

**LIDERAZGO PEDAGOGICO DEL MAESTRO:  
CONCEPCIONES, ELEMENTOS Y CARACTERISTICAS**

**ALEXANDRA JAIMES SOLANO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
BUCARAMANGA  
2020**

**LIDERAZGO PEDAGOGICO DEL MAESTRO:  
CONCEPCIONES, ELEMENTOS Y CARACTERISTICAS**

**ALEXANDRA JAIMES SOLANO**

**Trabajo de Investigación para optar el título de Licenciada en Educación  
Básica con Énfasis en Lengua Castellana**

**Director**

**Mg. Cesar Augusto Roa**

**Línea de investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**BUCARAMANGA**

**2020**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
1. EL ASUNTO A INVESTIGAR.....	11
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	15
1.3. OBJETIVOS .....	17
1.3.1. General. ....	17
1.3.2. Específicos.....	17
2. MARCO REFERENCIAL .....	18
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	18
2.1.1. Internacionales.....	18
2.1.2. Nacionales .....	24
2.1.3. Locales.....	28
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	31
2.2.1 la importancia de la educación.....	31
2.2.2. Calidad de la educación.....	32
2.2.3. El maestro .....	36
2.2.4. Liderazgo pedagógico del maestro. ....	38
2.2.5. Concepciones .....	42
2.2.6. Teorías de liderazgo .....	44
2.2.7. Estilos de liderazgo.....	46
2.3. MARCO LEGAL .....	50
3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	52
3.1. Etapas del proceso metodológico .....	52
3.1.1. Diseño.....	53
3.1.2. Gestión e implementación.....	54
3.1.3. Comunicación de resultados.....	56
4. EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL MAESTRO: CONCEPCIONES, ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS .....	57
4.1. PROCESO DESCRIPTIVO .....	57

4.1.1. Liderazgo Docente.....	59
4.1.2. Liderazgo Pedagógico. ....	60
4.1.3. Liderazgo Transformacional.....	63
4.1.4. Liderazgo Distribuido. ....	65
4.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....	66
4.2.1. Liderazgo Docente.....	66
4.2.2. Liderazgo Pedagógico. ....	71
4.2.3. Liderazgo Transformacional.....	76
4.2.4. Liderazgo Distribuido. ....	80
5.CONCLUSIONES .....	83
6. RECOMENDACIONES .....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS .....	90

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ficha de registro .....	55
----------------------------------	----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Nube de frecuencia de conceptos.....	58
<b>Figura 2.</b> Elementos y características del Liderazgo Docente.....	59
<b>Figura 3.</b> Elementos y características del Liderazgo Pedagógico .....	61
<b>Figura 4.</b> Elementos y características del Liderazgo transformacional.....	63
<b>Figura 5.</b> Elementos y características del Liderazgo Distribuido .....	65

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Cuadro de Concepciones, Elementos y Características que definen el liderazgo Docente .....	90
<b>Anexo 2.</b> Cuadro de Concepciones, Elementos y Características que definen el liderazgo Pedagógico .....	91
<b>Anexo 3.</b> Cuadro de Concepciones, Elementos y Características que definen el liderazgo Transformacional.....	92
<b>Anexo 4.</b> Cuadro de Concepciones, Elementos y Características que definen el liderazgo distribuido .....	93

## RESUMEN

**TÍTULO:** LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL MAESTRO: CONCEPCIONES, ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS

**AUTOR:** ALEXANDRA JAIMES SOLANO

**PALABRAS CLAVE:** MAESTRO, LIDERAZGO PEDAGÓGICO, LIDERAZGO DOCENTE, DESARROLLO PROFESIONAL, CAMBIO EDUCATIVO, MEJORA ESCOLAR.

**DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:** El siglo XXI exige una demanda educativa que logre replantearse los modelos tradicionales de liderazgo y que apueste por un enfoque centrado en lo pedagógico, lo transformacional y distribuido, el liderazgo del maestro y su participación en la escuela junto con su desarrollo profesional. El liderazgo pedagógico del maestro engloba estos aspectos y se perfila en la investigación educativa como el modelo más efectivo para lograr mejoras en las instituciones educativas. Se hace un abordaje teórico-conceptual del liderazgo docente y liderazgo pedagógico, refiriendo a sus elementos y características que abordan cada una de ellas y su papel en la escuela.

La investigación se abordó desde el enfoque hermenéutico con un diseño de revisión documental que permite identificar las concepciones de liderazgo más recurrentes en las escuelas y de esta misma manera logra identificar los elementos y características que definen estas concepciones, esta propuesta permite retroalimentar el rol del liderazgo del maestro y su quehacer diario, ya que brinda herramientas y ejemplos de dirección escolar eficaz y efectivas.

Los resultados de la investigación cubrirán con mayor comprensión los modelos de liderazgo desde la perspectiva de diversos investigadores y autores, generando una propuesta pedagógica que dinamice espacios en la promoción del liderazgo en directivos, maestros, estudiantes y padres de familia.

---

Trabajo de grado

Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Educación, director Cesar Augusto Roa

## ABSTRACT

**TITLE:** TEACHER'S PEDAGOGICAL LEADERSHIP: CONCEPTIONS, ELEMENTS AND CHARACTERISTICS

**AUTHOR:** ALEXANDRA JAIMES SOLANO

**KEY WORDS:** TEACHER, PEDAGOGICAL LEADERSHIP, TEACHING LEADERSHIP, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, EDUCATIONAL CHANGE, SCHOOL IMPROVEMENT.

**DESCRIPTION OF CONTENT:** The 21st century demands an educational demand that manages to rethink traditional models of leadership and that opts for an approach centered on the pedagogical, the transformational and distributed, the leadership of the teacher and his participation in the school along with his professional development. The pedagogical leadership of the teacher encompasses these aspects and is outlined in educational research as the most effective model to achieve improvements in educational institutions. A theoretical-conceptual approach to teaching leadership and pedagogical leadership is made, referring to its elements and characteristics that address each of them and their role in school.

The research was approached from the hermeneutic approach with a documentary review design that allows identifying the most recurring conceptions of leadership in schools and in this same way manages to identify the elements and characteristics that define these conceptions, this proposal allows feedback on the role of leadership of the teacher and his daily chores, as he provides tools and examples of effective and effective school leadership.

The results of the research will cover leadership models with greater understanding from the perspective of various researchers and authors, generating a pedagogical proposal that stimulates spaces in leadership promotion for managers, teachers, students and parents.

---

Degree Work

Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Educación, director Cesar Augusto Roa

## INTRODUCCIÓN

La educación en estos tiempos se ha visto afectada por diversos agentes externos e internos que exigen cambios significativos, la necesidad de ejercer una calidad educativa, unos resultados que evidencien la mejora continua y un éxito académico que demanda la sociedades, es día a día más exigente y cambiante, por esa razón se ha llevado a las escuelas a realizar grandes esfuerzos para la mejora y calidad educativa, acogiendo nuevos modelos y esquemas teóricos en pro del cambio educativo, orientando hacia la reestructuración e implementación de estrategias o herramientas para el manejo y mejora de los procesos de enseñanza- aprendizaje en las escuelas.

En este sentido, la concepción de liderazgo no solo se ve reflejado en el accionar individual, sino en el trabajo cooperativo desde la planificación de estrategias y compromisos compartidos, que permiten a los agentes educativos ser partícipes en todos los procesos que se desarrollan en la institución educativa.

Por ende, la presente investigación tiene en cuenta todos los aspectos anteriores y busca explorar las concepciones de liderazgo educativo, para determinar cuáles son los elementos y características que definen cada una de ellas, como un mecanismo indispensable para fortalecer la calidad educativa, el trabajo cooperativo, la visión compartida, la participación, la autonomía y gestión escolar. Todo aquello implicó una revisión documental de los últimos cinco años tomando como principal referente investigaciones educativas, teóricos y libros para el diseño de una propuesta pedagógica que promueve el ejercicio de liderazgo pedagógico en los diversos agentes educativos.

La estructura de esta investigación se organiza en cinco capítulos, en la primera parte se nos presenta un acercamiento al objeto de estudio, mediante una revisión documental de las situaciones o problemas que afectan los procesos de enseñanza- aprendizaje de los alumnos y por ende la calidad educativa de la institución, del

mismo modo se plantean los objetivos a los cuales se quiere llegar con la investigación.

En el *segundo* capítulo se describe la fundamentación teórica, se presentan antecedentes investigativos de tipo internacional, nacional y local, se analizan las diversas teorías o estilos de liderazgo, parte fundamental en la estructuración de la propuesta. En el *tercero* se muestra el diseño metodológico de la investigación incluyendo; etapas, diseño, gestión e implementación.

El *cuarto* capítulo presenta los hallazgos de la investigación y un proceso descriptivo de la misma. Finalmente, en el *quinto* capítulo se encuentra el análisis e interpretación de los resultados a la luz de la mirada crítica de la investigadora, junto con unas conclusiones y recomendaciones.

Por consiguiente, se puede afirmar que la investigación hace un aporte significativo en los procesos de calidad educativa, orientando a los maestros conocer su perfil de liderazgo, ayudando a mejorar y perfeccionar sus cualidades por medio de los elementos y características que diferencian a cada una de ellas.

## 1. EL ASUNTO A INVESTIGAR

### 1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La educación es uno de los medios que más influye en el desarrollo y progreso de personas y sociedades, además de impartir conocimiento, la educación enriquece la cultura, los valores, el espíritu y todo lo que nos caracteriza como seres humanos. La formación es necesaria para alcanzar mejor nivel de bienestar, movilidad social, calidad de empleo, amplia oportunidad de calidad de vida. La educación está convocada a ser el instrumento principal para alcanzar el desarrollo económico, humano y social del país, esto aludiendo a la tarea que hace de contribuir a la formación permanente de ciudadanos<sup>1</sup>.

Desde este punto de vista, las instituciones educativas adquieren sentido. La escuela está invitada a ser por excelencia el instrumento socializador dentro de una comunidad, complementa la labor familiar ya que, en este espacio, es donde niños y adolescentes pasan la mayor parte de su día, se espera de ella que incida significativamente en la formación integral de los actores educativos, principalmente de sus estudiantes, que favorezca el desarrollo de las competencias y habilidades como experiencias, conocimientos y valores compartidos.

En consecuencia, el papel del maestro cobra sentido, como uno de los principales agentes de la práctica educativa, donde el aprendizaje escolar conlleva tanto de construcción de conocimiento como de formación del ser humano, de estudiantes, padres de familia y maestros. El proceso de enseñanza- aprendizaje es orientado y dinamizado por el maestro, este entrelaza en su actuar aspectos como una actitud comprometida y creativa frente a lo que se desea enseñar, actitud aprehensiva en el conocimiento de la materia que le corresponde enseñar, situándose adecuadamente en la posición de orientador y líder de proceso, actitud innovadora

---

<sup>1</sup> SANTAMARÍA Gamboa, D. El desarrollo profesional del maestro, en el contexto de una institución educativa de carácter privado. Bucaramanga 2014, pág. 15.

en la aplicación de estrategias pedagógicas apropiadas a las personas, que promuevan experiencias significativas de aprendizaje.

No obstante, entre las problemáticas que han perdurado en las instituciones educativas que dificultan el aprendizaje de los estudiantes, es la pasión del maestro por su profesión, ya que buena parte de los profesores esperan que se les facilite el trabajo, para no adquirir compromisos extras, creyendo que los proyectos y actividades deben ser lideradas por los directivos, asimismo, cuando se presentan oportunidades de formación o capacitación, los maestros no asisten por falta de motivación para actualizarse y seguir formándose, de esta manera se van quedando al margen de los avances pedagógicos, científicos, tecnológicos y disciplinarios lo que conlleva a que su práctica responda a modelos educativos antiguos y descontextualizados. Además, muchos de estos maestros se quejan del sistema educativo, pero por falta de compromiso con su labor, no participan de los procesos para mejorar la calidad de la educación.

El mercado o la sociedad pretende desconocer al maestro, apoyados en diferentes argumentos, al interpretar su ejercicio profesional como una estructura vacía, de menor condición, que puede ser ocupada por otros profesionales, por los medios de comunicación, o las llamadas nuevas tecnologías, o por la acción de otro tipo de instituciones y prácticas, sin que existan exigencias claras de un saber educativo y de un dominio sobre la pedagogía como el saber propio de la enseñanza<sup>2</sup>.

Los problemas más comunes que afectan el desarrollo de liderazgo de los maestros en las instituciones, son entre otros, las deficientes habilidades de relaciones humanas y comunicación interpersonal, el débil manejo de los procesos comunicativos, por ende, la comunicación de la comunidad educativa se ve obstruida, ya sea porque no existen formas de relación eficaces y oportunos, por consiguiente, la comunicación entre sedes educativas queda reducida a la simple

---

<sup>2</sup> RUSSI, Ibarra, O, A. La función del docente: entre los compromisos éticos y la valoración social. Bogotá. En: Revista Tecné, Episteme y Didaxis. p. I-VI. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional. Pág. 6.

transmisión de información. El liderazgo pedagógico constituye el mecanismo para acercar a toda la comunidad, mejora el buen trato entre colegas y el compromiso frente a su labor, abre oportunidad de diálogo para llegar a diversos acuerdos afianzando las relaciones personales de todos los actores educativos.

La condición socio laboral, es un aspecto que desestabiliza el liderazgo del maestro, ya que la sobre carga profesional, los múltiples trabajos y responsabilidades, horarios extras, la demanda de estudiantes y la incertidumbre laboral merma las ganas de trabajar y aún más de elaborar informes, hacer investigación, evaluación y seguimiento para verificar los logros alcanzados, situación que se torna más compleja cuando la remuneración salarial no se compadece con las responsabilidades asignadas, lo que genera malestar emocional e inestabilidad económica, esto explica el afán que en derecho tienen los maestros de ascender en el escalafón para mejorar su calidad de vida, dejando a un lado o descuidando, en algunos casos su desarrollo profesional y el ejercicio de actor líder de los procesos educativos.

En el campo educativo y en relación con el liderazgo del maestro, la mayoría de estudios se han orientado a mostrar la influencia del liderazgo de los directores en el mejoramiento de las instituciones educativas<sup>3</sup> (Arends, Richard, 1982; Berman, Paul & Mclaughlin, Milbrey, 1978; Rosenblum & Jastrzab, 1980; Wallace, Engel & Mooney, 1997; Mcewan, E. K, 1998; Freire, S. & Miranda, A, 2014; Galván, L. M. S., & Galván, R. I. S, 2017; Acosta, C, 2017; Por La Educación, F. E: 2018; Figuerola, M. C, 2015 ). En consecuencia, existe poca permeabilidad e intercambio entre las distintas áreas funcionales de la escuela, de esta forma se mantiene a los maestros apartados de tareas de liderazgo y a los directivos del quehacer pedagógico de las aulas. Es común encontrar en este escenario a directores que no

---

<sup>3</sup> SERRANO, José Manuel Franco. Habilidades de liderazgo de docentes de undécimo grado de un colegio privado de Bucaramanga, Colombia, medidas por el inventario de prácticas de liderazgo (LPI). *Revista Temas: Departamento de Humanidades Universidad Santo Tomás Bucaramanga*, 2008, no 2, p. 81-91.

brindan soporte al trabajo pedagógico de los maestros, ni se involucran en las aulas de clases, generando un clima de trabajo frío y de poco entendimiento mutuo.

Sin embargo, en Colombia, no se ha explorado de manera suficiente el liderazgo en el ámbito de la educación, especialmente el liderazgo pedagógico y las características o elementos que lo constituyen, por esta razón se hace relevante identificar investigaciones y autores de los últimos cinco años, de esta manera se podrá tomar una perspectiva teórica actual y a partir de ella hacer un análisis crítico e interpretativo de documentos e investigaciones, lo que da lugar a la pregunta orientadora de la investigación.

¿Qué concepciones y características definen el liderazgo pedagógico del maestro en los últimos cinco años?

Y preguntas directrices:

- ⇒ ¿Qué concepciones de liderazgo del maestro plantean los teóricos e investigaciones en los últimos cinco años?
- ⇒ ¿Cuáles son los elementos o características que definen esas concepciones?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Si la educación es deficiente y posee hondos vacíos, es porque no se ha alcanzado las condiciones generales para la búsqueda de la calidad educativa, entre ellas el perfil de maestro idóneo que se requiere para ejecutar las transformaciones sociales y educativas exigidas por los nuevos tiempos. Se hace necesario que los maestros sean líderes transformadores de los procesos educativos, por ello la necesidad de identificar qué elementos y características definen el liderazgo pedagógico del maestro a partir de investigaciones y planteamientos teóricos, de manera que permitan valorar el potencial de liderazgo de los educadores.

En la sociedad del conocimiento se han relegado paradigmas de aprendizaje tradicionales y memorísticos, sin embargo, la demanda de hoy en día son competencias reflexivas, analíticas e interpretativas, basadas en el razonamiento crítico y constructivo ya que generan espacios de innovación, así como formas de trabajo cooperativo y participativo. Se espera que el maestro mejore su quehacer diario, que sea capaz de asumir una visión del desarrollo profesional, entendida como una formación (permanente, continua, profesionalizada y de servicio) que se refleje en el mejoramiento de la calidad de vida, satisfacción, crecimiento personal y cualificación de su quehacer; la formación se legitima cuando se evidencia un proceso dinámico de la profesión del educador, cabe resaltar que todo aquello que tiene que ver con la vida del profesorado y no únicamente los nuevos aprendizajes que requiere, siendo un proceso que implica cambios curriculares<sup>4</sup>, es decir, que el educador indague continuamente sobre su práctica pedagógica, ello conlleva a un importante compromiso con el desarrollo de una cultura colaborativa en la institución, este cambio en el currículo implica para el maestro y el estudiante otra forma de vivir e interactuar en el aula y la institución educativa.

---

<sup>4</sup> SANTAMARÍA Gamboa, D. El desarrollo profesional del maestro, en el contexto de una institución educativa de carácter privado. Bucaramanga 2014, pág. 30.

