

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Educación

Maestría en Innovación en Educación

El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes

Karen Gabriela Lamiña Calderón

Tutor: Christian Paúl Jaramillo Baquerizo

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Karen Gabriela Lamiña Calderón autora de la tesis titulada “El Liderazgo Pedagógico hacia la mejora de la calidad de los Aprendizajes”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Innovación en Educación en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

[Fecha]

Firma: _____

Resumen

Constantemente la escuela atraviesa procesos de cambio, de adaptación, de contextualización sobre las nuevas intenciones educativas, donde la dirección juega un rol decisivo; para el desempeño profesional docente y aprendizaje de los educandos. De ahí la demanda de instituciones que garanticen la calidad educativa acordes a la política pública local y nacional. En este sentido, se considera imprescindible hablar sobre el tipo de liderazgo que deben ejercer los directores en las instituciones educativas; ya que, la formación que tienen gran parte de los directivos actuales no se ajustan a las demandas de gestión escolar y calidad educativa (Sardon 2017). Un ejemplo local, es la realidad de la Institución Educativa Fiscal “Ciudad de San Gabriel” que luego de haber sido auditada, denota en sus resultados falta de injerencia de las autoridades, lo que inciden en la gestión escolar y desempeño profesional docente. Se evidencia en el informe de resultados de la auditoría que son varios aspectos tanto administrativos como académicos que no cumplen con los indicadores de estándares de calidad. Ahora bien, también existen autores que en sus investigaciones corroboran que, en la actualidad, el liderazgo educativo se concentra en las autoridades institucionales (Director/Rector) de modo que son los responsables de velar por el desarrollo y bienestar institucional de sus centros escolares. Sin embargo, una de las preocupaciones escolares de hoy en día es que gran parte de estos líderes ejercen sus funciones y liderazgo en estricto apego de las exigencias ministeriales, políticas educativas y al cumplimiento cabal de estándares de calidad, acciones que no han hecho más que disociar las relaciones socio-afectivas y cognitivas de los actores educativos, burocratizando la educación e incluso ahogando la motivación, autonomía y creatividad de los mismos líderes educativos (Bolívar 2015, 16). Como respuesta a las dificultades detectadas en el informe de auditoría y con base en los resultados de esta investigación, se proponen directrices de liderazgo con un enfoque transformacional y pedagógico que admiten un estilo de liderazgo educativo más equilibrado en esta institución. Este estado del arte es de carácter interpretativo, especialmente, en el capítulo segundo, se interpretan 21 investigaciones y estudios académicos para identificar los principales aspectos que inciden en el liderazgo pedagógico y que contribuyen a la mejora educativa.

Palabras clave: Teoría de liderazgo transformacional, liderazgo pedagógico, liderazgo instructivo, liderazgo del director, calidad de los aprendizajes.

A mis padres, hermanos y sobrinas, por ser el ente rector de mi vida, por motivarme a diario con su amor y sonrisas.

A Leonardo, mi amigo y compañero de vida, quién nunca dejó de creer en mí, me apoya en todas mis decisiones y siempre me alienta a seguir creciendo.

El sentimiento de felicidad inunda mi corazón al ver que uno de mis sueños se ha cumplido. Esta satisfacción es meritoria gracias al apoyo y soporte académico de varias personas que contribuyeron durante mi formación de posgrado. Es por esto que especialmente quiero agradecer:

A mi tutor, Doctor Christian Jaramillo B., por la motivación constante en cada una de nuestras reuniones de tutoría, por su apoyo incondicional, por su carisma para guiarme y por hacer de este proceso investigativo un viaje placentero lleno de conocimiento significativo. A él, mi más sincero respeto y admiración.

A mis queridos docentes de la gloriosa Universidad Andina Simón Bolívar – Sede Ecuador, profesionales a carta cabal que me brindaron la oportunidad de crecer profesional y académicamente en el campo de la educación. Gracias infinitas por fomentar el amor, la reflexión y el pensamiento crítico en una profesión que cambia la vida de los seres humanos (la docencia).

Contenido

Introducción	15
Capítulo Primero	17
1. Contexto del estudio	17
2. Planteamiento del problema	18
3. Formulación del problema.....	19
4. Perspectiva teórica.....	20
5. Orientaciones Teóricas	20
Orientación teórica 1: El liderazgo transformacional.....	20
Consideración individualizada.	20
Estimulación intelectual:	20
Motivación inspiradora.....	21
Orientación teórica 2: El liderazgo pedagógico	21
Orientación teórica 3: Mejora de la calidad de los Aprendizajes	22
Calidad del aprendizaje	22
Aprendizaje	23
6. Objeto de estudio.....	23
7. Objetivos	23
8. Justificación.....	24
Marco teórico y conceptual	26
Supuestos Teóricos del Liderazgo.....	26
Fundamentos teóricos del liderazgo transformacional	27
Liderazgo transformacional vs Liderazgo transaccional	29
Características del líder transformacional	31
Componentes del liderazgo transformacional en el contexto escolar	35
Incidencia del liderazgo transformacional en el aprendizaje.....	38
Marco conceptual	39
Liderazgo Pedagógico	39
Liderazgo pedagógico y su relación con el aprendizaje	40
Liderazgo pedagógico del director	43
Liderazgo pedagógico y el rol docente.....	44
Capítulo segundo.....	47
El liderazgo pedagógico en el contexto educativo, dimensiones y roles del líder.....	47
1. Introducción.....	47
2. Metodología.....	47
3. Resultados	49
3.1 Visión, misión y dirección edificando la confianza	53
3.2 Condiciones institucionales que maximizan la calidad de la enseñanza y aprendizaje	54
3.3 Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades	55
3.4 Gestión del plan curricular-pedagógico para mejorar la enseñanza aprendizaje.....	56
3.5 Desarrollo profesional y capacitación docente	57
3.6 Gestión del clima organizacional, convivencia y relaciones fuera de la comunidad ...	59
4. Discusión	60
4.1 Visión, misión y dirección, edificando la confianza.....	60
4.2 Condiciones institucionales que maximizan la calidad de la enseñanza y aprendizaje	61
4.3 Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades	62
4.4 Gestión del plan curricular-pedagógico para mejorar la enseñanza aprendizaje.....	63
4.5 Desarrollo profesional y capacitación docente	64
4.6 Gestión del clima organizacional, convivencia y relaciones fuera de la comunidad. ..	65

Capítulo tercero	67
Liderazgo pedagógico-transformacional hacia la mejora de la calidad educativa	67
1. Introducción	67
2. Metodología	67
3. Proceso para la propuesta	68
4. Relación de habilidades entre el líder transformacional y el líder pedagógico	69
5. Contexto educativo de la Institución educativa Ciudad de San Gabriel*	71
6. Síntesis de las dificultades evidenciadas en el informe preliminar de auditoría educativa ejecutado a la Institución Educativa Ciudad de San Gabriel	72
7. Propuesta: Directrices de liderazgo pedagógico-transformacional	76
8. Plan de acción de la Propuesta en la Institución Educativa	85
a. Alcance	85
b. Acciones a desarrollarse	85
c. Recursos	86
d. Financiamiento	86
9. Implicaciones de la Propuesta en el Ámbito Educativo	87
Conclusiones	89
Referencias citadas	91
Anexos	98

Índice de Tablas

Tabla 1: Componentes básicos del liderazgo transformacional	34
Tabla 2: Características del liderazgo pedagógico	50
Tabla 3: Visión, misión y dirección construyendo confianza	53
Tabla 4: Gestión estratégica de recursos para la enseñanza-aprendizaje	54
Tabla 5: Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades.....	55
Tabla 6: Gestión del plan curricular-pedagógico para mejorar la enseñanza aprendizaje	56
Tabla 7: Desarrollo profesional y capacitación	57
Tabla 8: Clima organizacional, convivencia y relaciones fuera de la comunidad.	59
Tabla 9: Relación entre influencia idealizada, visión-misión-dirección y condiciones institucionales	69
Tabla 10: Relación entre características de las dimensiones de estimulación intelectual, gestión del plan curricular y gestión del clima organización	70
Tabla 11: Relación entre consideración individualizada, reestructurar la organización y desarrollo profesional	70
Tabla 12: Dimensiones y componentes de los estándares de calidad.	73
Tabla 13: Estándares de gestión escolar, directiva y docente que la Institución Educativa Fiscal “Ciudad de San Gabriel” no cumplen o que están en proceso.....	74
Tabla 14: Directrices pedagógico-transformacionales	78
Tabla 15: Plan de capacitación	86

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Marco de liderazgo Pedagógico de Hallinger	41
Gráfico 1: Dimensiones de liderazgo que inciden el en aprendizaje.....	41
Gráfico 2: Relación entre componentes del liderazgo transformacional y dimensiones liderazgo pedagógico.....	69

Introducción

El liderazgo es un elemento fundamental en las instituciones educativas ya que guía los esfuerzos y motivación de sus actores hacia la obtención de los objetivos de enseñanza-aprendizaje, visión y misión planteados por la escuela. Sin embargo, investigaciones anteriores aseguran que, el liderazgo, especialmente el liderazgo pedagógico ejercido por los directivos, aun en la actualidad, mantiene la gestión escolar bajo un pensamiento tradicional centrado en aspectos más administrativos y burocráticos que en lo pedagógico, situaciones que hacen que cada día se pierda el verdadero sentido de la educación para la vida. Así mismo, la bibliografía expresa que la influencia del liderazgo directivo hacia el discente puede ser directa o indirecta, lo que implica un desempeño efectivo o contrario para el aprendizaje de los estudiantes (según las decisiones tomadas) (Sun y Leithwood 2014, 59; Leithwood, Harris, y Hopkins 2008, 10). En este sentido, constituir una dirección efectiva, de calidad orientada al logro, representa una vía idónea en el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la educación.

Hoy en día la educación y su sistema enfrenta cambios sustantivos, que cada vez se vuelven difíciles de alcanzar por cuanto alejan la innovación educativa de los contextos escolares. En el Ecuador existen normativas legales que regulan los procesos educativos (administrativos y pedagógicos) de los actores de la comunidad educativa en los cuales se ven obligados a cumplir con estándares estrictos que suponen calidad y mejora de la educación (resultados del aprendizaje).

Partiendo de lo antes mencionado, en este estudio se reflexiona sobre los aportes y contribuciones de la teoría de liderazgo transformacional, la cual determina la relación líder-seguidor, así como también, las características más determinantes que define al modelo de liderazgo pedagógico como un estilo de liderazgo con orientación en el aprendizaje de los estudiantes. Para indagar en la literatura y proponer directrices de liderazgo pedagógico con enfoque transformacional, es decir, un liderazgo holístico, se estableció 3 capítulos con contenido sustancial que a continuación se presenta:

El capítulo primero, realiza una revisión bibliográfica sobre la teoría de liderazgo transformacional para entender el comportamiento y gestión del líder transformacional en el ámbito social, esta teoría surge vinculado al paradigma de la psicología organizacional positiva. Posterior se busca las implicancias de este tipo de liderazgo en el campo educativo. Así se establecen los componentes referenciales que caracterizan al líder según lo determina la teoría de Burns y que son importantes la gestión de dirección. En este apartado se detalla

la problemática de investigación, la perspectiva teórica, las orientaciones teóricas, objetivos, justificación, marco teórico y marco conceptual.

En el Capítulo segundo, se especifica el enfoque metodológico del estudio y se describe la metodología de investigación basada en la interpretación de la bibliografía (metodología interpretativa). El estado de arte realizado en este capítulo, responde a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las dimensiones más determinantes del liderazgo pedagógico y los roles que demanda la gestión del líder pedagógico para la mejora institucional? La pregunta establecida permite recopilar datos importantes de investigaciones realizadas, así como también, de artículos académicos de vital importancia por su contenido en cuanto al objeto de estudio. Se plantea el análisis de los resultados obtenidos, distribuido en sub temas. También se plantea la discusión e interpretación de lo encontrado. En la literatura se identifica los aspectos o roles más repetidos y que han provocado algún cambio positivo en el desempeño del directivo, los autores determinan como habilidades esenciales en la mejora del liderazgo educativo. Esto sin duda brinda aportes sustanciales en el capítulo tercero donde se detalla la propuesta de investigación.

En el Capítulo tercero, aquí se presenta una visión integradora de la teoría y del objeto de estudio donde se exponen algunas directrices de liderazgo educativo equilibrado que brindan aportes a las necesidades de desempeño escolar, desempeño directivo y desempeño profesional docente de la Institución Educativa Fiscal “Ciudad de San Gabriel”. La propuesta tiene como objetivo proponer pautas de liderazgo educativo integral, dirigidas al personal docente y directivos, que optimen el cumplimiento de los estándares de calidad que no se cumplen dentro de la escuela y que contribuyan a la mejora de la calidad del aprendizaje. Para ello se plantea una convergencia entre los componentes que determinan el comportamiento y habilidades del líder transformacional con los aspectos más relevantes de la gestión de liderazgo pedagógico. Aquí se busca la relación entre cada uno de ellos y se sugiere una directriz de liderazgo que responde a cada estándar que se encuentra en rojo; es decir que la escuela no cumple. Esta directriz proyecta una respuesta pedagógica con enfoque transformacional, por lo que si se llevan a la práctica, se espera cambios positivos en el desempeño profesional directivo y profesional docente que en consecuencia mejora la calidad de la educación de sus estudiantes sin deslindarse de lo establecido por la Autoridad Educativa Nacional (Ministerio de Educación).

Capítulo Primero

1. Contexto del estudio

La presente investigación se sitúa dentro del paradigma de la psicología organizacional positiva porque “ha influido en gran parte de los modelos conceptuales y métodos de la psicología, desde su aparición a finales del siglo pasado”(Blanch et al. 2016, 176) Se ha escogido este paradigma en razón de que su objeto de estudio se centra en las *condiciones y proceso que contribuyen al rendimiento óptimo de las personas*, los grupos y las organizaciones, *potenciando las dimensiones positivas del ser humano* (Gable y Haidt, 2005). En este sentido este paradigma permite entender la perspectiva de estudio de la teoría de liderazgo transformacional propuesta por James Burns en (1985) quién afirma que el liderazgo transformacional causa cambios en los individuos y los sistemas sociales, se proyecta a generar cambios valiosos y positivos en los seguidores con el objetivo final de convertir a los seguidores en líderes. El liderazgo transformacional mejora la motivación, la moral y el rendimiento de los seguidores mediante diversos mecanismos; por ejemplo, la conexión del sentido de identidad y del yo del seguidor con la misión y la identidad colectiva de la organización; convertirse en un modelo que inspire a los seguidores; desafiar a los seguidores a asumir una mayor responsabilidad por su trabajo, y comprender los puntos fuertes y débiles. Por la complejidad para determinar estrategias de acción transformadoras que modifiquen la conducta o comportamientos del líder y en efecto la de sus seguidores, esta teoría es enmarcada como una teoría positivista y con proyecciones a largo plazo. Sin embargo, varios autores aseguran que, aunque, esta teoría no se desprende del campo educativo, su aplicación en el mismo puede llegar a ser muy efectiva.

Leithwood y Steinbach, (1993) en Murillo (2006, 16) demandan la aplicación del liderazgo transformacional en la escuela y lo basan en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. Así denotan que la evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, y para fomentar el desarrollo personal.

Concomitante a lo referido, en esta investigación se busca establecer las prácticas y roles más determinantes de los líderes educativos (directores), con un enfoque transformacional que se ocupe a su vez de la gestión pedagógica. La autora Sánchez (2013,

13) expresa que “los directivos de las instituciones son actores protagónicos de la transformación en la educación. Sus acciones son fundamentales para el mejoramiento de los aprendizajes a lo largo del contexto”. En otras palabras, uno de los aspectos necesarios que admiten un cambio progresivo y que encausaría la mejora de la calidad del aprendizaje en la escuela es la presencia de un director líder con “convicción, capacidad, conocimientos e inteligencia que encause sus deseos de cambio y transformación de la educación apoyándose en sus habilidades, su capital social y simbólico” (Rafael y Chacín 2013, 22), pero sin deslindarse del ámbito pedagógico de su institución.

Con este antecedente y como docente de la Institución Educativa Ciudad de San Gabriel, al evidenciar que los resultados obtenidos de la Auditoría Educativa realizada por la Autoridad Educativa Nacional fueron negativos en cuanto a la gestión escolar y gestión directiva; he considerado propicio, indagar en la literatura en busca argumentos sustanciales de liderazgo que permita los directivos y docentes tomar acciones de gestión y liderazgo pedagógico-transformacional en pro de la mejora de sus funciones, responsabilidades y roles, así como el cumplimiento de los estándares de calidad de educación. Para ello se ha tomado como referencia los aportes obtenidos de los resultados de investigaciones previas.

2. Planteamiento del problema

Uno de los accionares importantes en la escuela es la toma de decisiones que diariamente efectúan los directivos. En este aspecto, autores como Leithwood, Harris y Hopkins (2008, 4); Barber y Mourshed (2008, 33) y Silva et al. (2016, 149) ubican al liderazgo directivo como el segundo factor interno de la escuela que más afecta al aprendizaje. De esta forma enmarcan la necesidad de la gestión, conocimiento y práctica de liderazgo por parte del equipo directivo, un estilo de liderazgo que permita gestionar procesos eficientes para el desarrollo docente y el aprendizaje del estudiantado.

En la actualidad y dentro del contexto educativo nacional y latinoamericano “el liderazgo ejercido por directivos aun se mantiene con una visión tradicional centrada en la administración, acción que disocia el quehacer pedagógico y organizacional” (Mellado, Chaucono, y Villagra 2017, 542). Así mismo, otro de los problemas que enfrenta la administración educativa es que el líder o directivo sigue evadiendo la responsabilidad del aprendizaje de los discentes, “delegando esta tarea en otros miembros del equipo directivo, en el profesorado, en los estudiantes y sus familias” (Anderson 2010, 36).

Como profesional de la educación, considero que la gestión administrativa u organizativa de las escuelas debe estar comprometida a todo aquello que promueva la mejora de la enseñanza, velando siempre por el desarrollo integral y logro académico de los y las estudiantes. Cabe mencionar que uno de los aspectos que motivan a esta investigación fue el resultado de la Auditoría realizada a la Institución Educativa Fiscal “Ciudad de San Gabriel”, donde se detectó falencias en la gestión escolar, gestión directiva y gestión pedagógica, aspectos asociados al desempeño laboral y que en efecto van de la mano con acciones de liderazgo. Estos desatinos, no permite a la institución cumplir con los estándares de calidad de educación lo que dentro del contexto nacional implica no ofertar calidad en educación. Bajo esta premisa y acorde lo mencionado por los autores Leithwood, Harris y Hopkins (2008, 4); Barber y Mourshed (2008, 33) y Silva et al. (2016, 149) se puede corroborar que la incidencia del liderazgo de los directivos y docentes puede ser positiva o negativa en relación al aprendizaje de los estudiantes, así como también, en la calidad de la educación que el Ministerio de Educación y nuestra sociedad demanda.

3. Formulación del problema

Como ya se ha mencionado anteriormente, el liderazgo directivo, el desconocimiento del liderazgo pedagógico, la gestión administrativa, el desempeño profesional directivo, docente, la infraestructura, entre otros, son factores que inciden en el aprendizaje de los discentes. Es por esta razón que para indagar en la literatura se han formulado tres interrogantes que guían el proceso de búsqueda e investigación, esto es:

- ¿Cuáles son los aspectos más determinantes del liderazgo transformacional y los roles del líder transformacional para mejorar una organización?
- ¿Cuáles son las dimensiones más determinantes del liderazgo pedagógico y los roles que demandan la gestión del líder pedagógico para la mejora institucional?
- ¿De qué forma el contraste de los aportes obtenidos tanto de la teoría de liderazgo transformacional como los del liderazgo pedagógico admiten un liderazgo integral que permita a los directivos y docentes de la Institución Educativa Fiscal “Ciudad de San Gabriel” alcanzar la calidad del aprendizaje de su institución como de los estudiantes?

4. Perspectiva teórica

La perspectiva teórica en la que se orienta esta investigación se centra en la Teoría del liderazgo transformacional conocida en inglés como *transformational leadership theory*, misma que hace referencia al enfoque positivista transformacional; esto quiere decir que el líder crea un cambio significativo en la vida de las personas y las organizaciones; redefine las percepciones, los valores, y cambia las expectativas y las aspiraciones de los empleados; los líderes transformadores son idealizados en el sentido de que son un ejemplo moral de trabajo en beneficio del equipo, la organización y / o la comunidad (Burns, Bass, y Handbook 2008).

5. Orientaciones Teóricas

Orientación teórica 1: El liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de las emociones de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

Consideración individualizada.

Burns (2008, 2) define este concepto como el grado en que el líder atiende las necesidades de cada seguidor, respeta y elogia su contribución, escucha las inquietudes y necesidades del mismo. El líder es empático, brinda soporte, mantiene la comunicación abierta y coloca los desafíos ante los seguidores. En otras palabras, el líder, al considerar y valorar los aportes de cada uno de sus integrantes del equipo, permite que ellos desarrollen una motivación intrínseca en el desempeño de sus áreas o cargos.

Estimulación intelectual:

El grado en que el líder desafía las suposiciones, asume riesgos y solicita ideas a sus seguidores. Los líderes transformacionales estimulan y alientan la creatividad de sus seguidores. Ellos nutren y desarrollan a las personas que piensan de manera independiente. Para un líder de este tipo, el aprendizaje es un valor y las situaciones inesperadas se ven como oportunidades para aprender. Los seguidores hacen preguntas, piensan profundamente en las cosas y descubren mejores formas de ejecutar sus tareas.

Motivación inspiradora

Es el grado en que el líder modula e inspira a los seguidores. (Burns, 2008) Los líderes con motivación inspiradora desafían a los seguidores con altos estándares, comunican optimismo sobre los objetivos futuros y proporcionan un significado para la tarea en cuestión. En esta instancia, un sentido fuerte de propósito y de significado debe ser adquirido por los seguidores ya que este es el que les permitirá tomar decisiones y actuar. Los aspectos visionarios del liderazgo están respaldados por habilidades de comunicación que hacen que la visión sea comprensible, precisa, poderosa y atractiva.

Orientación teórica 2: El liderazgo pedagógico

Antes de definir al liderazgo pedagógico damos a conocer que en la literatura existen varias investigaciones donde se hace referencia al liderazgo pedagógico denominándolo a través de varias etiquetas que al final encaminan al mismo objeto de estudio, esto es: *liderazgo instruccional* (instruccional leadership) (Rojas y Gaspar 2006, 1-149); *liderazgo educativo/educacional*, (Bolívar 2010b, 9-33; Sun y Leithwood 2014, 41-70) y *liderazgo escolar* (Gajardo y Ulloa 2016, 77-82; Horn 2013, 408); Horn (2013, 51), entre otros autores citados a lo largo de la investigación. Todos estos términos rigen un mismo enfoque investigativo que es encaminar la gestión pedagógica hacia el logro y la mejora de los aprendizajes de los docentes dentro de la escuela.

Day y Sammons (2014, 11) definen al “liderazgo pedagógico como una forma de establecer metas educativas claras, [...] promover mejores resultados para los estudiantes, enfatizar la importancia y contribución de la enseñanza y el aprendizaje, planificar el currículum, evaluar y promover el desarrollo profesional docente”.

