

## GESTIÓN EDUCATIVA Y LIDERAZGO EDUCATIVO: DIFERENCIA Y SIMILITUDES EN EL CONTEXTO ECUATORIANO.

## EDUCATIONAL MANAGEMENT AND EDUCATIONAL LEADERSHIP: DIFFERENCES AND SIMILARITIES IN THE ECUADORIAN CONTEXT.

**Autora: Gianella Katherine Recalde Tapia.**

E-mail de contacto: [gianella.recalde@masrec.com.ec](mailto:gianella.recalde@masrec.com.ec)

Artículo recibido: 13 de Enero del 2022

Artículo revisado: 29 de Enero del 2022

Artículo aprobado: 17 de Mayo del 2022

Abogada de los Tribunales y Juzgados de la República egresada de la Universidad Católica De Santiago de Guayaquil (Ecuador). Posee una maestría en Docencia Universitaria de la Universidad Técnica De Cotopaxi (Ecuador).

### Resumen

La gestión educativa y el liderazgo educativo son conceptos centrales para comprender la organización en las instituciones educativas, pero su significado, la diferencia entre ellos y su valor en la organización educativa siguen siendo objeto de debate. En este artículo, se analiza y contrasta los dos conceptos. Se determinó que la gestión educativa implica llevar la responsabilidad del buen funcionamiento de un sistema en una institución educativa en la que participan otros. Llevar una responsabilidad de este tipo es un estado de ánimo y no requiere acciones, aunque típicamente y con frecuencia sí lo hace. Por el contrario, el liderazgo educativo es el acto de influir en otros en entornos educativos para lograr objetivos y requiere acciones de algún tipo. A través de este análisis, la noción de responsabilidad, que se subestima en las consideraciones de organización en las instituciones educativas, pasa a primer plano. La responsabilidad educativa es una noción importante y debería desempeñar un papel más destacado en los análisis de la organización en las instituciones educativas ecuatorianas.

**Palabras clave: administración educativa, gestión educativa, liderazgo educativo, responsabilidad educativa.**

### Abstract

Educational management and educational leadership are central concepts to understand the organization in educational institutions, but their meaning, the difference between them and their value in the educational organization remain the subject of debate. In this article, the

two concepts are analyzed and contrasted. It will be extended that educational management implies carrying out the responsibility for the proper functioning of a system in an educational institution in which others participate. Carrying such a responsibility is a state of mind and does not require action, although it usually and often does. In contrast, educational leadership is the act of influencing other educational settings to achieve goals and requires actions of some kind. Through this analysis, the notion of responsibility, which is underestimated in organizational considerations in educational institutions, comes to the fore. Educational responsibility is an important notion and should play a more prominent role in organizational analyzes in Ecuadorian educational institutions.

**Keywords: educational administration, educational management, educational leadership, educational responsibility.**

### Sumário

A gestão educacional e a liderança educacional são conceitos centrais para entender a organização nas instituições de ensino, mas seu significado, a diferença entre eles e seu valor na organização educacional continuam sendo objeto de debate. Neste artigo, os dois conceitos são analisados e contrastados. Alargar-se-á que a gestão educativa implica assumir a responsabilidade pelo bom funcionamento de um sistema numa instituição educativa da qual participem outros. Carregar tal responsabilidade é um estado de espírito e não requer ação, embora geralmente e muitas vezes o faça. Em contraste, a liderança educacional é o ato de influenciar outros ambientes

educacionais para atingir metas e requer ações de algum tipo. Por meio dessa análise, a noção de responsabilidade, que é subestimada nas considerações organizacionais nas instituições de ensino, vem à tona. A responsabilidade educacional é uma noção importante e deve ter um papel mais proeminente nas análises organizacionais nas instituições educacionais equatorianas.

**Palavras-chave: administração educacional, gestão educacional, liderança educacional, responsabilidade educacional.**

### **Introducción**

La gestión educativa y el liderazgo educativo son conceptos fundamentales en la organización de las instituciones educativas, pero con el tiempo ha surgido una falta de claridad en la forma en que los profesionales y académicos los describen y utilizan. Ambos conceptos están sujetos a una discusión continua, que se hace más compleja por su importancia práctica y teórica (Galdames, 2022). En estos debates, las narrativas sobre el liderazgo educativo se han visto favorecidas (Manríquez Gutiérrez, 2020) y la noción de gestión educativa se ha descuidado o minimizado y en algunos casos atacada (Esteves, 2022). Quizás el favorecimiento del liderazgo educativo y el desprecio de la gestión educativa en las descripciones de las prácticas organizativas en las instituciones educativas sea la forma en que se desarrollarán las cosas.