Todo lo anterior permite resignificar el rol de liderazgo del maestro, supone dedicar tiempo a su labor, reflexionar y debatir sobre los valores que constituyen las prácticas de aula, produciendo mejores efectos de confianza en el salón de clases con sus estudiantes y familias. Así mismo Barber y Mourshed<sup>5</sup> indican que el liderazgo pedagógico es crucial cuando se trata de realizar cambios y transformar sistemas, en este sentido, la formación y el rendimiento docente, así como el liderazgo pedagógico son puntos esenciales en el currículo educativo. La evidencia con que se cuenta hoy en día deja claro que, sin maestros adecuadamente capacitados y líderes pedagógicos en la dirección escolar, con suficiente autonomía y buen desarrollo se tienen pocas posibilidades de progresar.

El maestro líder supone que guíe a su comunidad educativa para conseguir metas claras, se trata de un proceso particular de influencia social guiado con el propósito moral, con el fin de lograr objetivos educativos por medio de los recursos de aula, de esta manera favorecer el aprendizaje e incorporar nuevas prácticas educativas. El liderazgo pedagógico se evidencia como el más efectivo en materia de rendimiento escolar y de sistemas educativos, el liderazgo docente se extiende y distribuye más allá de la dirección escolar<sup>6</sup>. Se espera de la investigación identificar qué concepciones de liderazgo predominan actualmente en las investigaciones y en los aportes teóricos, los elementos y características que las constituyen, para que de esta manera el maestro líder se sienta identificado y pueda fortalecer su rol de líder en la institución, así mismo, se refuerce el trabajo cooperativo de las escuelas logrando una mejora en los procesos de enseñanza-aprendizaje para alcanzar el éxito y la mejora continua, por ende, contribuir al cambio social y escolar y a su vez a aportar suministros para estudio de investigación y dar luces a la transformación de las instituciones educativas.

---

<sup>5</sup> Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago de Chile: Editorial San Marino.

<sup>6</sup> Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2- fulltext-112>

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1. General.**

Identificar qué concepciones de liderazgo predominan en las investigaciones y en los aportes teóricos de los últimos cinco años, los elementos y características que las constituyen

### **1.3.2. Específicos.**

- Determinar las concepciones del liderazgo del maestro que plantean teóricos e investigaciones en los últimos diez años.
- Examinar qué elementos o características definen esas concepciones.

## 2 MARCO REFERENCIAL

La presente investigación tiene como base el marco de fundamentación que la sustenta, comprende revisión de antecedentes investigativos o estudios previos relacionados con el objeto de investigación, la construcción teórica de conceptos básicos y la legislación relacionada con el tema en el contexto colombiano.

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes contribuyen al proyecto de investigación, dado que permiten comprender los avances surgidos de estudios relacionados, en este caso liderazgo pedagógico del maestro. A continuación, se reseña una serie de investigaciones y planteamientos teóricos a nivel internacional, nacional, y local.

**2.1.1. Internacionales.** *Liderazgo docente y disciplina en el aula*, investigación realizada por Gady Yamili Agustín Tirado en la facultad de humanidades de Universidad Rafael Landívar de Guatemala, en el año 2016. El diseño utilizado para la investigación es de tipo descriptivo. La investigación logró determinar la relación del liderazgo de los docentes con la disciplina en el aula, para esto tuvo que diagnosticar los tipos de conductas que manifiestan los alumnos en las aulas de los centros educativos e identificar si el docente posee habilidades y estrategias para influir sobre la conducta de los alumnos.

La investigación define el concepto de liderazgo docente, la importancia del liderazgo, los estilos de liderazgo, el papel del líder, el papel del docente como líder, el liderazgo en la educación, entre otros temas relacionados con la disciplina. Liderazgo docente, lo define como la capacidad de influir sobre otros, mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, es decir, aquello que es mejor para todos los

interesados. El liderazgo es el proceso de lograr resultados valiosos, a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia para bien de todos los involucrados<sup>7</sup>.

La importancia del liderazgo, lo relaciona con el proceso que se desarrolla día a día para poder lograr con éxito el resultado que se espera con ambición. El verdadero líder se puede observar en aquella persona que tiene la capacidad para influir en los demás y que al momento de dar una opinión se valora la de ella entre las otras. Una característica primordial de un líder es que siempre debe ir delante para tomar medidas y dar solución a posibles problemas<sup>8</sup>.

Clasifica cuatro estilos de liderazgo, el primero de ellos es el líder carismático, posee alto nivel de desempeño y sus seguidores manifiestan satisfacción y motivación para desarrollar sus labores y dar más; a este tipo de líder se le atribuye la capacidad para sacar adelante a una institución que se encuentra en crisis<sup>9</sup>. El segundo es el líder transformacional, el tercero el líder estratégico, finalmente el cuarto es el líder de servicio.

El papel del líder, lo identifica como una persona segura, comprometida dentro de un equipo, cuyo fin primordial consiste en obtener el bien común; posee habilidades para provocar entusiasmo, crea equipos, delega responsabilidades para alcanzar el éxito de la institución y aprovecha la energía y el espíritu que posee su equipo de trabajo. El líder tiene la capacidad de dirigir, guiar, conducir, crear un ambiente de respeto y confianza<sup>10</sup>.

La investigación pudo concluir que la falta de liderazgo, evidencia conductas negativas que manifiestan los alumnos en las aulas, entre ellas: comportamientos contradictorios, malas costumbres y hábitos, falta de respeto, incumplimiento de

---

<sup>7</sup> AGUSTIN Tirado, G. LIDERAZGO DOCENTE Y DISCIPLINA EN EL AULA. Estudio realizado en establecimientos públicos de nivel primario, distrito No. 09-0102 del área urbana de Quetzaltenango. Tesis de grado, 2014. p. 11.

<sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 57.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 58.

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p. 59.

tareas, falta de atención, rebeldía, desinterés, inquietud y distracción; al mismo tiempo el docente reacciona inadecuadamente al perder el control del grupo<sup>11</sup>.

Esta investigación permite comprender que el papel del liderazgo del maestro es una realidad que debe ser investigada, para saber abordar los desafíos del mundo actual.

### ***Liderazgo del docente ¿factor que contribuye a la calidad educativa?***

Investigación realizada en Universidad Pedagógica Nacional en México por Calos Bautista Domínguez Hernández, en el año 2014. La investigación fue de enfoque cualitativo, utilizó la recolección de datos sin mención numérica para afinar preguntas en el proceso de la interpretación. El objetivo de esta investigación era concientizar a los docentes acerca de la importancia de realizar un buen liderazgo educativo, para llevar a sus estudiantes hacia determinada meta de forma eficaz, puesto que con ello se marca la diferencia en una generación que vive en constante cambio. Fue necesario observar a los docentes en su quehacer diario, se realizaron diferentes tipos de encuestas para conocer los tipos de liderazgo, reconoció la ubicación del docente en el nivel del liderazgo, y ubicó los tipos de líderes para contribuir en la calidad educativa.

En consecuencia, la investigación define líder, como la capacidad que determina el nivel de eficacia de una persona, ya que debe ser capaz de influir en las demás personas, comprendiendo hacia donde están dirigidos sus intereses, de esta manera le permite crear una idea de lo que es, implica que en la docencia hay que tener habilidades que permitan relacionarse con las personas de manera muy clara y sencilla brindando confianza.

---

<sup>11</sup> AGUSTIN Tirado, G. LIDERAZGO DOCENTE Y DISCIPLINA EN EL AULA. Estudio realizado en establecimientos públicos de nivel primario, distrito No. 09-0102 del área urbana de Quetzaltenango. Agosto del 2014.p. 52.

La investigación considera el liderazgo como las habilidades que posee cada uno de los individuos que forman una estructura para que de esta manera se pueda desarrollar su potencial, se puede ser líder si existe la influencia de personas, que tienen la convicción para cambiar la forma de pensar de los individuos para mejorar una situación, el liderazgo se puede enseñar así que si se desea ser un buen líder debe unirse con líderes para aprender y comprender el término que lleve al éxito<sup>12</sup>.

Clasifica once tipos de liderazgo, estos son; el líder autocrático, son aquellos líderes que determinan todas las normas, técnicas y pasos de la actividad de un grupo. El líder democrático, permite un trabajo heterónomo para mejorar las condiciones de trabajo. El líder paternalista, pretende que se trabaje más y mejor, dejando ver posibles recompensas, de esta manera motiva e ilusiona. El líder participativo, tiene el poder de controlar y limitar todo su campo, trabaja en la resolución de problemas, reuniones, delegación, etc. El líder autoritario, impone, grita y presiona para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner en tela de juicio sus conocimientos. También podemos encontrar al líder inseguro, sin visión, egoísta, camaleón, político, controlador<sup>13</sup>. Se exponen diferentes habilidades para ser un buen líder como el carácter, el carisma, el compromiso, la comunicación, la capacidad, la valentía, la concentración, la iniciativa, la escucha, la pasión la actitud positiva y la resolución del problema.

La investigación pudo concluir que el docente tiene un líder dentro de sí, lo que hay que hacer es que descubran ese potencial que llevan auestas y no es una carga que pese sino por él contrario, es una herramienta que pueden emplear para el mejor desempeño dentro de su ámbito laboral.

Demuestra que cuando se es un líder eficaz, se pueden obtener resultados satisfactorios en el aula con los alumnos, es por ello la importancia de que los maestros que viven en una época de cambios constantes tengan la preparación

---

<sup>12</sup> DOMÍNGUEZ Hernando, C. LIDERAZGO DEL DOCENTE ¿FACTOR QUE CONTRIBUYE A LA CALIDAD EDUCATIVA? Junio del 2014. p. 27.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 32.

necesaria para mejorar el liderazgo que forma parte del quehacer cotidiano. Realzar la labor docente es imperante debido a que sin lugar a dudas es un factor que contribuye a la calidad de la educación y el cuál debe ir respaldado por el liderazgo educativo, lo que conducirá a mejorar las condiciones de la sociedad mexicana<sup>14</sup>.

***El perfil del liderazgo docente del siglo XXI.*** Investigación realizada por María Rosa Noj Xoyon en la Universidad Galileo en la facultad de educación, ubicada en Guatemala, en el año 2017. Esta investigación fue de diseño descriptivo-cualitativo porque, a partir de los resultados de una encuesta; se elaboró la propuesta. Tenía como objetivo plantear una propuesta del perfil de liderazgo del docente para la aplicación del modelo curricular del nivel de educación primaria enmarcado en la reforma educativa, de esta manera tuvo que elaborar el perfil de liderazgo del docente y validar el perfil de liderazgo propuesto.

En la investigación se revisaron los documentos más recientes sobre la reforma educativa de Guatemala, con el propósito de establecer cuál debería ser el perfil de liderazgo del docente que labora en las escuelas oficiales de educación primaria del país para responder a las demandas de la reforma educativa que requiere, entre otros muchos aspectos, de un facilitador que no solo conozca los aspectos metodológicos y prácticos del proceso de enseñanza – aprendizaje dentro del marco constructivista, sino los aspectos sociales y psicológicos que determinan las características de los grupos de educandos en los cuales el docente ejerce un liderazgo efectivo.

Define el término liderazgo como una acción que toda persona puede ejercer y desarrollar en sus diferentes labores. El líder es el respaldo del equipo, es el que potencia a otros para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad; es quien fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y

---

<sup>14</sup> DOMÍNGUEZ Hernando, C. LIDERAZGO DEL DOCENTE ¿FACTOR QUE CONTRIBUYE A LA CALIDAD EDUCATIVA? Junio del 2014, p. 98.

especialmente es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que los une para colaborar y decidir las acciones a tomar<sup>15</sup>.

Lo anterior significa que el líder debe ser auténtico, integral y ético; debe ser social; con capacidad de relacionarse y comunicarse con las personas; debe creer que no hay límites para expresar sus habilidades, sus conocimientos, su inteligencia y su reputación como ciudadano ejemplar. En ese sentido, se puede afirmar que, tanto el liderazgo como el aprendizaje son dialécticos; ello significa que el líder no es el que lo sabe todo, pero el que está dispuesto a aprender cosas nuevas con las experiencias vividas<sup>16</sup>.

Relaciona el modelo de liderazgo con el modelo de contingencia de Fiedler, de esta manera logra identificar tres comportamientos de liderazgo, el participativo, cuando los subordinados influyen en las decisiones del líder; el dirigente, ofrece una guía específica de cómo llevar a cabo las tareas; el sustentador, establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el nivel de rendimiento más alto posible por lo que establece metas ambiciosas, busca mejores desempeños y tiene la seguridad de que los subordinados alcanzarán los resultados.

Identifica cuatro opciones de liderazgo, el directivo, se concentra en asignaciones claras de las tareas, proporciona normas de desempeño exitosas y programas de trabajo; el de apoyo, muestra interés en el bienestar y necesidades de los empleados, intentando crear un entorno de trabajo agradable; el orientado a logros, fija expectativas altas hacia los empleados, transmitiéndoles seguridad en su capacidad de cumplir con las metas fijadas, modelando con entusiasmo su comportamiento; el participativo, invita a los empleados a ofrecer aportes en la toma de decisiones.

La investigación pudo concluir que el perfil del docente del nuevo siglo debe estar articulado con el proceso curricular que visualiza un guatemalteco competitivo en el

---

<sup>15</sup> NOJ Xoyon, M. EL PERFIL DEL LIDERAZGO DOCENTE DEL SIGLO XXI. Universidad Galileo, Guatemala, Facultad de Educación en Administración Educativa, 2007, p. 21.

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p. 22.

contexto multilingüe, multicultural y pluriétnico, para la equidad y la democracia participativa, de esta forma, es necesaria la presencia de un líder en las instituciones educativas; por esa razón el maestro debe aceptar, con responsabilidad, la misión y la visión que la educación le confiere para promover una educación con significado, con equidad y que permita desarrollar las competencias planteadas en el nuevo currículo nacional base<sup>17</sup>

**2.1.2. Nacionales. Descripción de liderazgo educativo como promotor de aprendizaje en la escuela.** Investigación realizada en la Universidad Militar Nueva Granada, en Cajicá Cundinamarca por Blanca Marcela Rodríguez Arévalo, en el año 2016. Esta investigación empleó el enfoque cualitativo permitiendo flexibilidad para enfrentar la realidad y retomarla desde un objeto de estudio, a través de instrumentos de recolección de información. Tenía como objetivo describir el liderazgo existente en la institución educativa Pablo VI del municipio de Sopó, con el fin de proponer las orientaciones que promuevan los aprendizajes de los estudiantes. Para llegar a esto tuvo que identificar el perfil de los docentes y de los directivos docentes de la institución educativa objeto de la investigación, con la finalidad de promover estrategias de mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Identificar la influencia del estilo de liderazgo de los directivos sobre los procesos pedagógicos llevados a cabo en dicha institución educativa<sup>18</sup>.

En la investigación se abordaron modelos de liderazgo educativo, así mismo se destacaron algunas dimensiones necesarias para que un líder educativo consiga con éxito su labor, una de ellas es, el liderazgo distribuido, implica guiar el proyecto educativo institucional en toda su inclinación pedagógico-didáctica; esto significó

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 70.

<sup>18</sup> RODRÍGUEZ Arévalo, B. DESCRIPCIÓN DE LIDERAZGO EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE APRENDIZAJE EN LA ESCUELA. Universidad Militar Nueva Granada, facultad de humanidades, 2016, p 23.

conocer y reorientar de forma permanente los procesos de enseñanza y aprendizaje que tienen lugar en la institución, para dotarlos de coherencia y sumarlos a la orientación propuesta por la dirección pedagógica de la institución.

En el liderazgo transformacional, el líder reconoce y explora una necesidad existente de los seguidores, establece una relación de estimulación y elevación mutua que los transforma gradualmente en líderes. Los líderes y seguidores establecen una relación no solo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos. Liderazgo desde la inteligencia emocional, se basa en cuatro dominios o competencias a desarrollar en los seres humanos: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones por ende los líderes se deben desarrollar habilidad en el manejo de estas capacidades básicas. Así mismo conceptualiza la influencia que tiene el liderazgo en la gestión educativa de calidad<sup>19</sup>.

La investigación pudo concluir que para la sociedad existente es necesario la formación de líderes que propicien una integración intelectual y emocional, consoliden su equipo de trabajo en las instituciones educativas y esto les permita transformarlas en organizaciones eficaces, con altas expectativas, que fortalezcan el liderazgo como promotor de los aprendizajes de los estudiantes y logren así la excelencia académica. Los líderes deben desarrollar habilidades para lograr su autoconocimiento, autorregulación, conciencia social y gestión de las relaciones, ser coherentes entre lo que planean y lo que realizan, practicar la ética, los valores, la responsabilidad, el conocimiento, el desarrollo sociocultural y los avances de la tecnología, estos son elementos importantes para desarrollarse como líderes y de esta manera conducir la institución educativa al éxito.

### ***¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?***

Investigación realizada por Antonio Bolívar Batía, en la Pontificia Universidad

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p. 42.

Javeriana, en Bogotá en el año 2015. Esta investigación emplea una metodología cuantitativa. Tenía como objetivo analizar y determinar factores y variables que ejercen un impacto en la eficacia del centro escolar (rendimiento académico del alumnado) y, entre ellos, en especial la influencia de la dirección escolar de los Institutos de educación, también pretende delimitar las buenas prácticas que emplean los directivos exitosos para influir, de modo mediado, en los resultados de aprendizaje y, en segundo lugar, cómo las modulan y adecúan en función de la situación o contexto.

Se pudo observar como el autor hace una revisión de la literatura y de algunas de las experiencias internacionales más recientes sobre el liderazgo pedagógico y su importancia como un factor relevante en la mejora de resultados de los establecimientos educativos.

En esta investigación se evidenció la crucial importancia del líder con papel transformador en la escuela, donde los equipos directivos tienen que liderar la dinámica educativa de las instituciones e inevitablemente deben entrar en el perfeccionamiento de las estrategias y modelos de enseñanza y del aprendizaje que ofrece el establecimiento.

Los profesores fueron clave en la transformación de la educación, los rectores han de crear el clima adecuado para que los maestros lleven a cabo esta transformación; el rector, en este sentido, tiene que ejercer un papel “transformador”; estimular y desarrollar un clima de confianza, contribuir al desarrollo profesional de los educadores e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas, construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, crear cultura de colaboración y trabajo en equipo, generar altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material a sus colaboradores, así como delegarles funciones transformadoras<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> BOLÍVAR Batía, A. *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Universidad Javeriana, Bogotá, 2010, p. 24.