Bolívar (2010a, 14) concibe que “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”, en este sentido, el liderazgo pedagógico es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas para movilizar la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

El estudio de Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela, corrobora que el liderazgo pedagógico no debe basarse en la supervisión ni el control de las actividades escolares, sino que está al servicio del desarrollo del profesorado y de la escuela. Para la autora, Contreras (2016, 242) “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, metas y visiones de la escuela y su relación directa con rendimiento académico de los educandos”.

En base a lo referido, se establece una definición propia de liderazgo pedagógico. Entonces, para efecto de esta investigación, entiéndase al liderazgo pedagógico como la capacidad de liderar procesos educativos de gestión directiva y de desempeño profesional docente que busca contribuir a la mejora académica estudiantil e institucional.

Orientación teórica 3: Mejora de la calidad de los Aprendizajes

Considerando que *calidad* es un término “subjetivo, complejo de medir” (Comesaña y Rodríguez 2010, 4); se aclara, esta investigación define al término “*calidad*” como la forma eficiente y efectiva de liderar los procesos de gestión educativa necesarios para mejorar el aprendizaje escolar.

Calidad del aprendizaje

Arancibia, Casassus, y Froemel (1996, 238) expresan que el concepto de calidad se puede debatir a través de dos aproximaciones diferentes, una de ellas es definirlo en forma conceptual y la segunda se centra en la operacionalización, que hace referencia al nivel *de logros en educación en cuanto al rendimiento académico*. “Este último enfoque emplea, a menudo, el término calidad como sinónimo de otros conceptos afines, tales como efectividad y eficiencia.

Zambrano (2017, 59) define que: “la calidad es la búsqueda del mejoramiento continuo de los resultados del aprendizaje. Estas respuestas se conciben como procesos eficaces y eficientes; *eficaces*, ya que permiten alcanzar los resultados educativos deseados; y, *eficientes* ya que hacen que la gestión educativa sea satisfactoria. Entonces, la educación es de calidad cuando logra la construcción de procesos académico-administrativos coherentes, la cimentación de valores y actitudes adecuados para el desarrollo de sujetos activos críticos y consientes.

En fin, Rodríguez (2017, 74) indica que la calidad de los aprendizajes dependen del mejoramiento continuo de la organización educativa en torno a dos dimensiones: la gestión escolar y la práctica docente. La efectividad del desarrollo de estas dimensiones se traduce en calidad del aprendizaje en los estudiantes.

Aprendizaje

“El aprendizaje es un proceso dinámico que se da por fases y mediante el cual la persona construye e incorpora significados a través de la interacción con los otros (mediación social y material)” (Zambrano 2017, 72). Partiendo de esta afirmación y trasladándola al contexto en el que investigamos, se considera que el objetivo de aprendizaje a ser alcanzado mediante las prácticas de liderazgo pedagógico en una institución será efectivo si se toman en cuenta los procesos y protocolos académicos institucionales. En este sentido, el liderazgo pedagógico de los directivos tiene estrecha relación con el rendimiento académico de los estudiantes, por lo tanto, el director es el encargado de velar por el cumplimiento de estos procesos. Para saber si estos procesos están siendo efectivo o no, se debe realizar una evaluación a la gestión escolar, el desempeño profesional de los directivos y desempeño profesional de los docentes. Para ello, la política pública nacional, cuenta con el Manual para la implementación y evaluación de los Estándares de Calidad Educativa, documento ministerial que evalúa el desempeño y procesos académicos llevados a cabo dentro de las instituciones educativa.

Entonces, denominaremos como, aprendizaje, al producto final que se obtiene de la gestión educativa efectiva y de procesos de formación que conciben el desarrollo integral del educando.

6. Objeto de estudio

El liderazgo pedagógico en la gestión de los directivos o líderes educativos, desde una concepción de liderazgo positivo.

7. Objetivos

Objetivo general:

Reflexionar sobre los aportes de la teoría de liderazgo transformacional en el campo educativo para potenciar el liderazgo pedagógico de los directivos y docentes hacia la mejora de la gestión escolar, directiva, docente; y en efecto la calidad del aprendizaje de una institución educativa.

Objetivos específicos:

- Determinar los aspectos más importantes de la teoría de liderazgo transformacional y la personalidad del líder transformacional.

- Establecer las dimensiones más determinantes del liderazgo pedagógico y los roles que demandan la gestión del líder pedagógico para la mejora institucional.
- Contrastar los aportes de la teoría de liderazgo transformacional con los aportes del liderazgo pedagógico, para diseñar una propuesta de directrices de liderazgo educativo integral, dirigido a los directivos y docentes de la Institución Educativa Fiscal “Ciudad de San Gabriel” que permita cumplir con los estándares de calidad propuestos por la Autoridad Educativa Nacional y en efecto mejorar la calidad del aprendizaje de sus estudiantes.

8. Justificación

Liderazgo es un vocablo que se ha relacionado mayormente a situaciones gerenciales de empresas u organizaciones, ha sido estudiado como concepto en distintos campos sociales y observado como fenómeno. “La producción bibliográfica que se ha desprendido de su estudio es vasta y en crecimiento [...] por lo que se observan distintos entendimientos y perspectivas particulares de quienes investigan, así como los aspectos de los fenómenos que más les interesan” (Navarro-Corona 2015, 54). En este sentido cabe señalar que “la mayoría de las definiciones de liderazgo empleadas en la producción científica son arbitrarias, pues han sido elegidas según el objeto de estudio que se aborda y los intereses del investigador o investigadora” (Vasquez Alatorre 2013, 74). Al concebirse al liderazgo como un concepto de amplias concepciones, y para facilitar la comprensión de este estudio, en la presente investigación se realiza una revisión bibliográfica de la teoría de Liderazgo Transformacional, para comprender el comportamiento y personalidad del líder transformacional en el contexto educativo.

Así mismo, a través de la visión de Burns 1978 y Bass 1985, principales mentores de esta teoría, se busca entender la personalidad y accionar del líder pedagógico para en efecto predecir estrategias de comportamiento en la gestión de liderazgo de los directivos enfocadas a la mejora educativa en todos sus aspectos (gestión escolar, desempeño profesional, desempeño pedagógico).

Varias investigaciones anteriores (Martins et al. 2009, 23; Cabrejos y Torres 2014, 6) afirman que el liderazgo transformacional del líder educativo, por si no es suficiente para el desempeño directivo ya que este estilo de liderazgo predice la relación y comportamiento entre líder-seguidor, mientras que el descuida del accionar académico de la escuela. De la misma manera, otras investigaciones (Mellado, Chaucono, y Villagra 2017, 547; Bolívar

2014, 24) afirman que el liderazgo pedagógico de los directivos por sí solo, es insuficiente para la gestión y desempeño escolar, debido a que este modelo de liderazgo se centra en el aprendizaje y su proceso, dejando de lado aspectos importantes en la relación líder seguidor (directivo-docente).

Así mismo, existen estudios (Sun y Leithwood 2014, 62; Robinson, Lloyd, y Rowe 2014, 27) explican que modelar un estilo de liderazgo holístico proyecta desarrollo en los procesos educativos de una institución. En este sentido y tomando como referencia los resultados (negativos) obtenidos de la auditoría educativa efectuado por el Ministerio de Educación a la Institución Educativa Fiscal Ciudad de San Gabriel; esta investigación sugiere como propuesta principal, directrices de liderazgo pedagógico-transformacional que contribuya a la mejora de la gestión escolar, el desempeño profesional docente y en efecto que acreciente la calidad de los aprendizajes en el estudiantado.

Para cumplir con lo propuesto, se tomó como teoría central la *teoría del liderazgo transformacional* conocida en inglés como *transformational leadership theory* de James Burns. El autor en varias de sus obras expresa que el liderazgo transformacional es un proceso donde los líderes y los seguidores se influyen entre sí para avanzar a un nivel más óptimo de motivación y moral (Burns 2003, 58). Esta teoría se orienta a una visión transformadora, con un enfoque de acción futurista/positivista e integrativo que toma en cuenta los rasgos, conductas y situación donde se involucre el líder y los seguidores, enfatizando en las habilidades instrumentales, interpersonales, imaginativas y sistémicas que permitirán los cambios necesarios en la cultura organizacional y que facilitarán el aprendizaje organizacional (Marks y Printy 2003, 22; Pirela, Camacho, y Sánchez 2004, 3). La relación entre líderes y seguidores está basada en la estimulación y elevación mutua; es decir que tanto líder como seguidor comparten las necesidades, valores y aspiraciones con fines de cambio. Es así como los líderes se convierten en agentes de cambio y los seguidores en líderes. “El líder inspira cambios basados en la visión, altas expectativas y la inteligencia, capacidades, racionalidad y recursos individuales, ofreciendo atención personalizada a sus seguidores y promoviendo la participación” (Costa 2017, 5).

Marco teórico y conceptual

Supuestos Teóricos del Liderazgo

El liderazgo es un tema trascendental y de tendencia, donde hoy en día las organizaciones, empresas, instituciones educativas, etc., se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas en la sociedad y proveer a sus usuarios un servicio de calidad o simplemente alcanzar sus metas. Aun en la actualidad, el liderazgo, es un término complejo de definir y su estudio se basa en cuanto al enfoque que el investigador le dé por ejemplo: López (2012, 143) expresa que gran parte de los modelos teóricos de liderazgo desarrollados hasta los años 1980 planteaban el ejercicio del liderazgo en las organizaciones como un proceso de intercambio dirigido al logro de los intereses propios, donde los seguidores realizan su labor, a cambio, el directivo o líder otorgaba recompensas.

De la misma manera, Salazar (2006, 2) define al liderazgo como “un vocablo que intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal , a través de un modo de gestionar y liderar. Proceso que permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional”.

En referencia a lo citado, y desde una perspectiva personal, liderazgo, es una forma de empoderamiento hacia el cumplimiento de una meta u objetivo, sea personal o colectivo. Sin embargo, nacer o adquirir la destreza de liderazgo no es nada fácil frente a sistemas sociales donde la predomina la burocracia, he ahí la principal motivación de este estudio. En la actualidad es necesario reconocer la importancia de ser un líder, especialmente un líder transformador que busque el desarrollo de la calidad de la educación de su entorno, ciudad o país.

Con el pasar de los años, se visualizan diferentes tipos de líderes que de una u otra forma ha incidido positiva o negativamente en las organizaciones o grupos humanos. Nuestra sociedad siempre ha buscado líderes, pero, no todos tiene la misma formación u objetivo, algunos orientan, otros dominan y en algunos casos buscan la transformación. En relación a lo dicho, Gonzáles (2016, 39) plantea que para alcanzar el éxito en las instituciones educativas, es requirente fomentar el desarrollo de una de las destrezas sociales más importantes: la competencia de liderazgo; es decir, capacitar al directivo o docente para movilizar grupos de personas con el propósito de mejorar la calidad de la enseñanza.

Concuerdo con lo que la autora menciona, ya que la motivación personal por cambiar la forma de concepción de educación y liderarla para el cambio permitirá a las instituciones educativas ganar autonomía propia. En la nueva era de la educación se hace imprescindible que el líder educativo cada vez se fortalezca, mostrando una profunda apreciación por la libertad humana, buscando o contribuyendo a un cambio en la forma de actuar precedido de una transformación de cómo se piensa y se siente, ya que el liderazgo que se demanda en estos tiempos súplica un cambio de paradigma en los centros educativos.

Ante todo lo expuesto y desde la práctica docente, estoy convencida que es necesario incluir en la formación de los directivos y docentes un modelo integral de liderazgo que admita el desarrollo de los centros educativos, mejore el desempeño profesional que se preocupe de la relación entre líder y seguidor, pero que este liderazgo no solo se centre en las relaciones interpersonales, sino que también permita que la gestión pedagógica de la institución educativa eleve su práctica en busca de la calidad de aprendizaje de los estudiantes. Burns (2008, 2) hace una diferenciación entre los términos gestión y liderar, manifestando en que la diferencia se basa en las características y comportamientos de los líderes. Entonces, ¿nuestros líderes educativos gestionan o lideran los procesos educativos sea administrativos o pedagógicos de nuestro país?

Para Vásquez(2013, 74) los nuevos líderes deben ser capaces de gestionar oportuna y adecuadamente el cambio que las instituciones educativas requieren, no sólo para adaptarse a las nuevas condiciones sociales, sino que además puedan participar activamente en la promoción de una sociedad más justa. De esta forma, el liderazgo transformacional tiene un papel importante en las instituciones educativas, que tienen el reto de reformarse para responder a las necesidades sociales.

Fundamentos teóricos del liderazgo transformacional

En la actualidad encontramos nuevos referentes de discusión sobre el pensamiento administrativo y liderazgo. Para ello, el surgimiento de empresas a gran escala planteó problemas y desafíos organizacionales a finales del siglo XVIII, donde se necesitaban personas con amplias capacidades administrativas. En este sentido, el ser humano comienza a percibirse como un ser social que actúa racionalmente en un sistema caracterizado por acciones de grupo de manera informal en el marco de las relaciones de producción. “A partir de la teoría de la administración, comienzan a descifrarse estilos de liderazgos que emplean los administradores para dirigir el comportamiento de las personas, logrando desarrollar dos teorías influyentes para la época, como fueron; la teoría X y la teoría Y de James Mac Gregor

Burns” (Bracho Parra y García Guiliany 2011, 155). La teoría situacional Y de Burns expone que a los seguidores les gusta asumir responsabilidades en entornos democráticos y participativos.

Para entender la teoría de liderazgo transformacional es meritorio revisar las diferentes formas de estudiar el *liderazgo*. El investigador Gary Yukl (1989) en (Pirela, Camacho, y Sánchez 2004, 8) establece varios enfoques:

1) El *poder-influencia*, en este enfoque se toma en cuenta las bases del poder como criterios de la efectividad del líder. En este enfoque la interrogante es: ¿es el líder poderoso o influyente?, la esencia del liderazgo es la influencia sobre sus seguidores y el poder de una persona depende considerablemente de cómo es percibida por otros. En efecto, la confianza del líder está en función de la cantidad de poder que posee el líder, los tipos de poder y de cómo se ejecuta dicho poder.

2) El *enfoque de rasgos*, una de las particularidades de este enfoque es que se buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que promulga una diferenciación sustancial entre los líderes y no líderes. De esta forma, la efectividad del liderazgo depende de la ambición, energía, deseo de dirigir, honradez, integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimientos adecuados y autocontrol, entre otros.

3) El *enfoque del comportamiento*, en este enfoque la interrogante es ¿qué hace el líder? Las teorías basadas en este enfoque proponen ciertos comportamientos específicos que diferencian a los líderes de los no líderes. Aquí se establece que el líder se hace, la determinante es encontrar los elementos característicos del liderazgo y enseñarlos a través de la capacitación, así, la efectividad del liderazgo de este líder se fundamenta en la naturaleza de su trabajo, identificando las diferencias en los patrones de comportamiento de los líderes efectivos y no efectivos. “En este sentido, se han identificado conductas orientadas hacia la tarea, como estructura de inicio, donde el líder define su papel y el de los seguidores en la búsqueda de logro de las metas. Y las conductas orientadas hacia las personas, donde la relación del líder con los seguidores se caracteriza por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los otros” (Yukl 1989, 251–89).

4) El *enfoque situacional* se caracteriza por la importancia de los factores situacionales importantes para el comportamiento del líder, es decir, es determinante la autoridad y discreción, la naturaleza del trabajo realizado y entorno, la habilidad y

motivación de los seguidores, los requerimientos del rol impuesto por sus seguidores y personas ajenas a la organización.

Por lo ya expresado, y para efecto de esta investigación, se toma como referencia del enfoque de rasgos, es decir, se revisa en la literatura las características de personalidad del líder transformacional. Se analiza su rol dentro de la organización y como este influye en los logros de la institución. A la par se toma recoge aspectos comportamentales que definen a este líder, considerando que es posible modificar la personalidad del mismo en busca de un liderazgo transformacional efectivo que contribuya a la mejora de la institución educativa en todos sus aspectos.

Liderazgo transformacional vs Liderazgo transaccional

Para la caracterización del líder transformacional es propicio entender su diferencia del líder transaccional. Es así que, en 1978, James Burns definió al líder transformacional como el sujeto que “reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de éste al involucrarlo como persona completa. El resultado es una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales” (Burns 2003, 33). Por otro lado, el líder transaccional es aquel que tiene las habilidades para manejar las situaciones cotidianas de las organizaciones, es operativo y se encarga de llevar el control presupuestal, seguir una agenda y evaluar a los seguidores. En este sentido y situándolo dentro del contexto educativo, se induce que el liderazgo transformacional busca establecer relaciones socio-afectivas encaminadas al desarrollo colectivo, por otro lado, el líder transaccional es más burocrático, es decir se dedica a al cumplimiento cabal de la política educativa.

Burns (2003, 45) definió el comportamiento del líder transaccional como algo muy básico, es decir, su liderazgo produce “pequeñas y constantes dosis de cambio” que funcionan para la organización de una institución, aunque a bajo perfil. Por otro lado, el accionar del líder transformacional no era muy fácil de caracterizar, ya que se requiere de una “metamorfosis completa de su comportamiento; es decir, realizar una modificación de la condición original de su personalidad a otra distinta; una transformación radical en su carácter” (Vasquéz Alatorre 2013, 76). En este sentido, el líder transformacional debe desarrollar habilidades que requieren de un reenfoque mental, con el fin de una nueva de percepción, es un cambio sustancial donde su comportamiento debe ser congruente con sus creencias y motivar a sus seguidores a realizar cambios permanentes.

Así mismo y basado en los estudios de Burns (1978), Bernard Bass (1985) y el Centro de Estudios del Liderazgo de la Universidad del Estado de Nueva York, realizaron un abordaje de la teoría de liderazgo transformacional desde la perspectiva psicológica. Bass y Avolio (1985-1990) “operacionalizaron los conceptos de liderazgo transformacional a través de la construcción de un modelo de amplio espectro del liderazgo” (Bracho, García, y Beloso 2013, 166). Como resultado de esta operacionalización de la investigación empírica se determinaron nuevas conductas para el líder transformacional, como: la transmisión de la sensación que se obtiene de una gran misión, la delegación de la autoridad y la formación de los partidarios; y el énfasis en la resolución de problemas mediante el uso del razonamiento. Así concluyeron que éstos líderes generaban un mejor desempeño en sus seguidores encontrándose más motivados y satisfechos que cualquier otro tipo de líderes.

Concomitante, este mismo estudio (Bass y Avolio (1985-1990) puso en evidencia que el fenómeno de los líderes transformacionales y carismáticos es multidimensional, es decir pueden tener diferentes efectos. Vásquez (2013, 76) explica que “la multidimensionalidad es un contexto poco estudiado y que a partir del estudio del liderazgo carismático y transformacional se brinda más valor a la idea de que las organizaciones y sus empleados eran demasiado administrados y poco liderados”. Es así como se posee el liderazgo transformacional, ya que queda en evidencia que este tipo de liderazgo converge la visión-acción fundada en valores, comunicación asertiva y estrategias convincentes para alcanzar las metas de la organización sin despreocuparse de las necesidades individuales de sus seguidores.

Bass y Riggio (2006, Second Edi:6) se cuestionaban ¿Por qué tanto interés en el liderazgo transformacional? Pues bien, este tipo de liderazgo hace énfasis en la motivación intrínseca y en el desarrollo positivo de los seguidores, además, representa una visión más atractiva del aprendizaje en comparación con el proceso de intercambio social aparentemente “frío” del liderazgo transaccional. De la misma manera, el liderazgo transformacional se adapta mejor a la dirección de los complejos grupos de trabajo y organizaciones, donde los seguidores no sólo buscan un líder inspirador que los rija a través de un entorno incierto, sino que los seguidores también quieren sentirse empoderados y desafiados para demostrar un alto rendimiento.

A mediados de la década de los ochentas, parecía haber un acuerdo entre distintos autores, en torno a que el líder carismático podía considerarse dentro del espectro del líder transformacional. Bass y Riggio consideraron que el concepto de liderazgo transformacional

es claramente más amplio que el carismático y que lo contiene como un componente fundamental, pero que además promueve la consideración individual y la estimulación intelectual de los seguidores. El concepto del líder transformacional fue entonces identificado a través de características como el carisma, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual, descritos en el modelo de amplio espectro del liderazgo (2006, Second Edi:11).

Características del líder transformacional

Ejercer un liderazgo transformacional no es nada sencillo, existen varios contextos a los que el líder transformacional deberá responder. Para esto el autor Vásquez sostiene que “debe haber diferentes tipos de líderes transformacionales, sin embargo, no hay investigación sistematizada para determinar esta tipología, sino que algunos autores han esbozado algunos aspectos en este sentido” (2013, 79). En este sentido, investigaciones recientes sostienen que modificar la personalidad del líder para coadyuvar en el desarrollo de una organización o institución, no es una tarea fácil.

En su propuesta inicial sobre liderazgo transformacional de 1978, James Burns (2003, 50), desde un campo diferente al educativo, expone tres tipos distintos de líderes transformacionales. Todos ellos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son:

1. Líder intelectual: es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.
2. Líder reformador: cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estratega y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.
3. Líder revolucionario: es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores.

Bajo estas tipologías de líder, desde el campo educativo, especialmente dentro del contexto nacional en lo que a educación pública refiere, se podría manifestar que se requiere de directores que desempeñen el papel del *líder intelectual con un tinte reformador*. Es decir, que trabaje con ideas normativas y analíticas respondiendo a la política pública y a su contexto institucional, liderando una visión y misión institucional con enfoques

transformadores, promueva ideas innovadoras, que escuche asertivamente, que fomente la participación colectiva, que medie, persista e impulse, etc., el cambio efectivo en su comunidad educativa.

Por otro lado, Westley y Mintzberg (2009, 23), en su investigación describen cinco tipos de líderes transformacionales visionarios como actores de un fenómeno dinámico e interactivo, opuesto al proceso unidireccional que comúnmente se atribuye al liderazgo en general, esto es:

1. *El líder creador*: se caracteriza por la originalidad de sus ideas y por su realización súbita y completa con alta calidad. Es inspirador y se concentra totalmente en su visión y la promueve con sus seguidores.

2. *El líder proselitista*: se compromete por completo con la promoción de las ideas en las que cree. Tiene la habilidad de prever el potencial de lo que promueve. Tiene una gran habilidad de interacción.

3. *El líder idealista*: sueña intensamente con la perfección y minimiza las contradicciones de la realidad. Si bien puede llegar a concretar sus ideales, puede caer fácilmente en la pérdida del liderazgo por su falta de pragmatismo. Es introspectivo.

4. *El líder bricoleur*: es un líder sagaz, con gran habilidad para interpretar las situaciones. Es un buen constructor de organizaciones y equipos.

5. *El líder divino*: su fortaleza está en la introspección, que frecuentemente produce ideas nuevas e inspiradoras. Tiene una buena habilidad para construir organizaciones.

Ahora bien, tomando como referencia la tipología de líderes transformacionales visionarios determinada por Westley y Mintzberg (2009, 23) se pone en manifiesto que para el desempeño profesional directivo efectivo se requiere de un líder con mentalidad creadora; es decir, que promueva y transmita ideas inspiradoras hacia la mejora de la calidad educativa. Sin embargo, desde la reflexión personal considero que esta tipología de líderes necesita ser más pragmática ya que el pensamiento positivista no siempre enfoca la acción sino la idea y para apuntar a la calidad de la educación, hoy en día se requiere de visión y acción.

