



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE ELSALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ESCOLAR DOCENTE EN EL  
APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL  
GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR  
MARÍA INÉS CARPIO SANTOS**

**ASESOR  
MED. ANA MARÍA BARQUERO**

**ABRIL DE 2022**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**



**Universidad Pedagógica de El Salvador**

**Dr. Luis Alonso Aparicio**

**Ingeniero Luis Mario Aparicio Guzmán**

**Rector**

**Ingeniero Oscar Giovanni Durán Vizcarra**

**Vicerrector Académico**

**Licenciada Fiana Ligia Corpeño Rivera**

**Vicerrectora Administrativa**

**Maestro Jorge Alberto Escobar**

**Decano Facultad de Educación**

**Licenciada Roxana Margarita Ruano Castillo**

**Directora de Administración Académica**

**Doctor José Heriberto Erquicia Cruz**

**Director de Posgrados y Extensión**

**San Salvador, Abril de 2022**



**Universidad Pedagógica de El Salvador.**

**Dr. Luis Alonso Aparicio**

**Miembros del jurado evaluador**

---

**Mtra. Ingrid Iveth Colocho de Solís**  
**Presidente**

---

**Mtro. Martín Aparicio Morataya**  
**Primer Vocal**

---

**Mtra. Tirsa Ivania García de Quintanilla**  
**Segundo Vocal**

---

**MED. Ana María Barquero**  
**Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Educación

Mes: ABRIL

Año: DOS MIL VEINTIDOS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete horas del día veintidós de abril del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ESCOLAR DOCENTE EN EL APRENDIZAJE DE ESTUDIANTES", presentado por la: LICDA. MARÍA INÉS CARPIO SANTOS, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. INGRID IVETH COLOCHO DE SOLÍS  
Presidente

DR. MARTÍN ULISES APARICIO MORATAYA  
1er. Vocal

MTRA. TIRSA IVANIA GARCÍA DE QUINTANILLA  
2do. Vocal

LICDA. MARÍA INÉS CARPIO SANTOS  
Sustentante

## **Dedicatorias**

Dedico esta tesis a Dios Omnipotente y Altísimo y a María, madre de Dios, porque me han permitido alcanzar con éxito, un peldaño más de mi carrera académica.

A mis padres por estar siempre a mi lado, desde el cielo gozando de la felicidad eterna.

A mis hermanos/as y amigos por el apoyo moral que me brindaron cuando más lo necesite.

A las Hermanas Franciscanas, directoras de las instituciones Complejo Educativo Católico Juan XXIII María Salome Lara Gómez e Instituto Católico San Francisco de Asís, en El Puerto de La Libertad, Madre Teresa Solís Rodríguez.

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Universidad Pedagógica de El Salvador por su excelencia académica, trascendiendo en la búsqueda de la superación personal y social a través de la especialización de las diversas opciones y difusión del conocimiento científico y filosófico a lo largo de toda la vida.

Agradezco al equipo de Maestros/as del Jurado calificador por el incondicional apoyo brindado en el proceso de tesis.

Agradezco también a mi asesora de tesis, MED. Ana María Barquero por haberme brindado la oportunidad de compartir y aprender de su capacidad investigativa y conocimiento científico.

Mi agradecimiento también va dirigido al equipo de Posgrado y Maestría por su dedicada labor y fina atención con los estudiantes.

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito analizar la influencia del liderazgo docente en los aprendizajes del estudiantado. El estudio se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo, con un diseño metodológico de tipo bibliográfico que permitió explorar, describir, analizar y valorar las categorías del estudio. La perspectiva metodológica utilizada en la investigación permitió un profundo análisis de estudio reflexivo, partiendo de una realidad subjetiva. Los resultados del estudio en términos generales muestran que en el liderazgo de los docentes es fundamental para generar aprendizajes significativos en el aula.

El liderazgo docente promueve y facilita el desarrollo de actividades escolares significativas; como también la práctica de valores, actitudes, comunicación y convivencia social y con los logros obtenidos en los resultados del rendimiento académico, que se comprueban en las evaluaciones. Para generar liderazgo en los docentes es fundamental incentivarlo, mediante la formación continua y de esta manera influir en los aprendizajes del estudiantado y así lograr la calidad educativa en las escuelas.