***Liderazgo transformacional docente en la Universidad Nacional de Colombia.***

Lorena Guarín Herrera es la autora de una investigación realizada en la Universidad Nacional de Colombia ubicada en Medellín, en el año 2014. El diseño utilizado para la investigación fue de tipo cualitativo dado a la construcción conceptual de las variables exploratorias para la observación del entorno y la formulación de hipótesis. Además, de la medición numérica de las variables para conformar los diferentes modelos, lo cual también le da su atributo cuantitativo. Su objetivo fue caracterizar el liderazgo transformacional en los docentes de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín de acuerdo a la percepción de los estudiantes de pregrado.

Se hizo un estudio de caso que permitió visibilizar hallazgos sobre las interacciones y la percepción de los estudiantes en relación con el liderazgo docente. Fueron aplicadas 155 entrevistas a estudiantes con un avance superior al 70% en el programa curricular inscrito en donde se concluyó que el liderazgo docente busca el desarrollo y crecimiento de los estudiantes desde su acción pedagógica, orientando y comunicando, generando compromiso con los objetivos y actuando de manera que puede ser catalogado como un modelo para los estudiantes<sup>21</sup>.

La investigación pudo concluir, que es necesario que los docentes sean líderes transformacionales, agentes dinamizadores que contribuyan a la apropiación, no solo de conocimientos, sino de una manera de ser, actuar y pensar de los alumnos. A través de su función, consolidan la formación de personas capaces de asumir el cambio, empoderadas de su rol, seguras y comprometidas con los objetivos y metas<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> GUARÍN Herrera, L. *Liderazgo transformacional docente en la universidad nacional de Colombia*. Universidad Nacional de Colombia, 2014, p. 10.

<sup>22</sup> GELVEZ Luz, D. *Construyendo Liderazgo Desde La Escuela: Propuesta Pedagógica Para Promover El Ejercicio De Liderazgo En Los Actores Escolares De Institución Educativa Pública*, Universidad Industrial de Santander, 2010, p. 8.

**2.1.3. Locales. *Construyendo liderazgo desde la escuela: propuesta pedagógica para promover el ejercicio de liderazgo en los actores escolares de institución educativa pública.*** Investigación realizada por Luz Dary Gelvez, en la Universidad Industrial de Santander, en Bucaramanga, en el año 2010. Esta investigación se abordó desde el enfoque cualitativo con diseño de investigación acción. Tenía como objetivo formular participativamente una propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de una institución educativa, de esta manera tuvo que identificar las concepciones y prácticas que promueven u obstaculizan el liderazgo en los actores educativos y definir las características de una propuesta pedagógica que promueva el liderazgo en los actores educativos.

La investigación constó de tres fases, en la primera etapa la investigadora caracterizó las concepciones y prácticas que promueven y obstaculizan el liderazgo; en un segundo momento definieron las características de la propuesta pedagógica y en la tercera fase se construyó la propuesta con base en entrevistas semi-estructuradas, diálogos, observación participante y no participante, talleres con grupos focales y revisión documental, y finalmente se socializó la propuesta con talleres y tiempos definidos.

El liderazgo fue interpretado desde tres criterios: el pensar, el quehacer y como participación activa en proyectos. Los datos reflejaron que los participantes esperaban que la propuesta pedagógica para promover el liderazgo fuera planificada, participativa, contextualizada, orientada al logro, un incentivo al trabajo en equipo, generara iniciativa, mejorara la comunicación y el compromiso institucional, produjera espacios de negociación y mediación, y que fuese evaluada haciendo seguimiento a sus procesos<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> GELVEZ luz, D. *Construyendo Liderazgo Desde La Escuela: Propuesta Pedagógica Para Promover El Ejercicio De Liderazgo En Los Actores Escolares De Institución Educativa Pública.* Universidad Industrial de Santander 2010, p. 12.

En la investigación se puede concluir, que el ejercicio del liderazgo es identificado en la comunidad estudiada como la capacidad de participación con otros, a su vez destaca el papel fundamental del liderazgo en la organización social de la institución y en sus posibilidades de cambio.

***Liderazgo del maestro en una institución educativa virtual.*** Investigación realizada en la Universidad Industrial de Santander, de Bucaramanga por Erika Echeverría Avellaneda, en el año 2018. Esta investigación se abordó desde el enfoque cualitativo debido a que el interés investigado examina la forma en que los individuos perciben y experimentan el fenómeno del liderazgo del maestro. Tenía como objetivo caracterizar el liderazgo de los maestros en una institución virtual de educación básica y media, para esto tuvo que identificar las concepciones de liderazgo de los maestros, describir las prácticas de liderazgo que realizan los maestros de la institución, finalmente, reconoció las prácticas que desde las perspectivas del maestro tiene mayor influencia en sus estudiantes.

La investigación definió el liderazgo educativo como los esfuerzos necesarios para alcanzar el propósito de la organización, esto se realiza mediante la tarea delegada, control de trabajo realizado y evaluación. Así mismo, también define el liderazgo transformacional como aquel que se interesa por los valores, emociones, propósitos morales compartidos al interior de una organización.

El rol del docente y su liderazgo lo conceptualiza como un eje fundamental para los resultados de aprendizaje de los estudiantes, delimitando dos, uno centrado en la administración y el otro en el currículo teniendo gran relación con el cuerpo docente, encargándose de las supervisiones y acompañamientos de las etapas pedagógicas. Afirma que identificar las concepciones y prácticas sobre el liderazgo de los

maestros contribuye a materializar los conceptos, definiendo sus recursos y alcances<sup>24</sup>.

La investigación pudo concluir que el liderazgo del maestro es un componente de la gestión académica en la institución objeto de estudio, los maestros tutores lo describen como un liderazgo pedagógico que impacta en sus prácticas diarias.

***Liderazgo en docentes de básica primaria de una institución pública de la ciudad de Bucaramanga, Santander, Colombia.*** Investigación elaborada por Mónica Alexandra Ayala en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, en el año 2017. Esta investigación fue de tipo descriptiva, la cual según HERNÁNDEZ Sampieri, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA Lucio, P. (2014) se caracteriza por analizar y explicar rasgos, propiedades o cualidades de una situación particular, por medio de la recolección de datos referentes al fenómeno de investigación, estableciendo una serie de temas sobre los cuales puntualizar. Tenía como objetivo determinar la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución de educación básica primaria de la ciudad de Bucaramanga.

La investigación definió que el liderazgo se ha consolidado como un elemento fundamental al momento de fortalecer la calidad en la educación. Sin embargo, el enfoque que se le ha dado en las instituciones educativas lo sitúa en el ámbito administrativo sin involucrar a la comunidad. El trabajo investigativo propone determinar, la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución básica primaria de la ciudad de Bucaramanga<sup>25</sup>.

Para la metodología de la investigación, se aplicaron instrumentos como cuestionarios y entrevistas, los cuales fueron insumo de información, al igual que el proceso de observación realizado mediante una lista de chequeo aplicada por el

---

<sup>24</sup> ECHEVERRÍA Avellaneda, E. LIDERAZGO DEL MAESTRO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA VIRTUAL. Universidad Industrial de Santander 2018, p. 89.

<sup>25</sup> AYALA, M. Liderazgo en docentes de básica primaria en una institución pública de la ciudad de Bucaramanga, Santander, Colombia. Espiral, Revista de docencia e investigación, 2018, p. 53-64.

investigador, los cuales permitieron conocer las percepciones que tenían los docentes y el coordinador sobre el concepto de líder, el liderazgo y los elementos del mismo que se presentaban en la institución.

La investigación pudo concluir que, se establecieron cinco categorías y veintiocho subcategorías básicas para realizar el proceso de análisis y triangulación de la información, que en la institución “no se presenta un liderazgo distribuido debido a que los docentes no perciben claramente qué tipo de liderazgo se ejerce en la organización y los lineamientos que orientan esta labor son atribuidos a la coordinación la cual presenta un liderazgo basado en la subordinación a los seguidores”.<sup>26</sup>

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En la fundamentación teórica se presenta un marco básico de conceptos relacionados con el liderazgo del maestro como son: la importancia de la educación, la calidad educativa y sus diversos conceptos, el papel del maestro como formador y cultor de vida, el liderazgo pedagógico del maestro en la institución educativa, concepciones y tipos de liderazgo.

**2.2.1 La importancia de la educación.** La educación es uno de los factores que más influyen en el avance de las sociedades, por ello se constituye en un instrumento indispensable para el progreso de la humanidad hacia los ideales de paz, libertad y justicia social. La función esencial de esta es el desarrollo continuo de personas y sociedades, al servicio de un progreso más armonioso, más genuino, para hacer retroceder la pobreza, la exclusión, la opresión y la guerra. Lo expresado con anterioridad nos muestra que el principal eje de la enseñanza debe ser el amor por la infancia, por la juventud dando así el lugar que les corresponde, en un sistema educativo, pero también en la familia, en la comunidad y la nación. En relación con el

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*, p. 55.

la comisión europea o también llamada Delors, fue un proyecto de la UNESCO sobre la perspectiva de educar en el mundo de cara al siglo XXI, el nombre de dicho proyecto fue “La educación encierra un tesoro” dirigida por el ministro francés Jacques Delors, dicha comisión, “considera las políticas educativas como un proceso permanente de enriquecimiento de los conocimientos, de la capacidad técnica, pero también, y quizás, sobre todo, como una estructuración privilegiada de la persona y de las relaciones entre individuos, entre grupos y entre naciones<sup>27</sup>”

La educación tiene la misión de permitir que todos hagan fructificar todos sus talentos y capacidades, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal, todo lo anterior invita a revalorizar los aspectos éticos y culturales de la educación, para ello es necesario dar a cada uno medios de comprender al otro y al mundo en su curso caótico hacia la unidad.

La educación se presenta como una de las llaves al siglo XXI, especialmente en uno de los cuatro pilares presentados como la base de la educación, se trata de aprender a vivir juntos, conociendo a los demás, su historia, su tradición, para crear un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes o la solución pacífica de problemas, siendo la educación el principal mecanismo generador de ese espíritu nuevo que permita guiar toda reflexión hacia nuestro sistema educativo; consecutivo de la ampliación y profundización del liderazgo institucional.

**2.2.2. Calidad de la educación.** El término calidad no es un término unívoco, es decir que tiene un sentido y significado, la calidad de la educación es un término polisémico ya que posee pluralidad de significados, dicho concepto puede denotar muchas cosas como: la ausencia de deficiencias en el proceso de enseñanza aprendizaje; calidad del producto educativo, cero errores cien por ciento aciertos; cumplimientos de valores y principios éticos que ayudan a la integración y convivencia pacífica en el entorno

---

<sup>27</sup> JAQUES, Delors. LA EDUCACIÓN ENCIERRA UN TESORO. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Ciudad: Paris. Santillana ediciones UNESCO, p.44.

social; cumplimiento de objetivos, metas y fines cuantitativos trazados por la institución educativa; desarrollo y perfeccionamiento de capacidades básicas del educando para la adaptación e integración al proceso productivo de la nación, entre otros.

La calidad de la educación es al mismo tiempo un concepto pluridimensional, comprende a todas las diversas funciones y actividades, entre ellas: programas académicos y enseñanza, investigación, laboratorios, talleres, instalaciones, equipamiento, personal, estudiantes, servicio a la comunidad. La calidad es recursiva porque para tener calidad educativa es necesarios evaluar, retroalimentar, ajustar, ejecutar y corregir errores cada vez que se producen. Cabe precisar que dicho término es relativo y no absoluto, es decir, cambia de contenido en cada espacio y tiempo histórico, puede ser interpretado de distintas maneras por cada persona o grupo de investigadores en cada situación particular.

Desde el punto de vista del MEN, la calidad educativa está regida de manera predominante por las evaluaciones de mejoramiento escolar, de esta forma los resultados por competencias son una herramienta esencial ya que ofrece un diagnóstico que sirve como guía para el diseño de políticas y planes de mejoramiento. El diseño, la divulgación y la implementación de “los estándares de competencias orientan los objetivos de calidad educativa, permiten tener un referente sobre el grado en que la población estudiantil está adquiriendo y desarrollando las competencias básicas en los ambientes de aprendizaje del aula de clase”<sup>28</sup>.

Las pruebas Saber once (11°) evalúan las competencias de los estudiantes en las áreas de lectura crítica, matemáticas, sociales y ciudadanas, ciencias naturales e inglés, con el fin de proporcionar elementos a los estudiantes para que realicen su autoevaluación y se preparen para el desarrollo de su proyecto de vida, de la misma forma, proporciona a las instituciones educativas información sobre las competencias de los aspirantes a ingresar a la educación superior, sirve como base para el diseño de programas de nivelación académica y prevención de la deserción en este nivel, de

---

<sup>28</sup> Ministerio de Educación Nacional. AL TABLERO. El periódico de un país que educa y se educa. 2005, p. 2.

la misma manera monitorea la calidad de la educación en los establecimientos educativos del país, con fundamentos en los estándares básicos de competencias y los referentes de calidad emitidos por el Ministerio de Educación Nacional.

El Plan Decenal de Educación es un instrumento de gestión estratégica diseñado para implementar acciones pedagógicas, técnicas y administrativas que guíen los procesos de modernización del sistema educativo, su finalidad es mejorar la calidad educativa y lograr más equidad garantizando el acceso y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo. Por ende, desarrolla e implementa un sistema integral asegurando la calidad, teniendo en cuenta las particularidades propias de los niveles del sector educativo, construyendo un “sistema de control y seguimiento que facilite la gestión de las entidades y las instituciones, asegurando el uso adecuado y efectivo de los recursos, y monitoreando permanentemente los resultados, convirtiéndolos en insumos valiosos para el mejoramiento de la calidad educativa<sup>29</sup>”.

La educación para la convivencia y paz en el contexto educativo tiene la responsabilidad en formación de ciudadanos capaces de ejercer la democracia, respetar los derechos humanos y relacionarse entre sí de manera constructiva, la formación de sujetos hábiles para convivir armónicamente, además de ser un proceso de apropiación cognitiva de valores y de respeto, es un proceso de desarrollo de competencias que generen prácticas en pro de la convivencia. Desde esta perspectiva toda institución educativa se forma desde el currículo formal y oculto, donde la cultura y el contexto están implícitos en la cotidianidad escolar, es decir, educa desde ambientes que sirven para el desenvolvimiento de relaciones pedagógicas, gestión escolar y de relaciones con la comunidad educativa. El ámbito de la relación, escuela – comunidad, es también formador de sujetos para la convivencia, para esto debe estar la apertura de espacios escolares a la comunidad con la ayuda de proyectos colaborativos entre la escuela y las organizaciones comunitarias, el fomento de

---

<sup>29</sup> MEN, PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 2016-2026, el camino hacia la calidad y la equidad. 2017, p. 32.

participación continua y permanente de maestros líderes en la asistencia de gestión escolar.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>30</sup>, buscan garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad para promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos, de esta forma, para lograr este derecho los países deben garantizar el acceso a condiciones de igualdad, a una educación y aprendizaje inclusivo, de calidad, sin dejar a nadie atrás. La educación a de aspirar a la plena realización de la personalidad humana y promover el entendimiento mutuo, la tolerancia, la concordia y la paz.

El estado es el responsable de la protección, respeto y cumplimiento del derecho a la educación, dado que es una tarea compartida por la sociedad, la educación precisa un proceso inclusivo de formulación y aplicación de políticas públicas, de ahí tanto la sociedad como los docentes y educadores, el sector privado, las comunidades, las familias, los jóvenes y niños desempeñan un papel fundamental para hacer realidad el derecho a una educación de calidad.

Los ODS comprometen a todos los países a garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso de la enseñanza de educación de calidad, desde una perspectiva de aprendizaje para toda la vida:

“La consecución de una educación de calidad es la base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible. Se han producido importantes avances con relación a la mejora en el acceso a la educación a todos los niveles y el incremento en las tasas de escolarización en las escuelas, sobre todo en el caso de las mujeres y las niñas. Se ha incrementado en gran medida el nivel mínimo de alfabetización, si bien es necesario redoblar los esfuerzos para conseguir mayores avances en la consecución de los objetivos de la educación universal. Por ejemplo, se ha conseguido la

---

<sup>30</sup> Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Guía 20130, p. 29.

igualdad entre niñas y niños en la educación primaria en el mundo, pero pocos países han conseguido ese objetivo a todos los niveles educativos”.<sup>31</sup>

En conclusión, todas las personas, sin distinción de sexo, edad raza, color, pertenencia étnica, idioma, religión, ideas políticas o de otra índole, origen nacional o social, patrimonio o nacimiento, así como las personas con discapacidades, migrantes, pueblos indígenas, niños, jóvenes y especialmente, quienes se encuentran en situaciones vulnerables o excepcionales, deberían tener acceso a la educación inclusiva y de calidad, a la oportunidad de aprendizaje a lo largo de la vida. “Entre esos grupos vulnerables que requieren una atención especial y metas específicas, destacan las personas con discapacidad, los pueblos indígenas, las minorías étnicas y quienes viven en la pobreza”<sup>32</sup>.

**2.2.3. El maestro.** Grecia es para occidente la cuna de la educación humanística, allí es donde surge la preocupación de formar al ser humano con sabiduría, como si fuera una obra de arte, la enseñanza cobró vida, ya que es “una historia verdadera, y lo que es más, una historia de inapreciable valor, porque es sagrada, ejemplar y significativa<sup>33</sup>”. La figura del maestro en la antigüedad, adquirió relevancia en la formación espiritual y moral de la niñez y la juventud. En los griegos la educación no era concebible sin la presencia del sabio maestro, máximo guía y conductor de sociedad. De esta manera la “cultura griega como la romana no sustentan la acción educativa sin los grandes maestros que, con el tiempo, lo serán de la humanidad: Homero, Sócrates, Isócrates, Platón, Aristóteles, Cicerón, Marco Aurelio entre otros”<sup>34</sup>.

---

<sup>31</sup> Bárcena, A., & Prado, A. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Washington, DC: ONU; 2016, p. 15

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 27.

<sup>33</sup> REMOLINA, N. VELÁZQUEZ, B. CALLE, M. El maestro como formador y cultor de la vida. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Artículo de revisión, enero del 2004, p.7-8.

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 265.