Caracterizar los rasgos de personalidad de un líder es una tarea que admite un debate muy amplio en la literatura revisada, así como también esto depende del enfoque en que el investigador se sitúe. Sin embargo, este estudio pretende caracterizar al líder

transformacional que contribuya al cambio significativo de la calidad educativa y en consecuencia que vele por el aprendizaje de los estudiantes.

Los autores Ackoff, Leithwood, y Jantzi (1999, 34) afianzan la premisa anterior. En su investigación relacionan mejor la modalidad transformacional y afirman que el liderazgo transformacional es idóneo para las instituciones educativas, ya que el líder es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

Los líderes transformacionales influyen a los miembros del grupo a través de la estimulación, es decir, estimulan la mentalidad y emociones de los seguidores motivándolos a establecer cambios de perspectiva hacia el logro de los objetivos. Para mantener la motivación del seguidor, el líder toma responsabilidad por sus compromisos; cumplen lo que promete (Pirela, Camacho, y Sánchez 2004, 9). Además, promueve una orientación transformativa en sus seguidores, esto implica ejecutar acciones organizacionales, y/o distribuidas identificando las habilidades individuales de los seguidores para potenciarlas y fomentar el crecimiento personal/profesional tanto de la organización como de sus partidarios, generando así el compromiso compartido hacia la meta/logro grupal. Ahora bien, es necesario reconocer que cada organización tiene en sí una forma de estimular, a sus trabajadores/seguidores; el líder puede hacer uso de ello o buscar ideas nuevas para mantener esta estimulación hacia el logro. En este aspecto, dentro del contexto escolar nacional, la política educativa demanda como un punto importante que es *el reconocimiento a los logros*, sean estos individuales (personal) o colectivos (de toda la institución). Desde una posición jerárquica, existen reconocimientos que se emiten desde el Ministerio de Educación, otros desde los Distritos Educativos y reconocimientos internos que se establecen en el Código de Convivencia de cada centro educativo. En este sentido los seguidores tienen la posibilidad de ser auto dirigidos, auto regulados y auto controlados, formando un efecto multiplicador y estimulador (Bracho, García, y Belloso 2013, 168).

A continuación, se determina los componentes y características básicos del liderazgo transformacional, mismos que más adelante se toma como fundamento sustancial para la propuesta de este estudio.

La tabla 1, recoge información sintetizada sobre los componentes elementales que caracterizan el accionar del líder transformacional en cuanto a cada componente identificado en los estudios de Burns y Bass (1978-1990).

Tabla 1:
Componentes básicos del liderazgo transformacional

Componente	Habilidades del líder transformacional
1. Influencia idealizada / carisma	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene una misión y sentido de visión radicadas en el <i>cambio</i>. - Mantiene la empatía, serenidad, atención y entusiasmo en el seguidor. - Empodera y eleva a los seguidores. - Fuerte sentido del deber y responsabilidad (involucración) en las tareas de la organización.
2. Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve un clima de participación, expresión de ideas, interacción, diálogo y retroalimentación. - Posee o desarrolla habilidades intelectuales, es flexible y creativo. Esto quiere decir que provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores. - Alcanza la cohesión grupal para que la organización del grupo sea positiva y satisfactoria.
3. Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica y valora las habilidades diferenciadas de sus seguidores. (Cada individuo siente una valoración única) - Actúa como entrenador o mentor de sus seguidores, prestando atención a cada una de sus necesidades para su logro o desarrollo. - Proporciona asesoría y ayuda a su subordinado para que este entienda, acceda y optimice su labor. - Promueve una escucha activa y efectiva.
4. Motivación inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> - Genera un espíritu de equipo, optimismo e inspiración en sus seguidores para alcanzar seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. - Transmite su perspectiva (propósito colectivo) a través de la comunicación. - Motiva permanentemente a sus seguidores demostrando su compromiso personal y

	<p>cumplimiento sus responsabilidades para con la organización y con sus seguidores. (estímulos, incentivos, recompensas). También procura usar el sentido humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.</p>
<p>Fuentes: (Burns 2003; B. Bass y Riggio 2006) Elaboración: Propia.</p>	

Componentes del liderazgo transformacional en el contexto escolar

En este apartado se hace mención a varios aspectos fundamentales que se describen de la teoría de liderazgo transformacional y que varios autores (Bracho, García, y Belloso 2013) consideran pueden ser aplicados en el contexto escolar. Burns y Bass (1985), destacan 4 características básicas que se pueden relacionar con la labor del directivo o docente; esto es: la influencia idealizada, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la motivación inspiracional.

Influencia idealizada: Esta característica exige que el líder actúe de modo que sus seguidores le admiren y quieran imitarlo. “El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico” (Bracho, García, y Belloso 2013, 195). El líder se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Bajo este antecedente, y como profesional en el área educativa, comparto lo establecido por los autores, también considero que el directivo, debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal (docentes), así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros de la comunidad educativa (O. González 2008, 42).

Estímulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores. El aspecto esencial de la estimulación intelectual reside en proponer un nuevo enfoque para viejos problemas, en ese aspecto, el directivo debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan suscitar, se trata de estimular la actuación de los docentes, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades que proyecten el bienestar educativo (O. González 2008, 43; Bracho Parra y García Guilianny 2011, 196).

Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador/motivador, abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo asertivo, es un líder que escucha y sabe delegar, promoviendo un feedback constructivo al seguidor. Bajo estos postulados, se puede exteriorizar que los directivos son quienes deben su rol de liderar dentro del centro educativo, agenciar acciones específicas que atiendan las dificultades escolares, aplicar este tipo de liderazgo en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores. Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia hace mención a aquellas conductas o comportamientos que conforman una relación directa entre el director-docentes, docente-estudiante, director-estudiante y el resto de personas que conforman la comunidad educativa. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables (Salazar 2006, 82; Vasquéz Alatorre 2013, 198).

Motivación inspiradora: El líder genera un espíritu de equipo, optimismo e inspiración en sus seguidores para alcanzar seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás (R. González, Gento, y Orden 2016, 47). En relación a esta cualidad, el director o líder educativo deberá aumentar el optimismo en su personal docente, lograr el entusiasmo y una mayor implicación colectiva en el logro de los objetivos del centro educativo. También, deberá diagnosticar las necesidades individuales de los docentes y en consecuencia de los estudiantes para poder atenderlas individualmente.

“La población debe estar motivada, y no hay nada que genere más éxito que el éxito, y esto significa vivir con el ejemplo y mostrar que llevar una vida virtuosa es positivo para la humanidad. Por encima de todo, deben valorar la educación y el pensamiento de cosas más elevadas como por qué están en este planeta, el significado de la vida, y cómo hacer la vida mejor para todos, en lugar de simplemente para uno mismo” (Burns 2003, 81).

Como se indica en la cita, el liderazgo transformacional influye en las emociones y sentido de logro compartido, tanto de los líderes como de los seguidores. De igual manera, indica que fomentar los *valores*, la motivación y el sentido de pertenencia desde la educación permitirá llegar al éxito. Sin embargo, para mejorar la gestión educativa se requiere formar directivos líderes que se preocupen por los aspectos administrativos y

pedagógicos, que proyecten la mejora de la calidad de los aprendizajes dentro de las instituciones educativas.

Siguiendo esta línea, los investigadores Yu, Leithwood, y Jantzi (2002, 9) reconocen que el líder es el referente ético y determina la visión institucional desde la perspectiva individual, es el encargado de insertar énfasis en las “condiciones representativas de la escuela como son los objetivos, su cultura, sus programas e instrucciones, sus políticas, organización y sus recursos para obtener un mejor funcionamiento dentro del entorno educativo en el cual se trabaja”. Así mismo, el liderazgo transformacional del líder se enfoca en rescatar las obligaciones de los docentes para el cambio: los objetivos personales, las creencias del contexto y las creencias de las propias capacidades, genera la visión y sentido compartido por el logro escolar. “Estas experiencias en escuelas [...] han generado cambios en los procesos de las concepciones de educación” (10).

Recíprocamente, en la literatura (Cabrejos y Torres 2014, 2) se considera que es de vital importancia el desempeño profesional del líder transformacional de la institución, papel que recae sobre el directo/directora, en tanto expresa que el líder debe asumir funciones administrativas considerando su moralidad y la motivación ejercida en los docentes a través de la coordinación, supervisión de clases, las capacitaciones a sus docentes, la creación de alianzas estratégicas con otras entidades de la comunidad, etc, de tal manera que considere la participación activa de su profesorado. “El liderazgo transformacional ejercido por el director sobre sus docentes es establecido mediante procesos afectivos y cognitivos, procesos que hacen que [los docentes] reconozcan las habilidades del director en el manejo de la institución educativa” (Martínez 2014, 13).

A continuación, se define estos dos procesos:

Proceso afectivo: En este proceso se extrae el aspecto carismático del director (líder) quien tiene a cargo convencer, guiar y crear experiencias emocionales positivas sobre los estados emocionales de sus docentes consolidando en ellos la autoeficacia y la unión de sus objetivos para el bien institucional.

Proceso cognitivo: Este proceso identifica la visión y misión institucional que el líder (director) construye junto con sus seguidores (docentes) en beneficio propio y de los demás. La visión, hace referencia a los procedimientos organizacionales reglamentados en el largo plazo. Por otro lado, la misión se encarga de los accionares determinados a corto

plazo, los cuales inciden positiva o negativamente en la organización y beneficio de la institución.

En definitiva, “tanto el proceso afectivo como el proceso cognitivo permiten afianzar un trabajo adecuado de los docentes (trabajadores) y mantener relaciones estables con su director” (Martínez 2014, 10). Efectivamente el liderazgo transformacional ejercido por el líder permite una mayor probabilidad de desarrollo institucional, por consiguiente, se puede fomentar en los estudiantes y demás miembros de la comunidad un entorno educativo armonioso y eficaz. Aquí cabe la alusión de que el director tiene estrategias empíricas que permiten incrementar su autoridad sin ser autoritario, esto funciona cuando un director es sociable, empático y provee la actividad laboral del docente de una manera afable y agradable. La segunda estrategia empírica sucede cuando afianza su propia autoridad mediante la potenciación de sus relaciones con sus docentes incondicionales a fin de asegurar el trabajo docente centrado en la figura del director.

Incidencia del liderazgo transformacional en el aprendizaje

La revisión de la literatura admite que el impacto que tiene el liderazgo transformacional en la calidad del aprendizaje de los estudiantes no es muy relevante. Es decir “se centra más en la relación entre líderes y seguidores que en la labor educativa de liderazgo de la escuela, y la calidad de estas relaciones no es predictiva de la calidad de los resultados de los estudiantes” (Robinson, Lloyd, y Rowe 2014, 35). Esto supone una incidencia directa entre directivos y docentes quienes desde aspectos organizativos y pedagógicos son los encargados de cumplir con la visión y misión institucional.

Bajo la misma línea, los colegas Brown y Keeping (2005, 245-72) en su investigación *Elaborando la construcción del liderazgo transformacional*, concluyen que los aspectos más influyentes en el liderazgo transformacional son las relaciones por afecto interpersonal (líder-seguidor) y el gusto por el objetivo trazado (visión) es así que se denota que las calificaciones subordinadas del liderazgo transformacional son influenciadas fuertemente por el grado en que los seguidores admiran a su líder. En este sentido, se evidencia que el impacto del liderazgo transformacional en los resultados sobre el desempeño de los estudiantes se reduce significativamente.

Los autores Sun y Leithwood, plantean que para mejorar el desempeño educativo de los estudiantes es necesario medir las concepciones más amplias de liderazgo transformacional enfrentando las limitaciones existentes en la teoría; es decir:

“Ningún modelo de liderazgo que ignore el contexto en el que los líderes trabajan puede pretender explicar la variación en los resultados organizativos producidos por los líderes exitosos "reales". [...] En primer lugar, la teoría de liderazgo transformacional tiene que ampliarse para reconocer el contexto organizativo en el que los líderes trabajan; como mínimo, se necesita que haya un conjunto de prácticas (que puede variar según el sector u organización) asociada con "la mejora del núcleo técnico" de las organizaciones de los líderes” (2014, 14).

Ante todas las manifestaciones mencionadas queda al descubierto la importancia de las habilidades y roles del director en la institución. Por lo tanto, el director, debe fortalecer sus destrezas comunicativas a fin de interactuar permanentemente con la comunidad educativa, así mismo, como líder transformacional, debe ser una fuente de motivación, estar al pendiente de lo que acontece en su entorno, pues su acción como líder dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar en su institución. En definitiva, el director transformacional debe enfocar su gestión hacia la participación activa e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando.

Marco conceptual

Liderazgo Pedagógico

El liderazgo pedagógico es un modelo de liderazgo enfocado en la gestión pedagógica o también denominada curricular. Es conocido “como una capacidad de influencia social con objetivos organizacionales, se precisa [...] en la calidad de la enseñanza y el logro de aprendizajes que alinea y motiva a los miembros de la organización hacia la mejora escolar” (Hallinger y Heck 2002, 2).

Partiendo de esta premisa, es evidente que este estilo de liderazgo centra su atención a la gestión académica, ahora bien, esto demanda la formación de líderes que infunden en el entorno escolar un trabajo de gestión y otro de enseñanza direccionado al cumplimiento de los objetivos y las disposiciones curriculares. Como lo define Burns, esta gestión del liderazgo apunta más a un liderazgo transaccional, centrado en lo formación académica pues se ocupa de aspectos netamente curriculares.

Bolívar (2010a, 81) explica que el liderazgo pedagógico en el contexto internacional, se han constituido en un factor de primer orden para el mejoramiento de la educación, además se lo ha puesto como una prioridad de atención dentro de las agendas de las políticas educativa a nivel mundial, considerando que marca una diferencia en la calidad del aprendizaje. En este sentido, el liderazgo pedagógico en el contexto internacional,

actualmente requiere el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, especialmente el objetivo dos que demanda alcanzar la enseñanza primaria universal.

Cumplir con lo que demanda la política educativa internacional, requiere una labor de liderazgo distribuido, tomando en cuenta que esto se convierte en un objetivo nacional en el cual los ministerios toman asunto y lo re direccionan. Ahora bien, esta tarea de gestión es re direccionada desde los ministerios a los distritos educativos (encargados de hacer cumplir las políticas educativas), y de ahí a cada uno de los directivos de las institucionales (encargados de la dirección y organización de las instituciones educativas) para que finalmente sean los docentes los responsables de llevar a cabo esta labora.

No obstante, en la actualidad, existe la necesidad de replantear los modelos tradicionales de liderazgo ya que como se explica en el párrafo anterior, las políticas educativas internacionales y/o locales, exigen acciones que demandan un liderazgo efectivo, también la formación de líderes con mentalidad y visión transformadora, que se preocupen de procesos socio-afectivos, cognitivos, que promuevan la toma de decisiones, se fijen metas claras enfocadas en la mejora de la calidad educativa. Como lo señala Cabrejos Rodas y Torres Sipión (2014, 5) el liderazgo de una institución educativa debe atravesar el conjunto de actividades pedagógico-didácticas, administrativo-organizacionales o comunitarias, logrando un cierto equilibrio entre ellas. Por lo tanto, este tipo de liderazgo conlleva una labor comprometida al cambio ya que no se limita a trabajar en las condiciones existentes, sino que va cambiando aquellas situaciones o necesidades que la escuela/el aula requiere para que la educación y prácticas docentes mejoren. Su avance es progresivo y las decisiones se toman siempre deben ser en base a las necesidades y dificultades del contexto. Estudios como la Investigación Iberoamericana para la Eficacia Escolar (2006, 13) sostienen que la gestión de liderazgo pedagógico es enfocar la organización de las labores pedagógicas de la escuela con una proyección hacia el incremento en los resultados del aprendizaje.

Liderazgo pedagógico y su relación con el aprendizaje

Varias investigaciones (Hallinger y Heck 2002; Gajardo y Ulloa 2016; Fernández Romero 2015) coinciden y enfatizan la importancia del liderazgo pedagógico en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, debido que un liderazgo pedagógico bien agenciado conlleva al logro y rendimiento académico efectivo de los educandos. Si bien, el liderazgo pedagógico puede “incidir directa o indirectamente en el aprendizaje” (Sun y Leithwood

2014, 46; Leithwood, Harris, y Hopkins 2008, 10) todo depende de la forma en que este tipo de liderazgo es ejercido.

Por un lado, el Doctor Philip Hallinger, quien en 1985 diseñó la *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS), por su nombre y siglas en inglés, determinó que existen tres dimensiones consideradas *importantes* en el ámbito educativo por contener aspectos de vital importancia y que además inciden de varias formas en el logro escolar. Estas dimensiones son:

1. Misión de la escuela;
2. Organización pedagógica y;
3. El clima del aprendizaje escolar adecuado.

A continuación, se explican brevemente:

Gráfico 1:

Marco de liderazgo Pedagógico de Hallinger

Dimensiones	Funciones	Acciones
Define la misión de la escuela	Establece las metas de la escuela.	Establece metas de lo que es posible lograr con un propósito en común y con visión de futuro.
	Comunica las metas de la escuela.	Promueve una cultura escolar que comparte los valores y creencias de la organización sobre los que se sustentan los objetivos estratégicos de la escuela.
Gestiona el plan curricular-pedagógico de la escuela	Gestiona la contextualización de currículo.	Prioriza contenidos y desarrollo de habilidades más relevantes del currículo.
	Supervisa y evalúa la enseñanza.	Recorre las aulas de clase de acuerdo con los profesores.
	Monitorea el progreso académico estudiantil.	Planifica la enseñanza con base en el análisis de los datos del progreso de los aprendizajes estudiantiles.
Fomenta un adecuado clima de aprendizaje escolar	Protege el tiempo de instrucción.	Implementa mecanismo para optimizar el tiempo de enseñanza en las aulas.
	Provee incentivos para profesores.	Desarrolla una comunicación efectiva y entrega retroalimentación al profesorado.
	Provee incentivos para el aprendizaje.	Promueve una cultura de identidad con la escuela, en que estudiantes y docentes sienten recibir respeto.
	Promueve el desarrollo profesional.	Desarrolla comunidades profesionales de aprendizaje.
	Mantiene un alta visibilidad.	Promueve oportunidades de colaboración con el profesorado, fomentando un liderazgo compartido.

Fuente: Hallinger y Murphy (1985)

En el gráfico 1, se puede visualizar las 3 dimensiones consideradas por los investigadores Hallinger y Murphy (1985, 217), cada una de ellas establece funciones del

liderazgo pedagógico, mismas que determinan las acciones que se deben considerar para la eficacia escolar. Es así que expresan que “el director puede tener un efecto perceptible en el nivel de productividad de una escuela”. Por ende, “la necesidad de una formación directiva centrada en un liderazgo pedagógico que tensione y reconstruya las creencias educativas” (Mellado, Chaucono, y Villagra 2017, 541) es otro factor que incide en la calidad de la educación.

Por otro lado, un meta-análisis realizado por Robinson, Lloyd, y Rowe (2014, 16) determina cinco dimensiones de liderazgo pedagógico incluyendo los aspectos más relevantes del accionar del líder.

Gráfico 2

Dimensiones de liderazgo que inciden en el aprendizaje.

Dimensión de liderazgo	Significado de la dimensión
Establecimiento de metas y expectativas	Incluye la creación, la comunicación y el monitoreo de las metas de aprendizaje efecto, las normas y las expectativas, y la participación del personal y otros en el proceso para que haya claridad y consenso sobre las metas.
Dotación de recursos estratégicos	Involucra alinear la selección y asignación de recursos a los objetivos de enseñanza prioritaria. Incluye la provisión de 7 estudios de especialización adecuada a través de la contratación de personal.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	La participación directa en el apoyo y la evaluación de la enseñanza a través de visitas a las aulas regulares y provisión de retroalimentación formativa y sumativa a los maestros. Supervisión directa del plan de estudios a través de la coordinación de toda la escuelas en todas las clases y niveles alineando los objetivos de la escuela al año.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	Liderazgo que no solo promueve sino directamente participa con los maestros en el aprendizaje profesional formal o informal
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo	La protección de tiempo para la enseñanza y el aprendizaje por reducción de las presiones e interrupciones externas y el establecimiento de forma ordenada y de apoyo tanto dentro como fuera de las aulas.

Fuente: Robinson, Lloyd, y Rowe (2014, 16)

En el gráfico 2, se puede observar como la investigación de Robinson, Lloyd, y Rowe (2014, 16) determina 5 dimensiones de liderazgo pedagógico que inciden en el aprendizaje de los estudiantes, así mismo explica el significado de la dimensión, donde claramente se enmarcan algunas de las acciones que debe tomar en cuenta el líder

institucional. Como resultado del gráfico los autores insinúan que el impacto del liderazgo instructivo es notablemente mayor que el de liderazgo transformacional en el aprendizaje de los estudiantes. Esto quiere decir que el liderazgo pedagógico no se ocupa de la relación líder-seguidor por cuanto su gestión se basa en el aspecto académico; es decir proceso educativo-estudiante. En este sentido, Freire y Miranda (2014, 14) exponen que una estrategia eficaz, de liderazgo es mantener un equilibrio entre el liderazgo pedagógico y la gestión administrativa ya que son el complemento requerido para alcanzar escuelas de calidad.

Liderazgo pedagógico del director

El liderazgo pedagógico del director está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010a, 83). De esta manera la gestión que desempeñan se considera un aspecto clave que determina los procesos al interior en las instituciones educativas, mismas que tiene efectos directos e indirectos en el rendimiento académico de los estudiantes.

Dicho esto, la literatura ha permitido caracterizar y determinar algunas acciones en las que debe involucrarse el director, esto es: tomar conciencia del currículo, mostrar su capacidad para alinear la instrucción de la escuela con los objetivos planteados, preocuparse por el desarrollo profesional y capacitación de los docentes, supervisar constantemente la práctica pedagógica en el aula, evaluar los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Murillo 2007, 117).

Otras funciones de enfoque pedagógico que el director debe ejecutar según el Ministerio de Educación del Ecuador también son: “dirigir el proceso de autoevaluación institucional, elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados; fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes; controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias; aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica; establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa; aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo; controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes, entre otras normadas por la Autoridad Educativa Nacional” (EC Ministerio de Educación 2012, 152-53).

En efecto, "...el liderazgo pedagógico de los directivos tiene su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas" (Rodríguez y Rodríguez-Molina 2011, 255), por lo que los directivos "no pueden desentenderse de las cuestiones pedagógicas – educativas por ser estas las dimensiones más importante en el desarrollo integral de los estudiantes" que conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales trazados (Murillo 2006, 21).

Aun cuando, una investigación revela que "los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula" (EC Ministerio de Educación 2006, 161).

Para encaminar una acción pedagógica de calidad concomitante al aprendizaje efectivo, el director, no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer, así lo muestra la literatura afirmando que el liderazgo pedagógico ejercido, es un factor sustancial para alcanzar el aprendizaje de los discentes. Es por esto que Freire y Miranda (2014, 14) exponen que una estrategia eficaz, de liderazgo es mantener un equilibrio entre el liderazgo pedagógico y la gestión administrativa ya que son el complemento requerido para alcanzar escuelas de calidad.

Liderazgo pedagógico y el rol docente

"La calidad de un sistema educativo se basa en la calidad de sus docentes" (Barber 2008, 15). Es por esto que el contexto educativo actual exige docentes que fomenten una cultura de aprendizaje y mejora, que cuenten con las habilidades críticas y reflexivas para su ejercicio, "... que estén abiertos a la innovación y que presenten una motivación intrínseca, así como actitudes positivas hacia el desarrollo individual y colectivo" (Contreras 2016, 248).