**Palabras clave:** Liderazgo docente, aprendizaje, liderazgo distribuido, influencia, calidad educativa, liderazgo transformacional.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the influence of teacher leadership on student learning. The study was carried out from a qualitative approach, with a bibliographical methodological design that allowed exploring, describing, analyzing and evaluating the categories of the study. The methodological perspective used in the research allowed a deep analysis of reflective study, starting from a subjective reality. The results of the study in general terms show that the leadership of teachers is essential to generate significant learning in the classroom.

Teacher leadership promotes and facilitates the development of meaningful school activities; as well as the practice of values, attitudes, communication and social coexistence and with the achievements obtained in the results of academic performance, which are verified in the evaluations. To generate leadership in teachers, it is essential to encourage it, through continuous training and thus influence student learning and thus achieve educational quality in schools.

**Keywords:** Teacher leadership, learning, distributed leadership, influence, educational quality, transformational leadership.



# Índice

Presentación .....	i
Introducción.....	iv
Capítulo 1: Planteamiento del problema .....	16
1.1. Antecedentes.....	16
1.2. Definición o planteamiento del problema .....	23
1.3 Objetivos del Estudio .....	34
1.4 Justificación.....	34
1.5 Limitaciones de la Investigación. ....	37
Capítulo 2: Marco teórico.....	38
2.1 Presentación.....	38
2.1 Bases teóricas .....	42
2.3.Dimensiones y prácticas del liderazgo eficaz .....	64
2.4.Importancia del liderazgo en las aulas de estudio .....	70
Capítulo 3: Metodología.....	82
3.1 Enfoque de la Investigación .....	82
3.2 Tipo de Investigación .....	83
3.3 Estrategia de Búsqueda de la Información .....	84
3.4 Análisis de datos.....	85
Capítulo 4: Análisis y discusión de resultados .....	92
1.2 Descripción e interpretación de resultados .....	93
Capítulo 5: Conclusiones y propuesta de mejora.....	101

5.1 Conclusiones .....	101
5.2 Propuesta de Mejoras .....	106
Referencias .....	126

## **Índice de tablas**

Tabla 1: Presupuesto interno bruto para la educación.....	26
Tabla 2: Tipos de liderazgo escolar A, B, C y D.....	30
Tabla 3: Evolución de las teorías del liderazgo.....	41
Tabla 4: Nivel de logros alcanzados por cantidad de aciertos prueba avanza.....	47
Tabla 5: Escala de calificación de prueba avanza.....	48
Tabla 6: Variables que influyen en el ámbito emocional del estudiantado.....	68
Tabla 7: Estilos de aprendizajes de Kolb (1979) .....	79
Tabla 8: Fuentes de recolección e información bibliográfica.....	85
Tabla 9: Matriz de operacionalización de variables .....	90

## **Índice de figuras**

Figura 1: Matriz de operacionalización de variables .....	43
Figura 2: Detalle del plan de Capacitación.....	44

## Presentación

La presente investigación está orientada al estudio de la influencia del liderazgo escolar docente en el aprendizaje de los estudiantes. El trabajo docente a nivel de aula, se hace referencia a las competencias que el docente posee, entre éstas se encuentra su capacidad de liderazgo.

La investigación términos específicos está orientada en analizar los factores que determinan el liderazgo docente en el aula, para el desarrollo de competencias en los estudiantes. Estableciendo entre dichos factores la capacidad del docente, la motivación y compromiso en la influencia educativa, las condiciones de trabajo, el cambio de prácticas, factores asociados al aprendizaje escolar individual, familiar o comunitario, contexto nacional, políticas educativas, organización y gestión de los aprendizajes en la escuela y en el aula.