“El maestro, según lo consideraban los griegos, era quien formaba el carácter del discípulo y velaba por el desarrollo de su integridad moral, orientada a la formación del alma y al cultivo respetuoso de los valores éticos y patrióticos. Sócrates, como gran educador y maestro persuadía a los jóvenes y a los viejos que no se preocuparan tanto por su cuerpo y por la fortuna como por la perfección de su alma. Sócrates, en el transcurso del tiempo, caracteriza más concretamente el cuidado del alma como el cuidado por el conocimiento del valor y de la verdad. Insiste en que el maestro debe orientar a los estudiantes para que obren bien (entendido esto como lo verdaderamente útil, saludable y, por tanto, a la par, lo gozoso y lo venturoso), puesto que es lo que lleva a la persona a la realización de su ser<sup>35</sup>”. (Jaeger 1994:422-425).

El maestro contemporáneo debe enseñar con autoridad, eso significa que debe tener dominio del conocimiento y fuerza moral que muestra desde su experiencia y autenticidad, la característica del maestro es la sabiduría, la autoridad y libertad, todo esto relacionado no solo con el conocimiento sino con la vida, es el arte de juzgar correctamente las cosas, los acontecimientos y las personas. Significa asumir serenamente la realidad de la vida y encontrar sentido de ella.

De esta manera el maestro auténtico posee características esenciales que lo distinguen como líder, formador y forjador de personas, potenciador de saberes y valores que ayudan al desarrollo humano, no solo se enseña contenidos e instruye, sino que educa con actitudes y ejemplos de vida. El perfil del maestro líder se articula con las necesidades de formación permanente, ya que esto se ve reflejado en su imagen social, como un agente generador de conocimiento y cambio, poseedor de una visión creadora que le permite trascender a la rutina, la costumbre mecánica de trabajo diario y la repetitividad que conduce al estancamiento<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Ibid, p. 268.

<sup>36</sup> Ibid, p. 266.

**2.2.4. Liderazgo pedagógico del maestro.** Se refiere al liderazgo enfocado en la pedagogía, el currículo, la evaluación, es decir, hace referencia a la forma en que se lleva a cabo en los centros educativos por parte del maestro la tarea central de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. El concepto de liderazgo pedagógico como constructo propiamente tal, aún es un concepto emergente, requiriendo bastante desarrollo teórico, particularmente en aquellos países donde esta noción de pedagogía es un término de reciente introducción.<sup>37</sup>

En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes, la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente. Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje.

Cabe precisar que existen dos tipologías cercanas en relación al concepto de liderazgo pedagógico, las cuales, sin embargo, obedecen a tradiciones con objetivos distintos. Efectivamente, las teorías de liderazgo instruccional de origen norteamericano, han asumido típicamente que el foco crítico de atención de parte de los líderes, es el comportamiento de los docentes y su relación con las actividades que afectan directamente el aprendizaje de los estudiantes. En cambio, en Inglaterra y otros lugares, dicha etiqueta ha sido sustituida por la noción de “liderazgo centrado en el aprendizaje”. El concepto se ha relacionado con asegurar la calidad de la enseñanza, se ha concentrado en incorporar un amplio espectro de acciones de liderazgo para sostener el aprendizaje y sus resultados<sup>38</sup>.

Se ha considerado que la etiqueta de liderazgo pedagógico puede ser identificada de forma directa o indirecta. Es decir, el liderazgo pedagógico directo, se focaliza en la

---

<sup>37</sup> Gajardo, J., Ulloa J. Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile, 2016, p. 5.

<sup>38</sup> Gajardo, J., Ulloa J. Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile, 2016, p. 5.

calidad de la práctica educativa, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente; el liderazgo pedagógico indirecto, en cambio, se focaliza en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión ya sea de las políticas escolares, los mecanismos de asignación recursos, entre otros apoyen la enseñanza y aprendizaje<sup>39</sup>.

Hubert <sup>40</sup> indica en su obra “12 tesis de una buena dirección escolar” que los buenos directores tienen compromisos pedagógicos, es decir, son buenos pedagogos, creen y confían en su equipo, son expertos impulsores de trabajo en equipo, son ejemplo de accionar cooperativo, no solo en el trato de estudiantes y maestros entre sí, sino como máxima pedagógica en la dirección escolar y el diario vivir de la escuela, en esta situación la administración educativa se considera un instrumento para alcanzar objetivos pedagógicos. En el ámbito escolar el liderazgo pedagógico fomenta el aprendizaje y desarrollo de los alumnos, todo eso funciona a partir de acciones centradas en el desarrollo personal de los alumnos y desarrollo profesional por parte de los docentes.

El liderazgo pedagógico<sup>41</sup> es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y mediante ella movilizar la organización hacia objetivos comunes para mejorar el aprendizaje de los alumnos. Esta influencia no se basa en el poder de autoridad formal, ya que el trabajo del equipo directivo crea espacios y entornos que facilitan y apoyan el aprendizaje organizacional y el del profesorado. Así mismo, se puede definir al liderazgo pedagógico como: “un liderazgo para el aprendizaje que toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos”.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p. 6.

<sup>40</sup> Hubert 2013, Citado por CONTRERAS, Trilce S. Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 2016, vol. 4, no 2, p. 231-284.

<sup>41</sup> Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p. 14.

De esta manera el liderazgo pedagógico, el éxito y el accionar cooperativo se comparten y se asumen conjuntamente, ya que por esta razón, un aspecto central del liderazgo pedagógico es, crear condiciones que fomenten el aprendizaje y la mejora educativa y es aquí donde el director cumple una función importante pero no absoluta, de esta manera el liderazgo se debe entender como “una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que como un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo<sup>43</sup>”

Para Dubs<sup>44</sup>, el liderazgo pedagógico no se basa en el control ni la supervisión, sino que está al servicio del desarrollo del maestro y escuela, se ve como un proceso integral relacionado al desarrollo escolar, generando un buen desarrollo personal según las necesidades de los maestros y metas y visiones de la institución educativa.

Como aspectos centrales del liderazgo pedagógico según Horn y Marfán<sup>45</sup>, son el compromiso personal de los involucrados para las metas conjuntas, el trabajo cooperativo y cambios anhelados, el rol del directivo en las distintas actividades, “el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan, y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido”.<sup>46</sup> Así mismo, el liderazgo consiste en la capacidad de plantear objetivos propios, aquellos que son en pro de la mejora, creando así un sentido compartido que moviliza a la organización.

Para Rolff<sup>47</sup> el liderazgo pedagógico tiene estrecha relación con el desarrollo escolar, con la idea de que dicho liderazgo no se basa en la imposición o mandato, sino en el ejemplo y el poder de persuadir. El desarrollo escolar y la escuela son vistos como un

---

<sup>43</sup> Ibid., p. 38.

<sup>44</sup> Dubs, R. (1994). Die Führung einer Schule. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

<sup>45</sup> Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.

<sup>46</sup> Ibid., p. 84.

<sup>47</sup> Rolff, H. (2012b). Die Rolle der Schulleitung in Schulentwicklungsprozessen. En C. Buhren, y H. Rolff (Ed.), *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung* (pp. 203-221). Weinheim y Basilea: Beltz.

sistema orgánico ya que demandan una noción pedagógica de liderazgo y no una técnica funcional. Una de las principales metas es forjar la escuela que aprende, una escuela que se desarrolla, siendo los directivos instancias a cargo del fomento y la facilitación de los objetivos propuestos.

El liderazgo para Leithwood y Riehl, es “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela<sup>48</sup>”, ellos hacen referencia al fomento intelectual y acompañamiento individual como dimensiones esenciales de liderazgo pedagógico. La evidencia empírica ha logrado demostrar que influye positivamente en el entusiasmo, compromiso y optimismo de los miembros de la comunidad educativa, de esta manera Los líderes pedagógicos “apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales<sup>49</sup>”.

El liderazgo distribuido se ha vuelto en los últimos tiempos un marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Para Murillo<sup>50</sup>, este modelo se centra en la responsabilidad y el liderazgo compartido, así como en la participación y el compromiso de todos los miembros de la comunidad escolar en todo lo relacionado con funciones y gestión escolar. La esencia del liderazgo distribuido va más allá de la repartición de tareas, consiste en aprovechar el potencial colectivo de la organización, donde el directivo crea un trabajo participativo, cooperativo, abierto, de confianza respeto mutuo, sacándoles el mejor partido a los conocimientos y destrezas de la comunidad escolar.

---

<sup>48</sup> Leithwood., K. & Riehl, C. ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood (Ed.) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación (2009). (pp. 20). Santiago de Chile: Fundación Chile.

<sup>49</sup> Ibid., p. 27.

<sup>50</sup> Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4), 11-24. Recuperado de [http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_ htm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_ htm.htm)

**2.2.5. Concepciones.** El ser humano sostiene concepciones (ideas, opinión o manera de entender cierta cosa o aspecto de la realidad), igual acontece con los maestros quienes tienen concepciones sobre su trabajo, los estudiantes, la materia que imparten, sus roles y responsabilidades. Estas concepciones son en general un constructo difuso y difícil, algunos autores coinciden en afirmar que son representaciones individuales de la realidad con validez y credibilidad para guiar el pensamiento y comportamiento.

Las concepciones no son simples actitudes ante los hechos, son supuestos que dan sentido al mundo de la vida de los maestros y agentes educativos; no son un simple reflejo de la realidad, se generan en la interacción cultural cotidiana. Señalar que el maestro en cada acción pone su cuerpo, inteligencia, conocimiento, sentimientos, aspiraciones, afectos, creencias y expectativas, es reconocer que posee una estructura de pensamientos que le guían su acción diaria que al funcionar como “esquemas de conocimiento y comportamiento cotidiano<sup>51</sup>” le permiten apropiarse su vida y es parte del saber que los maestros constituyen a partir de su propia experiencia y vivencia.

La educación implica el análisis de relaciones entre contextos, culturas, instituciones, personas y conocimientos en relación con la economía, el mundo de trabajo, la tecnología y en general con la realidad social, a fin de dar respuestas a las exigencias de la sociedad. Así mismo, la práctica educativa se diseña para ofrecer solución a problemáticas reconocidas que implican: el saber, el saber hacer y el ser, de esta manera el maestro asume el rol de mediador para la planeación, organización y realización de actividades educativas. Es por ello que se hace una necesidad fortalecer el liderazgo pedagógico en los docentes, ya que al utilizarlo en su práctica estimularán a sus estudiantes y todo esto se verá reflejado en el aprendizaje.

---

<sup>51</sup> Porlán Ariza, Rafael. Teoría Del Conocimiento, Teoría De La Enseñanza Y Desarrollo Profesional. Las concepciones epistemológicas de los profesores. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, 1989, p, 135.

El liderazgo en la institución escolar no se reduce a la función exclusiva del rector, sino que hace participar a todos los actores de la comunidad educativa, especialmente al maestro. Las nuevas concepciones de liderazgo pretenden orientar los desafíos de las instituciones del siglo XXI, requieren de compromiso y actuación de maestros líderes; Además,

“En la reflexión de los maestros y las maestras actúan como telón de fondo, invisibilizada en su saber y saber hacer, la influencia ideológica, política, ética y moral adquirida en las fuentes donde apropió su conocimiento y discurso profesional, permeadas por la cultura dominante y que limitan su capacidad crítica. De otra parte, los significados que sobre el ser maestro (a) ha construido en su quehacer constituyen la impronta personal que imprime a su práctica”<sup>52</sup>.

Resulta interesante para comprender las concepciones de los profesores, la idea expuesta por Gimeno Sacristán<sup>53</sup>, al señalar que los maestros pasan sin rupturas epistemológicas, desde su experiencia como estudiantes, al comportamiento como profesor. Al no preguntarse ni cuestionarse el significado educativo, social, pedagógico y epistemológico del conocimiento que transmite o que hace aprender, asumen acríticamente los cambios en su papel y función, y es su experiencia personal la que configura el arquetipo de conocimientos valiosos y al ser maestro establece los criterios de selección de lo que enseña. De la misma forma señala que los maestros pasan de alumnos receptores a ser un consumidor poco crítico de textos de enseñanza y de allí a transmisores de conocimientos, que no se apropian de su quehacer docente al seguir parámetros educativos anteriores, afectando de esta manera el liderazgo

---

<sup>52</sup> CONDE, Prada, A. Concepciones De Educación Popular Y El Papel Del Educador. Un Análisis En La Corporación Del Compromiso. Universidad Industrial de Santander, escuela de Educación, Bucaramanga 2005.

<sup>53</sup> Gimeno, Sacristán, José. El currículo: Una reflexión sobre la práctica. Ediciones Morata, Madrid, España, 3ª Edición 1991. El capítulo VII analiza las concepciones epistemológicas de los profesores y las dimensiones del conocimiento en las perspectivas de los profesores.

pedagógico, ya que como su nombre lo dice se trata de tomar decisiones y de buscar las estrategias de aprendizaje acordes al tipo de estudiantes que se les presente.

**2.2.6. Teorías de liderazgo.** El liderazgo es el proceso de influir en el comportamiento de individuos o grupos, al delinear la esencia del liderazgo se centró en las características de personalidad de los líderes exitosos, afirmando además que, las características que presentan los líderes pueden exhibir comportamientos que facilitan la interacción interpersonal y una relación positiva de trabajo (habilidades de relaciones humanas), estructuración de tareas y realización de trabajos (conocimientos técnicos), y la planificación, organización y evaluación de las actividades de trabajo en grupo (habilidades administrativas)<sup>54</sup>.

March y Simon, citados por Koontz y O Donnell, definen el liderazgo como “la teoría de agrupación sistemática de principios relacionados entre sí”<sup>55</sup>. El papel de la teoría es agrupar y darle estructura al conocimiento de donde surgen modelos de liderazgo con su aplicación práctica para entender y predecir el liderazgo que cada individuo aplica en diferentes situaciones. Dentro de las teorías de liderazgo se encuentran las definiciones de distintos tipos.

**2.2.6.1. Liderazgo visionario.** Este líder tiene la capacidad de crear y plantear una visión realista creíble y atractiva del futuro para una institución o grupo. El líder visionario ve más allá de lo que pueda ocurrir, pues su visión es a largo plazo adelantándose a los acontecimientos, anticipándose a los problemas y pudiendo detectar oportunidades mucho antes que los demás. Este líder no se contenta con lo que hay, es una persona no conformista y creativa, que se anticipa a los hechos pero

---

<sup>54</sup> NOJ, Xoyon, M. El Perfil Del Liderazgo Del Docente Del Siglo Xxi. Universidad Galileo. Guatemala 2007, p. 27.

<sup>55</sup> KOONTZ, Harold. Administración Una Perspectiva Global. 11ª Edición. Editorial McGrawhill. México, 1998, p. 28. Citado por NOJ, Xoyon, M. El PERFIL DEL LIDERAZGO DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI. Universidad Galileo. Guatemala 2007, p. 27.

que, a la vez, persigue resultados por los que lucha. Además, es entusiasta y contagia su entusiasmo; consigue que el equipo le siga y comparta sus objetivos<sup>56</sup>.

Se puede concluir que el maestro debe ser líder visionario para que le permitan trazarse metas a mediano y largo plazo, utilizando los recursos que estén a su alcance y haciendo uso de su creatividad para lograr los resultados deseados en el aprendizaje de sus alumnos.

**2.2.6.2. Liderazgo carismático.** Los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que desean alcanzar y un firme compromiso personal con esa meta; se les percibe como personas no convencionales, son asertivos, tienen confianza en sí mismos y se les considera como agentes de cambio radicales. Las características de los líderes carismáticos, de acuerdo con Robbins y Coulter, son: confianza en sí mismo, visión, capacidad para expresar la visión, convicciones firmes en torno a la visión, un comportamiento fuera de lo común, su apariencia es de un agente de cambio y sensibilidad ambiental<sup>57</sup>.

De esta manera el docente con liderazgo carismático es el que presenta características que le permiten tener confianza en sí mismo y en el trabajo que realiza, con una visión clara de lo que desea alcanzar con sus alumnos siendo un agente de cambio para la calidad educativa.

**2.2.6.3. Liderazgo de equipo.** El trabajo de un líder de equipo consiste en ser el enlace entre los miembros del equipo, servirles de mediador y propiciar un trabajo en equipo para el logro de sus objetivos. Robbins y Coulter expresan que “En el trabajo de equipo, el líder juega el rol de guía de los miembros del equipo. El trabajo de un líder de equipo es de administrar el límite externo del equipo y facilitarles el proceso

---

<sup>56</sup> Ibid., p. 31.

<sup>57</sup> Robbins Stephen, Coulter Mary. ADMINISTRACIÓN 6ª. Edición, editorial Pearson Educación. México, 2000, citado por, NOJ, Xoyon, M. EI PERFIL DEL LIDERAZGO DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI. Universidad Galileo. Guatemala 2007, p. 31.

de trabajo, aunque también debe tener diversas habilidades como: cultivar la paciencia, capacidad de compartir informaciones, capaz de confiar en otras personas, renunciar a la autoridad y comprender cuándo debe intervenir”.<sup>58</sup>

Finalmente, las instituciones educativas necesitan líderes visionarios, emprendedores, positivos y comunicativos, con la capacidad de liderar procesos, que posean una preparación acorde a las necesidades de los grupos o instituciones donde laboran, que sean emprendedores, que busquen el éxito y sean competitivos.

**2.2.7. Estilos de liderazgo.** Según las definiciones anteriores de liderazgo, los maestros se pueden clasificar según la forma en que practican su liderazgo. Por ello existen varias características de liderazgo, definidos a partir del patrón de conducta que presenta cada uno de ellos.

Al respecto Salazar<sup>59</sup> expresa que, para varios autores, es muy importante la descripción de los cuatro estilos que caracterizan el liderazgo los cuales son: el líder participativo, autócrata, liberal e instructivo. A continuación, se describen estos estilos de liderazgo.

**2.2.7.1. El líder participativo.** “El líder participativo es aquel que permite opinión de los miembros del grupo para la toma de decisiones; consulta siempre antes de decidir qué directrices dar, aceptando las contribuciones que le proporcionan”<sup>60</sup>. Este líder escucha y analiza las ideas de los participantes, motivándolos a incrementar su capacidad de auto control y responsabilidad y brinda apoyo para que, en forma conjunta, se realicen las tareas. Su estilo no es dominante ya que, si bien el liderazgo es ejercido por una persona, el trabajo es de todos y la delegación de tareas y

---

<sup>58</sup> *Ibíd.*, p. 32.

<sup>59</sup> Salazar, Jesús, Liderazgo – Estilos. Universidad Gran Mariscal De Ayacucho (2005) recuperado de: <http://www.diproredinter.com.ar/Psicología/04.htm>.