En la bibliografía se expresan varias concepciones sobre el liderazgo de los docentes, en tanto, las autoras York-Barr y Duke (2004, 287) lo definen como "el proceso mediante el cual los profesores, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, directores y otros miembros de la comunidad escolar" permitiendo mejorar las prácticas de enseñanza y en consecuencia incrementar los aprendizajes o los logros de los estudiantes.

De esta forma podríamos decir que el liderazgo pedagógico involucra, en esencia, el liderazgo docente, convirtiéndose estos dos, en los pilares primordiales para la enseñanza y aprendizaje de los discentes en la escuela. Por tal razón, "...un docente de calidad es aquel

que provee oportunidades de aprendizaje a todos los estudiantes y contribuye, mediante su formación, a construir la sociedad que se aspira para el país.” (Zambrano 2017, 66).

Así también, Jaramillo (2005, 10) reitera la importancia del educador en el aspecto organizativo y pedagógico en la escuela. El liderazgo docente no solo se centra en la práctica en el aula, sino acarrea la ejecución de disposiciones que son emitidas desde las autoridades, sean estas ministeriales o directivas. En derivación, el liderazgo pedagógico del docente conlleva a un desempeño responsable de funciones administrativas y pedagógicas que contribuyan de manera oportuna, pertinente, precisa y detallada, al logro de los objetivos de aprendizaje.

A continuación se citan algunas de las funciones docentes que son reguladas por la normativa legal del Ecuador, estipuladas en la LOEI, esto es: “elaborar su planificación académica y presentarla oportunamente a las autoridades de la institución educativa y a sus estudiantes; respetar el derecho de las y los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa, a expresar sus opiniones fundamentadas y promover la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos; fomentar una actitud constructiva en sus relaciones interpersonales en la institución educativa; ser evaluados íntegra y permanentemente de acuerdo con la Constitución de la República, la Ley y sus Reglamentos; atender y evaluar a las y los estudiantes de acuerdo con su diversidad cultural-lingüística y las diferencias individuales, así como también, comunicar oportunamente presentando argumentos pedagógicos sobre el resultado de las evaluaciones; dar apoyo y seguimiento pedagógico a las y los estudiantes, para superar el rezago y dificultades en los aprendizajes y en el desarrollo de competencias, capacidades, habilidades y destrezas; elaborar y ejecutar, en coordinación con la instancia competente de la Autoridad Educativa Nacional, la malla curricular específica, adaptada a las condiciones y capacidades de las y los estudiantes con discapacidad a fin de garantizar su inclusión y permanencia en el aula; procurar una formación académica continua y permanente a lo largo de su vida, aprovechando las oportunidades de desarrollo profesional existentes; vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social, entre otras normadas por la Autoridad Educativa Nacional” (EC Ley Orgánica de Educación Intercultural 2011, 15).

Como se lee en las líneas anteriores, “... el profesorado, su potencial de liderazgo y el liderazgo pedagógico que gestionan conforman una nueva noción integral de escuela que tiene como máxima servir al alumno y su aprendizaje, al desarrollo humano y al desarrollo

profesional” (Contreras 2016, 253). El docente no podría aflorar el liderazgo pedagógico sin una cultura escolar que mantenga una visión y misión compartida, un enfoque centrado en el aprendizaje, la investigación, la práctica reflexiva, el trabajo en equipo y responsabilidad para la toma de decisiones.

En definitiva, una vez más los estudios afirman que el liderazgo pedagógico debe ser distribuido entre autoridades y docentes por cuanto cada uno cumple un rol indispensable en el desempeño escolar. El trabajo distribuido y en conjunto orientan la creación de espacios educativos seguros, innovadores y significativos para el estudiante. Como resultado, se desarrolla una estrategia técnica que convierte a la escuela en una organización profesional de aprendizaje

Hasta aquí la revisión bibliográfica ha señalado que el liderazgo pedagógico es un tipo de liderazgo orientado al quehacer académico y que tienen su impacto real y efectivo en los estudiantes. Sin embargo, este tipo de liderazgo “...es necesario, pero no suficiente” (Tintoré y Güell 2016, 7) para la gestión educativa y para alcanzar la eficacia escolar. La autora Salazar (2006, 6) expresa que se requiere el equilibrio entre el liderazgo pedagógico y el liderazgo transformacional, en vista de que este segundo, comprende un proceso focalizado de dirección en el cual la evolución de la organización representa un aspecto fundamental generando conciencia y motivación de los seguidores (actores educativos). De igual manera, otros estudios afianzan esta premisa ya que expresan que la convergencia entre estas dos formas de liderazgo permite crear condiciones para la mejora del aprendizaje en los estudiantes como meta final.

Tomando como referencia las dimensiones de liderazgo de planteadas por Hallinger y Murphy (1985) y las establecidas por Robinson, Lloyd, y Rowe (2014, 16), en el capítulo dos se busca en la literatura las dimensiones más determinantes y roles que consideran otros autores para alcanzar la calidad de la educación, entendido esto como procesos de liderazgo educativo eficaces y eficientes que se enfocan en atender las necesidades educativas institucionales y que además contribuyen a la mejora del liderazgo directivo.

Capítulo segundo

El liderazgo pedagógico en el contexto educativo, dimensiones, habilidades y roles del líder

1. Introducción

Uno de los objetivos de esta investigación es establecer las dimensiones más determinantes del liderazgo pedagógico y roles que el líder demanda para contribuir a la gestión escolar de manera efectiva. Esto en razón de que en los diez últimos años las investigaciones basadas en la dirección y la eficacia escolar, exponen resultados preocupantes para el contexto educativo, afirman, que el liderazgo pedagógico de los directivos es una de las principales variables incidentes en el desempeño académico de estudiantes (Rodríguez y Rodríguez-Molina 2011; Robinson, Lloyd, y Rowe 2014; Murillo 2007); cabe enmarcar que la incidencia del liderazgo puede ser efectiva o negativa, ya que varía según el ámbito situacional en el que el líder se desempeña.

De la misma manera, existe un creciente volumen de literatura que examina el liderazgo educativo enmarcado en la gestión del director, corroborando que el liderazgo directivo en la actualidad es más administrativo y burocrático que pedagógico (Bolívar 2014, 24; Maureira 2018, 15). Esto quiere decir que el liderazgo directivo incide en el desempeño académico de los estudiantes, aun cuando no es directo. Entonces, cuáles son los roles que demanda el líder pedagógico para atender las necesidades de su institución y gestionar acciones que conlleven a la mejora escolar/académica.

Para efecto, en este capítulo se toma como referencia investigaciones anteriores (Hallinger y Murphy 1985; Robinson, Lloyd, y Rowe 2014) donde se han determinado dimensiones de liderazgo que puntualizan el rol del director como así como ciertas habilidades que requiere fortalecer para promover una educación de calidad y lo que es mejor desburocratizar las prácticas administrativas y docentes.

2. Metodología

Este estado del arte es de carácter interpretativo de tipo bibliográfico, responde a un diseño o investigación de tipo cualitativo ya que se caracteriza por cumplir con los siguientes aspectos: “utiliza múltiples fuentes, métodos e investigadores para estudiar un solo problema o tema, los cuales convergen en torno a un punto central del estudio” (Cerdeña Hugo 1991, 48).

Como fuentes de investigación se utilizaron varias bases de datos, esto es: SAGE journals, Dialnet, ResearchGate, Redalyc, Scielo, Google académico, entre otras; y la organización de la información se realizó mediante el uso del gestor bibliográfico Mendeley.

La búsqueda específica se realizó durante los meses de enero y junio del 2020, utilizando las siguientes palabras claves: liderazgo pedagógico, liderazgo instruccional, liderazgo directivo, liderazgo escolar, mejora de los aprendizajes, calidad de los aprendizajes. La exploración electrónica de la información se centró en las áreas de liderazgo educativo y gestión de la calidad de la educación para acreditar las dimensiones, habilidades y roles más determinantes del liderazgo pedagógico del director. Así mismo, se tomó como referencia que los estudios seleccionados tengan en sus nombres las palabras “liderazgo pedagógico, liderazgo instructivo”, “efectos del liderazgo”, “liderazgo del director” y “aprendizaje/rendimiento o mejora escolar”, también se buscó que tengan un enfoque transformacional.

Los criterios de inclusión utilizados fueron: a) estudios académicos centrados en gestión del liderazgo pedagógico de los directivos ; b) estudios de liderazgo pedagógico con visión o impacto en el aprendizaje; c) impacto del liderazgo pedagógico la mejora escolar d) estudios sobre el liderazgo pedagógico relacionados a la gestión del director/a y docentes; e) estudios que definan prácticas de liderazgo pedagógico que influyan en el aprendizaje; f) los documentos tenían que ser revisiones de la literatura, artículos académicos, investigaciones, libros, entre otros, que cumplan con los criterios establecidos y que tengan un enfoque transformacional o tomen como referencia la teoría de liderazgo transformacional de Burns y Bass, sus seguidores o críticos.

Así mismo, se revisó la literatura más reciente, es decir se dio preferencia a las investigaciones realizados entre 2009 y 2019 aunque se ha citado una investigación realizada en el año 2002, por contener información relevante para el estudio.

Posterior a la selección de los estudios aceptados, se elaboró una tabla analítica organizada sistemáticamente y con las siguientes características: autor(es), año de publicación, nombre de las publicaciones; características del liderazgo pedagógico que determinaban los autores en sus estudios y el tipo de literatura, siendo 21 las investigaciones citadas. Consecuentemente, se consideró cada referencia bibliográfica identificando las principales dimensiones o roles de liderazgo pedagógico en el campo educativo que directa o indirectamente se vinculan en el aprendizaje de los estudiantes, asociando las características del liderazgo pedagógico según la concordancia o mención entre autores para

determinar una dimensión macro que las abarque y permita explicar de manera más detallada, así se contrasta las ideas deducidas de los autores con la posición y experiencia del propia.

3. Resultados

Investigaciones recientes exponen la importancia del liderazgo educativo para el desarrollo de una educación de calidad y como éste se convierte en una clave para incrementar los resultados escolares, (Waters, Marzano, y McNulty 2003; Robinson, Lloyd, y Rowe 2014; Tintoré y Güell 2016; Bolívar, López, y Murillo 2014; Leithwood, Harris, y Hopkins 2008, 6). En este sentido analizar la literatura recopilada resulta indispensable para contestar a la pregunta de investigación ¿Cuáles son las dimensiones más determinantes del liderazgo pedagógico y los roles que demandan la gestión del líder pedagógico para la mejora institucional? Responder a esta interrogante permitirá encaminar la gestión del liderazgo pedagógico de los directivos de las instituciones educativas de manera más acertada, sin descuidar el proceso de aprendizaje de los educandos.

Los resultados indican que el liderazgo pedagógico se centra en el aprendizaje, sin embargo, depende mucho del trabajo que realizan los actores educativos dentro de la escuela para mantener la misión institucional sin descuidar a los estudiantes. Por lo tanto, las dimensiones encontradas en este estudio permiten afianzar un tipo de liderazgo pedagógico que se preocupa del entorno, del proceso y praxis educativa considerando aspectos administrativos, curriculares y de desarrollo profesional.

La tabla 2 contiene una síntesis de las dimensiones de liderazgo pedagógico obtenidos de los 21 estudios citados. La abstracción de las dimensiones y roles tiene fundamento en la revisión literaria realizada en el capítulo anterior. Hallinger y Murphy (1985) y Robinson, Lloyd, y Rowe (2014, 16) establecen las dimensiones y funciones del liderazgo pedagógico que van de la mano con el enfoque investigativo. También, se seleccionan otras dimensiones que tiene relación con la teoría de liderazgo transformacional (especialmente en el aspecto organizativo y de dirección) que más adelante servirán de soporte argumentativo para la propuesta.

A continuación, se presenta un resumen general de las investigaciones analizadas.

Tabla 2:
Dimensiones y roles del liderazgo pedagógico

Autor (es) – Año, tema central.	Dimensiones y roles de liderazgo pedagógico	Tipo de literatura
<p>Hallinger y Heck (2002)</p> <p>¿Cómo se llama a las personas con visión? El papel de la visión, la misión y los objetivos en el liderazgo y la mejora de la escuela</p>	<p>Visión Misión Establecimiento de objetivos</p>	<p>Análisis y revisión de la literatura</p>
<p>Day et al. (2009)</p> <p>The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes Final Report</p> <p>Capítulo 5</p> <p>Modelos del impacto del liderazgo en la mejora de los resultados de los alumnos: Resultados de la modelización de ecuaciones estructurales</p>	<p>Establecer direcciones y organización Cultura de colaboración de los docentes Evaluación para el aprendizaje Desarrollo profesional docente</p>	<p>Análisis de resultados obtenidos de los análisis del Modelo de Ecuación Estructural (MEE) de los datos de la encuesta de la Ola 1 y la forma en que las diferentes características del liderazgo escolar se relacionan con el cambio en los procesos escolares y los resultados de los estudiantes.</p>
<p>Leithwood et al. (2010)</p> <p>Cómo el liderazgo influye en el aprendizaje de los estudiantes</p>	<p>Establecer direcciones Desarrollar profesional Rediseñar la organización Tamaño de la clase Agrupación de estudiantes. Praxis pedagógica Evaluación del progreso de los estudiantes.</p>	<p>Informe de investigadores de las Universidades de Minnesota y Toronto.</p>
<p>Bolívar (2010a)</p> <p>¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?</p>	<p>Visión y misión Recursos Planificación, Coordinación y Evaluación del currículo Participación activa de los actores educativos Desarrollo profesional Clima organizado</p>	<p>Artículo de revisión enmarcado en una investigación del MINEDU de España.</p>
<p>Rodríguez y Rodríguez-Molina (2011)</p> <p>Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza</p>	<p>Organización Gestión directiva del currículo Supervisión pedagógica Planificación y evaluación Acompañamiento pedagógico</p>	<p>Investigación enmarcada dentro del enfoque cualitativo de tipo descriptivo.</p>
<p>Agüerrondo y Vezub (2011)</p> <p>Las instituciones terciarias de formación docente en Argentina. Condiciones institucionales para el liderazgo pedagógico.</p>	<p>Desarrollo profesional de los docentes El rol directivos La organización del trabajo Convenios institucionales Autonomía institucional Investigación Desarrollo del currículo e implementación de innovaciones Planificación Praxis docente Desarrollo profesional Disponibilidad de recursos, el equipamiento tecnológico, etc.</p>	<p>Artículo de la revista Educar</p>
<p>Horn (2013)</p> <p>Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje</p>	<p>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela Dotación de personal Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación) Monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes en el aula. Evitar la distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo Gestión del clima organizacional y convivencia</p>	<p>Estudio de tipo no experimental, de carácter cuantitativo, que revisa el efecto del liderazgo en las variables mediadoras del desempeño docente y en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.</p>
<p>Martín Manzano, Mominó de la Iglesia, y Carrere Balcells (Martín Manzano et al. 2013)</p>	<p>Profesionalización directiva Profesionalización docente</p>	<p>Investigación cuantitativa utilizando el diseño de encuesta.</p>

La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico	La planificación estratégica según el contexto y las características del director.	
Medina y Gómez (2014) El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria.	Competencia humana: comunicación, desarrollo de valores e implicación en el programa. Competencia de gestión: optimización de medios, Organización del tiempo, armonización de recursos humanos y materiales. Competencia técnica: Dominio del diseño y desarrollo del programa educativo.	Investigación cuantitativa centrada en un enfoque descriptivo-exploratorio, mediante el diseño de un cuestionario "ad hoc".
Cabrejos y Torres (2014) El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director.	Organización en relación a las metas y objetivos Dirección Institucional Desempeño docente Trabajo compartido con la comunidad Recursos para el Aprendizaje Relaciones sociales con los padres de familia.	Artículo científico con base en una investigación cuantitativa.
Freire y Miranda (2014) El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico.	Gestión pedagógica del director Trabajo articulado (director-docentes) Comunicación y Supervisión Capacitación docente Praxis docente Situación socio-económica de los estudiantes	Investigación en base a información de la segunda y tercera rondas cuantitativas del estudio Niños del Milenio y de la Encuesta Escolar del 2011
Robinson, Lloyd, y Rowe (2014) El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo.	Metas y expectativas Dotación de recursos estratégicos Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo Desarrollo profesional docente Ambiente ordenado y de apoyo	Investigación a través de meta-análisis. Análisis de los resultados de 27 estudios publicados sobre la relación entre liderazgo y resultados de los estudiante.
Murillo y Hernández-Castilla (2015) Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes?	Gestión pedagógica del director Metas y objetivos Currículo Distribución de tiempo Control	Investigación a través de meta – análisis de los datos de la Evaluación de Diagnóstico General (EDG) de Educación Primaria realizada en 2009
Bolívar (2015) Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar.	Definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza. Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje. Promover y participar en el aprendizaje Desarrollo profesional de su profesorado Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum Establecer metas y expectativas Empleo estratégico de los recursos Asegurar un entorno ordenado de apoyo.	Artículo académico sobre la revisión de los enfoques e instrumentos en la evaluación del liderazgo pedagógico de la dirección escolar.
Gajardo y Ulloa (2016) Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones.	Establecer metas y expectativas Emplear los recursos de forma estratégica Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum Promover y participar en el aprendizaje. Desarrollo profesional del profesorado Asegurar un entorno ordenado de apoyo.	Artículo de la revista Lideres educativos.
Contreras (2016) Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica.	Gestión directiva Autonomía Responsabilidad compartida Cultura de evaluación y mejora continua Capacitación docente Liderazgo docente Clima laboral optimista y emotivo Misión y visión compartida	Artículo académico en base a la revisión y análisis de la bibliografía.
Reyes y Volante (2016) Efecto de un programa de liderazgo instruccional sobre el aprendizaje de las matemáticas.	Gestión directiva Organización Visión y misión Comunicación Capacitación docente Desarrollo profesional Seguimiento y monitoreo Recursos	Investigación de diseño cuasi experimental de orientación metodológica cuantitativa.

González, Gento, y Orden (2016) Importancia de la dimensión formativa de los líderes pedagógicos.	Desarrollo y formación profesional del líder y de los docentes Recursos Impulso a la investigación Apoyo a la innovación	Investigación a través de una metodología mixta, que combina la búsqueda y análisis de datos cuantitativos y cualitativos.
García-Garnica (2016) Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección.	Capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en el centro -Impulsar la gestión del currículo, apoyo y supervisión de la praxis docente -Desarrollo profesional docente -Trabajo colaborativo y comprometido con los aprendizajes. -Gestión estratégica de recursos económicos, materiales y humanos -Colaboración más allá de la escuela -Fijación de metas educativas y planes de mejora Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas Formación en habilidades pedagógicas Convertir la dirección en una profesión atractiva Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección	Artículo académico de la Revista de Currículum y Formación de Profesorado.
Bolívar, Rodríguez, y García-Garnica (2017) Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: Claves para la mejora escolar.	Cultura de aprendizaje Trabajo profesional docente Currículum riguroso Calidad de la enseñanza Trabajo en equipo Relación con la comunidad Responsabilidad compartida	Artículo académico en base a una investigación con una metodología mixta, en el artículo citado solo se desarrolla la parte de la investigación cuantitativa.
Rodríguez (2017) Liderazgo en las Unidades Técnicas Pedagógicas: sus prácticas e influencia en el trabajo docente.	Gestión curricular Organización educativa Capacitación	Artículo académico de la Revista de Estudios y Experiencias en Educación, con un diseño de investigación mixta.
Elaboración: Propia.		

La tabla 2 contiene información general con los resultados encontrados en la literatura revisada. Es pertinente señalar que para la agrupación de las dimensiones y roles del liderazgo pedagógico se analizó las relaciones existentes entre las prácticas del liderazgo para el aprendizaje y el liderazgo pedagógico que fueron distinguidas en investigaciones de los autores más citados en estudios sobre el liderazgo pedagógico (Hallinger y Murphy 1985; Robinson, Lloyd, y Rowe 2014; Organización de Estados Iberoamericanos para Educación 2019); Day et al. (2010); (Bolívar 2015). A través de los aportes de los estudios mencionados, se unificó la información estableciendo claves para un liderazgo pedagógico exitoso.

Luego de la agrupación y en concordancia con la información encontrada en la literatura se determinó una dimensión propia.

Tabla 3:
Visión, misión y dirección construyendo confianza

DIMENSIONES Y ROLES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO	AUTORES	DIMENSIÓN DETERMINADA
<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Establecimiento de metas y objetivos • Desarrollo de valores e implicación en el programa. • Gestionar la instrucción 	Hallinger y Heck (2002) Day et al. (2009) Leithwood et al. (2010) Bolívar (2010a) Horn (2013) Medina y Gómez (2014) Cabrejos y Torres (2014) Robinson, Lloyd, y Rowe (2014) Murillo y Hernández-Castilla (2015) Bolívar (2015) Gajardo y Ulloa (2016) Contreras (2016) Reyes y Volante (2016) García-Garnica (2016)	Precisar la visión, valores y dirección edificando confianza.

Elaboración: Propia.

3.1 Visión, misión y dirección edificando la confianza

Como se evidencia de la tabla 3, 13 de 21 autores afirman que la visión, misión, metas, valores y objetivos institucionales son de vital importancia en la gestión instructiva de una institución. Todos estos aspectos condicionan las acciones de la escuela y contribuyen a que la comunidad educativa “desarrolle una comprensión compartida sobre la organización, sobre actividades y objetivos en torno a una misión común, focalizada en el progreso de los alumnos” (Bolívar 2015, 15). En sí, la visión hace énfasis a la perspectiva que los directores y demás miembros de la comunidad educativa tienen sobre la representación máxima de las metas planteadas para la mejora o calidad de la educación. Además, en este aspecto Horn (2013, 98) expresa que las capacidades y habilidades del líder son de suma importancia debido que los directores deben “establecer la importancia de los objetivos seleccionados y ganar el compromiso hacia ellos mediante su conexión con propósitos morales y filosóficos; asegurando de que sean claros” y que permitan solventar las necesidades de los estudiantes. De esta manera el rol del director se redefine y pasa de una gestión burocrática a una gestión de liderazgo que admite el desarrollo profesional. Por lo tanto, “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” (Contreras 2016, 242). En fin, Leithwood, Harris, y Hopkins (2008, 6) testifican que las “prácticas más específicas de esta categoría son la construcción de una visión compartida, el fomento la aceptación de los objetivos del grupo y la demostración de expectativas de alto rendimiento”.

Tabla 4:
Gestión estratégica de recursos para la enseñanza-aprendizaje

DIMENSIONES Y ROLES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO	AUTORES	DIMENSIÓN DETERMINADA
<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de recursos • Gestión estratégica de recursos económicos, materiales y humanos. 	Bolívar (2010a) Aguerro y Vezub (2011) Horn (2013) Medina y Gómez (Medina y Gómez 2014) Cabrejos y Torres (2014) Robinson, Lloyd, y Rowe (2014) Bolívar (2015) Murillo y Hernández-Castilla (2015) Gajardo y Ulloa (2016) Reyes y Volante (2016) González, Gento, y Orden (2016) García-Garnica (2016)	Condiciones institucionales que maximizan la calidad de la enseñanza y aprendizaje.
Elaboración: Propia.		

