

11 Congreso Internacional de Educación

Liderazgo transformacional para el cambio cultura escolar

Profesora Lizette Aliaga Castro
Colegio Eduardo Galeano, Talca, Chile

RESUMEN

El presente trabajo aborda el liderazgo transformacional como herramienta clave para impulsar procesos de cambio cultural en contextos escolares. Se plantea que este tipo de liderazgo, basado en la inspiración, la visión compartida, el empoderamiento de los equipos y la coherencia entre el discurso y la acción, permite fortalecer la identidad institucional y generar condiciones para una cultura escolar más participativa, inclusiva y cohesionada. A partir del análisis de principios teóricos y experiencias prácticas en la gestión escolar, se exponen estrategias concretas que los líderes pueden implementar para fomentar la colaboración, el sentido de pertenencia, la inclusión y la mejora continua. El liderazgo transformacional se presenta como una respuesta necesaria frente a los desafíos actuales de las comunidades educativas, ya que promueve el involucramiento activo de todos los actores y el compromiso con una visión común de escuela. La propuesta busca generar reflexión entre docentes, equipos directivos y actores educativos sobre el impacto del liderazgo en la cultura institucional, con el fin de consolidar prácticas que trasciendan lo administrativo y generen transformaciones significativas y sostenibles. La experiencia del Colegio Eduardo Galeano se presenta como un caso desde el cual emergen aprendizajes aplicables a otras realidades escolares.

ABSTRACT

This paper explores transformational leadership as a key tool to drive cultural change in school contexts. It argues that this leadership style, based on inspiration, shared vision, team empowerment, and coherence between discourse and action, strengthens institutional identity and creates conditions for a more participatory, inclusive, and cohesive school culture. Drawing from theoretical foundations and practical management experience, the text presents concrete strategies that leaders can implement to foster collaboration, belonging, inclusion, and continuous improvement. Transformational leadership is presented as a necessary response to the current challenges facing educational communities, as it promotes the active involvement of all stakeholders and a shared school vision. The proposal aims to inspire reflection among teachers, school leadership teams, and educational stakeholders on the impact of leadership in shaping institutional culture. The experience of Colegio Eduardo Galeano is presented as a case study from which lessons can be drawn and adapted to other school realities.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito reflexionar sobre el impacto del liderazgo transformacional en los procesos de cambio cultural en contextos escolares, a partir de la experiencia de gestión pedagógica en el Colegio Eduardo Galeano, en Chile. Desde una perspectiva teórico-práctica, se busca articular el marco conceptual con las vivencias propias de un liderazgo ejercido en escenarios de diversidad, crecimiento institucional acelerado y tensiones propias de comunidades educativas en transformación. La ponencia se enmarca en una sistematización de experiencias vividas, fortalecida por referentes académicos, con el objetivo de aportar a la construcción de escuelas más cohesionadas, inclusivas y orientadas al aprendizaje significativo de todos sus integrantes.

LIDERAR DESDE LA VIVENCIA

Hace 19 años, terminaba la secundaria sin saber con certeza qué camino seguir. Mi entorno era complejo y el futuro académico parecía lejano. Fue entonces cuando se abrió la carrera de Pedagogía en Inglés en una universidad cercana a mi ciudad, y sin mayor claridad, decidí enrolarme. Siempre la asignatura de inglés

había sido mi favorita y mayoritariamente mi fuerte, pero no sabía lo que implicaba realmente ser docente. Fue una clase la que cambió todo en mí, para siempre. Todos quienes nos quedamos en educación, nos quedamos porque de alguna forma fuimos atrapados en ella por algún suceso que hizo que tuviera sentido trabajar por los niños y niñas que educamos. Otros episodios se van sumando en la medida en que interactuamos con el contexto, la dura realidad de nuestros estudiantes y la oportunidad de esperanza que damos a alguien, cuando le educamos para la vida. Para mí todo comenzó con un profesor de la universidad, quien nos mostró un documental en el que un grupo de docentes, en la ciudad de Santiago de Chile, trabajaba incansablemente para evitar la deserción escolar en un contexto de alta vulnerabilidad. Docentes que usaban recursos propios e incluso iban a la casa de sus estudiantes para llevarlos a la escuela. Me tocó el corazón y entendí que lo que sentía debía materializarse haciendo la diferencia todos los días en una sala de clases.

Durante más de una década, me desempeñé como docente y pasé por todos los niveles educacionales y varios contextos sociales. Descubrí, como muchos de mis colegas, que el abandono, la tristeza y el vacío no distinguen entre clases sociales. Aprendí que la educación es vínculo, escucha y coherencia. Siempre lideré mi aula desde una pequeña democracia. Como dijo Paulo Freire: “Nuestra presencia en el mundo implica elección y decisión; no es una presencia neutra”. En mi aula, enseñaba con convicción, pero también pedía disculpas, reconocía errores y negociaba con mis estudiantes. Nunca busqué la perfección, solo el desarrollo humano.