<sup>60</sup> NOJ, Xoyon, M. Op. cit., p. 34.

responsabilidades se realiza a criterio del equipo. Utiliza críticas constructivas y elogia el trabajo realizado por el equipo.

El profesor como líder participativo realiza su labor con la participación de todos sus alumnos, escucha opiniones y las tiene en cuenta, el trabajo que se realiza promueve la participación de todos y se limita a orientar el proceso de aprendizaje, además fomenta en los alumnos la capacidad de diálogo, promueve la participación y la crítica del trabajo en equipo. Todo lo anterior con el fin de que el alumno desarrolle su autoestima y responsabilidad por su proceso de aprendizaje.

**2.2.7.2. El líder autócrata.** Algunos modelos plantean la existencia un tipo de líder autócrata, es “aquél que asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, fija las directrices, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a sus seguidores”<sup>61</sup>. Es quien determina las acciones y técnicas para el desarrollo de tareas, establece el rol que cada uno debe realizar y quien puede apoyarlo. Considera que solamente él es capaz y competente para tomar decisiones importantes, pues piensa que las personas que guía son incapaces de trabajar por sí mismos. El líder autócrata es dominador, solicita obediencia y adhesión a sus decisiones; le gustan los elogios personales, pero es dado a criticar el trabajo de cada miembro del grupo.

Desde este punto de vista, el profesor autócrata es aquel que afirma, *En la clase mando yo* y se debe hacer lo que ordena. Este tipo de profesor es dogmático y orienta mediante la habilidad de recompensar o castigar, según la actitud que manifieste el alumno. Una de las características de este líder es que solo reproduce ideas, no estimula la capacidad de análisis y diálogo, solo se limita a realizar lo que se le solicita.

---

<sup>61</sup> *Ibíd.*, p. 34.

**2.2.7.3. El líder liberal.** En el caso de un líder liberal, se puede afirmar que es quien da “completa libertad para la toma de decisiones, tanto grupales como individuales, delegando la autoridad en sus seguidores y esperando de ellos la responsabilidad por su propia motivación, guía y control”<sup>62</sup>. La participación del líder liberal, dentro de la tarea del grupo, es limitada ya que la división de tareas queda a cargo del grupo.

El maestro con este tipo de liderazgo proporciona a los estudiantes mucha libertad dentro del salón de clases porque solo le interesa que realicen las tareas no importando cómo lo hagan, con tal de que lo hagan bien; literalmente se lava las manos al no asumir la responsabilidad, lo que incide en que se caiga en libertinaje.

Dado el fracaso del sistema educativo actual, es factible suponer que los maestros, en la educación tradicional y actual, suelen ser líderes autoritarios cuya principal función es la de transmitir conocimientos, este profesor debe cumplir muchas veces con el mínimo esfuerzo o con un comportamiento rutinario; actúa como simple trabajador y el sentido profesional de su labor pedagógica es deficiente, de acuerdo con las demandas actuales. Este tipo de maestro aún sigue patrones de enseñanza obsoletos, donde el alumno es considerado como receptor del conocimiento y debe mantenerse sentado, pasivo, tomando dictados o copiando lecturas y lecciones de un texto, repitiendo, memorizando y sin tener libertad de expresión; es sumiso, obediente, disciplinado, mecánico y maneja un juicio poco reflexivo acorde con un docente transmisor de conocimientos, que lo sabe todo y lo transmite en clases magistrales, ejerciendo un liderazgo autoritario; todo ello contradice necesariamente lo que promueve el proceso de transformación curricular.

**2.2.7.4. El líder instructivo.** Desde inicios se planteó el liderazgo educativo, un modelo de liderazgo en el que se propicie la eficacia, se diagnostiquen problemas educativos, se oriente al docente, se promueva el desarrollo personal, la evaluación,

---

<sup>62</sup> *Ibíd.*, p. 35.

la supervisión, y se atiende el desarrollo en el currículo<sup>63</sup>. En los años ochenta el término “liderazgo instructivo” recibió una fuerte crítica en la dirección escolar y marcó el cambio en el enfoque tradicional de gestión en las escuelas hacia el liderazgo centrado en la enseñanza-aprendizaje, en esta nueva propuesta se manifiesta y se destaca un clima propicio para el aprendizaje, el trabajo en equipo, el desarrollo profesional de los maestros, la cultura, la participación de la comunidad educativa orientado en una evaluación constante para la mejora educativa.

**2.2.7.5. Dimensiones del liderazgo docente.** No obstante, algunos trabajos abordan el concepto de liderazgo docente<sup>64</sup> como el profesor líder ya que tiene la capacidad de incentivar y fomentar a las personas para que suman roles de liderazgo dentro y fuera del salón de clases en el colegio, en beneficio de alumnos y profesores.

Day y Harris<sup>65</sup> (como se citó en MUJIS & HARRIS, 2003) proponen cuatro dimensiones del liderazgo docente:

- Trasladar los principios de mejora escolar a la práctica educativa en los salones de clase.
- Asegurar el liderazgo participativo, en el que todos los docentes se sienten parte de la mejora y el desarrollo, trabajando con sus colegas y guiándolos hacia las metas colectivas.
- Cumplir un rol mediador, mediante el cual transfieren los conocimientos, informaciones y experiencia con los que cuentan.

---

<sup>63</sup> Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4),11-24. Recuperado de [http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_hm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_hm.htm)

<sup>64</sup> CONTRERAS, Trilce S. Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 2016, vol. 4, no 2, p. 231-284.

<sup>65</sup>Day y Harris Citado por CONTRERAS, Trilce S. Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 2016, vol. 4, no 2, p. 231-284.

- Establecer relaciones estrechas entre profesores, que posibiliten el aprendizaje mutuo.

### 2.3. MARCO LEGAL

Se resaltan los apartados de diferentes normas de orden nacional que dan sustento normativo a la investigación.

En la Constitución Política de Colombia, artículo 44. “Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. Serán protegidos contra toda forma de abandono, violencia física o moral, secuestro, venta, abuso sexual, explotación laboral o económica y trabajos riesgosos. Gozarán también de los demás derechos consagrados en la Constitución, en las leyes y en los tratados internacionales ratificados por Colombia”<sup>66</sup>.

Así mismo, en su artículo 67. “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura”<sup>67</sup>.

La Ley 115 en su artículo 4, establece que el estado debe responder permanentemente por la formación y cualificación, la promoción, los recursos, métodos educativos y la investigación e innovación educativa, entre otros factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación. En el artículo 104, concibe al maestro como: “...orientador en las fases educativas, de un proceso de formación, enseñanza y

---

<sup>66</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE, 1991, p. 7.

<sup>67</sup> *Ibíd.*, p. 11.

aprendizaje de los educandos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad”<sup>68</sup>.

En el artículo 5, correspondiente a los fines de la educación el numeral 9 y 13 expresan que la educación debe conducir al “desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de la vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico del país”<sup>69</sup> y debe “promover en la persona y en la sociedad de la capacidad para crear, investigar, adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo del país y le permita al educando ingresar al sector productivo”<sup>70</sup>. Esta ley describe la formación en tecnología como una herramienta para mejorar la calidad de vida de los individuos y así mismo de la sociedad.

En el título VI, CAPITULO 1° Generalidades artículo 104. El educador. El educador es el orientador en los establecimientos educativos, de un proceso de formación, enseñanza y aprendizaje de los educandos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad. Como factor fundamental del proceso educativo: a) Recibirá una capacitación y actualización profesional; b) No será discriminado por razón de sus creencias filosóficas, políticas o religiosas; c) Llevará a la práctica el Proyecto Educativo Institucional, y d) Mejorará permanentemente el proceso educativo mediante el aporte de ideas y sugerencias a través del Consejo Directivo, el Consejo Académico y las Juntas Educativas<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup>MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General de Educación-Ley 115 de 1994.

<sup>69</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 115 [en línea]. Diario Oficial, No. 41.214, febrero 8 de de 1994. p. 2 [Consulado 11 de julio de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles>

<sup>70</sup> *Ibíd.*, p. 2.

<sup>71</sup> *Ibíd.*, p. 22.

### 3 DISEÑO METODOLÓGICO

El proyecto de investigación *Liderazgo pedagógico del maestro, concepciones y características* por su naturaleza es una investigación de tipo cualitativa dado que tiene como propósito explorar y describir las relaciones sociales para generar perspectivas teóricas y explicar las razones de diferentes aspectos del comportamiento. En otras palabras, investiga el porqué y el cómo se toma una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder a preguntas tales como cuál, dónde, cuánto.

La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, es decir la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, una comunidad, etc.<sup>72</sup> Dada la naturaleza del problema a investigar por el presente estudio, se ha optado por un diseño hermenéutico o interpretativo, propio de la revisión o investigación documental.

La investigación documental utiliza como materia prima fuentes de información (numérica y no numérica)<sup>73</sup>, tales como libros, archivos, informes de investigación, entre otras, las cuales en su conjunto proporcionan información base según el estudio a realizar.

#### 3.1 ETAPAS DEL PROCESO METODOLÓGICO

En el desarrollo de este trabajo se utilizará el proceso metodológico planteado por Galeano<sup>74</sup>, quien formula una técnica privilegiada para rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y consultar las fuentes y los documentos que se van a utilizar como

---

<sup>72</sup>SAMPIERI, Roberto. Metodología De La Investigación. México, Cuarta Edición, MC GRAW HILL, 2006, P. 49.

<sup>73</sup> Ibíd., p. 115.

<sup>74</sup> GALEANO, María Eumelia. "Estrategias De Investigación Social Cualitativa" el giro en la mirada. La carreta editores, 2004, p. 119.

materia prima de la investigación. Las etapas de ejecución y seguimiento de un procedimiento garantizan la validez y confiabilidad de los resultados, de esta manera el proceso metodológico de la investigación es:

- Diseño.
- Gestión e Implementación.
- Comunicación y resultados.

**3.1.1. Diseño.** El diseño de investigación se define como los métodos y técnicas elegidos por un investigador, para combinarlos de una manera lógica, y de esta forma el problema de investigación se ha manejado eficientemente; es una guía sobre cómo se llevó a cabo la investigación utilizando una metodología particular.

Inicialmente se formuló el problema de la investigación, para lo cual fue necesario realizar una revisión previa de antecedentes internacionales, nacionales, locales y concepciones relacionadas con la problemática objeto de estudio. De esta manera fue posible establecer con claridad lo que se ha investigado acerca del tema propuesto. Posteriormente, este diseño permitió formular los objetivos, clarificar la metodología adecuada, establecer las fuentes preliminares de información, e incorporar la revisión de bibliográfica como elemento constructivo dentro del proceso para el alcance de los objetivos propuestos.

El proceso de documentación se llevó a cabo a través de la gestión e implementación de rastreo, búsqueda, muestreo, inventario y selección de la información en línea, tanto de fuentes principales como fuentes complementarias a la temática. Los documentos obtenidos fueron considerados como parte integral del eje esencial de la investigación, entendiéndose como un documento todos los elementos escritos relacionados con las concepciones y características de liderazgo pedagógico del maestro. Después de que fue realizada la revisión documental, se hallaron varios textos y publicaciones referidas a las diferentes visiones de liderazgo

docente, perfil del liderazgo, el liderazgo pedagógico, los cuales permitieron el diseño del anteproyecto o propuesta de investigación.

**3.1.2. Gestión e implementación.** Esta etapa de la investigación realizó cinco fases de interacción cíclica. La primera correspondió a la construcción de la revisión documental sobre las concepciones y características que definen el liderazgo pedagógico del maestro. Debido a que existen múltiples formas de percibir el liderazgo pedagógico del maestro, fue necesario sondear documentos como investigaciones, artículos, libros, teóricos entre otros.

La segunda, correspondió al rastreo, inventario y muestreo de documentos existentes y disponibles como trabajos de grado, investigaciones, teóricos, entre otros, todo lo anterior se seleccionó de acuerdo a su pertinencia en relación con el objeto de estudio<sup>75</sup>, de esta manera se pudo explicar los rasgos, propiedades y cualidades del liderazgo pedagógico del maestro, se estableció una serie de temas como: liderazgo del docente, liderazgo pedagógico, liderazgo transformacional, liderazgo distribuido, el perfil del liderazgo del maestro, liderazgo docente y disciplina en el aula, desarrollo profesional del maestro, el liderazgo del maestro, entre otros.

Para el rastreo, inventario y muestreo de documentos se estableció una categoría denominada:

**El trabajo con los archivos:** Antes de acceder a un documento hay que tener claro el tipo de tema e información que se van a trabajar para elaborar un plan de búsqueda que abarque los temas de observación. Una forma de registro puede ser la ficha de contenido ya que es una forma ágil de registrar y sistematizar la información<sup>76</sup>:

---

<sup>75</sup> GALEANO, María Eumelia. "Estrategias De Investigación Social Cualitativa" el giro en la mirada. La carreta editores, 2004, pág. 120.

<sup>76</sup> Ibít., p, 121.

Tabla 1 Ficha de registro

<b>Título:</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Año</b>	
<b>Edición</b>	
<b>Editorial</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Palabras clave</b>	<hr/> <hr/> <hr/>

Esta fase en los procesos de revisión documental es significativa, ya que, si los archivos se encuentran con un inventario, este puede servir como un referente de ubicación y selección de documentos que se consideran útiles para el trabajo investigativo.

La tercera fase consistió en la selección de documentos pertinentes, se tomaron trabajos de grado de diversas universidades y teóricos referentes especialmente de los últimos 5 años. La cuarta fase fue una lectura a profundidad del contenido de los documentos seleccionados para identificar unidades de análisis, en esta revisión detallada se realizaron conteos para identificar temas o patrones recurrentes de elementos de análisis y se organizarán en patrones.

La quinta fase se denomina lectura cruzada, se desarrollaron dos momentos de análisis de información. En el primero se tomaron los listados de temas o patrones identificados en la fase anterior, y se contrastaron con los modelos que precisan las concepciones y características que definen el liderazgo pedagógico del maestro; el segundo momento consistió en analizar cómo los actores sociales han venido

concibiendo el liderazgo pedagógico del maestro, se establecieron elementos y características.

**Interpretación de resultados.** Una vez lograda la identificación de elementos y características, se procedió a la confrontación de los resultados a la luz de la fundamentación teórica y mirada crítica de la investigadora. La interpretación, guarda afinidad con la tradición de análisis textual, la cual hace especial hincapié en la exploración de relaciones existentes entre la superficie textual y algunos aspectos que configuran el sentido del texto. En general, el análisis textual delimita una perspectiva metodológica que a grandes rasgos resulta identificable con las técnicas denominadas cualitativas. Para Bereslon citado por Galeano es una “técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones con el fin de interpretarlas”<sup>77</sup>, Así mismo, Krippendorff citado por Galeano afirma que el ámbito de acción de análisis de contenido al considerarlo como “una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que se pueden aplicar a un contexto<sup>78</sup>”. Se debe tener en cuenta la comunicación entre los datos y el contexto de los mismos.

**3.1.3. Comunicación de resultados.** La etapa final del proceso metodológico consiste en la organización y presentación pública de los resultados obtenidos, a través del estudio o investigación.

---

<sup>77</sup> BERESLON, Op. cit., p. 120.

<sup>78</sup> KRIPPENDORFF, Op. cit., p. 120.

## **4 EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL MAESTRO: CONCEPCIONES, ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS**

En este capítulo se concreta el trabajo desarrollado para identificar, definir y analizar las concepciones, elementos y características que definen el liderazgo pedagógico del maestro. En la primera parte del capítulo se presenta el proceso descriptivo de aspectos tenidos en cuenta en el procesamiento de la información obtenida a través de la revisión documental de diversas investigaciones internacionales, nacionales y departamentales, así como de algunos autores citados con recurrencia y que fundamentan los estudios e investigaciones seleccionadas; la segunda parte comprende la presentación de las unidades de análisis que se lograron identificar, se pudieron observar patrones recurrentes en ellas; en la tercera y última parte del capítulo, se contrastan los resultados con la fundamentación teórica bajo la mirada crítica de la investigadora.

### **4.1 PROCESO DESCRIPTIVO**

Al tener como horizonte identificar las concepciones, elementos y características que definen el liderazgo pedagógico del maestro, como primer objetivo específico del proyecto de investigación, fue necesario realizar una revisión de frecuencia de palabras (figura 1), de los conceptos de liderazgo que se encontraron en diversas investigaciones, libros y documentos teóricos, para verificar las posibles tendencias o unidades de análisis, las que dieron lugar a la configuración de los elementos y características de tales conceptos.



**4.1.1. Liderazgo Docente.** La primera concepción que se logró identificar a través del rastreo, de la lectura cruzada e interpretación de la información fue el liderazgo docente. En la figura 2, se pueden observar los elementos y características que lo definen.

**Figura 2.** Elementos y características del Liderazgo Docente



A través de la revisión de información y la lectura de diversas investigaciones, autores y artículos, se rastreó el Liderazgo Docente (Anexo 1). Como se evidencia en la figura 2, este liderazgo se enfoca en los directores de las escuelas con el fin de mejorar la calidad educativa, ya que va más allá del hecho de que los profesores asuman posiciones formales, se trata más bien de que el docente se vuelva un verdadero y comprometido representante de la cultura de aprendizaje y mejora de la escuela.

En la concepción de Liderazgo Docente se pudieron precisar siete elementos que lo definen con sus respectivas características, los cuales son:

- **Innovación:** *Creatividad – Promueven la innovación.*
- **Desarrollo de habilidades:** *Para la vida- Cognitivas.*
  
- **Aprendizaje:** *Solución de problemas – Lograr cambios – autónomo.*
  
- **Modificar prácticas:** *Reestructuración educativa –De aula.*
  
- **Directores líderes:** *Metas a largo plazo – Líderes instructivos – Motivan a los docentes.*
  
- **Cambio educativo:** *Camino hacia el cambio – Transformación imaginarios.*
  
- **Mejora calidad:** *Enseñanza aprendizaje – Resultados centros educativos.*

Todos los elementos y características que definen el Liderazgo Docente fueron recopilados a través del rastreo del concepto en las investigaciones seleccionadas, al igual que en diversos teóricos, artículos y libros, entre otros.

**4.1.2. Liderazgo Pedagógico.** La segunda concepción que se logró definir a través del rastreo, lectura cruzada e interpretación de la información fue el liderazgo pedagógico (Anexo 2). A continuación, se puede evidenciar la figura 3, la cual muestra los elementos y las características que la definen.