Sin embargo, esas tendencias y la falta de claridad en torno a los conceptos no ayudan a la investigación o al desarrollo de teorías en el campo. Además, la “caída” de la gestión educativa minimiza su importancia en la organización de escuelas y universidades. En este artículo se analizará y contrastará las nociones de gestión educativa y liderazgo educativo. Como afirma Barker (2001, pág. 470), “así como es necesario distinguir entre la música clásica y otras formas musicales, existe

la necesidad de distinguir el liderazgo de otras formas de organización social, como la gestión”. Sin embargo, este análisis muestra que la gestión educativa y el liderazgo educativo no son simplemente configuraciones diferentes de una forma general de actividad muy similar, son categóricamente diferentes. La gestión educativa en la práctica implica delegación, lo que implica ser asignado, aceptar y asumir la responsabilidad del buen funcionamiento de un sistema en el que participan otros de una institución educativa, e implica una jerarquía organizacional. Asumir la responsabilidad es una descripción metafórica de un estado de ánimo y no implica necesariamente acciones, aunque las implica y con frecuencia las impulsa. Tales acciones son importantes en la vida organizacional de las instituciones educativas. Así, la gestión educativa y el liderazgo educativo son conceptualmente diferentes. A través de este análisis, la noción de responsabilidad, que se subestima en las consideraciones sobre la organización de las instituciones educativas, pasa a primer plano. Dada su importancia, la responsabilidad educativa debería ocupar un lugar más destacado en los análisis de la organización educativa.

### **Desarrollo**

#### **La esencia de la gestión educativa.**

El término gestión se utiliza a menudo en relación con una jerarquía organizativa, en la que los que ocupan puestos superiores en la jerarquía tienen más poder y responsabilidad que los que ocupan puestos inferiores en la jerarquía. Esta visión de la gestión tiene sus raíces en la burocracia weberiana (Bendix R, 1977). Desde una perspectiva burocrática weberiana, los que ocupan posiciones bajas en la jerarquía de gestión son monitoreados y controlados por aquellos con una posición más alta, en aras de la eficiencia organizacional.

Cuando se ve desde ese punto de vista, es fácil ver por qué la gestión educativa puede ser vista negativamente. Tiene connotaciones de control y dominio de aquellos considerados de menor rango en la jerarquía con un enfoque en la eficiencia a expensas de los objetivos y propósitos institucionales. Por lo tanto, cuando los sistemas de personal en las escuelas se ven de esta manera, los maestros estarían controlados y dominados por aquellos en niveles más altos, como el director o rector que se considera que tiene estatus y privilegio. Independientemente de la validez de tal perspectiva, el interés de esta investigación no es comprender la gestión sobre la base de cómo se comportan aquellos en una jerarquía de gestión en relación con sus colegas, sino comprender la esencia de la gestión. Para ello se debe iniciar con la idea de delegación, un concepto central en las nociones de gestión, que es clave para entender el verdadero significado de la gestión.

### **Gestión y delegación.**

Las definiciones de delegación suelen abarcar la asignación de la responsabilidad del funcionamiento de un sistema de algún tipo a otra persona, que es aceptada por la otra persona. Es importante destacar que dicho sistema implica la participación, contribución e implicación de otras personas. En el sistema de personal de una escuela, estas personas serían miembros del personal docente y personal auxiliar. Las instituciones educativas no son una excepción a la idea de delegación; les permite funcionar correctamente. (Felipe Barba, 2022)

Aspectos de esa responsabilidad luego se delegan a otros, como la responsabilidad de la provisión del plan de estudios de la Unidad Educativa, y la responsabilidad de las finanzas y los sistemas de instalaciones de la escuela al Rector y área financiera de la escuela. Partes del funcionamiento de esos sistemas, como la

provisión del plan de estudios de ciencias o las finanzas escolares, se delegarán además a varios jefes de "departamento" de diversos tipos. Por ejemplo, la responsabilidad del funcionamiento de un departamento de asignaturas de enseñanza compuesto por un grupo de profesores se delega en un jefe de departamento. La responsabilidad por el sistema financiero de la escuela, que puede incluir otro personal de finanzas, pero también involucrará a otros en la escuela cuando participen en asuntos financieros, sería delegada al área financiera de la escuela. Todos estos diferentes niveles de responsabilidad están conectados a sistemas educativos de algún tipo, todos los cuales involucran la participación de otros: el sistema escolar completo; el sistema de provisión de currículo; sistemas de enseñanza de materias; y sistemas de provisión de recursos. (Gonzales Carrillo, 2022)