Según Blanco (2014), para que los docentes de aula puedan alcanzar la realización de los objetivos es importante que el sistema educativo cuente con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su labor docente (p.22). Ante lo planteado por el autor y fruto de la investigación se ha elaborado una propuesta de mejora, para ampliar la calidad y la formación profesional docente, con entrenamiento en habilidades de liderazgo, llevando un proceso de entrenamiento referente a los estilos de liderazgo que desarrollan, para motivar a sus estudiantes mediante la sensibilización de un liderazgo efectivo, que dé como resultado una disciplina adecuada en el aula y obtener resultados de calidad en su papel de facilitador y formador.

En El Salvador, la influencia del liderazgo escolar docente se suma al buen desempeño de la enseñanza y aprendizaje, contribuyendo con el objetivo de mejorar la calidad en educación de las instituciones educativas.

La investigación es de tipo bibliográfica, ya que se presenta una serie de información de diversos textos científicos que existen en torno al tema de liderazgo docente, para luego contrastar dicha información utilizando una metodología analítica, para el desarrollo de la investigación científica.

La metodología se establece en tres fases:

1. Definición del problema.
2. Búsqueda de la información
3. Análisis de la información. (Gómez, 2014, p.3).

En la búsqueda de información se realizó una revisión bibliográfica en las diversas fuentes de información identificada y seleccionada, información teórica confiable que versa sobre el liderazgo escolar en escuelas, desde 1950 al 2018. Se utilizaron palabras claves relacionadas con el tema, por ejemplo: liderazgo escolar, docente líder, influencia del liderazgo. Siendo artículos científicos que cumplían con todos los requisitos de publicación.

También, se realizó un análisis descriptivo de las categorías identificadas a partir de los objetivos de investigación y conceptualizadas a través de la búsqueda, lectura e interpretación de éstas en los artículos científicos de investigación. Los resultados del estudio en términos generales muestran que el liderazgo docente influye altamente en las buenas prácticas de liderazgo transformacional.

El liderazgo escolar docente ha contribuido en la mejora de resultados escolares en las instituciones educativas al influir en las motivaciones, capacidades y competencias docentes siendo imprescindible en el aumento de la eficiencia y equidad de la educación.

El liderazgo pedagógico ejerce una mayor influencia positiva en la educación cuando está ampliamente distribuido y compartido entre los docentes y las comunidades profesionales de aprendizaje, el líder docente influye en el aula, colabora en la construcción de una cultura de un aprendizaje inspirado y profundo que alcanza mayores niveles de compromiso en el proceso de interacción del aprendizaje del estudiante.

## Introducción

El liderazgo surge por naturaleza en la conducta humana y por instinto. A lo largo de la historia se conocen diferentes líderes, en diversas áreas, como la Economía, Negocios, Administración, Educación, etc. y que han hecho la diferencia en sus comunidades. Ha existido el surgimiento de grandes personajes, líderes que han movido a mucha gente y han promovido grandes cambios.

El ser humano por ser una persona biopsicosocial tiende por naturaleza a sentirse satisfecho y seguro con la compañía de otra persona con cualidades semejantes, que se ven reflejadas en el ser del que lidera. En la actualidad, no es diferente, en la Política, en el campo empresarial, en el sistema educativo, existen líderes auténticos, que marquen una ruta distinta.

En este sentido, en el área educativa una de las funciones esenciales del docente en el aula es ejercer su liderazgo, el cual tiene una influencia significativa en los procesos, el clima y la metodología de trabajo, que influye en el estudiantado, sus padres y demás personas relacionadas con el centro educativo.

Las buenas prácticas del liderazgo contribuyen en las acciones y procesos diseñados para la labor de la institución educativa, para que los docentes dispongan de espacios para ser creativos, proponer soluciones a problemas habituales que se presentan en los procesos de enseñanza aprendizaje, mirando hacia el futuro en la búsqueda de un aprendizaje de calidad, con el desarrollo de competencias, capacidades y conocimientos que le permita al estudiante actuar con eficiencias y liderazgo en su obrar diario.

En las instituciones educativas donde la gestión institucional es ejercida por una persona con características de liderazgo se puede observar la diferencia, son las que atraen rentabilidad en su proceder, conduciendo a buen término los proyectos establecidos y relacionados entre sí, para ser emprendidos con todos los actores del centro educativo, buscando posibilidades para la mejora continua.