**Figura 3.** Elementos y características del Liderazgo Pedagógico



La concepción de Liderazgo Pedagógico, se encuentra fundamentada por los referentes teóricos e investigaciones seleccionadas a nivel nacional e internacional, como se puede observar en la figura 3, el concepto de liderazgo se define por siete elementos fundamentales y sus respectivas características los cuales son:

- **Objetivos comunes:** Compromiso personal para llegar a metas conjuntas.

- **Rol complejo:** Altamente significativo – Dilemas y retos de complejidad.
- **Ejercer influencia:** *Sobre otras personas – Aprendizajes – Miembros de una organización – Relación maestro-alumno.*
- **Trabajo en equipo:** *Responsabilidad compartida – Construyendo la confianza – accionar cooperativo.*
- **Mejora en las prácticas:** *Cambio en las prácticas – Docentes.*
- **Calidad enseñanza-aprendizaje:** *Beneficiar proceso – Impacto alumnos – Liderazgo para mejorar – Resultados de los aprendizajes – Líderes se centran – Gestión de aprendizajes.*
- **Pedagogos:** *Creen y confían – Pedagógico y mejora continua – Valores pedagógicos – Dirección escolar.*

**4.1.3. Liderazgo Transformacional.** La tercera concepción que se logró definir a través del rastreo, lectura cruzada e interpretación de la información fue el de liderazgo transformacional (Anexo 3). A continuación, se evidencia en la siguiente figura 4.

**Figura 4.** Elementos y características del Liderazgo transformacional



En la concepción de Liderazgo Transformacional se pudieron precisar seis elementos que lo definen con sus respectivas características, las cuales son:

- **Motivar:** *Acción del líder quien inspira – Impulsa encima de sus exigencias.*
  
- **Misión-Visión:** *Significativas metas – Organizacional –Sensibiliza y empodera.*
  
- **Transformación:** *Ayudarse mutuamente – Del entorno – Proceso de dirección – Grupos-organización.*
  
- **Equipo:** *Espíritu colaborativo – Ideas compartidas.*
  
- **Cultura organizacional:** *Nuevas ideas-enfoques – Proceso de dirección – Enfocado en la organización – Principios éticos y morales.*
  
- **Seguidores:** *Respeto y responsabilidad – Cambio positivo – Motivación y rendimiento – Se identifican – Informar y orientar.*

#### 4.1.4. Liderazgo Distribuido.

Figura 5. Elementos y características del Liderazgo Distribuido



La concepción de Liderazgo Distribuido (Anexo 4), se encuentra fundamentada por diversos referentes teóricos e investigaciones a nivel nacional e internacional. Como se puede observar en la figura anterior, el concepto de liderazgo se caracteriza por cuatro elementos fundamentales y sus respectivas características los cuales son:

- **Características Individuales:** *Individuales / grupales – Posturas de liderazgo.*

- **Funciones:** *Pedagógicas, administrativas, relacionales – Distribución del poder.*
- **Organizacional:** *Trabajo conjunto – Contexto escolar – Red de individuos – “Compartido”, “colaborativo”, o “democrático”.*

**Influencia:** *Escuelas – Proceso.*

- **Instrumento:** *Mejorar cognición – Herramientas-escuela – Organizacionales-culturales.*
- **Inter-acción:** *Interacción / acciones – Practicas / antes que un rol – Distintas personas – Varios dirigentes.*

## 4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La lectura cruzada y análisis comparativo de la información permitió la identificación de elementos y características en los conceptos de liderazgo encontrados. El análisis e interpretación de los resultados permitió ahondar en los conceptos estudiados, al confrontarlos a la luz de la fundamentación teórica y mirada crítica de la investigadora.

### 4.2.1. Liderazgo Docente.

*“A finales de los 70 y en los 80, y con una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, se insistió en que los esfuerzos para*

*mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados como líderes instructivos”.*

**Salazar, M. (2006)**

Los trabajos que abordan la concepción de Liderazgo Docente, apuntan a que este tipo de liderazgo solo se considera propio de los directores, sin embargo, sugiere que el profesor líder tiene la capacidad de fomentar e incentivar a los miembros de la comunidad educativa a asumir roles de liderazgo dentro y fuera del salón de clases en beneficio de estudiantes y maestros, tomando decisiones, fomentando la excelencia, promoviendo el desarrollo profesional, la mejora de los procesos educativos, la calidad de enseñanza-aprendizaje, ejerciendo el liderazgo en general, de diferentes maneras. Como afirma Nappi “el *docente líder* no es un cargo asignado, sino un rol que el individuo asume por sí mismo”<sup>79</sup>.

El liderazgo docente para Helterban, no reside en los cargos formales, sino en que el docente vea las necesidades, identifique problemas y sea capaz de solucionarlo por sus propios medios. De igual forma si los maestros no toman conciencia sobre sus propias capacidades y rol de liderazgo, no desarrollarán competencias y confianza que se requiere para el ejercicio del liderazgo pedagógico efectivo<sup>80</sup>.

Esto permite evidenciar que los diferentes referentes teóricos e investigaciones asocian el liderazgo docente con los directores o rectores de las escuelas, es decir que solo ellos son quienes llevan el liderazgo por el hecho de llevar a la institución educativa a la mejora continua. El **Liderazgo Docente** para Fullan<sup>81</sup> es una “*reestructuración de las prácticas educativa...*”, así mismo Leithwood y Cousins<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> NAPPI, Judith S. The teacher leader: Improving schools by building social capital through shared leadership. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 2014, vol. 80, no 4. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3399899341/the-teacher-leader-improving-schools-bybuilding>

<sup>80</sup> HELTERBRAN, Valeri R. Teacher leadership: Overcoming the am just a teacher's syndrome. *Education*, 2010, vol. 131, no 2, p. 363-372.

<sup>81</sup> FULLAN, Michael, et al. El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. 2011.

<sup>82</sup> Leithwood y Cousins (1990) Citado por Romero T, M. Características del liderazgo docente y el trabajo en equipo en educación inicial.

afirman que es “*la transformación de los imaginarios enfocado en mejorar los resultados de los centros educativos...*”. Salazar<sup>83</sup> propone que el liderazgo docente “*habrían de focalizarse en los directores, considerados como líderes instructivos*”, de igual manera Franco<sup>84</sup> afirma que “*En el campo educativo, la mayoría de los estudios se ha orientado a mostrar la influencia del liderazgo de los rectores en el mejoramiento de las instituciones educativas...*”

Entre los elementos y características relevantes de este concepto que se encontraron en las investigaciones y autores, se pueden analizar los siguientes:

**Innovación**, expresada en la *creatividad* y el esfuerzo que hace el directivo que *promueve la innovación* con su equipo de maestros y comunidad educativa. Fullan al respecto señala que es “el cambio educativo, de tal forma que se promueva la innovación, el desarrollo de habilidades para la vida, la creatividad, la solución de problemas<sup>85</sup>” así mismo el liderazgo docente está orientado a “la transformación de los imaginarios dirigidos en mejorar los resultados de los centros educativos<sup>86</sup>” y tal como lo expone Fullan “dentro de una reestructuración de las prácticas educativas.”

**Desarrollo de habilidades** tanto *cognitivas* como *para la vida*, este líder además de encargarse de la mejora continua de la institución debe centrarse en trabajar cooperativamente con sus colegas para la mejora de la enseñanza-aprendizaje, no solo de adquisición de conocimientos, sino en la enseñanza de la responsabilidad y el valor de la vida, despertando el interés a partir de temas cotidianos para la solución de problemas del contexto, es decir: “todo debe recaer al final en el

---

<sup>83</sup> SALAZAR, Maritza. El liderazgo transformacional, ¿ modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNlrevista*, 2006, vol. 1, no 3, p. 1-12.

<sup>84</sup> SERRANO, José Manuel Franco. Habilidades de liderazgo de docentes de undécimo grado de un colegio privado de Bucaramanga, Colombia, medidas por el inventario de prácticas de liderazgo (LPI). *Revista Temas: Departamento de Humanidades Universidad Santo Tomás Bucaramanga*, 2008, no 2, p. 81-91.

<sup>85</sup> Fullan, M., (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. Profesorado: revista de Curriculum y Formación del profesorado,6(1), Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>

<sup>86</sup> Bass (1988) citan a Leithwood y Cousins (1990), Leithwood y Cousins (1990) Citado por Romero T, M. Características del liderazgo docente y el trabajo en equipo en educación inicial.

aprendizaje *autónomo* de los alumnos a su cargo, al lograr despertar este interés se presentarán las metas que se trazan a largo plazo<sup>87</sup>.

**Aprendizaje**, ya que en el liderazgo de “las escuelas eficaces y que mejoran... los líderes se centran más en aspectos relacionados con la *enseñanza y el aprendizaje*, que en otros (de tipo administrativo)<sup>88</sup>”, *logrando cambios* a partir de la solución de problemas cotidianos, inculcando un trabajo *autónomo* desde cada director de grupo de la escuela, trabajando en la mejora continua y en la organización de proyectos educativos institucionales para la *solución y la mejora*.

**Modificar las prácticas**, para la *reestructuración educativa* es necesario la presencia de un director líder ejemplar, donde a partir del trabajo cooperativo con sus colegas se puedan modificar las prácticas *de aula*, en pro de la mejora y la calidad educativa, de tal manera que se promueva la innovación, el desarrollo de habilidades para la vida, la solución de problemas como el razonamiento crítico y el uso de la tecnología<sup>89</sup>.

**Directores líderes**, el liderazgo es uno de los factores intra-escolares de gran importancia para lograr cambios en el aprendizaje de los estudiantes, fundamentado con el logro de *metas a largo plazo* para mejorar el desempeño del grupo que orienta, siendo significativo para la gestión del desarrollo de habilidades a través de los *directores instructivos*<sup>90</sup>. Sin embargo, se llegan a diversas conclusiones que los líderes “la escuela *motivan a los docentes* y estos, a su vez, modifican las prácticas en el aula<sup>91</sup>”.

**Cambio educativo**, la calidad del sistema educativo se basa en gran parte en la calidad de sus maestros, de esta manera se convierten en agentes principales del

---

<sup>87</sup> DOMÍNGUEZ, B. (2011) Ponencia “Liderazgo educativo”, consultado el 14 de noviembre del 2019 en <https://www.slideshare.net/A01004512/liderazgo-educativo-7409195>

<sup>88</sup> Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado el 23 de septiembre de 2010 de: <http://www.psicoperspectivas.cl>.

<sup>89</sup> Fullan, M., Op cit. p. 2

<sup>90</sup> Salazar, Op cit., p. 5

<sup>91</sup> GORROCHOTEGUI, A. El docente líder. Ideas para la auto-mejora continua. *Buenos Aires: Miño y Dávila*, 2013.

sistema educativo y se convierten en actores activos del *cambio*, de tal manera que fomenten u asuman junto a los directivos el rol del liderazgo *transformando los imaginarios* centrado en la mejora continua y los resultados de los centros educativos.

**Mejora en la calidad**, ha ido ganando más atención en las prácticas de desarrollo escolar y mejora educativa, el liderazgo docente “radica en el rol fundamental que tiene el profesor en el liderazgo pedagógico de la escuela, su funcionamiento en general y sus procesos centrales: la *enseñanza-aprendizaje*<sup>92</sup>” a su vez, el docente líder comparte sus recursos con otros de tal forma que los recursos individuales favorecen y enriquecen a los colectivos mejorando los *resultados de los centros educativos*<sup>93</sup>.

Sin embargo, el liderazgo docente va más allá del hecho de que rectores asuman posiciones formales o tareas de liderazgo, se trata de que el docente se vuelva un verdadero representante de la cultura del aprendizaje y desarrolle actitudes y prácticas de liderazgo, sin que estas necesariamente respondan a una posición formal en el organigrama de la escuela.

El liderazgo docente<sup>94</sup> muestra efectos positivos cuando, en primer lugar, en el desarrollo profesional de los mismos maestros, las prácticas y actitudes de liderazgo motivan de manera significativa la enseñanza-aprendizaje de las escuelas concientizándolos sobre el hecho de ejercer liderazgo.

Desde esta concepción de liderazgo, es de esperar entonces que la responsabilidad de los rectores que se creen condiciones para que el liderazgo docente sea significativo en las escuelas, se requiere apoyo activo de los mismos directivos,

---

<sup>92</sup> York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What Do We Know about Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316. <http://dx.doi.org/10.3102/00346543074003255>

<sup>93</sup> Leithwood, K. A., Begley, P. T., y Cousins, J. B. The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future(1990). *Research.journal of educational administration*, 28(4). Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09578239010001014>

<sup>94</sup> CONTRERAS, Trilce S. Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 2016, vol. 4, no 2, p. 231-284.

crear espacios de aprendizaje, poner disposición y tiempo, brindar recursos. Ellos están en la posición más favorable para apoyar y estimular a los profesores, darles credibilidad, reconocimiento y aprecio, generar chances para el liderazgo distribuido y el desarrollo, y crear espacios de intercambio y cooperación.<sup>95</sup>

El liderazgo docente ha ganado gran importancia en los últimos años y se orienta, hoy en día, como un elemento esencial del liderazgo pedagógico y de la escuela exitosa.

#### **4.2.2. Liderazgo Pedagógico.**

*“Liderazgo pedagógico como una gestión y conducción de instituciones educativas y/o procesos pedagógicos, cuyo eje fundamental de acción es lograr y garantizar un aprendizaje de calidad y el bienestar de todos los estudiantes. Se basa en una cultura ética, participativa y de innovación y mejora continua, y asume un compromiso con el desarrollo y el bienestar de todas las personas”.*

**Contreras, T. S. (2016)**

En esta investigación se aborda la concepción de liderazgo pedagógico como el modelo de dirección escolar y gestión educativa, su eficacia ha sido comprobada con soporte empírico de diversas investigaciones de calidad educativa y liderazgo escolar. Cabe destacar que en el contexto escolar el objetivo es fomentar el

---

<sup>95</sup> Hutchinson, C. (2005). The Teacher as Leader: Transformational Leadership and the Professional Teacher or Teacher-Librarian. *School Libraries in Canada*, 24(1), 73-79. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/16746531/teacher-as-leader-transformational-leadership-professional-teacher-teacher-librarian>

desarrollo y aprendizaje de los estudiantes, de esta manera se hace necesario centrarse en el desarrollo profesional de los maestros y de las prácticas de aula. En este sentido, los referentes teóricos afirman: *“enfocarse en lo pedagógico y en la mejora continua para enfrentar dilemas y retos de complejidad”<sup>96</sup>*, *“el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes”<sup>97</sup>*, *“El liderazgo pedagógico debe ser visto como un proceso integral intrínsecamente ligado al desarrollo escolar, en el que se genera un común denominador para el desarrollo personal, las necesidades del profesorado y las metas y visiones de la escuela”<sup>98</sup>*, *“Un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos”<sup>99</sup>*, *“El liderazgo se debe entender como “una función que puede ser ejercida por cualquier miembro, más que como un conjunto de responsabilidades reservadas a un individuo”<sup>100</sup>*, *“Los buenos directores se comprometen con valores pedagógicos. Son buenos pedagogos, creen y confían en su equipo y, como expertos e impulsores del trabajo en equipo, son ejemplo del accionar cooperativo, no solo en lo que concierne al trato de alumnos y profesores entre sí, sino como máxima pedagógica de la dirección escolar y del día a día en la escuela”<sup>101</sup>*, *“dicho liderazgo no se basa en la imposición o mandato, sino en el ejemplo y el poder de persuasión”<sup>102</sup>*, *“liderazgo pedagógico como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”<sup>103</sup>*, *“Los líderes pedagógicos “apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus sentimientos y necesidades personales”<sup>104</sup>*, *“los docentes líderes son profesores expertos que, si bien pasan la*

---

<sup>96</sup> Ogawa y Bossert (1995) y Manz y Sims (1993 como se citó en Leithwood & Mascall, 2008)

<sup>97</sup> (Horn & Marfán, 2010, p. 83)

<sup>98</sup> Dubs (1994)

<sup>99</sup> (Bolívar, 2010)

<sup>100</sup> (Bolívar, 2010)

<sup>101</sup> Hubert (2013):

<sup>102</sup> Rolff (2012b)

<sup>103</sup> Leithwood y Riehl (2009, p. 20)

<sup>104</sup> (Leithwood & Riehl, 2009, p. 27).

*mayoría del tiempo en el salón de clases, asumen roles de liderazgo en distintos momentos y de distintas formas, siguiendo los principios del liderazgo pedagógico*<sup>105</sup>.

Entre los elementos y características relevantes de este concepto que se encontraron en las investigaciones y autores, se pueden analizar los siguientes:

**Objetivos comunes**, el liderazgo pedagógico exige un *compromiso* personal y moral para llegar a las *metas conjuntas*, cada miembro de la comunidad debe tener la capacidad de plantear principios que sean tomados por otros como *objetivos propios*, un *sentido compartido* que moviliza a la organización en pro de objetivos y principios comunes<sup>106</sup>.

**Rol complejo**, a nivel escolar el liderazgo pedagógico, desempeña un rol *altamente significativo* en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes con un gran impacto en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, enfrentando *dilemas y retos de complejidad* enfocados en la gestión y las prácticas docentes<sup>107</sup>.

**Ejercer influencia**, el líder pedagógico tiene la capacidad de ejercer influencia *sobre otras personas*, siendo ejemplo de accionar y responsabilidad compartida, se crea un vínculo con las personas que los rodea, es el nivel donde las personas saben lo importante que es para ellas y para el grupo la influencia del líder. Mediante la influencia de la organización hacia el objetivo común *mejora el aprendizaje*<sup>108</sup> de los alumnos donde se establecen relaciones estrechas entre profesores, que posibilitan el aprendizaje mutuo y de *maestro-alumno*.

**Trabajo en equipo**, este modelo se centra en la *responsabilidad* y el liderazgo *compartido*, así como en el compromiso y participación de todos los miembros del

---

<sup>105</sup> Ash & Persall (2000, como se citó en Muijs & Harrys, 2003)

<sup>106</sup> (Horn & Marfán, 2010. Op cit. p. 241

<sup>107</sup> Anderson, S. Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. (2010). *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl>.

<sup>108</sup> Bolívar, A. (2010), Op cit. p. 241

grupo para alcanzar los objetivos, fomentando formas de trabajo *cooperativo*<sup>109</sup> y participativo, lo que da pie a la innovación y optimización de recursos, los buenos líderes crean un buen clima pedagógico, *construyen la confianza* para llegar al éxito.