Partiendo del concepto central de delegación, emerge como esencia fundamental de la gestión educativa llevar la responsabilidad del buen funcionamiento de un sistema educativo en el que participen los demás de una institución educativa. La gestión educativa en la práctica debe asumir la responsabilidad del funcionamiento de un sistema educativo de algún tipo. Lo que implica en la práctica ser asignado y asumir la responsabilidad del funcionamiento de un sistema está relativamente poco explorado en la teoría de la organización educativa. El enfoque tiende a estar en la rendición de cuentas y en que los individuos sean llamados a rendir cuentas por el funcionamiento del sistema del cual son responsables (Bueno Chuchuca, 2022).

La relación entre las dos nociones en la práctica es complicada como señala Moeller (2008). Ser llamado a rendir cuentas de esta manera solo puede ocurrir una vez que la responsabilidad ha sido asignada y aceptada. Por lo tanto, el llevar

la responsabilidad es preeminente en relación con la rendición de cuentas en la identificación de la esencia de la gestión educativa. Lauermann y Karabenick (2013, pág. 127), en una revisión de la responsabilidad docente, ven la responsabilidad como “Un sentido de obligación y compromiso interno para producir o prevenir resultados designados, o que estos resultados deberían haber sido producidos o prevenidos”. Así, la responsabilidad es un estado mental. El sentido del deber y la dedicación se experimenta típicamente como una carga y un peso que se debe llevar.

Los directores han descrito su experiencia de la responsabilidad que llevan como si tuvieran mochilas invisibles a la espalda en las que otros continuamente lanzan piedras, es decir, agregan nuevas responsabilidades adicionales (Aparicio Molina, 2020). El estado de ánimo retratado por esta metáfora tiene aspectos cognitivos y aspectos afectivos, que probablemente son más importantes; de ahí el sentido de la carga que se lleva. Esta carga afectiva resulta de ser responsable: la expectativa de que se le exija rendir cuentas a uno mismo y a los demás por el funcionamiento del sistema del que ellos no son los únicos responsables (Nicastro, 2014). La rendición de cuentas puede tener una relación compleja con la responsabilidad en entornos educativos, pero no obstante es significativa.

Varias acciones pueden estar asociadas con asumir la responsabilidad del funcionamiento de un sistema en el que otros participan, ya que la persona que lo hace se compromete a garantizar que el sistema funcione como debería. Estas acciones son vistas como la práctica de la gestión. Por lo tanto, Guevara Ascue, M. (2022), considera que la gestión debe ser entendida como la coordinación, dirección y guía de otros para lograr los objetivos de la organización. Aquí comienza a surgir una confusión con el liderazgo. Estas llamadas

actividades de gestión inevitablemente influyen en los demás y, por lo tanto, son acciones de liderazgo según las definiciones de liderazgo ampliamente aceptadas. Curiosamente, incluso el acto de asignar la responsabilidad del funcionamiento de un sistema a otra persona, que es fundamental para el sentido de comprensión de la esencia de la gestión, es un acto de influencia y, por lo tanto, un acto de liderazgo. Es fácil ver cómo el liderazgo educativo y la gestión educativa pueden confundirse o combinarse como una sola noción o usarse como sinónimos.

### **La visión negativa de la gestión educativa**

La visión negativa de la gestión educativa parecería surgir de una confusión entre liderazgo y gestión en la práctica. Cuando quienes tienen la responsabilidad del funcionamiento de un sistema interactúan con otros sobre la base de esa responsabilidad, están influyendo y, por lo tanto, liderando. Por lo tanto, si la práctica influyente de quienes tienen la responsabilidad de un sistema se considera no creativa y es más bien burocrático, es visto negativamente (Lumby J, 2017); preocupado por las actividades mundanas (Cuban L, 1988); y que implica monitorear y controlar a las personas, es una crítica a su práctica de liderazgo, no a su responsabilidad de gestión. Criticar la noción de gestión sobre la base de las actividades de influencia que los gerentes pueden o no realizar es inapropiado. En defensa de la gestión en los entornos educativos, asumir la responsabilidad del funcionamiento de un sistema en el que otros participan en una institución educativa es importante y puede ser muy desafiante. Quienes lo hagan pueden llevar una pesada carga y es posible que no se les dé suficiente crédito por ello.

