrizar sus objetivos. Cuando un trabajo no les gusta, se van.

El líder *millennial* es confidente, tiene un pensamiento enfocado más hacia lo social y mantiene una actitud desafiante y retadora. Se puede decir que está buscando el cambio de manera constante y se empeña en transformar su organización o lugar de trabajo. Esta innovación solo se logra haciendo uso de las nuevas tecnologías, las cuales manejan de forma apropiada los *millennials*, además de contar con otras cualidades para ejercer un liderazgo transformacional.

Para Velásquez (como se citó en Lobo, 2019), este tipo de liderazgo es:

Un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. (p. 25)

## Características

- Optimista, pero por falta de experiencia puede declinar
- Experto en tecnología y redes sociales
- Idealista y creativo
- Fomenta el trabajo flexible
- Acata la autoridad, pero muchas veces no comparte sus razones

- Muy preparado técnicamente
- Alegre, transmite mucha energía a sus equipos

## Generación Z o *centennials*

Teniendo en cuenta que las personas mayores de la generación *centennial* actualmente bordean los 26 años, no es posible definir claramente el perfil que tienen como líderes. Más de la mitad todavía no ha ingresado al mercado laboral. No obstante, se pueden puntualizar algunas características que están presentes en la mayoría de sus integrantes.

Las nacientes empresas de tecnología, algunas de propiedad de *centennials*, muestran un estilo enfocado hacia la creatividad. Otros jóvenes bien capacitados en herramientas digitales ya son jefes de área en empresas de publicidad y mercadeo. Así mismo, cada vez más emprendedores en diversos sectores pertenecen a esta generación. David Mills (2015, como se citó en Peralta, 2021), director ejecutivo de RICOH Europe, argumenta que “la generación Z representará un beneficio para las empresas que contraten a sus miembros. Esto se debe a que su sed de innovación en las maneras de trabajar será un factor fundamental en los mercados que busquen la globalización”.

El líder de la generación Z es emprendedor por naturaleza. Su herramienta fundamental es el internet y por medio de las redes sociales está enterado de todo lo que pasa en el mundo y dentro del sector de su empresa objetivo. Para ellos, las relaciones sociales son muy importantes y siempre están buscando la aceptación, por lo cual se podría relacionar su estilo con el liderazgo carismático.

Según Weber (como se citó en Espinoza, 2010):

El concepto de carisma se enfoca en dos ideas básicas. En un sentido lo extraordinario del líder carismático y en otro, el reconocimiento que recibe de los seguidores, que aún no genera legitimidad, crea un efecto legitimador, es decir, se construye a través de las relaciones que establece con los denominados. (p. 50)

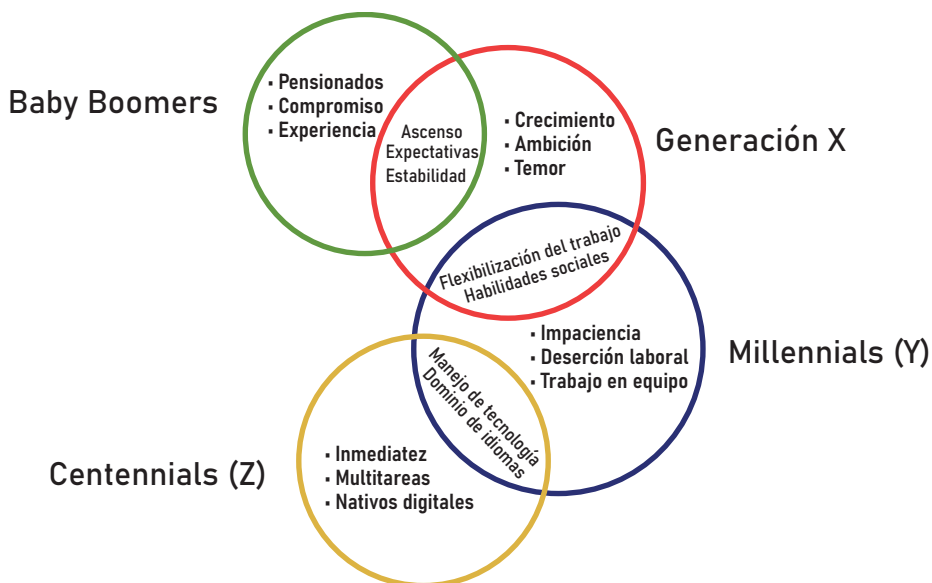
## Características

- No concibe el mundo sin internet y sin buscadores de información
- Experto en redes sociales

- Emprendedor
- Apuesta por la innovación
- Multitarea y multidispositivo
- Partidario de la flexibilidad laboral
- Pensamiento globalizado
- Automatización
- Aprendizaje autónomo
- Tiende a ser un líder inclusivo

Recapitulando lo anteriormente expuesto, se espera que los lectores utilicen los elementos de apoyo descritos para desempeñar efectivamente el papel de líderes al interior de las organizaciones. Definir las estrategias y aplicar los modelos de liderazgo que más se adapten al perfil y la generación de los equipos es una prioridad. Los conocimientos y experiencias son fundamentales a la hora de gestionar equipos de alto rendimiento. No obstante, independientemente del rol que se ejerza dentro de una organización, es esencial conocer las características de cada generación para entender los comportamientos e intereses de nuestros colaboradores (Figura 9-1).