¿QUÉ DICE LA TEORÍA?

Cuando uno comienza el camino del liderazgo se da cuenta que muchos ya pasaron por este camino y qué sin importar la época y el contexto, hay quienes establecieron lineamientos para este desafío. Es así que, al recoger diversas fuentes, se puede hablar del liderazgo transformacional conceptualizado por James MacGregor Burns (1978), quien lo describió como un proceso en el que líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moral. Por su parte, Bernard Bass (1985) expandió esta noción, incorporando dimensiones como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Otros autores como Ken Leithwood y Doris Jantzi (2000) identificaron el liderazgo transformacional como el modelo más efectivo para liderar escuelas en procesos de mejora sostenida. Así mismo, Michael Fullan (2001) destaca que el cambio educativo real ocurre de adentro hacia afuera, y que el liderazgo debe generar condiciones de confianza, aprendizaje continuo y compromiso colectivo. A lo anterior, podemos sumar a Andy Hargreaves, quien destaca que el liderazgo educativo no debe centrarse solo en resultados: “No se trata solo de mejorar resultados, sino de mejorar vidas”. No podemos dejar fuera a un referente sobresaliente en América Latina, Paulo Freire, quien nos recuerda que todo acto pedagógico es también un acto político y ético. Por ello, liderar no es solamente coordinar, sino generar conciencia, movilizar sentido y construir horizontes comunes. Pero después de todo los autores y sus visiones, ¿qué es el liderazgo transformacional?

En el contexto educativo, el liderazgo transformacional se refiere a la capacidad del líder escolar para inspirar, motivar y empoderar a docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa, con el fin de generar un cambio significativo en las prácticas pedagógicas y en la cultura institucional. Este tipo de liderazgo promueve una visión compartida, favorece el desarrollo profesional de los equipos, fomenta la innovación y está centrado en mejorar los aprendizajes de los estudiantes de manera sostenida y equitativa (Leithwood&Jantzi, 2006; Ministerio de Educación de Chile [MINEDUC], 2015). El liderazgo transformacional en educación se basa en cuatro dimensiones fundamentales: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass & Riggio, 2006). Estas características permiten al líder educativo generar confianza, compromiso y cohesión en los equipos de trabajo, movilizándolo a la comunidad escolar hacia metas comunes de mejora y justicia educativa. Pero, ¿de qué trata cada dimensión fundamental?

La **influencia idealizada** implica que el líder actúe como un modelo a seguir, demostrando altos estándares éticos, integridad y compromiso con la misión educativa. En el ámbito escolar, se manifiesta cuando el líder pedagógico genera confianza y respeto en la comunidad, inspirando un sentido de propósito y coherencia entre el discurso y la acción. Un ejemplo práctico de esto, se refleja cuando el líder enfrenta

conflictos con transparencia y coherencia, y promueve decisiones centradas en el bienestar de los estudiantes. De esta manera, está ejerciendo una influencia idealizada. Cuando hablamos de **motivación inspiradora**, hablamos de comunicar una visión clara, desafiante y atractiva del futuro, que motive al equipo a comprometerse con metas comunes. En educación, esto se refleja cuando los líderes comunican con claridad los objetivos institucionales, conectan con las aspiraciones del equipo docente y elevan las expectativas sobre lo que los estudiantes pueden lograr. En la realidad esto sucede, por ejemplo, cuando un jefe académico logra convocar al equipo docente a trabajar colaborativamente, para mejorar los resultados de lectoescritura reconociendo los avances alcanzados. La **estimulación intelectual** sucede cuando el líder cuenta con la capacidad para fomentar la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas. En el entorno escolar, significa desafiar las prácticas pedagógicas tradicionales, promover la innovación y valorar el aprendizaje profesional continuo. Un buen ejemplo de esta dimensión, es un equipo directivo que impulsa el uso de metodologías activas y crea espacios para la reflexión pedagógica que estimula intelectualmente a su equipo. La cuarta dimensión es la **Consideración Individualizada**. Esta implica atender las necesidades individuales de desarrollo de cada miembro del equipo, actuando como mentor o coach. En el ámbito educativo, se traduce en conocer las fortalezas y desafíos de cada docente, brindar retroalimentación constructiva y ofrecer oportunidades de desarrollo profesional personalizadas. En contexto real, se trata de un líder que adapta su acompañamiento a las necesidades de docentes con diferentes niveles de experiencia, ejerciendo consideración individualizada.

