



Universidad  
de Navarra

**XLII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación**

## **Hacia una teoría de la educación transformadora**

Pamplona, del 19 al 21 de mayo de 2024  
Universidad de Navarra

### **EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO COMO HERRAMIENTA DE TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA**

(Liderazgo transformador de la educación para un mundo nuevo)

Roberto Sanz Ponce  
Jose Antonio Giménez Beut  
*Universidad Católica de Valencia*

#### **1. INTRODUCCIÓN**

Es evidente que la sociedad actual está viviendo un proceso de cambios sustanciales en todos los sentidos, fundamentalmente a causa del avance imparable de las tecnologías de la información y de la comunicación, de las consecuencias de la pandemia por COVID-19 y de los diferentes enfrentamientos armados que acechan a Europa. Todos estos cambios configuran una nueva realidad: imprevisible, incierta, volátil, líquida (Bauman, 2006), hiperinformada, desinformada, temerosa, ..., que afectan al desarrollo académico y personal del alumnado y que precisan de transformaciones concretas en la educación y en los sistemas educativos.

Paulatinamente, se ha ido detectando entre el estudiantado una disminución progresiva en la capacidad de autonomía, libertad, individualidad y una preocupante pérdida de privacidad. Detrás de estas problemáticas se encuentra, entre otras cuestiones, el avance sin freno de las tecnologías, que se están convirtiendo en no solo una amenaza personal, sino también en una amenaza para la propia democracia (Han, 2022). Véase, si no, los intensos debates y la creciente normativa legal que se está legislando, actualmente, en la Unión Europea a costa de la Inteligencia Artificial, sus beneficios y sus peligros. Además, las escuelas, institutos y universidades están detectando un aumento considerable, en los últimos años, en el número de estudiantes con problemas de salud mental -muchos de ellos originados a raíz del confinamiento por la pandemia de COVID-19-, que derivan en problemas de ansiedad y de estrés.

Todo ello, precisa de un replanteamiento de la labor docente, en este caso mediante la implementación del liderazgo pedagógico en la escuela.

##### **1.1. Cómo transformar la escuela pensando en el desarrollo de los estudiantes: el Liderazgo**

## **pedagógico.**

“Todos los profesores tienen la capacidad de generar cambio a mejor en la motivación del estudiante, modo de aprendizaje, progreso y obtención de resultados, y potencialmente incluso en las estructuras sociales y de organización del colegio” (Day, 2019, p. 151).

Algunos profesores cambian la escuela, influyen en el aprendizaje y modifican las sociedades. Estos docentes son los que ejercen un liderazgo pedagógico. Este liderazgo, como hemos dicho, debe conducir, necesariamente a una labor “transformadora”, “pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula” (Bolívar, 2015, p. 21).

En esa línea, Robinson (2017) afirma que la educación y la formación son las llaves del futuro. Pero una llave, continúa diciendo, se puede girar en dos direcciones. Si se gira en la dirección incorrecta, imposibilita el cambio y se cierran los recursos. Si, por el contrario, se gira en el sentido adecuado, favorece, ayuda y estimula los procesos de cambio, permitiendo al profesorado pensar de forma diferente sobre ellos mismos y actuar de forma distinta con los demás (compañeros, familias, alumnos y contenidos de enseñanza). De esto trata el liderazgo pedagógico. De crear las condiciones adecuadas y el contexto propicio para que se pueda fomentar el aprendizaje (Bolívar, 2010), de generar una cultura común en la escuela, de carácter pedagógico y compartida por todos (García-Garnica y Caballero, 2019).

Por ello, la capacidad para transformar la escuela y el proceso educativo difícilmente se puede desarrollar de manera aislada, sin la ayuda, el apoyo y la coordinación de otros compañeros (Imbermón, 2017). Es, ahí, donde surge con fuerza el liderazgo pedagógico. Un liderazgo que puede ser vertical, cuando proviene de los equipos directivos, u horizontal, cuando son los propios docentes los que generan las estructuras para el cambio. En ese sentido, Menter et al. (2010) identificaba 4 tipos de docentes: el efectivo, el reflexivo, el investigador -todos ellos de talante solitario- y, por último, el profesor que nos compete: el transformativo, capaz de generar un cambio social dentro y fuera del aula, capaz de modificar, conjuntamente, la organización escolar (Egido, 2015).

También, Fullan (2002) reivindica la necesidad del cambio. Afirma que “el futuro del mundo es un futuro que aprende” (p. 7); y para que esto ocurra es necesario que la escuela y los docentes se conviertan en “agentes del cambio”, con las miras puestas en la mejora de la sociedad, bajo el paraguas de un claro “propósito moral” (p. 23). Es aquí donde radica el sentido del cambio, no entendido como cambiar por cambiar, sino desde una transformación de la escuela y de las relaciones educativas con el fin de mejorar a las personas y a la sociedad.

Es, por ello, que el fin de la educación debe centrarse en el aprendizaje del alumnado. Pero cualquier aprendizaje no vale, ya que este debe ser valioso y profundo, al mismo tiempo que sostenible en el tiempo y para todos (Hargreaves y Fink, 2008). Se trata de desarrollar un proyecto educativo compartido (Balduzzi, 2015). Un proyecto educativo sustentado bajo un estilo de liderazgo y de aprendizaje concreto: que fomente y construya capacidades - personales, interpersonales y organizativas- (Sarasola y Da Costa, 2016); desarrolle valores

colectivos -compromiso docente, sentido de identidad, energía emocional y bienestar-, mediante la creación de relaciones de confianza y de responsabilidad (Fullan, 2019); favorezca el desempeño de una mayor autonomía entre el profesorado (Rodríguez-Gallego et al, 2020; Sandoval et al, 2020); distribuya el liderazgo entre el claustro docente, favoreciendo el empoderamiento colectivo y la innovación educativa; y favorezca la cohesión social (Day, 2019). Este liderazgo supone, “tanto “hacer las cosas correctas”, como “hacer las cosas correctamente”” (Day et al., 2002, p. 101). Lo cual implica, necesariamente, combinar corazón, cabeza y manos.