Figura 9-1. Relación entre generaciones



Fuente: elaboración propia (2022)

En su artículo en la revista *Haz*, Pérez (2019) expone que:

Las sociedades cambian y, con ellas, las personas que la integran, nacidas y educadas en circunstancias y valores diferentes, que condicionan la forma de ver la vida y, dentro de ella, el trabajo. En la última mitad de siglo ese proceso de cambio se ha acelerado: poco tiene que ver la forma de entender el trabajo de una persona de 60 años con la de un joven de 20, recién incorporado al mercado laboral y educado en un contexto radicalmente distinto.

Todos de una u otra forma somos líderes y debemos esforzarnos para garantizar una comunicación asertiva dentro de las organizaciones.

## Referencias

- Cascante, E. (2018). *El liderazgo de la generación Y, protagonista en el Foro Recursos Humanos*. Generaciona.org. <https://generaciona.org/liderazgo-de-la-generacion-y-en-foro-recursos-humanos/>
- Cervetti, M. P. (2014). *Conflictos por la convivencia de Baby Boomers, Generación X y Generación Y en los equipos de trabajo* (Tesis de pregrado). Universidad de San Andrés. <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10834/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Cervetti%2c%20Mar%3%ada%20del%20Pilar.pdf>
- Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2016). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Revista Clío América*, 11(22), p. 188-204. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6509216>
- Dixon, S. (2022). *Distribución de usuarios de Instagram en todo el mundo a partir de enero de 2022, por grupo de edad*. Statista.com. <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>
- García, M. (2010). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004)

- Lobo, P. (2019). *Estudio de liderazgo según Kurt Lewin. Un estudio de caso en la residencia Carmen Sevilla II* (Tesis de pregrado). Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/handle/11441/91050>
- Méndez, Y. (2019). *Millennials y estilos de liderazgo: formación de un ambiente laboral eficaz en un equipo de trabajo multigeneracional* (Tesis de pregrado). <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8091/1/142051.pdf>
- Peralta, E. O. (2020). *Generación Z: ¿Qué habilidades son necesarias para liderarlos?* Genwords.com. <https://www.genwords.com/blog/generacion-z-habilidades-para-liderarlos>
- Pérez, H. (2019). *Dime a qué generación perteneces y te diré cuál es el 'engagement' con tu empresa*. Revista Haz Fundación. <https://hazrevista.org/rsc/2019/11/dime-a-que-generacion-perteneces-y-te-dire-cual-es-el-engagement-con-tu-empresa/>
- Pies en el Mapa.com (2020). *Número de personas por generación en el mundo*. <https://piesenelmapa.com/numero-de-personas-por-generacion/>
- Revista Gestión (2019). *Cómo retener a los empleados de la generación X para que no dejen la empresa*. <https://gestion.pe/fotogalerias/como-retener-a-los-empleados-de-la-generacion-x-para-que-no-dejen-la-empresa-noticia/?ref=gesr>
- Villalva, M. y Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.

# Índice de Tablas

<b>Tabla 8-1.</b> Relación del liderazgo escolar con las gestiones directivas .....	137
-------------------------------------------------------------------------------------	-----





# Índice de Figuras

<b>Figura 2-1.</b> Evolución profesional del directivo docente .....	42
<b>Figura 2-2.</b> Motivación del cargo en la práctica docente .....	48
<b>Figura 3-1.</b> Competencias básicas que debe desarrollar un gran líder .....	60
<b>Figura 3-2.</b> Elementos necesarios para una dirección escolar efectiva .....	63
<b>Figura 3-3.</b> Algunos referentes teóricos acerca de los tipos de liderazgo .....	65
<b>Figura 3-4.</b> Características de los modelos de liderazgo .....	66
<b>Figura 4-1.</b> Estilos de liderazgo de los rectores .....	75
<b>Figura 4-2.</b> Característica principal del estilo de dirección de los rectores .....	78
<b>Figura 5-1.</b> Áreas de gestión de la dirección escolar .....	90
<b>Figura 6-1.</b> Beneficios de la metacognición .....	106
<b>Figura 6-2.</b> Articulación entre la educación y los procesos cognitivos y de enseñanza .....	110
<b>Figura 7-1.</b> Evolución de los modelos de liderazgo escolar .....	123
<b>Figura 8-1.</b> Principales conceptos del liderazgo educativo .....	135
<b>Figura 8-2.</b> Experiencias significativas de liderazgo y gestión educativa en la región norte de Colombia .....	139
<b>Figura 8-3.</b> Experiencias significativas de liderazgo y gestión educativa en la región oriental de Colombia .....	139
<b>Figura 8-4.</b> Experiencias significativas de liderazgo y gestión educativa en la región central de Colombia .....	140
<b>Figura 8-5.</b> Experiencias significativas de liderazgo y gestión educativa de la región occidental de Colombia .....	140
<b>Figura 9-1.</b> Relación entre generaciones .....	156

**Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO**

**Primera edición**

Versión digital

En su composición se utilizaron los tipos:

**PalmSprings y Bahnschrift**

**Bogotá, D.C. - Colombia**

**2022**

La educación es el medio fundamental por el que todo ser humano construye conocimiento y aprende a vivir en sociedad. Esta no solamente comprende el ejercicio de aprender y enseñar en centros educativos, sino que también es un proceso ligado a la vida diaria. La presente obra busca visibilizar investigaciones que, desde diferentes puntos de vista, reflexionan sobre las instituciones educativas en relación con quienes asumen su gestión. A lo largo de los nueve capítulos que componen esta publicación, se abordarán los temas de dirección escolar y liderazgo.



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos

---

Rectoría UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia

Bogotá D.C. Calle 81B No. 72B - 70  
Teléfono +(57)1 - 291 6520  
[www.uniminuto.edu](http://www.uniminuto.edu)