



## La Gestión Escolar y su Relación con el Liderazgo para el Aprendizaje desde la Percepción del Director

School Management and its Relation to Leadership for Learning from the Principal's Perception

Alejandro Montoya-Camelo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Estudiante de Doctorado en Educación, [alejandromontoya@ustadistancia.edu.co](mailto:alejandromontoya@ustadistancia.edu.co), Universidad Santo Tomás (Colombia)

**Comoc citar:** A, Montoya-Camelo, “La Gestión Escolar y su Relación con el Liderazgo para el Aprendizaje desde la Percepción del Director”. *Perspectivas*, vol. 6, no. 2, pp. 92-98, 2021.

Received: April 28, 2021; Approved: June 25, 2021.

### RESUMEN

#### Palabras clave:

Aprendizaje escolar,  
Gestión Escolar,  
Liderazgo para el  
aprendizaje,  
Percepción.

El presente estudio busca establecer, a partir de las percepciones de algunos directores escolares de colegios oficiales de Bogotá, las relaciones entre la gestión escolar y el liderazgo para el aprendizaje basados en el papel de la dirección como ejercicio de transformación hacia la mejora de las escuelas.

Murillo (2006); Hallinger (1997); Leinthwood, (2006); Hopkins y Reynolds (2001); Garay y Uribe (2010); Stoll y Temperley (2009), entre otros, formulan que la gestión de la dirección juega un papel relevante y primordial en la transformación escolar. Sumado a los anteriores, el informe de la OCDE (2013), señala que el modelo administrativo de la educación debe vincularse al pedagógico ya que tal esfuerzo impacta significativamente sobre los aprendizajes de los alumnos; además, los directores que ejercen una positiva gestión en lo pedagógico mejoran en la gestión administrativa (Weinstein, 2009).

Esta investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, siguiendo el método fenomenológico, usando como técnica la entrevista semiestructurada que se aplicó a cuatro directores escolares de instituciones destacadas en diferentes localidades de Bogotá. La sistematización y análisis de la información se hizo bajo la categorización y para validarla se trianguló con las notas de campo y la literatura presente. Como hallazgos principales se evidencia una gestión directiva fragmentada en su concepción como en su aplicación, así como una perspectiva inadecuada sobre el liderazgo para el aprendizaje, fundada en los parámetros y funciones propias del cargo, establecidos en las normas legales.

### ABSTRACT

#### Key words:

School learning,  
School Management,  
Learning leadership,  
Perception.

This study seeks to establish the relationships between school management and leadership for learning, based on the role of leadership as an exercise in transformation towards the improvement of schools. All of these from the perceptions of some principals of public schools in Bogotá.

Murillo (2006); Hallinger (1997); Leinthwood, (2006); Hopkins and Reynolds (2001); Garay and Uribe (2010); Stoll and Temperley (2009), among others, formulate that the management of the direction plays a relevant and primordial role in the school transformation. In addition to the previous ones, the OECD report (2013), indicates that the administrative model of education must be linked to the pedagogical one since such effort has a significant impact on student learning; In addition, principals who exercise positive pedagogical management improve administrative management (Weinstein, 2009).

This research was carried out under the qualitative approach, following the phenomenological method, using the semi-structured interview as a technique that was applied to four school directors from prominent institutions in different locations in Bogotá. The systematization and analysis of the information was done under the categorization and to validate it, it was triangulated with the field notes and the literature. As main findings, a fragmented directive management in its conception as in its application is evidenced, as well as an inadequate perspective on leadership for learning, based on the parameters and functions of the position, established in the legal documents.

\*Corresponding author.

E-mail address: [alejandromontoya@ustadistancia.edu.co](mailto:alejandromontoya@ustadistancia.edu.co) (Alejandro Montoya-Camelo)



Peer review is the responsibility of the Universidad Francisco de Paula Santander.  
This is an article under the license CC BY 4.0

## Introducción

Entendiendo que el papel natural de la escuela es el encuentro con la calidad, haciendo referencia a la idea de mejora positiva en los aspectos morales, éticos y del aprendizaje de los estudiantes, varios autores concuerdan que las condiciones para una verdadera transformación de la educación requieren de las relaciones que hay entre los factores pedagógicos, las condiciones organizacionales y la estructura de participación de los integrantes de la comunidad educativa (Murillo, 2010; Harris, 2010; Leithwood, 2009).