La noción de gestión también se asocia a menudo con estructuras organizativas que son

rígidas e inflexibles y, por lo tanto, no tienen cabida en el mundo complejo y dinámico de una institución educativa (Lumby, 2017). El problema aquí es la confusión entre el uso de jerarquías de gestión de manera normativa, que es la forma en que deben organizarse las escuelas, en lugar de una forma analítica, es una forma de entender las relaciones organizacionales. Aun así, existe un fuerte argumento de que una estructura con responsabilidades específicas y designadas puede proporcionar una estructura de contención segura para acciones totalmente autorizadas (Manríquez Gutiérrez, 2020) y puede ayudar a prevenir el abuso de poder en las instituciones educativas.

A menudo se considera que la gestión educativa se ocupa de organizar el statu quo en las instituciones educativas, una perspectiva de la gestión que tiene una larga historia. Esta perspectiva tiene connotaciones negativas. El liderazgo educativo, por su parte, se trata de organizar el cambio para la mejora (Cuban L, 1988) lo cual es visto positivamente. Sin embargo, tal afirmación es muy problemática en las instituciones educativas, especialmente en relación con el statu quo. Son organizaciones en constante cambio caracterizadas por altos niveles de interacción y, por lo tanto, en un estado continuo de flujo y cambio. Además, un individuo puede tener la responsabilidad del funcionamiento de un programa que cambie radicalmente la práctica en una escuela. El programa de cambio es un sistema en el que otros participan y el individuo cargaría con la responsabilidad de su correcto funcionamiento.

### **Teorías y modelos de liderazgo educativo**

Las teorías y modelos de liderazgo en las organizaciones en general son numerosas y diversas. Ladkin (2019) identifica una amplia gama y luego declara que existen incontables teorías. Además de los muchos modelos/teorías

de liderazgo, también existen estilos de liderazgo (Quishpe Mosquera, 2022), que Leithwood (2019) los han categorizado como contingentes, participativos, gerenciales, morales, transformacionales e instructivos en los escenarios educativos abogando por una categorización basada en las características: de arriba hacia abajo versus de abajo hacia arriba; objetivo de cambio de primer y segundo orden; y gerencial/transaccional versus transformacional.

Jackson y Parry (2018) ofrecen sucintamente una variedad de perspectivas, distinguiendo entre puntos de vista centrados en el líder y centrados en el seguidor. Grint (2005) propone un modelo de teorías, pero también argumenta que la búsqueda de consenso sobre modelos, perspectivas y teorías de liderazgo es tanto abandonada como innecesaria. En general, los estudios de liderazgo afirman su importancia, aunque algunos escritores, por ejemplo, Raelin (2016), cuestionan la noción misma de liderazgo, pero esa sigue siendo una opinión minoritaria y no la que defendemos aquí. Los estudios sobre el concepto de liderazgo se han producido con una regularidad cada vez mayor en la literatura del sector público en general. Estos estudios y otros utilizan una variedad de metodologías de las ciencias sociales, pero la mayoría de los estudios son generalmente normativos y emplean trabajos derivados de las humanidades. La contribución más significativa del campo de la educación a esta literatura más amplia ha sido quizás a través del liderazgo distribuido (Manríquez Gutiérrez, 2022)

Las teorías, modelos y estilos de liderazgo que se han aplicado en contextos educativos son extensos, amplios y variados y categorizarlos es un esfuerzo desafiante. El liderazgo educativo como la práctica de influir en otros para lograr objetivos en un contexto educativo puede verse como un sistema que tiene un



propósito/racional, requiere insumos/recursos, tiene procesos, logra resultados y tiene lugar en un entorno/contexto. El propósito de emprender esta categorización es contrastar estos diferentes aspectos del liderazgo como influencia para lograr objetivos con la gerencia como asignada y con la responsabilidad del funcionamiento de un sistema en el que otros participan. Además, en la categorización, se destaca la importancia de liderar/influir de manera responsable.

### ***Teorías de liderazgo y el propósito de la influencia.***

Las teorías de liderazgo educativo en esta categoría especifican un objetivo, un propósito y una razón para ejercer el liderazgo/influencia. Incluyen el liderazgo centrado en el aprendizaje, donde el objetivo es mejorar el aprendizaje de los estudiantes, y el liderazgo educativo donde el objetivo de las actividades de influencia es capacitar a los maestros para lograr el aprendizaje de los estudiantes. El objetivo de cualquier acción de liderazgo en un entorno educativo es importante y la calidad de dicha acción no puede evaluarse completamente a menos que se conozca el objetivo de la acción y se incluya en la evaluación. Sea ese el caso o no, los que dirigen/influyen pueden no tener la responsabilidad del funcionamiento del sistema en el que están influyendo.