3.2 Condiciones institucionales que maximizan la calidad de la enseñanza y aprendizaje

En la tabla 4, se muestra 12 investigaciones que proponen la gestión estratégica de los recursos económicos, materiales y humanos como una de las características que permite mejorar la calidad de la enseñanza aprendizaje de los discentes. Horn (2013, 50), García-Garnica (2016, 500), Robinson, Lloyd, y Rowe (2014, 36) refieren que se requiere alinear los recursos pedagógicos financieros y humanos con los objetivos prioritarios para la enseñanza, por lo tanto, una vez más resaltan el rol directivo para la utilización de los recursos disponibles en la institución educativa gestionándose este con la mayor eficacia y eficiencia, ajustándolos a las necesidades y propósitos pedagógicos del mismo.

De este modo, las practicas más influyentes que se debe tomar en cuenta en esta categoría son: la dotación de personal para el programa de enseñanza, el apoyo a la enseñanza, la supervisión de la escuela actividad, disminuir las distracciones laborales, entre otras. Estas prácticas tienen como objetivo crear condiciones laborales efectivas para los docentes, fomentado la estabilidad de la organización y fortaleciendo la infraestructura de la institución. (Leithwood, Harris, y Hopkins 2008, 4).

Tabla 5:
Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades

DIMENSIONES Y ROLES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO	AUTORES	DIMENSIÓN DETERMINADA
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de colaboración y aprendizaje • Participación activa de los actores educativos • Organización del trabajo • Relaciones sociales con los padres de familia • Trabajo articulado (director-docentes) • Comunicación • Asegurar un entorno ordenado de apoyo. • Promover y participar en el aprendizaje. • Trabajo colaborativo y comprometido con los aprendizajes • Convenios institucionales 	Day et al. (2009) Leithwood et al. (2010) Bolívar (2010a) Rodríguez y Rodríguez-Molina (2011) Aguerro y Vezub (2011) Cabrejos y Torres (2014) Freire y Miranda (2014) Bolívar (2015) Gajardo y Ulloa (2016) Contreras (2016) Reyes y Volante (2016) García-Garnica (2016) Bolívar, Rodríguez, y García-Garnica (2017) Rodríguez (2017)	Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades

Elaboración: Propia.

3.3 Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades

La agrupación de la información expone 14 referencias que expresan las habilidades necesarias para el liderazgo pedagógico exitoso. En este sentido, el rediseño de la institución ofrece una buena oportunidad para mejorar las prácticas y procesos de enseñanza aprendizaje, así como también, promover el compromiso, definición de roles e implicación de los actores de la comunidad educativa, asegurando un entorno ordenado de apoyo/trabajo y aprovechando al máximo sus motivaciones y capacidades. Los investigadores Leithwood, Harris, y Hopkins (2008, 7) afirman que:

...las prácticas de liderazgo escolar explican variaciones significativas en las creencias de los profesores sobre sus condiciones de trabajo y las respuestas a las mismas. Las prácticas específicas [en esta dimensión] son la creación de culturas de colaboración, la reestructuración [y la reculturación] ... de la organización, la creación de relaciones productivas con los padres y la comunidad, y la conexión de la escuela con su entorno más amplio. Las prácticas comparables en la taxonomía gerencial de Yukl incluyen el manejo de conflictos y la creación de equipos, la delegación, la consultoría y la creación de redes.

Entonces, la dimensión de reestructuración de la organización es muy importante ya que permite a los líderes renovar la calidad de la comunicación en toda la institución, sentar las bases para el desarrollo de nuevas normas culturales relacionadas con el rendimiento y las formas de liderazgo más distribuidas que se requieren para mantener altos niveles de rendimiento y para alcanzar el objetivo final que es el aprendizaje de los estudiantes.

Tabla 6:**Gestión del plan curricular-pedagógico para mejorar la enseñanza aprendizaje**

DIMENSIONES Y ROLES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO	AUTORES	DIMENSIÓN DETERMINADA
<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del diseño y desarrollo del programa educativo • Desarrollo del currículo • Apoyo técnico a los docentes • Monitoreo y retroalimentación de la praxis docente • Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza • Distribución de tiempo • Cultura de evaluación y mejora continua. 	Day et al. (2009) Leithwood et al. (2010) Bolívar (2010a) Rodríguez y Rodríguez-Molina (2011) Aguerrondo y Vezub (2011) Horn (2013) Martín Manzano, Mominó de la Iglesia, y Carrere Balcells (Martín Manzano et al. 2013) Medina y Gómez (Medina y Gómez 2014) Cabrejos y Torres (2014) Freire y Miranda (2014) Robinson, Lloyd, y Rowe (2014) Murillo y Hernández-Castilla (2015) Bolívar (2015) Gajardo y Ulloa (2016) Contreras (Contreras 2016) Reyes y Volante (2016) García-Garnica (2016) Bolívar, Rodríguez, y García-Garnica (2017) Rodríguez (2017)	Gestión del plan curricular-pedagógico para mejorar la enseñanza aprendizaje.

Elaboración: Propia.

3.4 Gestión del plan curricular-pedagógico para mejorar la enseñanza aprendizaje

En la tabla 6 se reafirma la importancia y trascendencia que tiene la gestión del plan curricular-pedagógico dentro de las instituciones educativas para mejorar la enseñanza aprendizaje de los educandos. Puesto que la revisión bibliográfica ratifica que se puede mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje mediante un conjunto de prácticas como: dominio del diseño y desarrollo del currículo alineados a los objetivos institucionales; apoyo técnico a los docentes; monitoreo y retroalimentación sobre la praxis docente; planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza; proteger el aprovechamiento del tiempo de clase; crear un ambiente de aprendizaje para que los docentes ensayen nuevos modelos y enfoques alternativos más eficaces; motivar emocionalmente al profesorado; incrementar la autoestima y autoeficacia, entre otros.

Entonces, la gestión curricular y dirección pedagógica del líder posibilita la contextualización del currículo, así como también, de los procesos estructurales de la escuela asociados al enfoque pedagógico, metodológico, estrategias de enseñanza aprendizaje y evaluación. Mejor dicho, en el área de gestión pedagógica y académica se proyecta el sentido de la formación de estudiantes, por cuanto rige la calidad y logros del aprendizaje de los discentes.

También, un aspecto que se debe redimir es la práctica docente, misma que debe ser flexible y coordinada. En este sentido, “se especifica que el ámbito educativo requiere

docentes que estén en la capacidad de alinear la planeación estratégica escolar con la planeación didáctica de aula de tal forma que sea posible potenciar el aprendizaje de los estudiantes considerando que tienen niveles y ritmos diferentes”, así se manifiesta en (Sánchez y Lache 2017, 46). Entonces, “el desarrollo del currículum y la implementación de las innovaciones pedagógicas funcionan mejor cuando se fortalece la profesionalidad de los docentes para que ellos mismos sean quienes planifiquen los cambios y los conduzcan, tomando las decisiones sobre cómo implementarlos. Esto forma parte de las competencias que deben dominar los docentes si quieren ejercer el liderazgo pedagógico en las escuelas” (Aguerrondo y Vezub 2011, 232).

Por otro lado, los resultados explican que, la evaluación, es un elemento de gran importancia, por cuanto, se menciona que la cultura de evaluación para la mejora continua debe ser un accionar institucional que conciba el proceso de evaluación como un instrumento para la toma de decisiones (Contreras 2016, 238). La evaluación deberá estar enfocada en la calidad de la enseñanza; para ello se requiere de la visita regular a las clases de los docentes en las aulas y una retroalimentación pertinente sobre la praxis docente que motive hacia una mejora continua. Es así, como se tiene presente las dificultades, oportunidades de mejora y retos emergentes dentro del entorno escolar, por consiguiente, se pueden establecer programas o estrategias de progreso y cambio alineadas al liderazgo pedagógico exitoso.

Tabla 7:
Desarrollo profesional y capacitación

DIMENSIONES Y ROLES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO	AUTORES	DIMENSIÓN DETERMINADA
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional docente • Profesionalización directiva • Profesionalización docente • Competencia directiva • Competencia docente • Capacitación docente • Formación en habilidades pedagógicas 	Day et al. (2009) Leithwood et al. (2010) Bolívar (2010a) Aguerrondo y Vezub (2011) Horn (2013) Martín Manzano, Mominó de la Iglesia, y Carrere Balcells (Martín Manzano et al. 2013) Freire y Miranda (2014) Robinson, Lloyd, y Rowe (2014) Bolívar (2015) Gajardo y Ulloa (2016) Contreras (Contreras 2016) Reyes y Volante (2016) González, Gento, y Orden (2016) García-Garnica (2016) Bolívar, Rodríguez, y Garcia-Garnica (2017) Rodríguez (2017)	Desarrollo profesional y capacitación del directivo y docente

Elaboración: Propia.

3.5 Desarrollo profesional y capacitación docente

La revisión de la bibliografía señala que el desarrollo profesional y la capacitación tanto del directivo como del docente constituyen factores importantes en la práctica del

liderazgo pedagógico, por cuanto, influyen en el resultado y aprendizaje de los educandos. Partiendo de la premisa, si “la calidad de los docentes tiene impacto directo en la oportunidad que tendrán los niños, el liderazgo tendrá que promover las oportunidades, formales e informales, para el aprendizaje profesional” (Robinson, Lloyd, y Rowe 2014, 38). Denotamos que es trascendental la capacitación docente, sin embargo, se requiere que el líder institucional (director/a) participe e “impulse el potencial de aprendizaje y desarrollo continuo del profesorado ya que a mayor expertise, mayor influencia” (García-Garnica 2016, 505).

Por un lado, la (Organización de Estados Iberoamericanos para Educación 2019, 31) concluye que “es necesario profesionalizar de forma más específica y rigurosa la figura de la dirección escolar, porque el liderazgo pedagógico no surge por generación espontánea, sino que es preciso desarrollarlo y darle sostenimiento en el tiempo”. De modo que, se debería brindar a los directivos la oportunidad de acrecentar sus espacios de formación y oportunidades de intercambio y colaboración. Robinson, Lloyd, y Rowe (2014, 36) en su investigación certifican que el director también es visto por el personal como una fuente de asesoramiento de instrucción, lo que demanda mayor formación y preparación del líder, en tanto, esto conlleva a ganar mayor respeto por parte de su personal y por lo tanto tienen una mayor influencia sobre la forma en que enseñan.

En este sentido, otro estudio afirma que el liderazgo del director exige un permanente compromiso operativo con su propia formación continua. Del mismo modo, esta formación continua debe abarcar también a todo el profesorado, convirtiéndose así en un proceso de gran importancia el papel que ejerce un verdadero líder pedagógico. “Los directores perciben la formación continua de los docentes, además de la suya propia, como un elemento de obligado cumplimiento si se quiere alcanzar una verdadera educación de calidad” (R. González, Gento, y Orden 2016, 142).

Por otro lado, las referencias bibliográficas permiten detectar varios aspectos condicionantes que influyen en el desarrollo profesional, por ejemplo, Rodríguez (2017, 85) en su estudio determina que existen limitantes en el desarrollo profesional docente, en este ámbito se comprueba que “los propios docentes manifiestan su resistencia al uso de recursos para su desarrollo profesional”. Del mismo modo, existen otros datos que evidencian que la mayoría de los profesores no logran proporcionar la referencia específica de alguna publicación, revista educativa o de su especialidad por lo que se evidencia “una escasa

lectura y actualización disciplinaria” (Aguerrondo y Vezub 2011, 218). A la par, las autoras revelan que:

Las políticas de los últimos años no favorecieron una oferta específica de formación [...] Además, muchos de [los docentes] no cuentan con las herramientas necesarias para avanzar en ese sentido: el 47,6% declara tener escaso o ningún conocimiento del idioma inglés y solo el 9,4% tiene un nivel avanzado, y las competencias TIC que manejan también son insuficientes (21% sin competencia; 51,6% intermedia, y 18,8% avanzada) para facilitar un desarrollo profesional autónomo y permanente (218).

En definitiva, la literatura muestra que el desarrollo profesional es la base necesaria para la mejora de la práctica educativa, para el crecimiento profesional, la experiencia y el desarrollo de las habilidades del profesorado. “La implementación de un concepto escolar orientado a lo pedagógico y de entornos centrados en el aprendizaje exige a profesores y directores altos niveles de profesionalismo y compromiso” (Contreras 2016, 248). El cambio y la mejora escolar depende del ejercicio de roles de liderazgo. La demanda de habilidades y profesionalidad directiva en el docente parte de la necesidad de tener líderes altamente competentes que se involucren donde haya dificultades y tengan la capacidad de enfrentarlas y solucionarlas de manera sostenida y colectiva.

Tabla 8:

Clima organizacional, convivencia y relaciones fuera de la comunidad.

DIMENSIONES Y ROLES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO	AUTORES	DIMENSIÓN DETERMINADA
<ul style="list-style-type: none"> • Clima institucional organizado • Convenios institucionales • Ambiente ordenado y de apoyo • Clima laboral optimista y emotivo • Relación con la comunidad 	Bolívar (2010a) Aguerrondo y Vezub (2011) Horn (2013) Robinson, Lloyd, y Rowe (2014) Bolívar (2015) Contreras (Contreras 2016) García-Garnica (2016) Bolívar, Rodríguez, y García-Garnica (2017)	Gestión del clima organizacional, convivencia y relaciones fuera de la comunidad.

Elaboración: Propia.

3.6 Gestión del clima organizacional, convivencia y relaciones fuera de la comunidad

De las referencias analizadas, 8 estudios corroboran la necesidad de crear entornos ordenados, emotivos y de respeto entre comunidad educativa. Esta dimensión se caracteriza por la preocupación y bienestar profesional-personal del profesorado, además, busca generar relaciones de confianza y respeto mutuo, que engendran lealtad de los padres, el personal y el alumnado. “El liderazgo pedagógico también incluye la creación de un ambiente para el personal y los estudiantes que hace posible que las metas académicas y sociales que deben alcanzarse sean importantes. En un ambiente ordenado, los profesores

pueden concentrarse en la enseñanza y los estudiantes pueden concentrarse en el aprendizaje” (Robinson, Lloyd, y Rowe 2014, 34).

Igulamente, Bolívar, Rodríguez, y Garcia-Garnica (2017) manifiestan que liderar una escuela con altas expectativas de rendimiento académico requiere fuertes conexiones con la comunidad. Esto supone mantener vínculos con las familias y otras instituciones del entorno para apoyar la mejora de los aprendizajes académicos y sociales. De este modo, mantener relaciones o convenios institucionales fuera de la comunidad escolar es una forma de construcción, mejora de la imagen y renombre de la escuela. Como ya se había mencionado, el compromiso con la comunidad se determina como una dimensión esencial del éxito a largo plazo. En este aspecto, pensar cuáles son los propósitos “para que ambas instituciones se beneficien y compartan actividades debe ser planificado con cautela a partir de las metas institucionales, las necesidades y condiciones existentes de las instituciones educativas” (Aguerrondo y Vezub 2011, 231).

4. Discusión

Como su nombre lo indica, aquí se presenta la discusión del estudio, se hace un análisis de los resultados encontrados y se discuten en función del objetivo del capítulo que fue *establecer las dimensiones y roles determinantes del liderazgo pedagógico* con el fin de mejorar la práctica de liderazgo directivo afianzando el aprendizaje de los estudiantes como resultado final. La agrupación de las dimensiones y roles encontradas, permitió corroborar las mismas dimensiones concomitantes con las encontradas en investigaciones importantes anteriormente hechas (Robinson 2007; Leithwood et al. 2006; Hallinger y Murphy 1985). Sin embargo, la presente investigación es importante ya que provee información actualizada sobre estudios de liderazgo realizados durante los diez últimos años, además contiene un resumen de las características, dimensiones y prácticas de liderazgo pedagógico detalladas por varios investigadores que permiten afianzar las cualidades o habilidades que un directivo debe poseer. Estas son:

4.1 Visión, misión y dirección, edificando la confianza

A partir de la revisión de la bibliografía se identifica a la visión y misión como elementos relacionadas con la gestión y figura del director. La visión constituye la razón de ser de la escuela, por cuanto, va más allá de la mera transmisión de conocimientos, pues busca la formación integral de la persona. Entonces, el líder está en el compromiso de “transmitir a la comunidad el propósito de la escuela, entusiasmar a los docentes con los valores y

objetivos del proyecto educativo e incorporar sus intereses e ideas en el mismo, definir las metas del establecimiento en conjunto, explicar las razones de las iniciativas de cambio, [...]” (Horn 2013, 300). En este aspecto, la misión constituye una fuente de identificación, moralidad y motivación para la comunidad educativa, especialmente para el líder y docentes.

Por otro lado, los primeros estudios de la literatura desde 1980 incorporaron la misión de la escuela como variable central en la aplicación efectiva de programas y en la mejora académica, así también determinaron que el papel del director en el marco de los objetivos de la escuela era establecer de una misión clara, una vía clave a través de la cual influían en la eficacia de la escuela. Es aquí donde el directivo busca estimular a sus docentes para que alcancen nuevas (y más altas) metas de desarrollo personal y profesional. De hecho, Ackoff, Leithwood, y Jantzi (1999) citados en Medina y Gómez (2014, 93) en su investigación expresaron “que la influencia más fuerte del liderazgo de los directivos en los resultados, es a través de la construcción de la visión, misión y el fomento del compromiso con los objetivos del grupo ya que conducen a una mayor capacidad de innovación”.

En fin, varios estudios anteriores (Murillo 2007; Leithwood, Harris, y Hopkins 2008; Day et al. 2009; Hallinger y Heck 2002; Richard y Johanna 2007) son corroborados mediante la revisión documental actual, esto afianza los resultados encontrados entorno a la visión, misión, metas y objetivos compartidos y por lo que se determinan como elementos importantes que caracterizan el desempeño exitoso del liderazgo pedagógico ya que como se ha expresado, son factores clave que conllevan a un sentido de comunidad por parte de miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes e incluso padres de familia). Para Murillo, eso significó: “unidad de propósito por parte de los, consistencia de los fines con la práctica, colegialidad y colaboración como condiciones importantes para la unidad de propósito edificando la confianza en comunidad” (2007, 58).

4.2 Condiciones institucionales que maximizan la calidad de la enseñanza y aprendizaje

García-Garnica (2016, 505) define: la gestión de recursos es “...la capacidad que tienen los equipos directivos para utilizar los recursos económicos, materiales y humanos disponibles en el centro con la mayor eficacia y eficiencia, ajustándolos a las necesidades y propósitos pedagógicos”, por lo tanto, la “obtención y asignación de recursos de manera estratégica permiten mejorar las condiciones de enseñanza y aprendizaje” (Robinson, Lloyd,

y Rowe 2014, 36). De este modo, la organización consiente de este aspecto proporciona mejores beneficios educativos.

Por otro lado, se ha encontrado en la literatura internacional que en las instituciones donde los recursos económicos, materiales y humanos que no han sido distribuidos o alineados a las necesidades educativas ha generado deficiencias en los procesos administrativos-pedagógicos de las escuelas. Es el caso, en que esto puede estar afectando negativamente la calidad de los docentes, lo que acarrea la calidad y logros de los aprendizajes.

Murillo (2007, 283), en su estudio de escuela eficaces concluye que “en Iberoamérica, un factor fundamental asociado con el desarrollo integral de los alumnos es la cantidad, calidad y adecuación de las instalaciones y recursos didácticos. Efectivamente, los recursos conllevan diferencias entre los centros de la región”. Igualmente, Horn (2013, 184), proporciona información haciendo referencia a que en las instituciones donde la asignación de recursos es proporcional a la oferta educativa y que además cuenta con mejor infraestructura, personal de apoyo (psicopedagogos, psicólogos, asistentes sociales, etc.), e incentiva a los docente, tiende a mejorar eficientemente la calidad de la educación por cuanto las condiciones para la educación son mejores.

En definitiva, la revisión de la literatura, expone que el líder institucional requiere la habilidad de gestión estratégica de los recursos institucionales e indica que es el director el encargado de designar y generar más recursos, “contratar refuerzos educativos” (Reyes y Volante 2016, 13) sean humanos o materiales, equipar o proveer de material pedagógico a sus docentes, equipamiento tecnológico, laboratorios, etc., para la mejora del logro académico de los estudiantes.

4.3 Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades

En la literatura revisada por Bolívar (2017, 18) se define el rediseño de la organización como un aspecto demandante en la estructura y condiciones del liderazgo visto que promueve el compromiso e implicación del líder y del personal. Esta característica posibilita al personal el desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa que facilita el trabajo en equipo y de la misma forma gestiona el entorno (Leithwood 2009; Robinson, Lloyd, y Rowe 2014; Day et al. 2009). La reestructuración organizativa de la escuela “requiere que el director cree y mantenga un contexto adecuado para maximizar los esfuerzos de mejora, al tiempo que introduzca nuevos

valores, creencias, modos de pensar y hacer en la cultura escolar” (Bolívar 2010a, 83). Por lo tanto, investigación muestra que los directivos pueden y actúan a varios niveles, siendo la capacidad de la escuela el nivel central que condiciona los procesos de enseñanza y aprendizaje. En contraposición, es pertinente señalar que una idea potente como lo es el liderazgo escolar, podría decaer sino se estructura con coherencia todos los elementos requerentes para el funcionamiento de la escuela. Una vez más se evidencia que el equilibrio entre lo administrativo, pedagógico y la supervisión que esta práctica conlleva, encamina un liderazgo pedagógico eficiente y eficaz; por lo que no basta cambiar las atribuciones de la dirección escolar, paralelamente, se requiere determinar los roles y responsabilidades de quienes conforman la comunidad educativa.

Dentro de las particularidades más confluyentes en la práctica del liderazgo pedagógico en cuanto a esta dimensión (Day et al. 2009, 75), propone dos tipos de rediseño organizacional de significativo análisis y los subdivide en dos grupos: a) Estrategias que vinculan la organización externa como: alentar a los padres en los esfuerzos en la mejora de la escuela; aumentar el diálogo sobre la mejora de la escuela entre los alumnos y los adultos; conseguir el apoyo de la comunidad para los esfuerzos de mejora de la escuela y propone trabajar en colaboración con otras escuelas; b) Estrategias para el rediseño organizacional interno, esto es: fomentar la colaboración entre el personal; mejorar los procedimientos de revisión interna; asignar recursos estratégicamente basados en las necesidades de los alumnos y estructurar la organización para facilitar el trabajo. Los resultados obtenidos de la aplicación de estas prácticas, marcaron un potencial avance y desarrollo institucional, por cuanto, los autores consideraron esta dimensión, como una característica importante del liderazgo.

4.4 Gestión del plan curricular-pedagógico para mejorar la enseñanza aprendizaje

Lo hallazgos de esta investigación indican que esta dimensión tiene un fuerte impacto en el aprendizaje de los estudiantes, esto coincide con investigaciones anteriores al periodo de investigación establecido en este estudio, un ejemplo de ello es el estudio de *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes*, donde se determina las implicancias de las prácticas de liderazgo en torno a la gestión curricular, esto es: Involucrar al personal en las discusiones sobre la enseñanza, incluyendo su impacto en los estudiantes; 2 Trabajar con el personal para coordinar y revisar el plan de estudios, por ejemplo, desarrollando progresiones de objetivos para la enseñanza [...]; 3 Proporcionar

retroalimentación a los maestros, basada en observaciones de la clase que ellos reportan como útiles para mejorar su enseñanza; 4 La vigilancia sistemática del progreso de los estudiantes con el fin de mejorar a nivel de departamento escolar y de clase (Robinson 2007, 14).