No obstante, Hopkins (2019) señala en la gestión escolar, una pobre conceptualización y una insuficiente teorización, por lo que, según el autor, no representa “un enfoque sistemático, programático y coherente del cambio escolar” (p, 12). De esta manera, en la década de los noventa la gestión escolar se desplazó hacia un liderazgo caracterizado por la gobernanza compartida, la toma de decisiones participativa y los consejos escolares, trasladando el acento hacia el liderazgo focalizado en el aprendizaje (Young, 2017).

En este sentido, los líderes escolares, por un lado, en su papel burocrático, tienen un efecto potencial en cuanto a la repetición, la retención y la promoción de los estudiantes, sobre las organizaciones escolares, sobre la coordinación de programas y currículos y sobre la vinculación de la familia a los procesos escolares. Sin embargo, el liderazgo escolar debe conducirse a un liderazgo para el aprendizaje que proporcione las estrategias necesarias para que las instituciones educativas desarrollen acciones encaminadas a potencializarse en el tiempo. Estas acciones actúan de manera directa sobre el aprendizaje y en últimas buscan fomentar actividades que la sustentan como: establecer condiciones propias para el desarrollo pedagógico del profesorado, estableciendo actividades escolares de calidad y el seguimiento de las mismas, fomentando una cultura escolar deseable, conduciendo a la integración de la familia en el proceso y estableciendo canales

apropiados para la participación y la toma de decisiones entre otras (Fullan, 2017).

Las presentes líneas, buscan establecer la relación entre la gestión escolar basada en el papel de la dirección y el liderazgo para el aprendizaje como ejercicio de transformación hacia la mejora de la educación y, además, cómo, desde una mirada sistémica, la función directiva crea canales hacia una cultura escolar productiva.

## Marco Teórico

Son muchas las transformaciones que ha tenido lugar el ámbito de la dirección escolar y todas ellas sujetas a mejorar las condiciones sociales, académicas, administrativas y organizacionales de las escuelas. Gunter (2004) señala que las más recientes transformaciones han evolucionado del concepto de administración pasando por la gestión educativa hasta llegar actualmente al liderazgo educativo.

Para Pozner (2000), en la gestión escolar se formalizan los desempeños para la calidad, la gobernabilidad y las rutinas propias de las organizaciones. Sin embargo, la misma autora expone en la gestión escolar una evolución que teniendo como punto de partida la eficiencia, incorpora elementos de subjetividad convirtiéndolo en un concepto más dinámico y coherente con las relaciones y culturas que convergen en las instituciones educativas. Empero, según Hopkins (2019) en la gestión escolar prima el punto de vista tecnocrático en la que el director asume los procesos burocráticos de acuerdo a las normativas externas, buscando que los subordinados encuentren en ellas la ejecución de planes y objetivos trazados. En este sentido, la gestión escolar se fundamenta en los sistemas empresariales, recurriendo a la eficiencia como el motor institucional pero poniendo en riesgo los valores personales y las culturas que confluyen en las escuelas (Bush, 2019).

Contrariamente, desde los años noventa, la gestión escolar ha dado tránsito al liderazgo escolar, que ha adoptado diferentes perspectivas que en lugar de anteponerse entre sí se desarrollan en la práctica de manera conjunta y en síntesis se preocupan por elevar las condiciones sobre la enseñanza y el aprendizaje de calidad (Lewis y Murphy, 2008). Considerando el rol del directivo, Fullan (2017) señala que su primer foco debe centrarse en liderar los aprendizajes, permitiendo el desarrollo de mejores prácticas de enseñanza de los docentes de su escuela y también en la promoción de nuevos liderazgos.