### ***Teorías de liderazgo que describen los recursos para el liderazgo.***

El cuerpo principal de teorías de liderazgo que describen los recursos para el liderazgo incluye teorías de rasgos, aquellas que se enfocan en las características o personalidad de un individuo y la capacidad resultante para influir en otros. Este enfoque surgió temprano en el análisis del liderazgo y tiene una larga historia, desde Galton (1869) a Zaccaro, (2007). En las teorías del liderazgo educativo, emerge la perspectiva de los rasgos en la literatura que promueve la

importancia de los valores del líder. La credibilidad inicial de la perspectiva de los rasgos fue socavada por Stogdill (1948), quien argumentó que la capacidad de liderazgo estaba fuertemente influenciada por el contexto y que los rasgos de personalidad no predecían adecuadamente la efectividad del líder. El tema es complejo, sin embargo. Los rasgos de personalidad y la capacidad de dar sentido de un individuo, que algunos consideran el rasgo maestro y que pueden afectar la práctica del liderazgo en las escuelas. Además, aquí es relevante si un fuerte sentido de la importancia de actuar responsablemente en entornos educativos es un rasgo.

La atracción temprana de los rasgos como un recurso esencial para influir en los demás se basa en la idea de que influir en los demás requiere autoridad, que es, en esencia, poder legítimo, y que los rasgos particulares transmiten esa autoridad necesaria. Por supuesto, esa visión simple de la autoridad como poder que se considera legítimo de alguna manera plantea numerosas preguntas sobre cuál es la fuente del poder y cómo se considera legítimo, pero no obstante es una definición de trabajo útil. Por lo general, la posición que ocupa una persona en la jerarquía de gestión/liderazgo de una organización, incluida una institución educativa, confiere autoridad. Idealmente, esta autoridad sería proporcional a la responsabilidad que tienen, o el titular del cargo no tendrá recursos suficientes para influir en quienes participan en el sistema del que es responsable. La autoridad de un miembro del personal docente de una escuela se puede asegurar de manera no formal, con el poder derivado de una variedad de fuentes y su uso legitimado en una variedad de formas. Es importante aquí si su uso, cuando se hace visible en acciones, es responsable.

### ***Teorías de liderazgo y el proceso de liderazgo.***

Las teorías que describen los procesos de liderazgo en las organizaciones en general son numerosas, como lo son para el liderazgo educativo. Por lo general, son de naturaleza normativa, y los ejemplos de aquellos que se han recomendado para su uso en contextos educativos incluyen: liderazgo de servicio; liderazgo estratégico; liderazgo por invitación; liderazgo ético; liderazgo constructivista; y liderazgo sostenible. El liderazgo transformacional también ha sido ampliamente defendido en entornos educativos, pero no específicamente el liderazgo transaccional. (Aparicio Molina, 2020)

La suposición implícita en todas estas teorías que describen el proceso de liderazgo es que se llevan a cabo para lograr resultados legítimos. Además, es muy posible que un maestro influya en sus colegas de acuerdo con los principios de una teoría de liderazgo sin asumir la responsabilidad del funcionamiento del sistema en el que está influyendo. Las teorías de liderazgo educativo que abordan el proceso de liderar incluirían aquellas que se enfocan en quién está liderando. Las teorías de este grupo incluyen el liderazgo docente donde son los profesores los que ejercen influencia para lograr los objetivos deseados. (González, 2022)

El liderazgo distribuido y el liderazgo compartido, que han sido ampliamente recomendados para su uso en entornos educativos, encajan en esta categoría. Aquí, el proceso de influir en otros docentes es competencia de los muchos miembros del sistema de enseñanza, no solo de los pocos en la parte superior. La suposición implícita de quienes defienden este enfoque es que los docentes no se excederán en su autoridad y actuarán de manera responsable cuando influyan en sus compañeros docentes, y que los objetivos de los docentes que ejerzan influencia

son los mismos objetivos deseados que aquellos responsables del sistema dentro de la institución en la que están incidiendo. (Choque Raymundo, 2022)

La eficacia del liderazgo depende del entorno para el liderazgo, basándose principalmente en el contexto. Tres aspectos del contexto son significativos. El primero es el nivel general de aceptación y respeto otorgado a quienes buscan influir. El segundo aspecto es el grado de estructura del objetivo previsto de la influencia del liderazgo y la naturaleza de la tarea a la que se aplica en términos de su claridad o ambigüedad. El tercer aspecto es la autoridad de la persona que influye. Los contextos favorables para el proceso de liderazgo son aquellos en los que estos tres aspectos se encuentran en un nivel alto. Idealmente, en las instituciones educativas, los miembros del personal docente que buscan influir de manera responsable en relación con el contexto, potenciarán la medida en que el contexto es favorable para su influencia. Independientemente de la favorabilidad del entorno, quienes influyen no necesariamente tienen la responsabilidad del sistema en el que influyen.