Los docentes se valoran por su vocación de líder que comunica, motiva y moviliza, generando una convicción que despierta sentimientos profundos de respeto, responsabilidad y compromiso en las etapas de desarrollo de los estudiantes. El liderazgo escolar docente ha contribuido en la mejora de resultados escolares en las instituciones educativas al influir en las motivaciones, capacidades y competencias docentes siendo imprescindible en el aumento de la eficiencia y equidad de la educación.

El interés del estudio es dimensionar la influencia del liderazgo, en el rendimiento escolar de los estudiantes, y su promoción en el ámbito docente. Según Stephen (2010), el liderazgo educativo es un factor clave que contribuye a los elementos del sistema educativo y produce efectos positivos, pues la influencia de un buen líder en la escuela es clave, porque su presencia es significativa no solamente para iniciar y estimular un cambio en la institución, sino también para lograr una educación de calidad.

La investigación consta de 5 capítulos, en el primero se presenta el planteamiento del problema y los objetivos del estudio, en el segundo capítulo el marco teórico base de la investigación, el tercer capítulo refiere la metodología utilizada en el estudio, el cuarto capítulo el análisis que se llevó a cabo y el quinto capítulo las conclusiones, producto de todo el proceso investigativo, así como la propuesta de mejo

## Capítulo 1: Planteamiento del problema

En este apartado se presenta una revisión teórica del problema, retomando estudios anteriores que le dan fundamento y sostenibilidad al estudio. Describiendo su utilidad, delimitando geográfica, temporal y semánticamente el objeto en estudio, el cual fue enunciado mediante preguntas de investigación de las cuales surgen los objetivos que orientaron este proceso.

### 1.1. Antecedentes

Existen múltiples causas que influyen en los aprendizajes del estudiantado, algunas son internas y otras externas al estudiante. Entre las de tipo externo se encuentran las prácticas pedagógicas que se desarrollan en el aula, donde uno de los principales autores es el docente. Al hablar del trabajo docente a nivel de aula, se tiene que hacer referencia a las competencias que el docente posee, entre éstas se encuentra su capacidad de liderazgo. Pero, ¿Cómo saber si el liderazgo docente influye directamente en los procesos educativos que se desarrollan en el aula?

Las instituciones educativas bien dirigidas cuentan con recurso humano ajustado en la excelencia académica y liderazgo de calidad, contando con toda la preparación y profesionalismo basados en el desarrollo de competencias del estudiantado. Si se quiere que los estudiantes alcancen los objetivos educativos promovidos por la institución educativa, es necesario que el sistema educativo brinde los servicios técnicos de orientación y control a las escuelas, de manera que el docente en el aula cuente con el apoyo desde el MINEDUCYT hasta el director y los colegas de la escuela para la toma de decisiones educativas.



Según Hidalgo y Gallego (2015), los profesores a nivel de aula, con su tendencia innovadora promueven e influyen en el liderazgo docente, con actividades educativas enfocadas en el proceso de aprendizaje efectivo: “Entre las características del buen profesor destacan la motivación, las habilidades sociales, como la empatía, la tendencia a la innovación y mejora, la flexibilidad, la paciencia y la responsabilidad” (p.3).

En la actualidad, es evidente que los sistemas educativos y por ende los docentes, están ingresando en un largo proceso de reconversión, por la imposición de los cambios constantes, sobre todo en la línea del liderazgo efectivo en el aula. Donde hay que priorizar estrategias de mejoramiento continuo, de manera eficiente y eficaz. Sin embargo, algunos docentes no demuestran competencias de liderazgo docente, afectando el rendimiento académico y proceso de desarrollo de los estudiantes

Para mejorar la enseñanza, el docente debe darle prioridad al estudiante, es decir comprender que es el estudiante el intérprete de su auto aprendizaje en las competencias digitales tan apremiantes. “Los docentes ahora no solo tienen que ocuparse de la enseñanza de contenidos académicos, sino que deben cumplir distintos roles, ante un público cada vez más heterogéneo y diverso” (Contreras, 2016, p.22).