A grandes rasgos, esta es la teoría que marca los lineamientos, dentro de los cuales nos podemos mover en relación al liderazgo transformacional. Sin embargo, y como docente, creo que aún no es lo suficientemente claro para saber qué es lo que realmente debemos hacer en el mundo real, para liderar y cuál es la diferencia con el liderazgo tradicional. Contrastando, el liderazgo tradicional se centra en la autoridad jerárquica, el cumplimiento normativo y la administración de rutinas escolares, mientras el **liderazgo transformacional** se orienta hacia la movilización de las personas y la transformación profunda de las prácticas educativas. La manera tradicional tiende a mantener el statu quo y a enfocarse en la gestión operativa. Mientras, la característica de transformacional busca que el liderazgo inspire, motive y comprometa a los equipos mediante una visión compartida, promoviendo el desarrollo profesional y el mejoramiento continuo de los aprendizajes. Este enfoque considera, si bien en muchas ocasiones como un supervisor, también como un agente de cambio que cultiva relaciones basadas en la confianza, la reflexión pedagógica y el acompañamiento (Leithwood&Jantzi, 2006; Bass&Riggio, 2006). En el contexto escolar, esta diferencia se traduce en prácticas que van más allá del control y la supervisión, para centrarse en la construcción colectiva de una cultura de mejora y equidad educativa.

EL CAMBIO CULTURAL

Comprender el liderazgo desde su versión tradicional y su versión transformacional nos lleva a la segunda etapa de entendimiento, análisis y pensamiento crítico. ¿Qué es entonces el liderazgo transformacional para el cambio cultural en educación? Hablar de un liderazgo que se enfoca en el cambio cultural se refiere a la capacidad del líder de generar transformaciones profundas y sostenidas en los valores, creencias, normas y prácticas compartidas por una comunidad escolar. Este tipo de liderazgo no se limita a mejorar resultados precisos, sino que busca resignificar la cultura institucional para alinear a toda la organización en torno a una visión educativa común, inclusiva y centrada en el aprendizaje de todos los estudiantes. A través de la inspiración, la influencia ética, el fomento del pensamiento crítico y el acompañamiento personalizado, el líder transformacional moviliza el compromiso colectivo, desmorona prácticas arraigadas y crea las condiciones para que germinen nuevas formas de relacionarse, enseñar y aprender (Leithwood&Jantzi, 2006; Fullan, 2007; Bass&Riggio, 2006). Este enfoque resulta clave en contextos donde se requiere renovar la cultura organizacional para enfrentar desafíos de mejora escolar, inclusión y equidad.

DEL LIDERAZGO EN AULA, AL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Mi zona de confort siempre fue junto a mis estudiantes. Desde esa trinchera di todas mis batallas y creo, con humildad, haber logrado ganar la gran mayoría de ellas. Las derrotas estuvieron muchas veces ligadas a aspectos que se encontraban fuera de mi control e incluso fuera del control del contexto escolar. Así,

puedo dar fe de que cuando un docente tiene vocación, es dichoso con pequeñas cosas, minúsculos cambios que significan pasos colosales, pero todo eso se traduce a triunfos que nadie más ve y que solo al docente le pueden causar tal éxtasis y realización personal y profesional. Liderar a niños, niñas y adolescentes no es fácil, más considerando el contexto actual; no obstante, esto es lejos más armónico y manejable que liderar adultos. En educación cometemos un grave error si creemos que todos los adultos de una comunidad educativa entienden la educación bajo los mismos conceptos, consensos sociales, pasiones y expectativas. Es claro que todos estamos en el mismo lugar físico para educar a quienes algún día deberán enfrentar los distintos desafíos de la vida adulta, pero no todos, como adultos, estamos en la misma sintonía para comprender, ejecutar, innovar, cambiar y, en definitiva, realizar todo el tipo de trabajo que exige el ámbito pedagógico.