**Mejora en las prácticas**, es una estrategia central que consiste en brindar apoyo emocional, afectivo y ético para promover el proceso de *cambio en las prácticas*<sup>110</sup> de los principales agentes escolares. El desarrollo de los docentes a partir de la reflexión y diálogo sobre su práctica pedagógica mejora las prácticas *docentes* de la institución.

**Calidad de enseñanza-aprendizaje**, el liderazgo bien empleado por parte del docente en su relación maestro-alumno, puede *beneficiar* de manera nata al *proceso* de enseñanza-aprendizaje teniendo un *impacto* sobre la su calidad. El liderazgo pedagógico tiende a enfocarse en la mejora continua y a ser conceptualizado como un proceso organizacional en el que se recurre a diversos agentes educativos para enfrentar dilemas y retos de complejidad en pro de *los resultados* de los *aprendizajes*. Los *líderes se centran* más en aspectos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje, que en otros (de tipo administrativo)<sup>111</sup>, el foco se centra principalmente en la gestión y ejercitación de los aprendizajes.

Los líderes son **Pedagogos**, *creen y confían en su equipo*, son expertos impulsores del trabajo en equipo, son ejemplo de accionar cooperativo, se basan en la cultura ética, de innovación, participativa y *mejora continua* asumiendo compromiso con el desarrollo y bienestar de todos los miembros de la comunidad,

---

<sup>109</sup> Huber, G. Zwölf Thesen zur guten Schulleitung. En G. Huber, (Ed.), (2013) p, 246. Jahrbuch Schulleitung 2013. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements (pp. 3-11). Colonia: Wolters Kluwer / Carl Link.

<sup>110</sup> Cavalli, M. La evaluación de la práctica pedagógica. *Revista Iberoamérica de Educación*, (2006). 35 (4), 29-46.

<sup>111</sup> Muijs, D. La mejora y la eficacia de las escuelas en zonas desfavorecidas: resumen de resultados de investigación, (2003). *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1 (2).

no solo a lo que concierne el trato entre alumnos y profesores entre sí, son la *máxima pedagogía* de la dirección escolar<sup>112</sup>.

Con base en la bibliografía revisada sobre liderazgo pedagógico, se puede definir como una gestión y dirección de instituciones educativas y procesos pedagógicos cuyo fin es lograr y garantizar la calidad de la enseñanza-aprendizaje y el bienestar de sus estudiantes. El liderazgo pedagógico está basado en una cultura participativa, ética, de innovación y mejora continua, asume gran compromiso con el bienestar y desarrollo de todos los agentes educativos. Sus líneas de acción y rasgos esenciales son:

- Desempeña un rol altamente significativo enfrentando dilemas y retos de complejidad.
- Mejora las practicas docentes y de aula.
- Promueve una responsabilidad compartida de metas y objetivos construyendo la confianza y el accionar cooperativo.
- Plantea un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de principios comunes, ya que da la capacidad de plantear principios que sean tomados por otros como objetivos propios, brindando un compromiso personal para llegar a metas conjuntas.
- Brinda la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, empodera a todos los miembros de la organización mejorando el aprendizaje de los estudiantes, ya que el liderazgo bien empleado por parte del maestro, mejora la relación maestro-alumno.
- Ofrece una calidad de enseñanza aprendizaje que beneficia de manera nata la calidad de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, el foco está centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes.

---

<sup>112</sup> Huber, G. Op cit. p. 241.

- Son la máxima pedagogía en la dirección escolar, ya que son buenos pedagogos, creen y confían en su equipo enfocados en la mejora continua.

El liderazgo pedagógico bajo estas líneas de acción puede lograr que el aprendizaje escolar y la escuela se optimicen de manera continua y permanente. Siendo este el modelo de liderazgo de todo aprendizaje exitoso y óptimo para los alumnos y demás agentes educativos. Es evidente que la capacidad de la mejora escolar depende en gran medida de los directores competentes que pueden construir y fomentar condiciones propicias para el desarrollo y calidad educativa, realizando un trabajo en conjunto con sus maestros propiciando la mejora continua e innovación. Los directivos deben tener la autonomía necesaria para las líneas de acción y medidas de gran impacto para la institución, por esta razón es fundamental el ejercicio del liderazgo pedagógico.

En este sentido, es necesario para la mejora e innovación que se brinden las herramientas necesarias para desarrollar su capacidad interna de liderazgo. La escuela democrática, autónoma y participativa gira en torno al liderazgo pedagógico, pero sin un liderazgo participativo, una política educativa acorde las necesidades del contexto, un desarrollo escolar eficiente, es muy difícil evidenciar la calidad del liderazgo pedagógico.

#### **4.2.3. Liderazgo Transformacional.**

*“Liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía”.*

**Lerma (2007)**

El liderazgo transformacional es un modelo de liderazgo docente enfocado en el cambio educativo, varios investigadores se respaldan en el modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio, ellos proponen cinco elementos claves como lo son: el carisma, la visión, la consideración individual, la estimulación intelectual y la capacidad para motivacional. Sin embargo, por medio de la investigación documental se pueden identificar diversos autores que explican dicha concepción, entre los elementos y características relevantes de este concepto que se encontraron en las investigaciones y autores, se pueden analizar los siguientes:

**Motivar**<sup>113</sup>, el liderazgo transformacional depende mucho de la *acción del líder*, ya que es él quien inspira y motiva a sus seguidores, este líder debe contar con un carisma esencial donde demuestra entusiasmo y credibilidad a través del trato personal con sus seguidores o grupo, *impulsa por encima de sus exigencias* brindando su apoyo incondicional con una facilidad de motivar, es el líder quien potencia las habilidades de sus seguidores y promueve un gusto por el trabajo en equipo.

**Misión-Visión**, todos los miembros descubren en sí la capacidad de desarrollar una visión personal que apoye y siga la visión del líder, con el fin de alcanzar *significativas metas* por medio de la construcción de una visión *organizacional*. En la medida que los seguidores sean capaces de reconocer sus capacidades tendrá la oportunidad de llevar a cabo el mismo proceso con las personas que los rodea, logrando una visión compartida donde *sensibilizan y empodera* a los miembros frente a las problemáticas identificadas en el contexto<sup>114</sup>.

**Transformación**, el liderazgo transformacional es un proceso de cambio y transformación de sus seguidores, el cual se centra en ayudar y transformar *mutuamente* a otros enfocado en la organización<sup>115</sup>, la transformación *del entorno*

---

<sup>113</sup> ROMERO TORRES, Mónica. Características del liderazgo docente y el trabajo en equipo en educación inicial 2016, p.28.

<sup>114</sup> *Ibíd.*, p. 8.

<sup>115</sup> Velásquez, Luis. Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo. (2006). Editorial Ideas Propias. España. P. 167.

representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través del líder quien con sus acciones, inspira y motiva a sus seguidores. Las actividades llevadas a cabo comprenden un *proceso de dirección* focalizado a la transformación relacionado con el logro de objetivos<sup>116</sup>.

**Cultura organizacional**, el líder tiene la capacidad de asumir los conceptos que determinan una cultura organizacional, basado en *principios éticos y morales* donde desde el principio rige un conjunto de valores claramente establecidos en conceso con sus seguidores, el cambio en la cultura es fundamental ya que gracias a ella se demuestran competencias para ejercer una dirección según el estilo de la organización<sup>117</sup>.

Los **Seguidores**, son parte fundamental del liderazgo transformacional ya que el líder tiene la cualidad de informar, guiar y orientar al seguidor, por medio de sus cualidades aumenta la *motivación* e impulsa efectivamente el proceso de cambio hasta convertirlos en *seguidores productivos*, siendo aquellos que trabajan en conjunto para resolver los problemas escolares cotidiano. A las tareas del seguidor se le adjudica un respeto y *significado importante*, dando a entender que su valor en grupo es indispensable.

A continuación, Bass y Avolio<sup>118</sup>, proponen cinco elementos claves como lo son: el carisma, la visión, la consideración individual, estimulación intelectual y la capacidad para motiva.

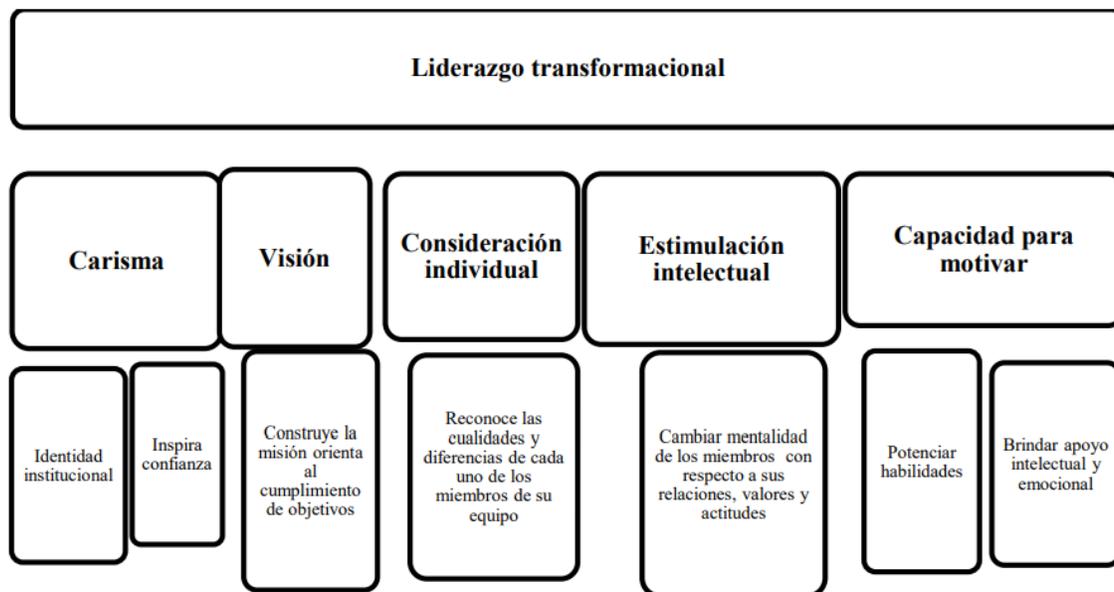
---

<sup>116</sup> PARRA, Otilia Bracho; GUILIANY, Jesús García. Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 2013, vol. 15, no 2, p. 165-177.

<sup>117</sup> *Ibid.*, P. 167.

<sup>118</sup> Bass, M.A. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En R. Pascual (Coord.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio* (pp. 26-36). Madrid, España: Narcea Ediciones.

**Figura 5.** Dimensiones del Liderazgo transformacional



**Fuente:** tomado de ROMERO TORRES, Mónica. Características del liderazgo docente y el trabajo en equipo en educación inicial. a partir de Pascual, R., Villa, A. y Auzmenda, E. ,1993).

Como lo indica su nombre, el liderazgo transformacional apunta al logro de metas y objetivos claros para efectuar un cambio a partir de una propuesta de reestructuración organizacional. En contraposición con las prácticas actuales y diversas situaciones actuales, el liderazgo escolar, debe tener a enfocarse en lo pedagógico, en la mejora continua como un fenómeno organizacional en el que se recurre a estructuras y principios de distribución de labores entre diversos agentes educativos para *“enfrentar dilemas y retos de complejidad”, “contar con el perfil apropiado a estas características si desea promover cambios educativos con su equipo de trabajo”<sup>119</sup>*, ya que brinda una *“Satisfacción de los colaboradores respecto al líder, a su labor y a su ambiente”*, tiene *“Efectos directos en la organización, capacidad de cambio”* y *“Efectos del liderazgo frente a sus actitudes y resultados*

<sup>119</sup> Delgado, 2004, Op cit., p. 47

*académicos” apuntando “al logro de objetivos comunes” para que esto sea efectivo de debe tener “Coherencia entre acciones y discurso”, “Innovación” y es necesario “atender las opiniones de los demás”.*

En este sentido, las dimensiones del liderazgo transformacional influyen de manera positiva en la noción y la práctica del liderazgo pedagógico, de tal manera que lo perfilan y enriquecen para obtener todas las herramientas necesarias en pro de la calidad educativa.

#### **4.2.4. Liderazgo Distribuido.**

*“El liderazgo distribuido resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela, involucra a múltiples personas, unas en posición de liderazgo formal y otras no. No se ejerce sobre los seguidores, sino que ellos mismos son parte de la práctica de este tipo de liderazgo”.*

**Spillane et al. (2004)**

El liderazgo distribuido en los últimos tiempos se ha vuelto un nuevo marco conceptual para enfrentar y analizar el liderazgo en las escuelas, este tipo de líder se centra en la responsabilidad y liderazgo compartido, así como en la participación y compromiso de todos los agentes educativos para alcanzar los objetivos trazados, el liderazgo supone más allá de una simple imposición de tareas, es “un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela<sup>120</sup>”.

---

<sup>120</sup> Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4), 11-24. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.htm>. 2006, p. 19.

En este sentido, el liderazgo distribuido requiere de actitudes y líneas de acción pertinentes tanto de directores como de maestros, ya que *las “características individuales son más relevantes que grupales<sup>121”</sup>*, ya que se forma *“estructura de roles o de un sistema u organización<sup>122”</sup>* permitiendo *“cambios en la distribución del poder<sup>123”</sup>* ya que se puede *“establecer un balance entre posturas del liderazgo<sup>124”</sup>* y *“distribución de funciones<sup>125”</sup>* sin embargo, *“...Deber ser entendido como practicas antes que un rol o responsabilidad<sup>126”</sup>* ya que hace *“énfasis en las interacciones más que en las acciones<sup>127”</sup>* todo apunta gracias a la *“influencia y agencia dentro de las escuelas<sup>128”</sup>* mejorando el *“proceso de influencia social al realizar una tarea<sup>129”</sup>*.

Helterbran señala que el liderazgo distribuido requiere, tanto de los directores como de los profesores, actitudes y líneas de acción pertinentes. Visión, ganas y apoyo son elementos necesarios para hacer que el liderazgo docente aflore e impulsarlo<sup>130</sup>.

Entre los elementos y características relevantes de este concepto que se encontraron en las investigaciones y autores, se pueden analizar los siguientes:

En el liderazgo distribuido las **Características individuales**, se tienen en cuenta más que las grupales, ya que al reconocer la labor de todos los individuos se establece un balance entre posturas de liderazgo donde por medio de estructuras y roles se establece un sistema u organización.

---

<sup>121</sup> Bolden 2011

<sup>122</sup> Bolívar Batía A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.  
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2- fulltext-112>

<sup>123</sup> Harris 2014

<sup>124</sup> Groon, 2020

<sup>125</sup> Robinson 2008

<sup>126</sup> Harris y DeFlaminis (2016)

<sup>127</sup> *Ibíd.*, p.37

<sup>128</sup> Robinson 2008

<sup>129</sup> *Ibíd.*

<sup>130</sup> Helterbran, V. (2010). Teacher leadership: overcoming “I’m just a teacher” syndrome. *Education*, 131(2), 363-371. Recuperado de <https://www. questia.com/library/journal/1G1-251534611/teacher-leadershipovercoming-i-am-just-a-teacher>

**Funciones**, los procesos pedagógicos, administrativos y relacionales son un conjunto de funciones que se establecen según los cambios en la distribución del poder, esta distribución se organiza a partir de las cualidades de cada miembro.

**Organizacional**, el liderazgo distribuido suele asociarse a conceptos de liderazgo compartido, colaborativo y democrático, todo esto emerge de una red de individuos interactuando en pro de la distribución social en donde la función de la dirección es determinante.

**Influencia** y agencia dentro de las escuelas es fundamental por parte del líder, este proceso se realiza a partir de labores utilizadas como herramientas de análisis para entender de manera diferente el mundo de la escuela y el equipo innovador, es necesario afirmar que las acciones cotidianas involucran distintas personas en una misma tarea.

**Instrumento**, puede ser utilizada como una herramienta para ver y entender el mundo de la escuela, gracias al equipo de trabajo donde por medio de los procesos de innovación se plantea un nuevo paradigma con el fin de repensar los dominios de cognición generando condiciones organizacionales y culturales.

**Inter-acción**, Las acciones cotidianas de los miembros del equipo involucra distintas personas responsables de determinada tarea, cada actividad era entendida como práctica antes que un rol o responsabilidad. Esta interacción de los empleados es similar al liderazgo informal.

**Distribuido**, En este aspecto el liderazgo involucra a múltiples personas, unas en posición formal y otras no. Esta práctica resulta en la interacción de los líderes, sus seguidores y el contexto escolar, implica una distribución social donde la función de la dirección es determinante, los seguidores trabajan de tal manera que impulsan sus iniciativas y fortalezas.

## 5.CONCLUSIONES

Realizado el trabajo de investigación, la revisión documental de diversos proyectos, referentes teóricos y libros, se permitió en primer lugar, identificar las concepciones de liderazgo más recurrentes en el ámbito escolar, entre ellas se pudieron identificar cuatro grandes concepciones: Liderazgo Docente, Liderazgo Pedagógico, Liderazgo Transformacional y Liderazgo Distribuido; en segundo lugar, se pudieron definir los elementos y características de cada concepción, logrando diferenciar cada uno de estos conceptos con sus atributos particulares, por eso se es posible afirmar las siguientes conclusiones:

El liderazgo docente demanda una participación activa en la toma de decisiones en la dirección escolar, reorganizando y mejorando los procesos de enseñanza-aprendizaje, delegando roles entre los agentes educativos (equipo directivo, equipo de profesores, estudiantes, padres de familia y toda la comunidad académica en general) creando espacios de esparcimiento y especialización para mejorar los problemas del contexto.

El liderazgo pedagógico se encarga de lograr que el proceso de enseñanza-aprendizaje se optimicen de manera permanente, el propósito deberá ser el aprendizaje exitoso y el desarrollo óptimo en los procesos de enseñanza en los alumnos, formando comunidades de aprendizaje donde los profesores trabajen en equipo sobre temas pedagógicos con la revisión periódica de reuniones periódicas, visitas de clase mutuas, generando redes de apoyo y confianza.

El liderazgo pedagógico implica, en esencia, el liderazgo docente, siendo compromiso de ambos la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje, el desarrollo escolar participativo y el crecimiento de la escuela en pro de la mejora continua. Se

busca como estrategia central convertir a la escuela en una organización profesional de aprendizaje.