En el mismo sentido y de acuerdo con lo mencionado, los estudios revisados en este capítulo corroboran lo dicho (Leithwood et al. 2006; Day et al. 2009; Hallinger y Murphy 1985). Dentro de esta práctica de liderazgo se debe procurar las distracciones en los docentes dentro de su trabajo en el aula, proporcionar apoyo a la enseñanza y el aprendizaje, ya sea mediante algún procedimiento de supervisión formal o, más a menudo, de muchas maneras informales más frecuentes, incluidos los esfuerzos conjuntos con los docentes para encontrar formas creativas de mejorar las condiciones y oportunidades de enseñanza y aprendizaje. Así mismo, “proporcionar recursos y reducir al mínimo el mal comportamiento o los trastornos de los estudiantes en la escuela son condiciones de trabajo muy apreciadas que los directores de escuela también están en condiciones de proporcionar” (Leithwood et al. 2006, 110). Para cumplir con todo este quehacer pedagógico el líder debe asignar los tiempos de enseñanza mediante las políticas y procedimientos institucionales establecidos, focalizando el trabajo en el aprendizaje y concretándose la planificación estructurada

En fin, después de la revisión bibliográfica, se evidencia que el liderazgo pedagógico eficaz, debe enfatizar su accionar en las practicas descritas, de esta manera se direcciona el liderazgo del directivo hacia la mejora de la calidad de la educación de sus estudiantes.

4.5 Desarrollo profesional y capacitación docente

La bibliografía revisada expone la afinidad de criterios entre los autores investigados en este capítulo. Varios de ellos expresaron en sus estudios la importancia que tiene la dimensión de desarrollo profesional y capacitación tanto del director como de los docentes, así mismo, varios sugieren la profesionalización de la carrera directiva para el desempeño eficaz del liderazgo pedagógico del líder (Ritacco y Amores 2017, 16). Además, en la revisión realizada se revela la demanda de formación continua en habilidades pedagógicas de los profesionales de la enseñanza (directivos y docentes) para mejorar el aprendizaje de los discentes, así como también, la calidad de la educación.

Afianzando esta perspectiva, la investigación de Leithwood et al. “*Successful School Leadership: What it is and how it influences pupil learning*”, dentro de las descripciones de las dimensiones más importantes del liderazgo para el aprendizaje, se hace mención al

desarrollo de personas, así refiere que “ser colegiado, considerado y solidario, escuchar las ideas de los profesores y, en general, velar por el bienestar personal y profesional de los profesores. Reconocer y recompensar el buen trabajo [...] son también condiciones positivas para los maestros” (2006, 98). Esto quiere decir que es necesario motivar al personal mediante incentivos que mejoren su desarrollo profesional y su capacidad para responder ante las situaciones que demande mayor dificultad dentro de la escuela, esto garantiza un entorno armonioso y en efecto apunta hacia la calidad de la educación impartida.

4.6 Gestión del clima organizacional, convivencia y relaciones fuera de la comunidad.

Finalmente, el clima escolar positivo hace referencia al rol crítico que juegan los líderes escolares como generadores de entornos y estructuras adecuadas para el buen desempeño laboral y académico. Al igual que los estudios revisados en este capítulo, otras investigaciones (Day y Sammons 2014, 14; López 2012, 144) plantean esta práctica de liderazgo como una dimensión singular a la que se debe poner atención. En este aspecto, la literatura sugiere construir “relaciones dentro de la comunidad escolar”, esto quiere decir que los directores deben desarrollar y mantener relaciones positivas con el personal de toda la comunidad educativa, haciéndolos sentir valorados e involucrados en todo el proceso educativo. De la misma manera los líderes requieren demostrar preocupación por el bienestar profesional y personal de los docentes afianzando la confianza y respeto mutuo.

Para concluir, haber encontrado estas características implica permitir al futuro líder de un centro escolar, estar alerta y poner atención a las cualidades citadas anteriormente. La revisión de la bibliografía permite tener una visión más acertada de lo que es un liderazgo educativo exitoso proyectado a alcanzar el logro de los estudiantes.

Conocedores de las habilidades y prácticas de liderazgo estudiadas en este capítulo y revisadas en la bibliografía, se reafirma los hallazgos de Salazar (2006); López (2012); Sun y Leithwood (2014); Leithwood (2009) al concluir que un liderazgo transformacional en el ámbito educativo es considerado positivo, pero no suficiente y efectivo, por hacer demasiado énfasis en el desarrollo y cuidado de sus seguidores. Así mismo, se reafirman los hallazgos Bolívar (2010); Medina y Gómez (2014); Tintoré y Güell (2016) donde se manifiesta que el liderazgo pedagógico es considerado como un liderazgo para el aprendizaje, pero que requiere de un transformación y compromiso compartido entre líder y seguidores para que este no solo se centre en el cumplimiento de procesos burocráticos, sino

que busque mejorar el desempeño y desarrollo tanto de líderes como de seguidores (directivos y docentes) de manera transversal.

Partiendo de la información proveída en los capítulos anteriores, más adelante se pretende diseñar una propuesta innovadora que permita converger los componentes de la teoría de liderazgo transformacional y las dimensiones más relevantes del modelo de liderazgo pedagógico con énfasis en la mejora de la calidad de los aprendizajes en los estudiantes.

Capítulo tercero

Liderazgo pedagógico-transformacional hacia la mejora de la calidad educativa

1. Introducción ±

El liderazgo educativo es una destreza social de vital importancia que contribuye al desarrollo y gestión educativa de una institución. Esto exige cualidades y características que conllevan a una sociedad más humana, donde los actores del proceso educativo establezcan dinámicas de proyección, valores y principios éticos que enmarquen el desarrollo de una persona cuyo proyecto de vida lo oriente a interrogarse sobre el papel que desempeñará en la sociedad. Bajo esta premisa surge la interrogante ¿cuáles son las habilidades que demanda un líder educativo para contribuir a la mejora de la institución?

En este sentido, y con el afán de aportar a las dificultades de gestión escolar, gestión directiva y gestión docente detectadas por la Autoridad Educativa Nacional mediante auditoría educativa a la Institución Educativa Fiscal “Ciudad de San Gabriel”. Se realizó una reflexión de los aportes de la teoría de liderazgo transformacional (componentes) y el modelo de liderazgo pedagógico (dimensiones) contrastando las habilidades del líder, para proponer directrices de liderazgo educativo de una forma más holística; es decir, con acciones de liderazgo específicas que contribuyan a la gestión del director y docentes de la mencionada institución, tomando en cuenta los aspectos de “la gestión educativa y la forma de liderar” (Sierra Villamil 2017, 117). Esto conllevará a responder de forma más acertada a los estándares de calidad que la institución actualmente presenta deficiencia e inciden en el aprendizaje de los estudiantes.

Para efecto de esta propuesta del liderazgo educativo se examinan todos los estándares de calidad educativa de la institución (resultados de la auditoría) que están en rojo y amarillo; es decir, *no cumple o están en proceso*, respectivamente. También, es pertinente aclarar, que esta es la problemática institucional a la que se responde sugiriendo acciones de mejora para el directivo y/o docente mediante estrategias de desempeño con un enfoque transformacional.

2. Metodología

Primero, previo a la propuesta de directrices de mejora, se presenta la convergencia entre los componentes de liderazgo transformacional de la teoría de James Burns y Bass (1985) y, las dimensiones más sobresalientes del liderazgo pedagógico determinadas en el capítulo anterior. Aquí, se cotejan las habilidades del líder transformacional con las habilidades del líder pedagógico que más adelante permiten instaurar un conjunto de directrices o pautas denominadas pedagógico-transformacionales que responden a las dimensiones de gestión escolar, desempeño directivo y desempeño docente de los Estándares de Calidad Educativa promovidos por la Autoridad Educativa Nacional (E. Ministerio de Educación 2017, 17)

Segundo, se elaboró una síntesis del contexto institucional y una breve explicación de las dificultades administrativas y académicas halladas en auditoría educativa de la Institución Educativa Fiscal “Ciudad de San Gabriel”, Además, se organizó los estándares de calidad educativa en base al desempeño escolar, directivo y docente estableciendo un análisis comparativo de las acciones que se requieren para cumplir con dichos estándares.

Tercero, se planteó la propuesta de directrices de mejora respondiendo con acciones concretas que el líder directivo o docente de la mencionada escuela debe poner atención y tomar acción para que cumplan con dicho estándar.

Cuarto, se establece un cronograma de capacitación para los directivos y personal docente de la escuela.

3. Proceso para la propuesta

Aquí se realiza una síntesis de los aportes encontrados de la revisión bibliográfica en el capítulo primero; es decir, los componentes de la teoría de liderazgo transformacional con las características más importantes que determinan la personalidad y habilidad del líder transformacional; y, las dimensiones más sobresalientes del liderazgo pedagógico que enfatizan las habilidades del líder pedagógico y su rol, este último como aspecto fundamental que incide de forma directa en el aprendizaje de los educandos.

Gráfico 3:

Relación entre componentes del liderazgo transformacional y dimensiones liderazgo pedagógico.



Elaboración: Propia

Relación de habilidades entre el líder transformacional y el líder pedagógico

Tabla 9:

Relación entre influencia idealizada, visión-misión-dirección y condiciones institucionales

HABILIDADES DEL LIDER TRANSFORMACIONAL	HABILIDADES DEL LIDER PEDAGÓGICO	
Influencia idealizada	Visión, misión y dirección	Condiciones institucionales que maximizan la calidad de la enseñanza
Tener una misión y sentido de visión radicadas en el cambio.	Establecer la importancia de los objetivos seleccionados.	Alinear los recursos pedagógicos financieros y humanos con los objetivos prioritarios para la enseñanza.
Mantener la empatía, serenidad, atención y entusiasmo en el seguidor.	Ganar el compromiso hacia los objetivos mediante su conexión con propósitos morales y filosóficos.	Gestionar los recursos con la mayor eficacia y eficiencia, ajustándolos a las necesidades y propósitos pedagógicos.
Empoderar y elevar a los seguidores.	Asegurar que los objetivos sean claros y que permitan solventar las necesidades de los estudiantes.	Crear condiciones de trabajo productivas para los maestros, fomentando la estabilidad de la organización y fortaleciendo la infraestructura de la escuela.
Mantener un fuerte sentido del deber y responsabilidad (involucración) en las tareas de la organización.	Plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido.	

	Fomentar la aceptación de los objetivos del grupo y la demostración de expectativas de alto rendimiento.	Supervisar el trabajo y evitar las distracciones de del personal en su trabajo.
--	--	---

Elaboración: Propia.

Tabla 10:

Relación entre características de las dimensiones de estimulación intelectual, gestión del plan curricular y gestión del clima organización

HABILIDADES DEL LIDER TRANSFORMACIONAL	HABILIDADES DEL LIDER PEDAGÓGICO	
Estimulación Intelectual	Gestión del plan curricular-pedagógico para mejorar la enseñanza aprendizaje	Gestión del clima organizacional, convivencia y relaciones fuera de la comunidad
<p>Promover un clima de participación, expresión de ideas, interacción, diálogo y retroalimentación.</p> <p>Poseer/ desarrollar habilidades intelectuales, ser flexible y creativo. Esto quiere decir que provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores.</p> <p>Alcanzar la cohesión grupal para que la organización del grupo sea positiva y satisfactoria.</p>	<p>Crear un ambiente de aprendizaje favorable para que los docentes ensayen nuevos modelos y enfoques alternativos más eficaces.</p> <p>Contextualizar las necesidades institucionales de gestión escolar, directiva y pedagógico-curricular.</p> <p>Motivar emocionalmente al profesorado.</p> <p>Incrementar la autoestima y autoeficacia.</p> <p>Dominar el diseño y desarrollo del currículo alineados a los objetivos institucionales.</p> <p>Brindar apoyo técnico a los docentes.</p> <p>Monitorear y retroalimentar sobre la praxis docente.</p> <p>Planificar, coordinar y evaluar el proceso de la enseñanza.</p> <p>Proteger el aprovechamiento del tiempo de clase.</p>	<p>Velar por el bienestar profesional-personal del profesorado.</p> <p>Generar relaciones de confianza y respeto mutuo que reproduzcan lealtad de los padres, el personal docente y el alumnado.</p> <p>Crear de un ambiente para el personal y los estudiantes que hace posible que las metas académicas y sociales que deben alcanzarse sean importantes.</p> <p>Mantener vínculos con las familias y otras instituciones del entorno para apoyar la mejora de los aprendizajes académicos y sociales.</p>

Elaboración: Propia.

Tabla 11:

Relación entre consideración individualizada, reestructurar la organización y desarrollo profesional

HABILIDADES DEL LIDER TRANSFORMACIONAL	HABILIDADES DEL LIDER PEDAGÓGICO	
Consideración individualizada	Reestructurar la organización: re diseñar roles y responsabilidades	Desarrollo profesional y capacitación docente
<p>Identificar y valorar las habilidades diferenciadas de sus seguidores. (Cada individuo siente una valoración única)</p> <p>Actuar como entrenador o mentor de sus seguidores, prestando atención a cada una de sus necesidades para su logro o desarrollo.</p> <p>Proporcionar asesoría y ayuda a su subordinado para que este entienda, acceda y optimice su labor.</p> <p>Promover la escucha activa y efectiva.</p>	<p>Promover el compromiso.</p> <p>Definir roles e implicación de los actores de la comunidad educativa, asegurando un entorno ordenado de trabajo aprovechando al máximo sus motivaciones y capacidades.</p> <p>Renovar la calidad de la comunicación en toda la institución.</p> <p>Sentar las bases para el desarrollo de nuevas normas culturales relacionadas con el rendimiento y las formas de liderazgo más distribuidas.</p>	<p>Participar e impulsar el potencial de aprendizaje y desarrollo profesional personal de manera continua</p> <p>Desarrollar espacios de formación continua, en habilidades pedagógicas, oportunidades de intercambio y colaboración de los docentes.</p> <p>Motivar la formación académica, profesional y liderazgo de los docentes para que puedan enfrentar las dificultades escolares y solucionarlas de manera eficaz.</p> <p>Reconocer y recompensar el buen trabajo que realizan los docentes.</p>

	<p>Mantener altos niveles de rendimiento para alcanzar el aprendizaje de los estudiantes. Controlar los conflictos laborales.</p> <p>Crear equipos y redes de enseñanza aprendizaje.</p>	
--	--	--

Elaboración: Propia.

4. Contexto educativo de la Institución educativa Ciudad de San Gabriel*

La Institución Educativa Ciudad de San Gabriel fue creada el 8 de octubre de 1987 y tiene permiso de funcionamiento con fecha 7 de abril de 2016. Se encuentra ubicada en la zona urbana. Es de tipo completa. La oferta educativa de la institución abarca los niveles desde Preparatoria hasta el 7mo año de educación general básica. Funciona en dos jornadas: matutina y vespertina y actualmente atiende a una población de 2134 estudiantes. Para brindar el servicio educativo a la colectividad cuenta con 72 docentes, su equipo directivo está conformado por 1 director, 4 administrativos y 2 personas de servicio de apoyo. En lo referente a la infraestructura, la Institución dispone de 2310 m². En este espacio tiene: 29 aulas, 8 oficinas, 3 bloques de baños, 1 bar, 4 patios, 1 laboratorio de computación, 1 sala de profesores.

Contexto directivo - administrativo

Actualmente el representante legal y director encargado de la institución es el MSc Duval Arias. De la misma manera la escuela cuenta con dos subdirectoras, una para cada jornada. En este aspecto, cabe mencionar que las señoras subdirectoras a más de estas a cargo de un aula, cumple con el encargo de subdirección, departamento que está a cargo del área pedagógica.

Partiendo del enfoque investigativo de liderazgo centrado en la dirección, cabe explicar que el problema de investigación en este contexto específico nace de una reflexión descriptiva y participativa sobre la gestión escolar y académica de las personas que fungen como líderes educativos de la escuela en mención. Primero partiremos de los resultados que se obtuvo de la auditoría educativa realizada el 14 de febrero de 2020, donde los componentes evaluados fueron: organización institucional, desarrollo profesional, información y comunicación, infraestructura, equipamiento y servicios complementarios, enseñanza y aprendizaje, consejería estudiantil y refuerzo académico, convivencia escolar y participación escolar, alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo. Estos componentes están establecidos por la Autoridad Educativa Nacional y son parte de las

dimensiones que evalúan el estado de situación en que puede encontrarse un actor educativo con respecto al logro de los estándares de calidad. Ahora bien, volviendo a los resultados de la auditoría en base a la gestión escolar; el resultado arrojado fue negativo, esto; en vista de que en la dimensión de gestión administrativa 7 estándares marcan rojo y 10 amarillo, esto significa que no se cumplen y que en la institución se ha iniciado, pero aún siguen en proceso. En efecto, los componentes de organización institucional, desarrollo profesional, información y comunicación, infraestructura, equipamiento y servicios complementarios no son atendidos de forma adecuada, lo que al marcar rojo supone el no cumplimiento de estándar, lo que resulta una baja a la calidad de la educación que imparte. Al menos así lo determina el manual para la evaluación de la implementación de los estándares.

En el mismo sentido, para la dimensión de gestión pedagógica, los resultados de la auditoría arrojan que 6 estándares no se cumplen y que 10 estándares están en proceso medio; de la misma manera, se desatiende al componente de enseñanza aprendizaje, consejería estudiantil y refuerzo académico. Este resultado supone una baja al proceso pedagógico de la institución. Según los investigadores citados en el capítulo anterior *un liderazgo pedagógico que desatiende las necesidades instruccionales o curriculares de su institución es considerado ineficiente*, en otras palabras, este liderazgo no está siendo efectivo e irrumpe en la calidad de la educación pregonada en el manual de calidad educativa y en consecuencia puede afectar directamente al aprendizaje del estudiante.

4. Síntesis de las dificultades evidenciadas en el informe preliminar de auditoría educativa ejecutado a la Institución Educativa Ciudad de San Gabriel.

Aquí se citó los 45 estándares que en el informe de auditoría se encuentran en rojo y en amarillo; es decir, no se cumple o están en proceso, respectivamente.

De la misma manera, se clasifiqué los Estándares de Gestión Escolar (**GE**), Estándares de Desempeño Profesional Directivo (**DI**) y los Estándares de Desempeño Profesional Docente (**DO**), buscando la horizontalidad entre dimensiones y componentes; esto significa que se revisa el desempeño profesional directivo y docente en base a cada dimensión previamente establecida y se evalúa el componente al que hace referencia dentro de esa dimensión. A continuación, se detallan las dimensiones y sus respectivos componentes:

Tabla 12:
Dimensiones y componentes de los estándares de calidad.

DIMENSIÓN	COMPONENTES
Dimensión de Gestión Administrativa (D1)	C1 Organización institucional
	C2 Desarrollo Profesional
	C3 Información y comunicación
	C4 Infraestructura, Equipamiento y servicios complementarios
Dimensión de Gestión Pedagógica (D2)	C1 Enseñanza y Aprendizaje
	C2 Consejería estudiantil y Refuerzo académico
Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación (D3)	C1 Convivencia escolar y Participación Escolar
	C2 Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo
Dimensión de Seguridad Escolar (D4)	C1 Gestión de riesgos y protección.

Fuente: Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (E. Ministerio de Educación 2017)

Elaboración: Propia.

Acoplar toda esta información permitió establecer un análisis comparativo de las habilidades y prácticas que se requieren para cumplir con dichos estándares sin descarrilarse o generar brechas en las prácticas laboral-pedagógica.

Tabla 13:

Estándares de gestión escolar, directiva y docente que la Institución Educativa Fiscal “Ciudad de San Gabriel” no cumplen o que están en proceso

ESTANDARES DE DESEMPEÑO GESTIÓN ESCOLAR (GE)	ESTANDARES EN ROJO	ESTANDARES EN AMARILLO	ESTANDARES DE DESEMPEÑO DIRECTIVO (DI)	ESTANDARES EN ROJO	ESTANDARES EN AMARILLO	ESTANDARES DE DESEMPEÑO DOCENTE (DO)	ESTANDARES EN AMARILLO	
	D1.C1.GE2. Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente.	D1.C1.GE3. Cuenta con procedimientos académicos y administrativos.		D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI).	D1.C1.DI1. Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución (Propuesta pedagógica).		D1.C2.DO1. Participa en capacitaciones para mejorar la calidad de su práctica docente.	D2.C2.DO13. Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado.
D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del diagnóstico de necesidades institucionales.	D1.C3.GE7. Mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura.	D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativos.	D2.C2.DI5. Monitorea las actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función del plan de acompañamiento pedagógico aprobado.	D1.C3.DO3. Registra la información de su labor docente según los procesos de gestión de la información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros).	D3.C1.DO14. Promueve entre los actores educativos el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia de la institución.			
D2.C1.GE5. Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales.	D1.C4.GE9. Se optimiza el uso de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos para apoyar los procesos de aprendizaje.	D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.	D1.C3.DI7. Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales.	D1.C3.DO4. Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales.	D4.C1.DO15. Ejecuta los procedimientos establecidos en los planes integrales y los protocolos de gestión de riesgos.			
D1.C2.GE6. Se reconoce los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente de acuerdo a los lineamientos institucionales	D2.C1.GE11. Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.	D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.	D1.C4. DI10. Verifica la utilización óptima de la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos aprendizaje.	D1.C4.DO5. Emplea la infraestructura, equipamiento y recursos didácticos en relación a los objetivos de aprendizaje planteados y promueve su cuidado.	D4.C1.DO16. Comunica a la autoridad o al servicio de consejería estudiantil sobre situaciones detectadas que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del estudiantado, según las rutas o protocolos establecidos.			
D1.C3.GE8. Cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos.	D2.C1.GE12 Evalúa los aprendizajes del estudiantado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D1.C3.DI9. Coordina la gestión de cuentas de la gestión de autoridades y organismos institucionales	D2.C1. DI12. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).	D2.C1.DO6. Elabora Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) en relación a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional (PCI).				

	D3.C2.GE17. Establece vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje.	D2.C2.GE13. Ofrece un servicio de consejería estudiantil que atiende a las necesidades socio afectivas y pedagógicas del estudiantado.	D3.C2. DI20. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.	D2.C1. DI13. Supervisa que las planificaciones micro curriculares guarden relación con las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) que correspondan.	D2.C1.DO7. Elabora planificaciones micro curriculares de acuerdo a lo establecido en las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA).		
		D2.C2.GE14. Cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).		D2.C1. DI14. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación micro curricular.			D2.C1.DO9. Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación micro curricular.
		D3.C1.GE15. Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados.		D2.C2. DI16. Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.			D2.C1.DO10. Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera participación del estudiantado.
				D2.C2. DI17. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico.			D2.C1.DO11. Evalúa el logro de aprendizaje del estudiantado en función de los objetivos planteados en las planificaciones micro curriculares.
				D3.C1. DI19. Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.			D2.C2.DO12. Implementa en su práctica docente acciones recomendadas desde el servicio de consejería estudiantil.

Fuente: Direccion Nacional de Auditoria - I.E.F Ciudad de San Gabriel (2020)

Elaboración: Propia.