Muchas de las veces que, como docente, quise realizar cambios, innovaciones o incluso tomar decisiones, me encontraba con algún impedimento. Cuando ello sucedía, siempre pensaba: “si en mis manos estuviera, yo haría que las cosas fuesen diferentes”. Así sucedió que me fui alejando un poco de mi área de pericia, el idioma inglés, para acercarme más al ámbito de la educación en general. Sin saber a dónde me llevaría la corriente, hace dos años terminé tomando el desafío de trabajar en la dirección académica de un colegio muy joven, el Colegio Eduardo Galeano. Al momento de mi llegada, el colegio recién se acercaba a los cinco años de existencia y pretendía marcar la diferencia con su sello latinoamericano. Al poco andar entré en conciencia de lo poco que realmente entendía acerca de cómo funcionaba la educación fuera de un salón de clases. Entre más conocía, estudiaba y trabajaba en mi nuevo rol, el aula me parecía cada vez más pequeña, pero también más sencilla y más cómoda. El colegio había nacido en pandemia y había triplicado su matrícula en poco tiempo. El crecimiento exigía organización, institucionalización de procesos, cultura compartida, y por supuesto, liderazgo. El liderazgo estaba, de la mano de una gran mujer, profesional y de vasta experiencia a cargo de la dirección académica. Su generosidad, humildad y compromiso con la educación me marcó profundamente. Al parecer, yo también a ella porque terminó entregándome la dirección para retirarse y descansar en el sur de Chile. Así nace el desafío más grande que he enfrentado en mi vida hasta ahora, liderar no solo un equipo docente sino la gestión pedagógica de todo un colegio en medio de las dificultades contextuales, que nunca son pocas. En un colegio que aún está en la búsqueda de un horizonte trabajando por los sellos que pretende inculcar y que también ha causado resistencias en las familias. Bueno y ¿qué se hace ahora que se tiene la oportunidad de tomar decisiones y cambiar lo que no se podía cambiar cuando se estaba en un salón de clases? Esa es la indagación en la que me encuentro hoy.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL CAMBIO CULTURAL ESCOLAR: UNA EXPERIENCIA PERSONAL

Mi comunidad escolar es diversa, en ella conviven familias profesionales con otras con menos capital cultural, estudiantes migrantes de distintos países latinoamericanos, familias que viven la fe desde diversas religiones y docentes con trayectorias disímiles.

Los docentes fundadores hacen las cosas como siempre las han hecho. ¿Por qué las harían de forma diferente si siempre les ha dado resultado hacerlas así? Los docentes nuevos hacen las cosas como las hacían en su antiguo colegio. ¿Por qué hacer las cosas diferentes si ya están acostumbrados a una forma concreta? Las resistencias son naturales, especialmente ante los cambios y los procesos de acompañamiento, retroalimentación o planificación conjunta. No todos entienden el trabajo colaborativo como una instancia de retroalimentación, crecimiento profesional y creación de vínculos de apoyo dentro del contexto escolar, lo que suma a los desafíos ya existentes.

El líder está llamado a realizar cambios, inspirar a las personas y moverlas por medio de esa inspiración. Por lo anterior, el líder no es nada si no tiene a quienes liderar, si no tiene con quienes trabajar codo a codo. ¿Cómo se lidera entonces? Mas allá de la teoría, más allá de lo que está escrito, más allá de todo lo que debe ser, está todo lo que no está ni siquiera imaginado. A veces las resistencias son netamente profesionales, pero existen mundos paralelos donde las resistencias y los obstáculos tienen que ver más con la esencia humana, con sus miedos, limitaciones, egos, definiciones, interpretaciones y proyecciones. Entonces liderar adultos es más complejo que liderar estudiantes. Al menos los estudiantes son jóvenes inexpertos en proceso de crecimiento y nosotros como adultos debemos siempre actuar con criterio al

lidar con ellos. Pero cuando todos somos adultos ¿todos somos capaces de poner el criterio? La verdad es que pase lo que pase, el líder es el único que no puede olvidar su rol, su misión, su templanza y su horizonte.

¿Cómo hacemos entonces para liderar a profesionales en el contexto escolar? En mi nuevo rol profesional he ido aprendiendo del ensayo y error, pues no siempre la teoría se ajusta a la realidad y el escenario ideal poco existe en el día a día. Al parecer todo depende de crear y mantener los equilibrios. Conocer el contexto en el que nos encontramos y conocer a las personas con las que trabajamos. Ello nos permite delegar, trabajar en equipo y confiar. Confiar también significa que muchas veces las cosas fallarán y soltar no es algo que el líder resuelva con docilidad. Todo es parte del aprendizaje y la mejora continua individual y grupal. Manejar el área pedagógica desde la experiencia en el aula, nos permite entender la realidad de nuestros docentes, estudiantes y sus familias. Manejar el conocimiento teorizador y empírico relacionado con la normativa, los decretos, los protocolos y los reglamentos, nos permite proteger los procesos y conocer las limitantes del sistema escolar cuando debemos tomar decisiones.