Esta nueva visión del trabajo docente necesita crear culturas colaborativas (Hargreaves y O’Connor, 2020) y comunidades de aprendizaje en la escuela entre el profesorado, superando la balcanización, la colegialidad artificiosa y las “arquitecturas resistentes” (Moral y Amores, 2014), de manera que el trabajo y la investigación conjunta generen una nueva realidad educativa -capital profesional- (Hargreaves y Fullan, 2014). Del mismo modo, es fundamental recalcar la importancia de cuidar las relaciones profesionales y personales del profesorado, sus emociones y sentimientos (Goleman, 2018), ya que estas influyen, de manera determinante, en el clima del centro, en el aprendizaje de los estudiantes (learning-centred leadership) y en la mejora de la calidad de la educación -capital social- (Tschannen-Moran, 2014). No se debe perder de vista, que los miembros de la comunidad escolar “no son solo “buenas máquinas engrasadas” que sufren anorexia emocional”, como en algunas ocasiones se les ha podido clasificar, son profesionales a los que se les requiere una actitud y un compromiso con la escuela (Moral y Amores, 2014, p. 123). Además, si somos capaces de empoderar a los docentes para que se atrevan a impulsar nuevas formas de hacer educación -capital decisorio-, estaremos poniendo los cimientos para transformar la escuela.

## **2. REFLEXIONES FINALES**

“En el verdadero liderazgo educativo los profesores participan activamente y de modo relevante en el proceso de definición de las metas de la escuela y contribuyen mediante sus clases a realizar y desarrollar los valores con los que la escuela se identifica, al igual que manejando y armonizando las relaciones interpersonales complejas y múltiples dentro y fuera del aula” (Balduzzi, 2015, p. 145).

La educación es un tema serio, que necesita ser pensado y repensado constantemente. La escuela es el ecosistema en el que se desarrolla la educación y debe ser adaptado a las demandas de la sociedad y del alumnado. Los docentes y profesionales de educación son los artífices de llevar a cabo ese proceso de reflexión y de cambio. Desde el planteamiento que aquí se defiende, el liderazgo pedagógico es la vía para favorecer un liderazgo transformativo, que ponga el sentidos y finalidad de la educación en el aprendizaje y en el desarrollo del alumnado, estableciendo un proyecto educativo compartido, moral, que cuida las emociones y sentimientos de alumnos y profesores. Este pensamiento confluye con la siguiente afirmación: “La gran empresa de transformar la educación, para que a su vez pueda ser transformadora, requiere de la participación de todos, sin exclusión, expertos y legos. En este sentido, se precisa una reformulación del liderazgo educativo” (Bernal et al., 2024, p. 8).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista Española de Pedagogía*, 260, 141-155.
- Bauman, Z. (2006). *Vida líquida*. Austral.
- Bernal, A., Santos-Rego, M.A. y Azqueta, A. (2024). Liderazgo transformador de la educación para un mundo nuevo. Ponencia SITE: *Hacia una teoría de la educación transformadora*.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis. Revista Internacional de Investigación Educativa*, 3(5), 79-106.
- 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.
- Day, C., Hall, C. y Whitaker, P. (2002). *Promoción del liderazgo en la Educación Primaria*. La Muralla.
- Day, C. (2019). *Educadores comprometidos. Qué son, qué hacen, por qué lo hacen y lo que verdaderamente importa*. Narcea.
- Egido, I. (2015). El liderazgo escolar como ámbito de la política educativa supranacional. *Bordón*, 67(1), 71-84.
- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Akal.
- Fullan, M. (2019). *El matíz. Por qué unos líderes triunfan y otros fracasan*. Morata.
- García-Garnica, M. y Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 83-106.
- Goleman, D. (2018). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House.
- Han, B.C. (2022). *Infocracia. La digitalización y la crisis de la democracia*. Taurus.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos*. Morata.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital profesional*. Morata.
- Hargreaves, A. y O'Connor, M.T. (2020). *Profesionalismo colaborativo. Cuando enseñar juntos supone el aprendizaje de todos*. Morata.
- Imbernón, F. (2017). *Ser docente en una sociedad compleja. La difícil tarea de enseñar*. Graó.
- Menter, I., Hulme, M. Elliot, D. & Mark, A. (2010). *Literature review on teacher education in the 21<sup>st</sup> century*. The Scottish Government.
- Moral, C. y Amores, F.I. (2014). Arquitectura resistente determinante del liderazgo pedagógico en los centros de Educación Secundaria. *Bordón*, 66(2), 121-138.
- Robinson, K. (2017). *Out of our minds: the power of being creative*. Capstone.
- Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez, R. y López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292.
- Sandoval, L.Y., Pineda, C., Bernal, R. y Quiroga, C. (2020). Los retos del director novel: formación inicial y liderazgo. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), 117-126.
- Sarasola, M. y Da Costa, C. (2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Educación*, XXV (49), 121-139.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust Matters: Leadership for successful schools*. Jossey-Bass.