5. Propuesta: Directrices de liderazgo pedagógico-transformacional.

En el cuadro establecido, se agrupó los estándares de desempeño acorde su dimensión (**D**), componente (**C**) y función (**GE-DI-DO**). Esta agrupación permitió centrar el problema antes descrito en el contexto escolar de la institución educativa, para reflexionar por qué no se cumplió con dichos estándares. Una vez detectada la dificultad, se buscó entre los componentes del liderazgo transformacional y las dimensiones del liderazgo pedagógico las opciones de liderazgo que se pueden aplicar para brindar alternativas de mejora.

Un ejemplo para leer la tabla es el siguiente:

La Institución Educativa “Ciudad de San Gabriel” no cumple con el estándar **“D1.C1.GE2. Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente”**. En primer lugar, el líder debe poseer destrezas intelectuales superiores a las del grupo, ser flexible y creativo; así mismo, promover un clima de participación, expresión de ideas y diálogo mediante una asamblea general de docentes y representantes de padres de familia que permita contextualizar las necesidades institucionales de gestión escolar, directiva y pedagógico-curricular para plasmarlas en su P.E.I. De esta manera se orienta la gestión de los procesos pedagógicos-administrativos que se desarrollan al interior de la escuela creando un entorno favorable para la comunidad educativa y el aprendizaje de los estudiantes.

Los estándares que no se cumplen (**D1.C1.GE2 - D1.C1.GE3 - D1.C1.DI2 - D1.C1.DI1**) denotan la falencia en el proceso académico y administrativo ya que la institución no cuenta con un PEI construido participativamente, ni con una propuesta pedagógica que lo respalde. Por lo tanto, el componente de liderazgo transformacional (LT)) que promueve una alternativa de mejora es la **estimulación intelectual**, ya que, en este componente, varias de las habilidades del líder transformacional son: *poseer destrezas intelectuales superiores a las del grupo, ser flexible y creativo, proveer un clima de participación, expresión de ideas y dialogo entre el líder y seguidores, alcanzar la cohesión grupal para que la organización del grupo sea positiva y satisfactoria*. Así mismo, la dimensión de liderazgo pedagógico (LP) que suministra alternativas pedagógicas es la **gestión del plan curricular-pedagógico para mejorar la enseñanza aprendizaje**; en esta dimensión, dos de las habilidades del líder son: *permitir la contextualización de las necesidades institucionales de la gestión escolar, directiva y pedagógico-curricular, y conocer los procesos administrativos, la propuesta pedagógica y las planificaciones institucionales (PEI)*.

Entonces las directrices generales de mejora sugeridas son:

Para el directivo:

El líder institucional debe:

- Poseer destrezas intelectuales superiores a las del grupo, ser flexible y creativo.
- Promover un clima de participación, expresión de ideas y diálogo mediante una asamblea general de docentes y representantes de padres de familia para contextualizar las necesidades institucionales de gestión escolar, directiva y pedagógico-curricular para plasmarlas en su Planificación Educativa Institucional (P.E.I). De esta manera se orienta la gestión de los procesos pedagógicos-administrativo que se desarrollan al interior de la escuela creando un entorno favorable para el aprendizaje de los estudiantes.
- Conocer y liderar los procesos administrativos, la propuesta pedagógica y las planificaciones institucionales (PEI).
- Verificar que la Propuesta Pedagógica, la Planificación Educativa Institucional (P.E.I) y el Código de Convivencia estén coherentemente enlazados.
- Alcanzar la cohesión grupal para que la organización del grupo sea positiva y satisfactoria.

Antes de pasar al cuadro, se aclara que las directrices proporcionadas conllevan procesos educativos y acciones que requieren de un desempeño profesional coherente y ejecutado por los actores de la comunidad educativa.

La propuesta de directrices de mejora contempla la convergencia entre los componentes de liderazgo transformacional y dimensiones de liderazgo pedagógico, lo que concibe una forma de liderazgo educativo integral para contribuir a la mejora de la calidad de la educación.

En definitiva, si el líder institucional tiene claro las directrices de mejora sugeridas podrá alcanzar un mejor liderazgo en la gestión administrativa y pedagógica de la escuela.

Tabla 14:

Directrices pedagógico-transformacionales

ESTANDARES DE DESEMPEÑO QUE NO SE CUMPLE	COMPONENTES Y DIMENSIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO CON EL QUE SE RELACIONAN	DIRECTRIZ GENERALES DE MEJORA (PROPUESTA)
<p>D1.C1.GE2. Cuenta con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente.</p> <p>D1.C1.GE3. Cuenta con procedimientos académicos y administrativos.</p> <p>D1.C1.DI2. Implementa el Proyecto Educativo Institucional (PEI)</p> <p>D1.C1.DI1. Administra el funcionamiento de la institución en relación con la oferta que estipula el documento de Autorización de Creación y Funcionamiento de la institución (propuesta pedagógica).</p>	<p>Estimulación intelectual (L.T)</p> <p>Gestión del plan curricular-pedagógico para mejorar la enseñanza aprendizaje (L.P)</p>	<p>Para el directivo:</p> <p>El líder institucional debe:</p> <p>Poseer o desarrollar habilidades intelectuales, es flexible y creativo. Esto quiere decir que provoque intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas sobre cuál es la razón por las que existen esos vacíos institucionales en varios aspectos administrativos y académicos. De esta forma se puede provocar una reflexión conjunta y proyectar acciones que subsanen esta falencia detectada.</p> <p>Alcanzar la cohesión grupal para que la organización del grupo sea positiva y satisfactoria.</p> <p>Promover un clima de participación, expresión de ideas y diálogo mediante una asamblea general de docentes y representantes de padres de familia para contextualizar las necesidades institucionales de gestión escolar, directiva y pedagógico-curricular para plasmarlas en su P.E.I. De esta manera se orienta la gestión de los procesos pedagógicos-administrativo que se desarrollan al interior de la escuela creando un entorno favorable para el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>Conocer y liderar los procesos administrativos, la propuesta pedagógica y las planificaciones institucionales (PEI).</p> <p>Verificar que la Propuesta Pedagógica, la Planificación Educativa Institucional (P.E.I) y el Código de Convivencia estén coherentemente enlazadas.</p>
<p>D1.C2.GE4. Se ejecutan actividades de capacitación profesional para el personal administrativo, directivo y docente en función del</p>	<p>Consideración individualizada (L.T)</p>	<p>Para el directivo:</p> <p>El líder institucional debe:</p>

<p>diagnóstico de necesidades institucionales.</p> <p>D1.C2.GE6. Se reconoce los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente de acuerdo a los lineamientos institucionales.</p> <p>D1.C2.DI4. Gestiona la ejecución de actividades de capacitación para el personal administrativo, directivo y docente.</p> <p>D1.C2.DI6. Aplica lo dispuesto en la resolución para reconocer los méritos alcanzados por el personal administrativo, directivo y docente.</p>	<p>Desarrollo profesional y capacitación docente (L.P)</p>	<p>Diseñar el plan de capacitación profesional institucional, considerando estrategias de liderazgo como:</p> <p>Participar e impulsar el desarrollo profesional propio y de su personal. Para ello, es trascendental, identificar y valorar las habilidades diferenciadas de cada docente, estableciendo un diagnóstico institucional que le permita generar un plan de capacitación y desarrollo profesional inclusivo con igualdad de cooperación y coeducación.</p> <p>El líder institucional al identificar las debilidades a ser atendidas, debe: desarrollar espacio de formación continua, así mismo, actuar como mentor de sus docentes y prestar atención a las dificultades manifestadas.</p> <p>Promover la escucha activa entre el personal administrativo, directivo y cuerpo docente, para elaborar en base a la diversidad de criterios los lineamientos y resoluciones institucionales que acrediten de manera equitativa el reconocimiento de méritos.</p> <p>Reconocer y recompensar el desempeño y labor de sus docentes, motivándolos a ser constantes en su desarrollo y competencias profesionales, de manera que caminen a la par con los cambios tecnológico, curriculares y científicos.</p> <p>Actualizar constantemente las hojas de vida de los docentes y administrativos, analizando las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos por cada uno para establecer personal estratégico de soporte al detectar dificultades institucionales.</p> <p>Para el docente:</p> <p>Los docentes deben:</p> <p>Participar en el desarrollo profesional propio, que les permita, alcanzar competencias pedagógicas, científicas y tecnológicas necesarias para enfrentar las dificultades escolares y solucionarlas de manera eficaz, así como también, generar procesos de enseñanza-aprendizaje eficientes.</p>
--	--	---

<p>D1.C2.DO1. Participa en capacitaciones para mejorar la calidad de su práctica docente.</p>		<p>Proporcionar información verídica sobre su situación actual de formación y capacitación profesional para levantar el diagnóstico institucional de capacitación inclusivo que responda a sus necesidades.</p> <p>Promover una escucha activa y efectiva entre todos los actores de la comunidad.</p> <p>Potenciar sus competencias profesionales, actualizar su currículum vitae y mantener la motivación constante hacia los nuevos cambios generados en el entorno educativo.</p> <p>Generar el interés por participar, investigar e innovar su práctica docente.</p>
<p>D1.C3.GE7. Mantiene registros administrativos completos, actualizados y almacenados de manera segura.</p> <p>D1.C3.GE8. Cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos.</p> <p>D1.C1.DI3. Supervisa la ejecución de procedimientos académicos y administrativo</p> <p>D1.C3.DI7. Coordina los procesos de gestión de la información en la recolección, actualización y resguardo de la información de acuerdo a los procedimientos institucionales.</p> <p>D1.C3.DO3. Registra la información de su labor</p>	<p>Consideración individualizada (L.T)</p> <p>Reestructura la organización, rediseña roles y responsabilidades (L.P)</p> <p>Influencia idealizada (L.T)</p>	<p>Para el directivo:</p> <p>El líder institucional debe:</p> <p>Prestar atención a cada una de necesidades y procesos administrativos institucionales.</p> <p>Renovar la calidad de la comunicación en toda la comunidad educativa estableciendo canales de comunicación efectivos y oportunos.</p> <p>Definir roles e implicación de los actores de la comunidad que permita manejar una cultura organizacional de puntualidad, calidad en los procesos de recolección, actualización y resguardo de la información de las bases de datos.</p> <p>Mantener un fuerte sentido de deber y responsabilidad, involucrándose en las tareas de la institución.</p> <p>Promover el compromiso en los docentes para el cumplimiento de los procedimientos académicos y administrativo de la escuela.</p> <p>Para el docente:</p> <p>Mantener el compromiso de cumplimiento en los procesos académicos y administrativos que la institución requiere.</p> <p>Mantener la empatía, serenidad, atención y entusiasmo en el líder y en su labor, es necesario que conserve y ejecute los canales de comunicación establecidos dentro de la institución.</p>

<p>docente según los procesos de gestión de la información (notas, asistencia, planificaciones, entre otros).</p> <p>D1.C3.DO4. Comunica de manera oportuna los resultados de aprendizaje e información oficial pertinente a estudiantes y representantes legales.</p>		
<p>D2.C1.GE5. Se ejecutan procesos de apoyo y acompañamiento pedagógico a la práctica docente en función de las necesidades institucionales.</p> <p>D2.C1.GE11. Fundamenta su Planificación Curricular Institucional (PCI) en el Currículo Nacional y los lineamientos emitidos por la Autoridad Educativa Nacional.</p> <p>D2.C1.GE12 Evalúa los aprendizajes del estudiantado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).</p> <p>D2.C2.GE13. Ofrece un servicio de consejería estudiantil que atiende a las necesidades socio afectivas y pedagógicas del estudiantado.</p> <p>D2.C2.GE14. Cuenta con lineamientos de refuerzo académico establecidos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).</p> <p>D2.C1. DI12. Supervisa que las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) guarden relación con la Planificación Curricular Institucional (PCI).</p> <p>D2.C1. DI13. Supervisa que las planificaciones micro curriculares guarden relación con las Planificaciones</p>	<p>Estimulación intelectual (L.T)</p> <p>Gestión del plan curricular-pedagógico para mejorar la enseñanza aprendizaje (L.P)</p>	<p>Para el directivo:</p> <p>El líder institucional debe:</p> <p>Buscar la cohesión pedagógica y administrativa de la institución para que la Planificación Curricular Institucional (PCI) y la Planificación Curricular Anual (PCA) sean el referente que guíe el accionar del personal directivo y docente, de esta manera se crea un ambiente de aprendizaje favorable que responde al contexto institucional.</p> <p>Alienar los objetivos institucionales con la Planificación Curricular Institucional (PCI) y Planificación Curricular Anual (PCA) estableciendo los lineamientos de refuerzo y mejora académica de los estudiantes.</p> <p>Supervisar y brindar retroalimentación sobre la praxis docente.</p> <p>Evaluar las fortalezas y debilidades en las áreas, docentes y estudiantes que permitan brindar apoyo integral, que conlleve a la mejora de los resultados de desempeño y aprendizaje del estudiantado.</p> <p>Motivar emocionalmente a los docentes y a los profesionales del DECE para que se realice el acompañamiento pedagógico y socio afectivo de los estudiantes de manera oportuna y sostenida, que contribuya a la mejora de su desarrollo integral, lo que incide directamente en su desempeño y rendimiento académico.</p>

<p>Curriculares Anuales (PCA) que correspondan.</p> <p>D2.C1. DI14. Evalúa la práctica pedagógica de acuerdo a la ejecución de la planificación micro curricular.</p> <p>D2.C2. DI16. Supervisa la ejecución de la planificación del servicio de consejería estudiantil.</p> <p>D2.C2. DI17. Coordina la implementación de los lineamientos de refuerzo académico.</p> <p>D2.C1.DO6. Elabora Planificaciones Curriculares Anuales (PCA) en relación a los lineamientos de Planificación Curricular Institucional (PCI).</p> <p>D2.C1.DO7. Elabora planificaciones micro curriculares de acuerdo a lo establecido en las Planificaciones Curriculares Anuales (PCA).</p> <p>D2.C1.DO9. Aplica estrategias de enseñanza orientadas al logro de los objetivos de aprendizaje planteados en la planificación micro curricular.</p> <p>D2.C1.DO10. Promueve un ambiente de aprendizaje estimulador que genera participación del estudiantado.</p> <p>D2.C1.DO11. Evalúa el logro de aprendizaje del estudiantado en función de los objetivos planteados en las planificaciones micro curriculares.</p> <p>D2.C2.DO12. Implementa en su práctica docente</p>		<p>Para el docente:</p> <p>Dominio del diseño y desarrollo del currículo alineados a los objetivos institucionales.</p> <p>Verificar la cohesión pedagógica y administrativa de la institución en la Planificación Curricular Institucional (PCI) y en la Planificación Curricular Anual (PCA) ya que son el referente que guíe su accionar educativo.</p> <p>Elaborar la (PCA) tomando en cuenta las particularidades de los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p> <p>Crear ambientes de aprendizaje favorables que respondan al contexto institucional y a las necesidades de los estudiantes</p> <p>Evaluar las fortalezas y debilidades de sus estudiantes para brindarle apoyo integral, que conlleve a la mejora de los logros de aprendizaje.</p> <p>Ejecutar las planificaciones micro curriculares manteniendo el encadenamiento con la PCI y PCA institucional promoviendo entornos de aprendizaje efectivos para los estudiantes.</p> <p>Desarrollar con solvencia, profundidad y a detalle los contenidos establecidos en la planificación micro curricular.</p> <p>Planificar, coordinar, evaluar la productividad de los planes de enseñanza y refuerzo académico establecidos en las planificaciones institucionales.</p> <p>Diseñar y seleccionar instrumentos de evaluación que se adapten a las necesidades de los estudiantes.</p> <p>Retroalimentar el aprendizaje en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones.</p> <p>Informar de manera oportuna a los profesionales del DECE para que se realice el acompañamiento pedagógico y socio afectivo de los estudiantes de manera oportuna y sostenida.</p> <p>Proteger el aprovechamiento del tiempo de clase.</p>
---	--	---

<p>acciones recomendadas desde el servicio de consejería estudiantil.</p> <p>D2.C2.DO13. Ejecuta actividades de refuerzo académico en función de las necesidades de aprendizaje del estudiantado</p>		
<p>D3.C1.GE15. Se promueve la convivencia armónica de los actores educativos mediante acuerdos y compromisos consensuados.</p> <p>D3.C1. DI19. Supervisa la gestión de los organismos institucionales en función de los deberes y atribuciones contempladas en la normativa vigente.</p> <p>D3.C2.GE17. Establece vínculos de cooperación con otros actores, dentro y fuera de la comunidad, para fortalecer actividades relacionadas con el aprendizaje.</p> <p>D3.C2. DI20. Coordina la participación de los docentes en actividades asociadas a los vínculos de cooperación establecidos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>Estimulación intelectual (L.T)</p> <p>Gestión del clima organizacional, convivencia y relaciones dentro y fuera de la comunidad (L.P)</p>	<p>Para el directivo:</p> <p>El líder institucional debe:</p> <p>Promover un clima de participación entre los actores de la comunidad para que se conozcan y practiquen valores de convivencia armónica dentro de la institución.</p> <p>Ajustar el Código de Convivencia institucional de forma consensuada entre las autoridades y docentes, considerando los aportes establecidos por las instancias educativas.</p> <p>Generar relaciones de confianza y respeto mutuo que reproduzcan lealtad de los padres, el personal docente y el alumnado.</p> <p>Crear un ambiente pacífico para el personal y los estudiantes que haga posible que las metas académicas y sociales se alcancen.</p> <p>Mantener vínculos con las familias y otras instituciones del entorno para apoyar la mejora de los aprendizajes académicos y sociales.</p> <p>Asegurar que en los planes de trabajo se aborde la atención a la diversidad, la coeducación y la igualdad de género.</p> <p>Evaluar los resultados de la implementación Código de Convivencia para promover una actualización que responda al contexto real.</p> <p>Generar espacios de participación y enriquecimiento mutuo con otras instituciones a través de redes de trabajo colaborativo.</p> <p>Para el docente:</p> <p>Promover un ambiente armónico de respeto entre los padres de familia y</p>

<p>D3.C1.DO14. Promueve entre los actores educativos el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia de la institución.</p>		<p>estudiantes, también entre docente y autoridades.</p> <p>Ejecutar y respetar los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia institucional.</p>
<p>D4.C1.DO15. Ejecuta los procedimientos establecidos en los planes integrales y los protocolos de gestión de riesgos.</p> <p>D4.C1.DO16. Comunica a la autoridad o al servicio de consejería estudiantil sobre situaciones detectadas que vulneren la integridad física, psicológica y sexual del estudiantado, según las rutas o protocolos establecidos.</p>	<p>Consideración individualizada (L.T)</p> <p>Reestructura la organización, rediseña roles y responsabilidades (L.P)</p>	<p>Para el directivo:</p> <p>El líder institucional debe:</p> <p>Establecer mecanismos de respuesta inmediata ante situaciones de riesgo que se contemplen en los planes integrales y protocolos de gestión riesgos, seguridad y autocuidado establecidos.</p> <p>Proporciona asesoría y ayuda a su subordinado para que este entienda, acceda y optimice su labor.</p> <p>Para el docente:</p> <p>Promover el compromiso de cumplimiento a los procesos educativos institucionales.</p> <p>Renovar la calidad de la comunicación, especialmente cuando existan casos de vulnerabilidad en los estudiantes.</p>

Fuentes: Dirección Nacional de Auditoría - I.E.F Ciudad de San Gabriel (2020); Ministerio de Educación (2017)

Elaboración: Propia.

Para cada una de las directrices detalladas en la tabla 14, se requiere de un plan de acción trabajado entre los actores educativo y la comunidad educativa, de esta manera se crea un espacio de reflexión conjunto en donde líderes (directivos) y docentes toman conciencia de la situación actual de la escuela y buscan estrategias de mejora.

También es importante señalar que después de implementar las acciones de mejora, se debe establecer la evaluación de la implementación, para determinar el progreso o logro de los estándares de calidad educativa. Se sugiere aplicar este proceso al menos una vez al año ya que los procesos educativos siempre están en constante cambio y merecen una mejora.

6. Plan de acción de la Propuesta en la Institución Educativa

Para dar a conocer las directrices de mejora de liderazgo pedagógica con visión transformacional en la Institución Educativa “Ciudad de San Gabriel”, se realizará una socialización general con los directivos y el cuerpo docente con el objetivo de fomentar en los actores educativos un liderazgo integral que conlleva el trato afectivo y efectivo entre director-docentes y viceversa, mejorando el clima organizacional, el trabajo compartido bajo metas-expectativas unificadas que permita cumplir con los estándares en de calidad educativa y emprender procesos de cambio enfocados a la mejora de la calidad de los aprendizajes en los estudiantes. Posterior a la capacitación el director deberá establecer mecanismos de mejora en su accionar cotidiano, así como también velar por el desempeño profesional de sus docentes.

a. Alcance

Para obtener un liderazgo pedagógico con visión transformacional, es necesario que el líder y sus seguidores tengan claro lo que esta misión conlleva. Para ello se estableció un plan de capacitación diseñado para cinco semanas y de aplicación para todo el personal docente y directivo de la escuela.

b. Acciones a desarrollarse

Las acciones a desarrollarse se respaldan en el temario establecido, esto permitirá que los asistentes conozcan las temáticas a tratarse. Para ello se ha considerado lo siguiente:

Tabla 15:
Plan de capacitación inicial

ACTIVIDADES	TIEMPO	SEMANA
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - Introducción - Componentes esenciales del liderazgo transformacional - Comportamiento y habilidades del líder transformacional - Reflexión	3 horas	Semana 1
LIDERAZGO PEDAGÓGICO - Introducción - Dimensiones del liderazgo pedagógico - Comportamiento y habilidades del líder pedagógico - Reflexión	4 horas	Semana 2
ESTANDARES DE CALIDAD EDUCATIVA - Política pública y Gestión Escolar - Desempeño Profesional Directivo - Desempeño Profesional Docente	3 horas	Semana 3
DIRECTRICES DE MEJORA AL INFORME DE AUDITORIA - Socialización de directrices de mejora establecidas	3 horas	Semana 4
EVALUACIÓN - Elaboración de talleres. - Retroalimentación en base a los resultados.	2 horas	Semana 5

Elaboración propia.

c. Recursos

Humanos:

Conformado por los participantes, la facilitadora y expositora especializada en la materia.

Materiales:

Infraestructura. – Se brinda dos tipos de modalidades según la infraestructura: *Presencial*, mediante el uso de las instalaciones de la escuela y *virtual* contemplando el uso de medios tecnológicos (videoconferencia por Teams, Zoom, entre otras plataformas).

d. Financiamiento

El financiamiento será proveído bajo recursos económicos de la institución.

La institución educativa emitirá un certificado de participación como constancia de la misma, dicho documento sirve como evidencia de capacitación institucional (interna) y se archiva en la carpeta personal del docente.

7. Implicaciones de la Propuesta en el Ámbito Educativo

La aplicación de la propuesta de directrices de mejora de liderazgo pedagógico-transformacional en la Institución Educativa “Ciudad de San Gabriel” implica la reestructuración de la organización escolar, así mismo, el cambio en la concepción de educación y la mejora de procesos académicos/administrativos de la escuela. Además, resignifica el rol del director como agente rector del bienestar institucional.

Por otro lado, la aplicación de la propuesta, tendría una implicancia mayor, si el Ministerio de Educación considerará potenciar la formación de liderazgo pedagógico-transformacional de los directivos (directores/rectores) a nivel nacional, ya que como resultado se proyecta la mejora/logro del desempeño administrativo y académico de las instituciones en el país. Si bien este es un proceso que gestiona cambios en las concepciones de educación y que coadyuvan la mejora de la sociedad.