Es de fundamental importancia que todo profesor y director se concientice que el liderazgo pedagógico tiene un impacto positivo en el rendimiento escolar y la calidad educativa, ya que en conjunto son la clave.

Observados los diferentes modelos de liderazgo, se concluye que se debe replantearse y modificar según el contexto institucional, empezando a replantear el propio concepto de liderazgo, desde la conducta del desarrollo individual como colectivamente, asumiendo riesgos implicando decisiones pedagógicas y de innovación.

El liderazgo pedagógico se basa en una cultura participativa, ética, de innovación y mejora continua, asumiendo un compromiso con el desarrollo y el bienestar de todos los agentes institucionales. Basada en la bibliografía revisada sobre liderazgo educativo, se define el liderazgo pedagógico como una gestión y conducción de instituciones educativas y procesos pedagógicos, cuyo objetivo fundamental de acción es garantizar el aprendizaje de calidad y bienestar de todos los estudiantes.

El compromiso de los participantes en el Liderazgo Pedagógico es concebido como un proceso dinámico y complejo, en el que se ejerce una influencia positiva en capacidades, motivaciones, patrones de pensamiento, talentos y actitudes, no basada en autoridad o posiciones formales de poder, sino en el ejemplo y el poder de persuasión.

## 6. RECOMENDACIONES

El liderazgo pedagógico debe hacer parte de la vida del maestro, desde su proceso académico hasta su jubilación y no fruto de la improvisación.

Es importante que la institución educativa ponga en práctica el liderazgo a partir de las necesidades del contexto, evitando ser una copia o un modelo ineficaz.

Es necesario que los directivos promuevan programas de sensibilización, comprensión y compromiso del liderazgo del maestro, como camino hacia el trabajo en equipo y calidad educativa.

Es necesario desmitificar a través de la investigación, la creencia de que una concepción de liderazgo es mejor o peor que otro, es posible fomentar espacios de dialogo en el que se potencie trabajo en equipo, comprendiendo las fortalezas y debilidades de cada una según su contexto.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUSTIN Tirado, G. LIDERAZGO DOCENTE Y DISCIPLINA EN EL AULA. Estudio realizado en establecimientos públicos de nivel primario, distrito No. 09-0102 del área urbana de Quetzaltenango. Tesis de grado, 2014. p. 11.

AYALA, M. Liderazgo en docentes de básica primaria en una institución pública de la ciudad de Bucaramanga, Santander, Colombia. Espiral, Revista de docencia e investigación, 2018, p. 53-64.

Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño en el mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago de Chile: Editorial San Marino.

Bárcena, A., & Prado, A. *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Washington, DC: ONU; 2016, p. 15

BOLÍVAR Batía, A. *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Universidad Javeriana, Bogotá, 2010, p. 24.

Bolívar Batía A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2- fulltext-112>

CONDE, Prada, A. *CONCEPCIONES DE EDUCACIÓN POPULAR Y EL PAPEL DEL EDUCADOR. UN ANÁLISIS EN LA CORPORACIÓN DEL COMPROMISO*. Universidad Industrial de Santander, escuela de Educación, Bucaramanga 2005.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 115 [en línea]. Diario Oficial, No. 41.214, febrero 8 de de 1994. p. 2 [Consulado 11 de julio de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles>

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE, 1991, p. 7.

DOMÍNGUEZ Hernando, C. LIDERAZGO DEL DOCENTE ¿FACTOR QUE CONTRIBUYE A LA CALIDAD EDUCATIVA? Junio del 2014. p. 27.

Dubs, R. (1992). Die Führung einer Schule. *Beiträge zur Lehrerinnen-und Lehrerbildung*, 10(1), 28-34.

ECHEVERRÍA Avellaneda, E. LIDERAZGO DEL MAESTRO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA VIRTUAL. Universidad Industrial de Santander 2018, p. 89.

Gajardo, J., Ulloa J. Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile, 2016, p. 5.

GALEANO, María Eumelia. “Estrategias De Investigación Social Cualitativa” el giro en la mirada. La carreta editores, 2004.

GELVEZ Luz, D. CONSTRUYENDO LIDERAZGO DESDE LA ESCUELA: PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA PROMOVER EL EJERCICIO DE LIDERAZGO EN LOS ACTORES ESCOLARES DE INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA, Universidad Industrial de Santander, 2010, p. 8.

Gimeno, Sacristán, José. El currículo: Una reflexión sobre la práctica. Ediciones Morata, Madrid, España, 3ª Edición 1991. El capítulo VII analiza las concepciones epistemológicas de los profesores y las dimensiones del conocimiento en las perspectivas de los profesores.

GUARÍN Herrera, L. *Liderazgo transformacional docente en la universidad nacional de Colombia*. Universidad Nacional de Colombia, 2014, p. 10.

IBARRA Russi, O. LA FUNCIÓN DEL DOCENTE: ENTRE COMPROMISOS ÉTICOS Y LA VALORACIÓN SOCIAL. Bogotá. En: Revista Tecné, Episteme y Didaxis. p. I-VI. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional. Pág. 6.

JAUQUES, Delors. LA EDUCACIÓN ENCIERRA UN TESORO. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Santillana ediciones UNESCO, p.44.

KOONTZ, Harold. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 11ª Edición. Editorial McGrawhill. México, 1998, p. 28. Citado por NOJ, Xoyon, M. EL PERFIL DEL LIDERAZGO DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI. Universidad Galileo. Guatemala 2007, p. 27.

MEN, PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 2016-2026, el camino hacia la calidad y la equidad. 2017, p. 32.

NOJ Xoyon, M. EL PERFIL DEL LIDERAZGO DOCENTE DEL SIGLO XXI. Universidad Galileo, Guatemala, Faculta de Educación en Administración Educativa, 2007, p. 21.

Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Guía 20130, p. 29.

Porlán Ariza, Rafael. TEORÍA DEL CONOCIMIENTO, TEORÍA DE LA ENSEÑANZA Y DESARROLLO PROFESIONAL. Las concepciones epistemológicas de los profesores. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, 1989, p, 135.

REMOLINA, N. VELÁZQUEZ, B. CALLE, M. El maestro como formador y cultor de la vida. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Artículo de revisión, enero del 2004, p.7-8.

Robbins Stephen, Coulter Mary. ADMINISTRATION 6ª. Edición, editorial Pearson Educación. México, 2000, citado por, NOJ, Xoyon, M. EI PERFÍL DEL LIDERAZGO DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI. Universidad Galileo. Guatemala 2007, p. 31.  
RODRÍGUEZ Arévalo, B. DESCRIPCIÓN DE LIDERAZGO EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE APRENDIZAJE EN LA ESCUELA. Universidad Militar Nueva Granada, facultad de humanidades, 2016, p 23.

Salazar, Jesús (2005), LIDERAZGO – ESTILOS. UNIVERSIDAD GRAN MARISCAL DE AYACUCHO recuperado de: <http://www.diproredinter.com.ar/Psicología/04.htm>.

SAMPIERI, Roberto. Metodología De La Investigación. México, Cuarta Edición, MC GRAW HILL, 2006, P. 49.

SANTAMARÍA Gamboa, D. El desarrollo profesional del maestro, en el contexto de una institución educativa de carácter privado. Bucaramanga 2014, pág. 15.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuadro de Concepciones, Elementos y Características que definen el liderazgo Docente

CONCEPCIONES	CÓDIGO	ELEMENTO	CARACTERÍSTICA
Investigadores como Bolívar (2010) y Maureira (2004) citan a Bass (1988) y Leithwood y Cousins (1990) reconociendo en el liderazgo docente la importancia de la transformación de los imaginarios de los colaboradores para convertirlos en líderes, este modelo de liderazgo nuevamente está enfocado en mejorar los resultados de los centros educativos y tal como lo expone Fullan (2002) dentro de una reestructuración de las prácticas educativas.	Fullan I2	Creatividad	Innovación
	Fullan I2	Promueve la innovación	
	Fullan I2	Desarrollo de habilidades para la vida	Desarrollo habilidades
	Dominguez I1	Desarrollo de habilidades cognitivas	
	Fullan I2	Solución de problemas	Aprendizaje
	Alfredo L1	Lograr cambios en el aprendizaje de los estudiantes	
	Dominguez I1	Aprendizaje autonomo de los alumnos	
	Fullan I2	Reestructuración de las prácticas educativas	Modificar prácticas
	Salazar I5	Modifican las practicas de aula	
	Dominguez I1	Despertar el interes para lograr las metas a largo plazo	Directores líderes
	Salazar I5	Focalizarse en los directores	
	Salazar I5	Directores como lideres instructivos.	
	Alfredo L1	Líderes de escuela motivan a los docentes	
	Fullan I2	Camino hacia el cambio educativo	Cambio educativo
	Leithwood-Cousin	Transformación de los imaginarios	
Salazar I5	Mejorar la calidad de la enseñanza y aprendizaje	Mejora calidad	
Leithwood-Cousin	Mejorar los resultados de los centros educativos		

## Anexo 2. Cuadro de Concepciones, Elementos y Características que definen el liderazgo Pedagógico

Hubert (2013) indica en su aporte "12 tesis de una buena dirección escolar" que los buenos directores se comprometen con valores pedagógicos. Son buenos pedagogos, creen y confían en su equipo y, como expertos e impulsores del trabajo en equipo, son ejemplo del accionar cooperativo, no solo en lo que concierne al trato de alumnos y profesores entre sí, sino como máxima pedagógica de la dirección escolar y del día a día en la escuela. En estos marcos, la administración escolar se considera un mero instrumento para alcanzar objetivos pedagógicos genuinos.	Horn y Marfán 12	Compromiso personal para llegar a metas conjuntas	Objetivos comunes
	Horn y Marfán 12	Capacidad de plantear principios que sean tomados por otros como objetivos propios	
	Bolívar 14	Movilizar hacia el objetivo común	
	Horn y Marfán 12	Sentido compartido que moviliza a la organización en pro de principios comunes	Rol complejo
	Anderson 13	Desempeña un rol altamente significativo	
	Leithwood & Mas	Enfrenta dilemas y retos de complejidad	Ejercer influencia
	Bolívar 14	Capacidad de ejercer influencia sobre otras personas	
	Bolívar 14	Mejora de los aprendizajes de los alumnos.	
	Hubert 16	Capacidad de empoderar todos los miembros de una organización	
	Bolívar 14	El liderazgo bien empleado por parte del docente, mejora la relación maestro-alumno	Trabajo en equipo
	Hubert 16	Expertos impulsores del trabajo en equipo	
	Horn y Marfán 12	Responsabilidad compartida	
	Hubert 16	Promoviendo las metas cooperativas y contruyendo la confianza	Mejora en las practicas
	Hubert 16	Son ejemplos del accionar cooperativo	
	Anderson 13	Cambios en las practicas docentes	Calidad enseñanza-aprendizaje
	Anderson 13	Mejora de las practicas docentes.	
	Bolívar 14	Puede beneficiar de manera nata el proceso de enseñanza-aprendizaje.	
	Anderson 13	Impacto sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos	
	Bolívar 14	Liderazgo para la mejora del aprendizaje	
	Bolívar 14	Calidad de enseñanza ofrecida	
Bolívar 14	Resultados de los aprendizajes alcanzados por los alumnos.		
Anderson 13	Los líderes se centran en aspecto relacionados con la enseñanza y aprendizaje	Pedagogos	
Anderson 13	El foco esta centrado principalmente en la gestión de los aprendizajes.		
Hubert 16	Son buenos pedagogos, creen y confían en su equipo		
Leithwood & Mas	Se enfoca en lo pedagógico y la mejora continua		
Hubert 16	Se comprometen con valores pedagógicos		
Hubert 16	Son la maxima pedagogía en la dirección escolar y el día a día de la escuela.		

### Anexo 3. Cuadro de Concepciones, Elementos y Características que definen el liderazgo Transformacional

	Leithwood, Mascall y Strauss	Impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales	
El concepto de liderazgo transformacional fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ejercido por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como liderar el cambio dentro de una organización. El investigador Bernard M. Bass quien desarrolló el concepto original, elaborando la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass. Éste, considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos. Pero probablemente, la mayor aportación de Bass al estudio del liderazgo transformacional sea la determinación de los 4 componentes que diferencian dicho tipo de liderazgo. Estas características son: Estimulación intelectual- Consideración individualizada- Inspiración y motivación-influencia idealizada.	Leithwood, Mascall y Strauss	la acción del líder quien inspira y motivar a sus seguidores	Motivar
	Bass y Avolio 12	Carisma	
	Leithwood, Mascall y Strauss	Así como cambiar a las personas,	
	Bass L1	Motivar para altas expectativas	
	Bass y Avolio 12	Capacidad de motivar	Visión
	Bass y Avolio 12	La visión	
	Bass L1	Desarrollar una vision	
	Lerma (2007)	seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas	
	Bass y Avolio 12	Acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional	Visión
	Leithwood, Mascall y Strauss	comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización	
	Leithwood, Mascall y Strauss	Sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión	
	Bass L1	Proporcionar nuevas ideas y enfoques	
	Bass y Avolio 12	comprende un proceso de dirección	Cultura
	Bass y Avolio 12	Estimulación intelectual	
Murillo 12	Cambio en la cultura		
Velásquez (2006)	Capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional		
Conger y Riggio (2007)	Demuestran competencias para ejercer una dirección ética	SEGUIDORES	
Bass L1	Basado en pincipios eticos y morales		
Bass L1	Consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.		
Riggio y Reichard (2008)	se rige por un conjunto de valores claramente establecidos		
Bass L1	Prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores	SEGUIDORES	
Bass y Avolio 12	convertirlos en seguidores productivos		
Velásquez (2006)	proceso de cambio positivo en los seguidores		
Velásquez (2006)	Aumenta en motivación, moral y rendimiento de sus seguidores.		
Velásquez (2006)	impulsar la conducta efectiva de los seguidores	TRANSFORMACIÓN	
Bass y Avolio 12	seguidores se identifican con el líder así como con la visión, objetivos y valores organizacionales.		
Leithwood, Mascall y Strauss	Orientado a la participación de los seguidores adjudicando significado a la tarea.		
Conger y Riggio (2007)	El líder debe tener la cualidad de informar, guiar, y orientar al seguidor		
Velásquez (2006)	centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente	TRANSFORMACIÓN	
Velásquez (2006)	transformación del entorno representa un aspecto fundamental		
Velásquez (2006)	Proceso de dirección focalizado en la transformación		
Velásquez (2006)	participen activamente en los cambios del entorno		
Murillo 12	Orientado al cambio educativo	TRABAJO EN EQUIPO	
Bass y Avolio 12	produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones		
Bass y Avolio 12	Un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores		
Bass y Avolio 12	se relaciona con el logro de los objetivos.		
Lerma (2007)	Conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire	TRABAJO EN EQUIPO	
Conger y Riggio (2007)	el interés colectivo		
Conger y Riggio (2007)	fomentar el espíritu colaborativo		
Conger y Riggio (2007)	Dicho líder debe tener la capacidad de generar ideas compartidas		
Velásquez (2006)	enfocando de manera integral a la organización		

## Anexo 4. Cuadro de Concepciones, Elementos y Características que definen el liderazgo distribuido

<p>Harris (2014) resalta en este sentido que la distribución del liderazgo va más allá de una delegación de tareas y responsabilidades e implica la construcción de relaciones de confianza. El desafío estaría en crear condiciones para poder trabajar de forma colectiva e independiente de manera de lograr mejores resultados. Según Harris y DeFlaminis (2016), crear nuevo conocimiento y formas innovadoras de trabajo requiere de un trabajo sistemático entre todos los niveles del sistema, combinando el desarrollo de la práctica del liderazgo distribuido con la investigación y la teoría. Caracteriza al liderazgo distribuido la forma de organizarse y las relaciones sociales involucradas en la realización de dicha tarea, plan o proyecto. Asimismo, se deben considerar las variables estructurales, políticas, sociales y culturales presentes en la escuela y el territorio, que favorecen o dificultan la distribución del liderazgo.</p>	(García 2009)	reconoce la labor de todos los individuos	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES
	Bolden 2011	Características individuales mas que grupal	
	Groon, 2020	Establecer un balance entre posturas del liderazgo	
	Bass 1985	Estructura de roles o de un sistema u organización	FUNCIONES
	Harris 2014	Cambios en la distribución del poder	
	Robinson 2008	Distribución de funciones	
	Camburn, Rowan y Taylor	Conjunto de funciones(pedagógicas, administrativas, relacionales etc	ORGANIZACIONAL
	Spillane et al. (2004)	involucra a múltiples personas, unas en posición de liderazgo formal y otras no.	
	Spillane et al. (2004)	está repartido en la práctica entre los dirigentes, seguidores y la situación escolar.	
	Spillane et al. (2004)	la práctica del LD resulta de la interacción entre los líderes, sus seguidores y el contexto de la escuela,	
	Spillane et al. (2004) y Gr	implica una distribución social en donde la función de la dirección es determinante.	
	Benett et al. (2003)	propiedad emergente del grupo o red de individuos interactuando	
	Harris 2014	se asocia a conceptos, como liderazgo "compartido", "colaborativo", o "democrático".	CAMBIO
	Benett et al. (2003)	la gente trabaja junta de tal manera que impulsan sus iniciativas y fortalezas,	
	Spillane et al. (2004)	influencia y agencia dentro de las escuelas	
Robinson 2008	Proceso de influencia social al realizar una tarea	PRÁCTICO	
Spillane (2006)	Herramienta de análisis para entender de una manera diferente el mundo de la escuela y un equipo innovador		
Hutchins en los años 80	nuevo paradigma con el fin de repensar los dominios de la cognición.		
(Hopkins, Stringfield, Harris y DeFlaminis (2016)	elemento fundamental para generar las condiciones organizacionales y culturales		
Spillane, Camburn, Pustejovsky	acciones cotidianas que involucra a distintas personas responsables de una tarea.		
Harris y DeFlaminis (2016)	Entendido como practicas antes que un rol o responsabilidad		
(García 2009)	Interacción de los empleados en lugar de las acciones, similar a un liderazgo informal.		
a Spillane et al. (2004: 20)	"...un área de trabajo con un número de individuos y la tarea se realiza a través de la interacción de varios individuos"		
	Enfasis en las interacciones más que en las acciones		

Activar Windows