De esta manera, el liderazgo para los aprendizajes aparece como una de las vertientes del liderazgo escolar que en un sentido amplio hace énfasis en los procesos de enseñanza y aprendizaje presentando como aspectos nucleares la mejora de las competencias y prácticas docentes, interviniendo en los currículos, en las metodologías y en los modelos compartiendo las metas institucionales (Robinson, 2011). Adicionalmente, en el muy citado estudio Leithwood (2006), se expone la influencia de la dirección como el segundo factor asociado en la mejora de los rendimientos académicos después de la injerencia del profesor considerando la capacidad profesional, individual y colectiva de los docentes como la herramienta más útil del líder para conseguir los objetivos trazados, a la vez que permite potenciar en ellos las capacidades que los vinculan en la toma de decisiones requeridas para las transformaciones.

En consecuencia, retomando a (Fullan, 2014), el liderazgo para el aprendizaje, se convierte en un modelo del liderazgo pedagógico que permite el curso de la transformación y de la mejora de la escuela, por cuanto potencia la dirección, descentralizando en ella la gestión administrativa, llevándola a un plano integrador de los procesos escolares y de la cultura organizacional y como un factor de incremento de la calidad de los aprendizajes.

## Metodología

Este estudio se ubica en el paradigma cualitativo bajo el enfoque interpretativo. El método usado fue el fenomenológico, debido a que la intención es encontrar la percepción que los directivos tienen frente a la gestión y al liderazgo para los aprendizajes. A este método se le confiere un carácter riguroso y coherente dado por la exploración consiente de los fenómenos investigados (Albert, 2007).

Para su consecución, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro directores de Instituciones educativas oficiales de Bogotá, reconocidas por la Secretaría de Educación como instituciones galardonadas por ‘la excelente gestión institucional’ en el 2019; en dichas entrevistas se exploraron las percepciones y el conocimiento que tienen los directivos sobre el tema. Para su análisis se plantearon las siguientes categorías: relación entre el liderazgo del director y los aprendizajes y la gestión directiva para el conocimiento.

## Resultados y Discusión

A continuación, se presentan algunos de los aspectos más relevantes de las declaraciones de los participantes en las entrevistas realizadas, destacando los puntos comunes y las diferencias de percepción acerca del liderazgo del director para el aprendizaje y la gestión directiva para el conocimiento.

A las preguntas “¿Cuál es el papel que juega un liderazgo para el aprendizaje de los estudiantes?” y “¿Cuáles son los factores más relevantes para conducir los aprendizajes con calidad desde el rol del rector?”

**Director 1.** [...] *en ese sentido, el rector, para direccionar los aprendizajes, debe delegar algunas funciones en personas como coordinadores académicos o como los líderes de ciclo dado que para hacer seguimiento, ya que estas personas pueden tener la dedicación exclusiva hacer ese tipo de tarea.*

**Director 2.** [...]Entonces en ese ejercicio se necesita también tener unas condiciones locativas unas condiciones de personal docente y de personal administrativo que esté al servicio del proyecto pedagógico que es el segundo componente el liderazgo del rector desde lo pedagógico en el concepto debe estar orientado a construir un proyecto educativo que responda a las necesidades y a las características que tiene la institución educativa que dirige.

**Director 3.** [...]Pero también podemos asociar a esos factores de calidad, conocer el estilo de enseñanza del docente y permitirle desarrollar una experiencia pedagógica que mejore el proyecto de vida de los estudiantes.

**Director 4.** [...] La calidad de los aprendizajes también está en la actualización el uso de recursos tecnológicos asociado con la innovación y cómo actualizar el conocimiento y llevarlo a la modernidad.

En general, los directores entrevistados confieren al liderazgo en sus instituciones un papel relevante en los aprendizajes escolares, añadiendo que su manera de influenciar en los profesores y en sus prácticas pedagógicas, mejora considerablemente las condiciones para un aprendizaje de calidad. Dicha influencia no se hace directamente, sino a partir de los equipos conformados por coordinadores y consejos académicos, al mismo tiempo que tiene gran relevancia las condiciones ambientales, la infraestructura del aula y los equipos didácticos para su labor.