### ***Las teorías de liderazgo y el resultado del proceso de liderazgo.***

Un resultado de todos los diferentes tipos de procesos de liderazgo es la medida en que las personas se mueven o motivan a pensar/sentir/actuar de alguna manera. Este cambio es fundamental para la influencia. Las perspectivas sobre la motivación varían, pero generalmente se considera que es el grado en que un individuo quiere o elige participar en ciertos comportamientos específicos. Se pueden distinguir dos tipos: (a) motivación intrínseca, y (b) motivación extrínseca. En la motivación intrínseca, la tarea a la que se dedica un individuo es inherentemente motivadora. Trabajar en él brinda recompensas internas,

como una mayor sensación de hacer un buen trabajo, una mayor sensación de realización personal o una mayor sensación de satisfacción vocacional y estas recompensas intrínsecas impulsan el comportamiento (Obando Nazate, 2022). En la motivación extrínseca, el compromiso con una tarea está impulsado por razones distintas al valor inherente de la tarea, como una recompensa tangible por completarla, una amenaza de algún tipo si la tarea no se completa o el estatus acumulado al realizar la tarea (Riva, 2022).

Estas teorías requieren una atención especial debido a los diferentes tipos de motivación que generan y debido a su importancia en los entornos educativos. El liderazgo transformacional busca despertar la motivación interna de las personas para trabajar en una tarea intrínsecamente motivadora. El liderazgo transaccional, por otro lado, se basa en un estímulo externo. En el corazón del liderazgo transaccional hay un intercambio, una transacción, que busca generar una motivación extrínseca.

Leithwood y Jantzi (2005) incluyen el liderazgo transaccional en un marco para el análisis del liderazgo transformacional y lo ven como sinónimo de prácticas de gestión. El liderazgo transformacional se desarrolló a finales del siglo XX, en parte como respuesta a un entorno económico y tecnológico cambiante y desafiante. El neoliberalismo, que surgió de estos cambios sociales, entre otras cosas, enfatizó el papel de los responsables de las organizaciones empresariales y sus prácticas de liderazgo para lograr el éxito organizacional. Esta perspectiva se extendió al sector público, especialmente al sector educativo con líderes políticos que enfatizaron la importancia de la educación para el éxito económico y la necesidad de mejorar la calidad de la educación con recursos limitados. De ahí la necesidad de

un modelo de liderazgo que inspirara y motivara intrínsecamente a la fuerza laboral: el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional ha sido ampliamente defendido como un modelo apropiado de liderazgo educativo, aunque la claridad en torno al concepto ha sido una víctima de tal defensa. Dado su vínculo con la motivación intrínseca, la promoción del liderazgo transformacional es comprensible. La enseñanza es una vocación; las personas están llamadas a hacerlo y para ellas, la tarea de enseñar será intrínsecamente motivadora (Gálvez, 2022).

El liderazgo transformacional puede conectarse con relativa facilidad con esta motivación intrínseca y mejorarla. Por ejemplo, el componente de liderazgo transformacional estimulación intelectual buscaría profundizar y mejorar el conocimiento y la práctica en la tarea de enseñar. Además, debido a la compleja naturaleza interactiva de las escuelas, los responsables de su correcto funcionamiento deben poder confiar en que los maestros actuarán de manera responsable, lo que otorga una gran importancia a la motivación intrínseca y, por lo tanto, al liderazgo transformacional. Tal expectativa es parte de la práctica profesional de los docentes curiosamente, hace tiempo que se sabe que los métodos de motivación transaccional, como ofrecer incentivos salariales a los docentes, tienen poco efecto en la motivación de los docentes y, de hecho, pueden desplazar la motivación intrínseca de los docentes.

### **La importancia de la responsabilidad educativa**

Volviendo a la definición ofrecida por Lauer mann y Karabenick (2013), la responsabilidad es un sentido interno de obligación, no una acción, aunque puede sustentar acciones. La responsabilidad es un concepto multirelacional con una variedad de



componentes. Lenk (1992) establece un marco de análisis del concepto, que Lauermann y Karabenick (2013), configuran en seis componentes/preguntas:

- ¿Quién es el responsable?
- ¿Para qué?
- ¿Para/a quién?
- ¿Quién es el juez?
- ¿En relación con qué criterios de responsabilidad?
- ¿En qué ámbito de responsabilidad?