En este aspecto, es ineludible recordar que el líder pedagógico-transformacional centra su liderazgo en valores, estimulación emocional, contingencias profesionales y accionar pedagógico de sus seguidores (docentes) generando el sentido de pertenencia y compromiso con la institución y en consecuencia de la educación. Esto admite la estimulación intelectual y emocional de los formadores quienes son responsables directos del proceso de enseñanza y resultados de aprendizaje de los estudiantes.

No obstante, la aplicación de un liderazgo pedagógico con visión transformacional implica cambios sustanciales en el entorno educativo al establecer el sentido de pertenencia y una visión compartida por la calidad de la educación impartida. Autoridades y docentes reducirían el nivel de estrés laboral y desconcentrarían la burocratización de la educación.

Conclusiones

La presente investigación describe la importancia de dos tipos de liderazgo en el campo educativo. Por un lado, el estudio de la teoría de liderazgo transformacional permitió entender que los líderes transformacionales enfocan su liderazgo en las relaciones emocionales e intelectuales con sus seguidores, a la vez que fomentan valores y el sentido de logro compartido. Esto conlleva a que el liderazgo transformacional se preocupe más por aspectos de tipo administrativos y socio afectivos que en el desarrollo pedagógico de la institución, cabe la aclaración, la relación entre líder y seguidores no es predictiva de la calidad de los aprendizajes en los estudiantes. Por otro lado, el liderazgo pedagógico centra su atención en el aprendizaje del estudiante, ya que se lo concibe como un tipo de liderazgo que crea condiciones para el aprendizaje. En este sentido, su enfoque es más de tipo instructivo o pedagógico. Ahora bien, la literatura revisada sostiene que en la actualidad el liderazgo pedagógico ejercido por los directivos en instituciones educativas es un tipo de liderazgo burocrático que “aún mantiene la gestión escolar como una visión tradicional centrada en la administración, acción que disocia el quehacer pedagógico y organizacional” (Mellado, Chaucono, y Villagra 2017, 547), convirtiéndose este, en otro factor que desatiende las necesidades escolares, por cuanto, se admiten brechas académicas que interrumpen el óptimo funcionamiento y/o armonía institucional que influyen en el desempeño de los estudiantes.

Como alternativa a las problemáticas detalladas, varios investigadores consideran que la convergencia coherente entre el liderazgo transformacional y el liderazgo pedagógico, permiten alcanzar una forma de liderazgo educativo integral/eficaz con un mayor impacto tanto en el liderazgo directivo, desempeño docente, como en el rendimiento/logro académico de los estudiantes (Sun y Leithwood 2014, 62; Robinson, Lloyd, y Rowe 2014, 27). De esta manera, si el liderazgo pedagógico y liderazgo transformacional coexisten en una forma de liderazgo, la influencia en el desempeño y rendimiento académico es y será sustancial para la calidad de la educación de una población (Marks y Printy 2003, párr. 3).

En definitiva, se recomienda implementar capacitaciones de liderazgo pedagógico-transformacional para los directivos y docentes de las instituciones educativas (especialmente las públicas). La investigación realizada denota la importancia que tienen los actores de la educación dentro del entorno escolar. Recordemos que un líder

transformacional que se preocupa de sus seguidores sin descuidar el contexto pedagógico, asegura un entorno educativo eficaz, equitativo, armónico y de calidad.

Referencias citadas

- Ackoff, Russell L, K. Leithwood, y D. Jantzi. 1999. «Transformational leadership». *Strategy & Leadership* 27 (1): 20-25. <https://doi.org/10.1108/eb054626>.
- Aguerrondo, Inés, y Lea Vezub. 2011. «Las instituciones terciarias de formación docente en Argentina . Condiciones institucionales para el liderazgo pedagógico». *Educación* 47 (May): 211-35.
- Anderson, Stephen. 2010. «Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela». *Psicoperspectivas* 9: 34-52. <https://doi.org/10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT->
- Arancibia, Violeta, Juan Casassus, y Juan Enrique Froemel. 1996. «Laboratorio Latinoamericano de Evaluación». *Revista Iberoamericana de Educación*, n.º 10: 231-61. <http://www.oei.org.co/oeivirt/rie10a10.pdf>.
- Barber, Michael. 2008. «N ° 41 Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos». *Media*, 1-48.
- Bass, Bernard M. 1985. «Leadership and performance beyond expectations, by Bernard M. Bass. New York: The Free Press, 1985, 191 pp.» *Human Resource Management* 25 (3): 481-84. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>.
- Bass, Bernard, y Ronald Riggio. 2006. *Transformational leadership*. Vol. Second Edi. <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>.
- Blanch, Javier, Francisco Gil, Mirko Antino, y Alfredo Rodríguez-Muñoz. 2016. «Papeles del psicólogo.» *Papeles del Psicólogo* 37 (3): 170-76. <https://www.redalyc.org/html/778/77847916003/>.
- Bolívar, Antonio. 2017. «Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional», n.º February: 61-103. https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional/links/58a5fe3f92851cf0e3a6ac16/Liderazgo-educativo-y-desarrollo-profesional-docente-Una-revision-int.
- Bolívar, Antonio. 2010a. «¿cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?: Revisión de la investigación y propuesta». *Magis* 3 (5): 79-106.
- . 2010b. «El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones.» *Psicoperspectivas Individuo y sociedad* 9 (2): 9-33. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-112>.
- . 2014. «Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende». *Padres y Maestros. Publicación de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales* 0 (361): 23. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>.
- . 2015. «Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos». *Revista Iberoamericana de*

- Evaluación Educativa* 8 (2): 15-39. www.rinace.net/riee/.
- Bolívar, Antonio, Julián López, y Francisco Murillo. 2014. «Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación». *Fuentes: Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, n.º 14: 15-40.
- Bolívar, Antonio, Katia Rodríguez, y Marina García-Garnica. 2017. «Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: Claves para la mejora escolar». *Ensaio: aval.pol.publ.Edu* 25 (95): 483-506. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500780>.
- Bolívar Botía, Antonio. 2010. «Educational leadership and its role in improvement: A current review of its possibilities and limitations». *Psicoperspectivas*.
- Bracho, Otilia, Guilianny García, y Rafael Belloso. 2013. «Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership». *Telos* 15 (2): 165-77. <http://redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>.
- Bracho Parra, Otilia, y Jesús García Guilianny. 2011. «Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia». *CLIO América* 5 (10): 182-203. <https://doi.org/10.21676/23897848.418>.
- Brown, Douglas J., y Lisa M. Keeping. 2005. «Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect». *Leadership Quarterly* 16 (2): 245-72. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.003>.
- Burns, James Macgregor. 2003. «Transforming Leadership - James MacGregor Burns». 2003. [https://books.google.com.ec/books?id=8QyFAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Leadership+by+James+MacGregor+Burns&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj6hpSGu5HnAhVtuVkkHS6WBsAQ6AEINjAB#v=onepage&q=Leadership by James MacGregor Burns&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=8QyFAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Leadership+by+James+MacGregor+Burns&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj6hpSGu5HnAhVtuVkkHS6WBsAQ6AEINjAB#v=onepage&q=Leadership+by+James+MacGregor+Burns&f=false).
- Burns, James Macgregor, Bernard M Bass, y The Bass Handbook. 2008. «Transformational leadership». *Creative Commons*, 1-5.
- Cabrejos, Hilda, y Luz Torres. 2014. «El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director». *UCV - HACER: Revista de Investigación y Cultura* 3 (2): 3-8.
- Cerda Hugo. 1991. «Los Elementos De La Investigacion», 449.
- Comesaña, Eva, y Nuria Rodríguez. 2010. «La mejora de la calidad de los servicios a través de su medición.» 13 (2): 48-55.
- Contreras, Trilce S. 2016. «Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica». *Propósitos y Representaciones* 4 (2): 231-58. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>.
- Costa, Joaquin. 2017. «¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa?» *¿Que Es El Liderazgo Transformacional Y Como Desarrollarlo Dentro De Tu Empresa?*, 10.

- <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>.
- Day, Christopher, Pam Sammons, David Hopkins, Alma Harris, Ken Leithwood, Qing Gu, Eleanor Brown, Elpida Ahtaridou, y Alison Kington. 2009. *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes Final Report*.
- Day, Christopher, y Pamela Sammons. 2014. *Successful School Leadership: How Successful School Leaders use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference*.
- Dirección Nacional de Auditoría, MINEDUC, y I.E.F Ciudad de San Gabriel. 2020. «Informe Preliminar de Auditoría Educativa - I.E.F." Ciudad de San Gabriel"», 1-21.
- Fernández Romero, Gema. 2015. «Liderazgo pedagógico: hacia una escuela de calidad». *Padres y Maestros. Publicación de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales*, n.º 361: 28. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.005>.
- Freire, Silvana, y Alejandra Miranda. 2014. «Avances de Investigación El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico Educación y aprendizajes». Lima.
- Gajardo, Jorge, y Jorge Ulloa. 2016. «Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones». *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*, 72-82.
- García-Garnica, Marina. 2016. «Elaboración y validación de un cuestionario para medir prácticas eficaces de liderazgo pedagógico de la dirección». *Profesorado* 20 (3): 493-526.
- González, Odris. 2008. «Liderazgo transformacional en el docente universitario». *Multiciencias ISSN: 8 (1317-2255)*: 36-47.
- González, Raúl, Samuel Gento, y Vicente Orden. 2016. «Importancia de la dimensión formativa de los líderes pedagógicos». *Revista Iberoamericana de Educación* 70: 131-44. <https://doi.org/10.35362/rie70091>.
- Hallinger, Philip, y Ronald Heck. 2002. *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Editado por Kluwer Academic. *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Gran Bretaña. <https://doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9>.
- Hallinger, Philip, y Joseph Murphy. 1985. «Assessing the Instructional Management Behavior of Principals». *The Elementary School Journal* 86 (2): 217-47. <https://doi.org/10.1086/461445>.
- Horn, Andrea. 2013. «Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje», 408.
- Jaramillo, Leonor. 2005. «El Rol Del Maestro». *Universidad del Norte*, 7. http://uocmaster-grupo1.wikispaces.com/file/view/el_maestro_constructivista.pdf.
- Leithwood, Kenneth. 2009. ¿Cómo liderar nuestras escuela? Aportes desde la investigación. *Journal of Chemical Information and Modeling*. Vol. 53.

- Santiago de Chile. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Leithwood, Kenneth, Christopher Day, Pam Sammons, Alma Harris, y David Hopkins. 2006. «Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning». *National College for School Leadership*, 132.
- Leithwood, Kenneth, Alma Harris, y David Hopkins. 2008. «Seven strong claims about successful school leadership». *School Leadership and Management* 28 (1): 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>.
- Leithwood, Kenneth, Karen Seashore, Stephen Anderson, y Kyla Wahlstrom. 2010. «Understanding how leadership influences student learning». *International Encyclopedia of Education*, 45-50. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00439-5>.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. 2011. «Ley Orgánica de Educación Intercultural», 46.
- López, Susana Pérez. 2012. «La influencia del liderazgo sobre el aprendizaje. El papel mediador del contexto organizativo». *Innovar* 22 (45): 141-54.
- Marks, Helen M., y Susan M. Printy. 2003. «Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership». *Educational Administration Quarterly* 39 (3): 370-97. <https://doi.org/10.1177/0013161X03253412>.
- Martín Manzano, Joaquín, Josep Maria Mominó de la Iglesia, Juli Carrere Balcells, Joaquin Manzano, Josep Mominó-de-la Iglesia, y Juli Carrere. 2013. «La planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico». *Redalyc.org* 14 (2): 292-315. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Martínez, Ysrael. 2014. «El liderazgo transformacional en una institución educativa pública» XXIII: 7-28.
- Martins, Feliberto, Agatina Cammaroto, Luz Maritza Neris, y Elizabeth del Carmen Canelón. 2009. «Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa». *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"* 9 (2): 1-27.
- Maureira, Óscar. 2018. «Prácticas de liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos». *Revista Educación* 42 (1): 1-19. <https://doi.org/10.15517/REVEDU.V42IL.22115>.
- Medina, Antonio, y Rosa Gómez. 2014. «El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria.» *Perspectiva Educativa* 53 (1): 91-113. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.53-Iss.1-Art.127>.
- Mellado, Elena María, Carlos Juan Chaucono, y Carolina Villagra. 2017. «Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico» 21: 541-48.
- Ministerio de Educación. 2012. «El Reglamento General a la Ley Orgánica a la Educación Intercultural del Ecuador.», 274.
- Ministerio de Educación, Ecuador. 2017. «Gestión Escolar, Desempeño

- Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EDUCATIVA». *Manual para la implementación-de-los-estandares de calidad educativa* 1: 98. www.educacion.gob.ec.
- Ministerio de Educación, Perú. 2006. «Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima». *Colloquium Salutis*. <https://doi.org/10.3726/978-3-0351-0658-9/5>.
- Murillo, Javier. 2006. «UNA DIRECCIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO: DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO» 4 (4): 11-24.
- . 2007. *Investigación iberoamericana*.
- Murillo, Javier, y Reyes Hernández-Castilla. 2015. «Leadership for learning: What are the principals' tasks that most impact in the student learning?» *RELIEVE - Revista Electronica de Investigacion y Evaluacion Educativa* 21 (1): 1-20. <https://doi.org/10.7203/relieve.21.1.5015>.
- Navarro-Corona, Claudia. 2015. «Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa». *Revista Educación* 40 (1): 53. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>.
- Organización de Estados Iberoamericanos para Educación, la Ciencia y la Cultural (OEI). 2019. «Liderazgo directivo. Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica», 65.
- Pirela, Ligia, Hermelinda Camacho, y Marhilde Sánchez. 2004. «Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional». *Omnia* 10 (2): 0.
- Rafael, Universidad, y Belloso Chacín. 2013. «Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership». *Telos* 15 (2): 165-77.
- Reyes, Ronnie Videla, y Paulo Volante. 2016. «EFECTO DE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO INSTRUCCIONAL SOBRE EL APRENDIZAJE DE LAS MATEMÁTICAS Effect of an instructional leadership program on academic achievement in maths in public pr ...», n.º December: 1-24.
- Richard, D, y C Johanna. 2007. «Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional?» *Laurus* 13 (23): 350-80.
- Ritacco, Maximiliano, y Francisco Amores. 2017. «Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España)». *Educação e Pesquisa*, 1-23. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201709162034>.
- Robinson, Viviane. 2007. «The impact of leadership on student outcomes : Making sense of the evidence». *Research Conference*, n.º 2007: 12-16.
- Robinson, Viviane, Claire Lloyd, y Kenneth Rowe. 2014. «El impacto del

- liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo». *Revista Iberoamericana de Investigación sobre cambio y eficacia escolar* 12: 13-40. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55131688002>.
- Rodríguez, Guillermo. 2017. «Liderazgo en las Unidades Técnicas Pedagógicas: sus prácticas e influencia en el trabajo docente». *Revista de Estudios y Experiencias en Educación* 16 (31): 69-94. <https://doi.org/10.21703/rexe.20173169945>.
- Rodríguez, Guillermo, y Guillermo Rodríguez-Molina. 2011. «Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza». *Educ.Educ.* 14 (2): 253-67.
- Rojas, Alfredo, y Fernando Gaspar. 2006. «Bases del liderazgo en educación». *Colección - Líderes escolares, un tesoro para la educación*. 1: 1-149.
- Salazar, Maria. 2006. «El modelo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?» *Unirevista* 1 (3): 1-12. <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>.
- Sánchez, Niny, y Johan Lache. 2017. «La Gestión Educativa Estratégica, Una Herramienta Para Optimizar Los Procesos Pedagógicos.» https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11808/2017_07_07_PROYECTO_ESPECIALIZACION_VERSION_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Sánchez Ponce, Christian. 2013. «Estructuras de la formación inicial docente: Propuesta de un sistema clasificatorio para su análisis». *Perfiles Educativos* 35 (142): 128-48. [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(13\)71853-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(13)71853-1).
- Sardon, Danitza. 2017. «Liderazgo transformacional y gestión Escolar en instituciones educativas». *REV. INVESTIGACIÓN ALTOANDIN* 19: 295-304. <https://doi.org/10.18271/ria.2017.294>.
- Sierra Villamil, Gloria María. 2017. «Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible». *Revista EAN*, n.º 81 (febrero): 111. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>.
- Silva Peralta, Yamila, Cintia Olsen, Lucía Pezzi, y Noelia Sanjurjo. 2016. «Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata Younger and older volunteers ' transactional and transformational leadership at Mar del Plata». *Perspectivas Individuo y Sociedad* 15 (3): 145-56. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL15-ISSUE2-FULLTEXT-769>.
- Sun, Jinping, y Kenneth Leithwood. 2014. «Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación: Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes». *Eficacia y Cambio en Educación* 12 (4e): 41-70. www.rinace.net/reice/.
- Tintoré, Mireia, y Casilda Güell. 2016. «Hacia Un Modelo De Liderazgo

- Educativo Transformacional Y Prosocial En La Gobernanza De Las Instituciones Educativas». *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016*.
- Vasquéz Alatorre, Antares. 2013. «Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo: Una Reflexión.» *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación* 11: 73-91.
- Waters, Tim, R.J. Marzano, y B. McNulty. 2003. «Balanced leadership™ : 30 of leadership on student achievement». *McREL Working Paper*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/09243450512331383272>.
- Westley, Frances, y Henry Mintzberg. 2009. «Visionary Leadership and Strategic Management». *Discovering Leadership* 10 (1989): 185-99. https://doi.org/10.1007/978-1-137-24203-7_14.
- York-Barr, Jennifer, y Karen Duke. 2004. «What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship». *Review of Educational Research* 74 (3): 255-316. <https://doi.org/10.3102/00346543074003255>.
- Yu, Huen, Kenneth Leithwood, y Doris Jantzi. 2002. «The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong». *Journal of Educational Administration* 40 (4): 368-89. <https://doi.org/10.1108/09578230210433436>.
- Yukl, Gary. 1989. «Managerial Leadership: A Review of Theory and Research». *Journal of Management* 15 (2): 251-89. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>.
- Zambrano, Edison. 2017. «La técnica didáctica del buen humor y su incidencia en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de la universidad técnica de manabí. 2015», 215.

Anexos

Anexo 1: Solicitud de Uso de Información

Quito, 15 de abril de 2020

Magister.

Duval Arias M.

DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FISCAL “CIUDAD DE SAN GABRIEL”

Presente. -

De mi consideración:

Luego de un atento y cordial salud, augurando éxito en el desempeño de sus funciones. Me dirijo a usted para informar que actualmente me encuentro elaborando mi tesis de maestría, la cual hace mención al liderazgo pedagógico ejercido por los directivos. Dicho trabajo de posgrado, tiene la finalidad de indagar cuán importante es la gestión del Director y su liderazgo para el aprendizaje de los discentes.

Dicho esto y contemplando la posibilidad de brindar soporte y mejora a la institución, **solicito comedidamente me autorice el uso de la información detallada en el Informe Preliminar de Auditoria Educativa llevado a cabo en el mes de febrero del presente año, con el único fin de analizar las dificultades institucionales y diseñar directrices de liderazgo integral (pedagógico-transformacional) que encaminen el progreso educativo** y, en consecuencia, el cumplimiento de los estándares que actualmente no se cumple.

Quiero expresar que mantendré la confidencialidad de toda la información y que el uso de la misma es estrictamente académico.

A espera de una respuesta favorable, me suscribo.

Muy cordialmente,



Esp. Karen Lamiña Calderón.

ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD
ANDINA SIMÓN BOLÍVAR- SEDE ECUADOR

Anexo 2:

Autorización de Uso de Información



INSTITUCIÓN EDUCATIVA FISCAL "CIUDAD DE SAN GABRIEL"
Solanda 1, Manuel Alvarado Oe4-452 y Francisco Rueda Telf. 3060-017/2731-693
email:sangabriel_87@hotmail.com/ 17h01462@gmail.com

IEFCSG.20.Ofic.286.D
DM-Quito, abril 17 de 2020

Señorita Especialista
Karen Lamiña
Presente.-

De mi consideración

Extiendo un cordial saludo y deseo de éxito en sus en sus funciones. En contestación a la petición realizada por su persona con fecha 15 de abril del año en curso, expreso mi conformidad y autorización para que se le provea la información solicitada.

Autorizo a la Subdirección del plantel para que emita una copia del Informe Preliminar de Auditoría Educativa con el fin de buscar soluciones coherentes, apegadas a las normativas legales que nos rigen y que promuevan una convivencia armónica institucional.

A la vez expreso que se le proveerá la información requerida, considerando que mantendrá la confidencialidad de la misma y que su uso será estrictamente académico.

Atentamente,

MSc. Dával Arias M.
DIRECTOR



INSTITUCIÓN EDUCATIVA FISCAL
"CIUDAD DE SAN GABRIEL"
DIRECCIÓN
Qu. - Ecuador

Anexo 3:

Informe Preliminar de Auditoría Educativa (Documento Digital 21 páginas)

MINISTERIO DE EDUCACIÓN	MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUBSECRETARÍA DE APOYO, SEGUIMIENTO DE LA EDUCACIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE AUDITORÍA A LA GESTIÓN EDUCATIVA INFORME PRELIMINAR	Página 1 de 21
-------------------------	--	-------------------

CÓDIGO DE AUDITORÍA EDUCATIVA	17H01462_JB_ARG	
CÓDIGO AMIE	17H01462	
INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Ciudad de San Gabriel	
EQUIPO DE AUDITORÍA EDUCATIVA	Jhon José Antonio Benavides Robalino	
	Marcia Cecilia Armijos Vivanco Verónica Fernanda Cadena Heredia	
Lugar y Fecha de entrega de Informe Preliminar:	Quito, 14/02/2020	
OBJETIVO	Proporcionar a los representantes legales, a la Institución Educativa y a la comunidad más amplia, datos sobre la calidad y los niveles de logros alcanzados por el establecimiento, con el propósito de ayudarla a gestionar su mejora, desarrollo y transformación para el cumplimiento de los Estándares de Calidad Educativa de conformidad con la normativa específica emitida por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.	
1. DATOS INFORMATIVOS		
Periodo de ejecución de AEd	DESDE	miércoles, 12 de febrero de 2020
	HASTA	viernes, 14 de febrero de 2020
Zona	9	
Distrito	17D06	
Circuito	17D06C06_07	
Provincia	Pichincha	
Cantón	Quito	
Parroquia	Solanda	
Dirección	Solanda 1, Manuel Alvarado Oe4-452 y Francisco Rueda	
Teléfonos	022731693	
Dirección electrónica institucional	sangabriel_87@hotmail.com	
Representante legal	Duval Eglely Arias Mancheno	
Datos de contacto	Urbanización Vencedores de Pichincha casa 344 calle "N" - 6	
	0984411447	
Régimen	Sierra / Amazonía	
Modalidad	Presencial	
Oferta Educativa	EGB de 1ro. a 7mo.	
Jornada (s)	Matutina y vespertina	
Sostenimiento	Fiscal	
Número de estudiantes	Varones:	1068
	Mujeres:	1066
Número de docentes	Varones:	19
	Mujeres:	53

Leer el informe completo en:

https://drive.google.com/file/d/1bx_QyGiB3Q2NQQgaZTvyYsJzJIGsRwNC/view?usp=sharing