Sin embargo, no es un liderazgo para el aprendizaje ya que según Bolívar (2010) este estilo de liderazgo vincula el ejercicio del director directamente con los logros académicos del alumnado y con los resultados del establecimiento educacional. Esto se logra, como lo señala Fullan (2017) concentrando las disposiciones del líder escolar en obtener aprendizajes profundos, integrando para ello dos aspectos claves: crear coherencia y facilitar la tarea profesional docente, es decir, despojando al

director de la sobrecarga burocrática de sus funciones y creando comunidades profesionales dispuestas a desarrollar prácticas docentes de alta calidad.

Examinando de nuevo a Robinson (2011), un liderazgo para el aprendizaje necesita asegurar un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad, requiriendo además, de involucrarse directamente en los procesos de desarrollo profesional docente, garantizar un entorno seguro en la escuela con soporte en la comunidad, es decir, que las personas se sientan confortables, donde existan reglas de conducta claras que se cumplan y puedan centrarse en la labor educativa.

A la pregunta: *¿Qué habilidades debe tener el rector de cara al futuro, para garantizar una sinergia organizacional que favorezcan las prácticas educativas y los aprendizajes de calidad?*

**Director 1.** [...]También, es necesario tener una visión clara y entendible de cómo se sueña el colegio, de aquí a unos años cuál es su propósito.

**Director 2.** [...]Un rector tiene que atender varios frentes enfrente la gestión financiera al frente de la gestión administrativa frente a la gestión de académica y otros proyectos.

**Director 3.** [...]Lo fundamental es un concepto que se llama la gerencia de las personas. Esto es, gerenciar las personas implica hacerles entender a las personas que lo más importante es reconocer al docente, al estudiante o al administrativo como un ser humano que necesita ser escuchado que necesita ser respetado y que necesita ser valorado.

**Director 4.** [...] en la actualidad director debe estar orientado a brindar desde lo administrativo todas las condiciones para tener unos espacios dignos y adecuados para el estudiante”.

Al respecto, los participantes concuerdan que el director escolar debe propender por armonizar los diferentes entes de la institución y a las personas

que los conforman en beneficio de los aprendizajes escolares. De acuerdo con esto, en términos de gestión, las habilidades del director se discriminan en administrativas, de gestión de recursos y de organización, además, dentro de estas se encuentra la delegación de funciones dada su complejidad. Frente a lo anterior, centrarse en una dirección basada en la gestión, limita el liderazgo para el aprendizaje ya que subestima la autonomía docente y del propio director, exponiendo un plano jerárquico determinado por las funciones legales del cargo.

En ese sentido, y siguiendo a Fullan (2017) las habilidades de un líder para el aprendizaje se concretan en tres acciones: liderar los aprendizajes, facilitar la tarea profesional docente y crear coherencia. Crear coherencia para el profesor Fullan consiste en despojarse del exceso de iniciativas foráneas a la escuela y que responden a imposiciones de políticas descoordinadas, que no permiten la autonomía y que transfieren una visión vaga y superficial que limita la creatividad y la cultura de colaboración. Esta posición aboga por la equidad y la excelencia que a su vez responde por una cultura de colaboración interna pero también externa, entre escuelas, personas y políticas estatales para profundizar los aprendizajes. Por último, crear coherencia es una tarea que requiere reenfocar la rendición de cuentas, basándose en los datos internos y externos y donde haya cabida la responsabilidad individual y colectiva.