¿Por dónde empezar a lidar con el liderazgo? Creo que son varios los pasos a seguir. Aquí comparto lo que he podido vislumbrar. Primero, siempre es constructivo tener un panorama general, considerando las fortalezas del contexto, en comparación con las dificultades que más bien pasan a identificarse siempre como “desafíos”. He aprendido que, en segundo lugar, es sano elegir las batallas que se librarán. Los cambios no suceden de un día para otro y no es posible elegir cambiar todo lo que se quisiera, pues siempre hay un desgaste en el proceso, que puede ser emocional y no tan solo individual, sino también de los equipos que ayudan a gestionar. Por otra parte, los tiempos siempre se vuelven acotados para realizar la gestión anual. Las confianzas no se estrechan solo por estar a cargo de la gente y el respeto no se impone por tener un puesto superior. Esto me lleva al tercer paso: el líder siempre debe ser un modelo a seguir. Con ello no quiero decir que el líder debe ser perfección; muy por el contrario. Un líder debe manejar su área de conocimiento, siendo consciente de que dentro de su equipo cuenta con profesionales que manejan otras áreas. Consiguientemente, es capaz de confiar y delegar tareas a otros, considerando las capacidades, aspectos de mejora de cada uno de ellos y los riesgos asociados. El líder es modelo a seguir porque es capaz de reconocer un error y utilizar sus herramientas para tomar decisiones que lleven a la gestión de soluciones. No busca culpables cuando el error viene de otros miembros del equipo, busca los caminos más apropiados para dar continuidad a los procesos, pero se preocupa de acompañar y dar apoyos siempre y cada vez que un miembro de la comunidad erre por ser humano. Un líder siempre opta por el diálogo y la colaboración, pero entiende que existen instancias en las que debe tomar decisiones por el bien superior. Los flancos que se deben atacar son variados y simultáneos; no obstante, si se realiza un trabajo constante y coherente, es posible que encausar la cultura escolar hacia el objetivo que hemos identificado como primordial y común. Cuando los equipos comprenden y se comprometen con esa visión común, no solo se avanza en lo ejecutivo, sino que se configura una identidad institucional sólida, congruente y colaborada.

ACTIVIDADES PARA TRABAJAR LA VISIÓN COMPARTIDA Y LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Trabajar una visión compartida y fortalecer la identidad institucional no es un acto aislado ni exclusivo de los equipos que lideran; requiere de acciones intencionadas que involucren a todos los actores de la comunidad escolar. En contextos desafiantes y diversos como los hay en todos lados, avanzar en este sentido implica generar oportunidades simples pero significativas para que estudiantes, docentes y familias se reconozcan como parte activa del proyecto educativo. A continuación, se presentan algunas actividades viables que contribuyen a consolidar una cultura escolar cohesionada, donde la visión institucional se vuelve algo vivenciado y no solo declarado.

1. Mural de ideas y propuestas

Objetivo: Dar voz a estudiantes, apoderados y docentes en decisiones puntuales sin necesidad de reuniones adicionales.

- Implementación: Instala, en un lugar visible del colegio, un papelógrafo / un panel con una pregunta concreta: ¿Qué cambiarías o mejorarías para que nuestro colegio sea más acogedor para todos?
- Para familias o estudiantes con menos acceso, puedes usar alguna herramienta en línea que sea

accesible desde el celular, con códigos QR.

- Comprométete a leer y agrupar los aportes, destacando los más repetidos y dando alguna respuesta en una cartelera o boletín interno.
- Impacto: Generas un primer canal de escucha real, sin carga operativa pesada, que legitima la participación y visibiliza el interés institucional por la opinión de todos.

2. Breve encuesta a estudiantes sobre su experiencia de aula

Objetivo: Involucrar al estudiantado en la mejora de las prácticas pedagógicas.

- Implementación: Aplica una encuesta simple de 3 a 5 preguntas, para los estudiantes, sobre cómo se sienten aprendiendo, qué les gusta o qué los motiva.
- Puedes coordinar con los profesores para que la apliquen en 10 minutos al inicio o fin de una clase.
- Usa los resultados para conversar con los docentes en reuniones de ciclo o trabajo colaborativo, y mostrarles cómo los estudiantes perciben su aprendizaje.
- Impacto: Fortalece la participación estudiantil de forma concreta y da insumos reales al equipo para mejorar desde la experiencia del estudiante.

3. Invitación abierta a familias para aportar a actividades escolares específicas

Objetivo: Incluir a las familias de forma flexible en instancias puntuales donde puedan sumar valor.

- Implementación: Identifica una actividad próxima (huerto escolar, día del libro, acto cultural) y lanza una invitación abierta tipo: “¿Eres apoderado y te gustaría participar en el colegio compartiendo algún talento / lectura / actividad con los estudiantes? ¡Cuéntanos!”
- Ofrece opciones acotadas (leer un cuento, enseñar algo breve, ayudar en una actividad manual).
- Impacto: Involucra a las familias sin exigir participación estructurada ni generar presión, favoreciendo vínculos desde la colaboración espontánea.

Estas acciones no persiguen resultados inmediatos ni soluciones rápidas, sino que buscan establecer las condiciones necesarias para generar transformaciones sostenidas en el tiempo. Al estar orientadas al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la colaboración y la coherencia institucional, su verdadero valor radica en que se integren progresivamente en la cultura escolar, dando forma a una identidad compartida que perdure más allá de los liderazgos o los ciclos escolares.