En relación con la diferencia entre gestión educativa y liderazgo educativo, la distinción central radica en el primer y segundo componente: ¿quién es responsable y de qué? La gestión educativa necesita una persona designada que asuma la responsabilidad del funcionamiento de un sistema en el que otros participan en una institución educativa.

Al afirmar eso, se reconoce que hay casos en los que esta responsabilidad puede ser compartida, pero son excepciones. En el liderazgo educativo, los individuos son responsables de sus propias acciones de liderazgo/influencia, independientemente de si tienen la responsabilidad del funcionamiento de un sistema en el que están influyendo. La noción del ámbito de la responsabilidad, el sexto componente/pregunta, identificado por Lauermann y Karabenick (2013), serían las instituciones educativas. Por lo tanto, la responsabilidad a la que nos referimos aquí es la responsabilidad educativa. Curiosamente, existe un interés creciente en la noción de liderazgo responsable, especialmente en el sector empresarial. Se postula como una teoría del liderazgo por varios autores como Herrera, M. (2011) y de Clavero, S. (2010), y en ese sector, se encuentra junto al liderazgo ético. Tal perspectiva sobre el liderazgo educativo aún no ha aparecido en la literatura.

Una persona que tiene la responsabilidad del funcionamiento de un sistema en una institución educativa en la que participan otros puede o no ser llamada a rendir cuentas por el funcionamiento del sistema del cual es responsable. De manera similar, un miembro individual del personal docente tiene la responsabilidad de sus propias acciones que influyen en sus colegas y puede o no ser llamado a rendir cuentas por sus acciones de influencia/liderazgo. Es una expectativa asociada al carácter profesional de la enseñanza y el individuo puede ser llamado a rendir cuentas por sus acciones de influencia.

La responsabilidad profesional no es delegada a docentes individuales por aquellos capaces de asignar responsabilidades en un sentido de gestión. Las nociones de responsabilidad profesional reflejan ese punto de vista. Al promover la responsabilidad educativa, es sorprendente la forma en que el surgimiento del liderazgo educativo como una característica central de la organización en las instituciones educativas ha sido no solo a costa de la gestión educativa sino también a costa de los docentes como profesionales. Se ha desarrollado una visión de docentes como líderes en lugar de docentes como profesionales. Una característica clave de la práctica profesional de los docentes es la acción responsable en relación con los estudiantes, los colegas y la institución de la que forman parte y sus grupos de interés.

### **Conclusión**

En este artículo se ha querido contrastar la gestión educativa y el liderazgo educativo. En esencia, la gestión/administración educativa implica estar asignado y tener la responsabilidad del buen funcionamiento de un sistema de algún tipo en el que otros participan en una institución educativa. Llevar esta responsabilidad es un estado mental, no una acción. El liderazgo educativo, por otro lado, es

el acto de influir en otros en entornos educativos para lograr objetivos y, por lo tanto, requiere acciones. Aunque idealmente el liderazgo educativo se asume con responsabilidad, en la práctica no implica asumir la responsabilidad del funcionamiento del sistema en el que se desarrollan las acciones de influencia/liderazgo. Cuando aquellos que tienen una responsabilidad delegada para un sistema en el que otros participan actúan, lo que normalmente hacen, influyen en los demás y, por lo tanto, están liderando. La gestión educativa (que lleva una responsabilidad delegada) y el liderazgo educativo (que influye en otros) son conceptualmente diferentes, una diferencia que no se reconoce en la literatura. A través de ese análisis, la noción de responsabilidad educativa pasa a primer plano. La responsabilidad educativa es una idea significativa y relativamente subutilizada en la literatura sobre organización en instituciones educativas.

La distinción que se ha realizado entre liderazgo educativo y gestión educativa es importante por varias razones. Facilita el desarrollo de la teoría en la organización de las instituciones educativas y permite reflexionar, comprender y mejorar las prácticas organizativas en las escuelas. La distinción ayudará a aquellos que desarrollan su práctica de gestión y liderazgo a través de más estudios y participación en programas basados en la investigación (estudiantes de maestría y doctorado) para tener una plataforma segura sobre la cual construir su trabajo. Finalmente, distinguir entre liderazgo y gestión permite reconocer la importancia de la gestión educativa y elevar su estatus. Es importante lo que implica la gestión educativa, ser asignado y tener la responsabilidad del buen funcionamiento de un sistema en una institución educativa en la que participan otros. Esta responsabilidad de gestión, junto con el segundo componente de la responsabilidad

educativa, la responsabilidad profesional, son fundamentales en el funcionamiento diario de las escuelas y para garantizar la legitimidad de las escuelas como instituciones.