## Conclusiones

Si bien el centro del análisis actual está puesto en el liderazgo, este es indispensable asociarlo a la gestión, dado que operan conjuntamente en la dirección escolar. Por su parte, el liderazgo está vinculado al desarrollo de una estrategia para alcanzar las metas y la gestión se ocupa de las herramientas para lograrlo de manera eficiente. Por tanto, estos conceptos se potencian, como lo subraya Hallinger (2010) cuando la gestión supera la implementación acrítica de mandatos externos y los líderes son reflexivos y capaces de interpretar las iniciativas de

la política pública, en vez de simplemente aceptarlas, para que puedan adaptarse a las necesidades específicas de sus estudiantes y de la comunidad que atiende la escuela. Según la evidencia internacional, se sustenta que los estudiantes que mejor aprenden pertenecen a aquellas escuelas donde el director dedica su atención a las tareas pedagógicas sobre las administrativas (Hallinger & Leithwood, 2012; Fullan, 2014, Bolívar, 2010). En este sentido, este estudio concluye que:

- Basándose en la percepción de los participantes, no parece existir una visión compartida sobre lo que significa el liderazgo escolar, es más bien, una visión particularizada que se basa en la experiencia y que se define por la cultura institucional y por las dinámicas organizacionales.

- Además, se comprueba que las habilidades del director para ejercer un liderazgo en favor del aprendizaje se confunde con las funciones administrativas propias del cargo constituidas en las normas legales y se suscribe, mayoritariamente, a la labor de su equipo académico más cercano, como coordinadores y consejo académico; condición que profundiza los problemas derivados de un liderazgo vertical y autoritario y en consecuencia, no asegura un liderazgo pedagógico en beneficio de los aprendizajes escolares de calidad.

- Se resalta que el directivo concibe el liderazgo como una dimensión de la gestión escolar pero en la práctica no es concluyente dado que la gestión se confunde con la administración de recursos. Esto, porque en nuestras instituciones hay una conducta aprendida, como un código genético, que asume el control que deriva de las normas exteriores y de la cultura organizacional y que han regulado las funciones de directivos y docentes por décadas. Conviene subrayar entonces, que la gestión de la dirección recae en la administración estratégica de los recursos apropiados para la enseñanza, subestimando las premisas iniciales de atender las tareas pedagógicas.

• En síntesis, el sistema educativo debe esforzarse para reducir el sobrepeso de las tareas burocráticas del director en procura de los aprendizajes escolares y puede colegirse de lo anterior, la necesidad de diseñar políticas públicas con miras a exigir, para quienes aspiran al cargo de director escolar y para quienes ya ocupan estos puestos, la preparación en liderazgo y en gestión escolar, así como la necesidad de destinar recursos para una capacitación permanente en estos temas.

## Referencias

- Albert, G. M. J. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. Madrid: McGraw Hill.
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa*, (1), 15–20.
- Bush, T. (2019). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 107-122.
- Fullan, M. (Ed.). (2014). *Teacher development and educational change*. Routledge.
- Fullan, M. (2017). Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora escolar. *Mejoramiento y Liderazgo en la Escuela: Once Miradas*, 182-192.
- 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*.
- Hallinger, P. & Heck, R. (1996). Reevaluación de papel del director en la eficacia escolar: Una revisión de la investigación empírica, 1980–1995. *Administración Educativa Trimestral*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., (2010). *Leadership for learning: What we have learned from 30 years of empirical research* Centre for Strategic Education Seminar Series Paper No. 196, julio 2010.
- Hopkins, D. & Reynolds, D. (2001). El pasado, presente y futuro de la mejora escolar: hacia la tercera edad. *Revista británica de investigación educativa*, 27 (4), 459-475.
- Hopkins, D. (2019). Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: una retrospectiva (Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: una retrospectiva). *Revista Eletrônica de Educação* , 13 (1), 26-57. McREL International / Cambridge: Pearson Publishing.
- Leithwood, K (2009). *¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo?. En Kenneth Leithwood. Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile
- Murillo, F. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- OCDE (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*. Recuperado de <http://www.oecd.org/TALIS>
- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Argentina: AIQUE.
- Robinson, V. (2011) *Student-centered leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoll, L. y Temperley, J. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. Recuperado de <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf>
- Weinstein, J. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada

con otros sistemas escolares de América Latina.  
*Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68.

Young, M (2017). Desarrollo y formación en liderazgo educativo: historia y prácticas contemporáneas en Estados Unidos. En Weistein, J (editores)., *Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas* (p.p 35-83), Chile: Universidad Diego Portales