SEIS PASOS PRÁCTICOS Y ESTRATÉGICOS

Para cambiar la cultura escolar a través del liderazgo transformacional, es fundamental entender que este tipo de liderazgo impacta profundamente en las creencias, valores y comportamientos de toda la comunidad educativa (Fullan, 2002). A partir de la integración entre los fundamentos teóricos del liderazgo transformacional y la experiencia vivida en el ejercicio del liderazgo pedagógico, he tenido la oportunidad de aplicar en mi contexto escolar una serie de estrategias que, han resultado clave para orientar mi gestión. Estos pasos han sido implementados progresivamente en medio de diversos desafíos y resistencias, muchas de las cuales no responden necesariamente a razones profesionales o pedagógicas, sino a factores más humanos y culturales. A pesar de ello, su aplicación me ha permitido, de a poco, comenzar a resolver tensiones, consolidar ciertas dinámicas de trabajo y, sobre todo, instaurar una forma de liderazgo que refleja con claridad mis principios, prioridades y estilo de conducción. En concreto, y ante todo lo ya expuesto, solo me queda compartir los pasos prácticos y estratégicos que he recopilado a lo largo de mi exploración teórico- práctica.

1. Inspirar una visión compartida:

El liderazgo transformacional moviliza a la comunidad escolar hacia un propósito común, generando compromiso en función de metas elevadas y significativas (Leithwood & Jantzi, 2005). En este sentido, el líder debe construir y proyectar un horizonte común que sea coherente con las características y necesidades de su contexto. Del mismo modo, debe lograr que dicha visión sea compartida por toda la comunidad educativa, promoviendo un trabajo colaborativo en torno a metas significativas. El Proyecto Educativo Institucional constituye la hoja de ruta que orienta tanto al liderazgo como al quehacer de los equipos, definiendo el camino a seguir para alcanzar los propósitos formativos de la institución.

2. Modelar comportamientos y valores:

El líder actúa con coherencia entre el discurso y la práctica, encarnando los valores que desea instaurar en la cultura institucional. Esto genera confianza y credibilidad (Bass & Riggio, 2006). Cuando el liderazgo es ejemplar, no solo se fortalece la validez del rol directivo, sino que también se establecen referencias claras para la convivencia, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

3. Fomentar la participación y el empoderamiento:

Se promueven estructuras de colaboración y espacios de toma de decisiones compartidas, donde cada integrante se siente parte activa del proceso de mejora (Bolívar, 2010). Este paso conlleva ciertas contradicciones, especialmente cuando algunos docentes no participan activamente en las instancias colaborativas, guiados por decisiones, convicciones o conveniencias individuales. Esto es una forma de resistencia al cambio, que obstaculiza la construcción de una cultura de trabajo verdaderamente compartido. El desafío radica en lograr que la colaboración no sea solo aparente, sino que se traduzca en una práctica efectiva, sostenida y coherente con los propósitos institucionales.

4. Desarrollar capacidades y crecimiento profesional:

La formación continua, el trabajo colaborativo y el acompañamiento pedagógico son pilares del cambio cultural, ya que impactan en las prácticas docentes y en el aprendizaje de los estudiantes (Murillo, 2012). Instaurar los acompañamientos pedagógicos como procesos orientados a la mejora continua, y no como instancias punitivas o de supervisión fiscalizadora, representa un desafío constante. Requiere generar una cultura de confianza, en la que el acompañamiento sea percibido como una oportunidad de crecimiento profesional, retroalimentación constructiva y fortalecimiento de las prácticas docentes.

5. Reconocer y celebrar avances:

El reconocimiento de logros individuales y colectivos fortalece la motivación intrínseca y refuerza las conductas deseadas (Robinson, 2017). El desarrollo y progreso profesional de cada docente tiene un impacto directo y sostenido en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula. En un ambiente de trabajo colaborativo, es fundamental que todos los integrantes del equipo se comprometan con el apoyo mutuo, promoviendo una cultura en la que los logros individuales sean comprendidos como avances colectivos. Esta perspectiva no solo fortalece los vínculos profesionales y la cohesión del equipo, sino que también convierte las dificultades que enfrenta un docente en oportunidades valiosas para brindar acompañamiento, compartir saberes y consolidar el trabajo en equipo como un pilar de la mejora institucional.

6. Gestionar las resistencias con empatía y firmeza:

El cambio cultural genera tensiones; el liderazgo transformacional las aborda mediante escucha activa, claridad en la comunicación y generación de compromisos sostenidos (Fullan, 2007). La escucha activa y el diálogo por parte del líder no garantizan, en todos los casos, que la contraparte esté dispuesta a ceder o negociar. Por ello, resulta fundamental que las decisiones se adopten considerando el conocimiento teórico-práctico, el bienestar colectivo y la posibilidad real de establecer concesiones. Sin embargo, existen situaciones en las que ninguna de estas alternativas es viable; en tales casos, el líder debe actuar con firmeza, dejando en claro los fundamentos bajo los cuales se adopta la decisión. Transparentar la información, en estos casos, fortalece la confianza y la legitimidad del liderazgo.