### **Referencias Bibliográficas**

- Aparicio Molina, C. S. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas De Educación*, 13(1), 19-41.
- Barker RA. (2001). The nature of leadership. *Human Relations* 54(4), 469-494.
- Bendix R. (1977). *Max Weber: An Intellectual Portrait*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Bueno Chuchuca, G. F. (2022). Observaciones al enfoque por competencias y su relación con la calidad educativa. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (32), 93-117.
- Choque Raymundo, A. (2022). Liderazgo distribuido y comunidades profesionales de aprendizaje en el desempeño docente en una institución educativa publica-UGEL 03-Lima, 2021.
- Cuban L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. New York: State University of New York Press.
- de Clavero, S. (2010). Liderazgo responsable desde la perspectiva de los gerentes de las organizaciones. *Multiciencias*, 10, 107-113.
- Esteves, D. (2022). Diálogo y dialogicidad en el liderazgo escolar latinoamericano. *Paulo Freire 100 años*, 98.
- Felipe Barba, O. (2022). Habilidades directivas y gestión administrativa en la Institución Educativa Santa Rosa, Chepén.
- Galdames, S. y. (2022). Millennials y liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Gestión Total De La Calidad & Excelencia Empresarial*, 33 (1-2), 146-162.
- Galton F. (1869). *Hereditary Genius*. New York: Appleton. New York: Appleton.
- Gálvez, T. &. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251.

- Gonzales Carrillo, K. N. (2022). Desarrollo de una guía metodológica para la implementación del sistema de gestión en organizaciones educativas basada en la norma ISO 21001: 2018 orientada a la educación básica regular en el Perú.
- González, S. D. (2022). La autopercepción del liderazgo docente. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 84-109.
- Grint K. (2005). *Leadership: Limits and Possibilities*. Basingstoke: Palgrave.
- Guevara Ascue, M. (2022). Percepción de gestión educativa y logros de aprendizaje en estudiantes de una institución educativa de Huanquite 2021.
- Herrera, M. (2011). *Liderazgo responsable*. Ecoe Ediciones.
- Jackson, B. y. (2018). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. Faculty of Business Publications.
- Ladkin. (2019). *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lauermaun, F. y. (2013). El significado y la medida de los maestros sentido de la responsabilidad por los resultados educativos. *La enseñanza y la formación Docente*, 30, 13-26.
- Leithwood K, J. D. (2019). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Leithwood, K. &. (2005). *Liderazgo transformacional. Los elementos esenciales de la escuela de liderazgo*.
- Lenk, H. (1992). *Zwischen wissenschaft und ethik*. Suhrkamp.
- Lumby J. (2017). *Distributed leadership and bureaucracy*. *Educational Management, Administration and Leadership* 1–15. Epub ahead of print 1 June 2017. DOI: 10.1177/1741143217711190.
- Manríquez Gutiérrez, K. y. (2020). *Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno*. *Revista Educación*, 46(1), 585-604.
- Manríquez Gutiérrez, K. y. (2022). *Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno*. *Revista Educación*, 46(1), 585-604.
- Moeller J. (2008). *School leadership in an age of accountability*. *Journal of Educational Change* 10: 37–46.
- Nicastro, S. (2014). *La formación de directores. Un modelo centrado en el análisis de las prácticas*. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Obando Nazate, A. y. (2022). *Incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores* (Bachelor's thesis).
- Quishpe Mosquera, K. D. (2022). *Liderazgo educativo: Análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas* (Master's thesis, Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica).
- Raelin J. (2016). *Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency*. *Leadership* 12(2): 131–158.
- Riva, P. &. (2022). *Relación de la motivación laboral con los determinantes del desempeño laboral en el trabajo remoto de una universidad pública de Perú*. *SATHIRI*, 17(1), 34-44.
- Stogdill, R. M. (1948). *Factores personales asociados con el liderazgo: Un estudio de la literatura*. *La Revista de psicología*, 25 (1), 35-7.
- Zaccaro, S. J. (2007). *Rasgos basados en perspectivas de liderazgo*. *Psicólogo estadounidense*, 62.



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional**. Copyright (c) Gianella Katherine Recalde Tapia.