RESISTENCIAS COMUNES Y CÓMO ABORDARLAS

A lo largo del proceso de transformación institucional, las resistencias al cambio emergen con fuerza, y muchas veces no se deben exclusivamente a desacuerdos técnicos, sino a tensiones humanas, creencias arraigadas y culturas profesionales instaladas. Identificar y abordar estas resistencias de manera estratégica es parte esencial del liderazgo transformacional. A continuación, se presentan ejemplos reales de resistencia y propuestas concretas para su abordaje:

1. Resistencia a la planificación colaborativa

Situación

Docentes que prefieren planificar de forma aislada, justificando que “así han trabajado siempre”, que “cada grupo es diferente” o que “así se entienden mejor”.

Estrategia sugerida

- Iniciar con sesiones breves de planificación conjunta en temas acotados y de alta necesidad.
- Facilitar evidencias de impacto positivo del trabajo colaborativo en otras áreas o niveles.
- Reconocer los avances y aportar retroalimentación positiva.
- Evitar la imposición directa y favorecer acuerdos progresivos, documentados en libro de actas.

2. Incomodidad ante acompañamiento pedagógico

Situación

Algunos docentes interpretan las visitas al aula como una forma de supervisión fiscalizadora, y manifiestan incomodidad o desconfianza.

Estrategia sugerida

- Reunirse previamente con el docente para explicar el foco pedagógico del acompañamiento y su carácter no evaluativo.
- Acordar con el docente los objetivos de observación y permitir, inicialmente, que agende la clase a observar.
- Generar un ambiente de conversación horizontal posterior a la visita, para retroalimentar el acompañamiento.
- Implementar espacios de retroalimentación mutua entre pares, no solo verticalmente.

3. Negativa a adaptar prácticas evaluativas tradicionales

Situación

Algunos docentes continúan utilizando pruebas extensas y/o centradas en contenidos memorísticos, pese a los lineamientos institucionales sobre evaluación formativa.

Estrategia sugerida

- Invitar a estos docentes a participar en comités evaluativos con colegas de trayectoria similar, generando comunidad desde lo práctico.
- Presentar evidencia concreta (por ejemplo, resultados comparativos) de cómo otros instrumentos han mejorado los aprendizajes o la participación estudiantil.
- Introducir pequeñas adaptaciones por etapas, como rúbricas compartidas o incorporación de una pregunta reflexiva al final.
- Reconocer las mejoras o ensayos iniciales, destacando la disposición al cambio.

4. Falta de participación activa en instancias formativas

Situación

Docentes que no asisten o no participan activamente en talleres, reuniones pedagógicas o actividades transversales.

Estrategia sugerida

- Identificar las razones detrás de la inasistencia y proceder de acuerdo a ellas.
- Modificar las modalidades de participación.
- Asignar a estos docentes pequeños roles en actividades futuras, promoviendo liderazgo distribuido desde sus fortalezas.
- Evaluar si los espacios están generando valor para los asistentes o si requieren rediseño desde la retroalimentación.

5. Actitudes confrontacionales ante decisiones técnicas o administrativas

Situación

Un docente se muestra ofuscado debido a que no se le autorizó multicopiar el material enviado. Aunque se le explica que se le solicitó cambiar las imágenes del documento debido a que estas son poco claras y no cumplen con los estándares necesarios, el docente sube el tono de voz, interrumpe reiteradamente y se niega a aceptar la decisión o a dialogar profesionalmente.

Estrategia sugerida

- Mantener la calma y responder con firmeza y respeto, evitando involucrarse emocionalmente en el conflicto.
- Proponer un espacio y momento más adecuado, para revisar en conjunto el material y las razones técnicas de la decisión.
- Registrar en acta la situación si fuese necesario, o incluso derivar a Convivencia Escolar, para resguardar

el buen trato y el clima laboral.

- Reafirmar el protocolo institucional sobre el uso de recursos, buscando criterios compartidos.

6. Incumplimiento en plazos para la entrega de tareas administrativas

Situación

Algunos docentes no respetan las fechas límite de envío de instrumentos de evaluación para revisión, lo que provoca retrasos en la impresión, sobrecarga administrativa y dificultades logísticas para el desarrollo oportuno de las evaluaciones.

Estrategia sugerida

- Recordar los plazos establecidos con antelación y visibilizarlos a través de calendarios o recordatorios institucionales.
- Establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación sobre el cumplimiento de compromisos.
- Entrevistar de forma individual y formal a quienes se retrasan, explicando el impacto que esto tiene en el trabajo de equipo e institucional.
- Generar acuerdos formales que establezcan acciones ante el incumplimiento reiterado.
- Promover la cultura de la corresponsabilidad, donde cada área comprende cómo su compromiso afecta al resto de la comunidad educativa.

Estas situaciones, aunque complejas, pueden transformarse en oportunidades de diálogo, aprendizaje y fortalecimiento institucional si se abordan desde un liderazgo que combina firmeza con habilidades blandas. La clave está en comprender que detrás de cada resistencia hay una historia, un miedo o una experiencia previa que debe ser acogida, sin renunciar al propósito de mejora.

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES

El liderazgo transformacional, entendido como una práctica basada en la inspiración, la coherencia ética, el desarrollo de capacidades y la visión compartida, se revela como un instrumento fundamental para impulsar el cambio cultural en los contextos escolares actuales. A partir de la experiencia desarrollada en el Colegio Eduardo Galeano, ha sido posible constatar que la transformación institucional no se logra únicamente mediante reformas estructurales o normativas, sino a través del trabajo sostenido, reflexivo y humano que ejercen los equipos directivos comprometidos con el aprendizaje, la inclusión y la mejora continua. Las estrategias abordadas, ancladas en marcos teóricos robustos y aplicadas con flexibilidad contextual, permiten delinear un camino viable hacia una cultura escolar más participativa, colaborativa y cohesionada. En contextos complejos y desafiantes, el liderazgo transformacional no solo es pertinente, es imprescindible para construir comunidades educativas con sentido, identidad y proyección.

Adentrarme en el mundo del liderazgo ha significado trabajar en mi individualidad, explorar mis capacidades, reconocer mis debilidades y comprender que los errores son oportunidades de aprendizaje, y que las dificultades pueden transformarse en ocasiones para crecer. Confieso que todo suena más fácil de lo que resulta en la práctica. En mi estilo, me he esforzado por ser coherente desde que ejercía el liderazgo en el aula: escuchar, explicar, contener y actuar con equidad. Validar el punto de vista del otro, pero también comunicar con claridad el “para qué” de las decisiones institucionales. Transformar no es imponer; es educar, abrir espacios de diálogo, acompañar y, sobre todo, demostrar con acciones. La idea de liderar también concierne generar espacios de confianza que permitan que otros asuman liderazgo en diferentes áreas y niveles. El liderazgo distribuido fortalece la institución, multiplica las capacidades y fomenta un ambiente en el que cada miembro se puede sentir empoderado para aportar desde su rol específico. Liderar, especialmente en contextos complejos, implica resistir el desgaste emocional, sostener los vínculos, proteger los procesos y construir comunidad. Educar es resistir. Y liderar en la escuela hoy, es asumir un rol incómodo, pero profundamente necesario. En medio del desprestigio del saber, la inmediatez digital y la precariedad de condiciones, debemos seguir apostando por la escuela como un espacio con sentido, donde aún es posible sembrar futuro.

No importa si hablamos de la educación de ayer, de hoy o de mañana, hay principios que el liderazgo jamás debe perder, como la ética, humanidad, visión, escucha y esperanza. Y si ese liderazgo nace de lo real, de lo vivido, de lo imperfecto pero comprometido, entonces el cambio cultural no solo es posible, el

cambio cultural es inevitable. Aunque lo aquí compartido surge desde un contexto específico, que es el mío, las lecciones extraídas pueden adaptarse a diversas comunidades escolares que enfrentan desafíos en torno a liderazgo, cohesión y cultura organizacional. Muchos se sentirán reflejados en mi experiencia.

Como diría Eduardo Galeano, nombre del colegio donde enfrente mis nuevos retos, “Mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, puede cambiar el mundo.” El liderazgo está llamado precisamente a eso, a cambiar mundos. Cambios que a veces son lentos y pequeños, pero que en sí mismos significan grandes pasos y avances en el largo plazo. Cada acción consciente cuenta, y cada mejora que impulsemos desde la convicción y la construcción, contribuirá a forjar la escuela que nuestros niños y niñas necesitan y merecen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bolívar, A. (2010). *Liderazgo educativo y cambio escolar: El papel del liderazgo en la mejora de los centros*. Graó.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI Editores.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16–20.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Galeano, E. (1992). *El libro de los abrazos*. Siglo XXI Editores.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31–43). SAGE.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. MINEDUC.
- Murillo, F. J. (2012). La dirección escolar y el liderazgo pedagógico. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(1), 6–20.
- Robinson, V. M. J. (2017). *Reduce change to increase improvement*. Corwin Press.