Parra (2014), “el desarrollo Profesional Docente visto exclusivamente desde “el hacer”, ligado a la formación de competencias laborales, restringe su campo de influencia en la formación del “ser” docente” (p.40).

De forma similar, en los últimos años, una de las prioridades de la formación del profesorado en el Salvador ha sido fortalecer la profesión docente, llevando a cabo la

implementación de Planes Nacionales de Educación, para un mejor desarrollo de las competencias en el conocimiento de habilidades y actitudes necesarias para resolver las situaciones que a diario se presentan en el ejercicio escolar con los educandos. De acuerdo con lo antes mencionado, en El País de El Salvador, se plantearon los siguientes objetivos de una propuesta:

Responder a las necesidades formativas que presenta el profesorado activo. Práctica educativa de los participantes en la licenciatura, de tal forma que pueda repercutir efectivamente en mejoras constatables de la acción desarrollada en las escuelas, posibilitando la incorporación del conocimiento a la actividad docente.

Para CIDUI (2012), se debe busca tener un sentido “ejemplificador” que sirva como patrón a las personas que cursen, nuevas metodologías y formas de aprendizaje, que superen el sentido tradicional de la transmisión de conocimientos a través de la clase magistral (p.7). Con esto los efectos positivos en la educación resaltan los mecanismos para lograr en las personas la mejora continua.

La búsqueda de nuevas alternativas, de carácter innovador, permitirá vincular los aprendizajes con la práctica de los líderes profesionales participantes en un avance sustancial en materia educativa. Solo con la implementación de un serio proceso de formación, se podrá avanzar en el crecimiento de conocimientos pedagógicos y desarrollo de nuevas habilidades, para convertir a los docentes en profesionales, capaces de impulsar cambios esenciales en la calidad de la educación y así poder ofrecer a los estudiantes un aprendizaje como un proceso de edificación y reconstrucción de significados y de atribución progresiva.

Por tanto, es indispensable la observación y reflexión, para concientizar a las instituciones educativas, sobre los aspectos que intervienen, de forma directa en los procesos de desempeño docente. Así como la capacidad de crear cambios institucionales, apresurando procesos de aprendizaje liderados por los docentes de aula.

La línea de investigación de liderazgo escolar docente, surge de esos elementos indispensables de concientización sobre los procesos de desempeño docente y el interés por la búsqueda de las mejoras en los procesos educativos a nivel de aula.

Teniendo como referente de estudio las categorías: calidad de liderazgo escolar, liderazgo pedagógico, liderazgo docente, desempeño docente, liderazgo transformacional y aprendizaje.

Para Fahara (2021), "El liderazgo docente puede ser un factor influyente para la transformación de las prácticas de instrucción, la teoría del liderazgo docente destaca dos procesos para la formación y transformación docente: el liderazgo distribuido y la colegialidad" (p.3).

Por consiguiente, hablar de calidad educativa, es un tema muy amplio que nos lleva a la reflexión de cómo debe ser una educación de calidad al comparar los términos, es urgente revisar los diferentes enfoques inmersos y asociados a la educación que en la actualidad se está brindando a los educandos.

Para Díaz (2021), en la calidad educativa, se necesita resolver algunos inconvenientes que no permiten, el desarrollo de las potencialidades en las aulas de

estudio. “Uno es la falta de jóvenes investigadores. La falta de una memoria didáctica” (p.6). En relación a lo antes mencionado el autor señala que para que exista una educación de calidad es importante motivar a los jóvenes a desarrollar el hábito de la investigación científica en el aprendizaje.

Además, el liderazgo docente influye como líder en el aula, colabora en la construcción de una cultura de un aprendizaje inspirado y profundo que alcanza mayores niveles de compromiso en el proceso de interacción del aprendizaje del estudiante, de esa forma el liderazgo de ambas partes es necesaria para contribuir a una educación de calidad (Andrade, 2021).

Del mismo modo en investigaciones en torno al tema, se encuentra una realizada en El Salvador, que habla sobre la influencia que genera el liderazgo docente, en la formación inicial de estudiantes de las carreras de educación, de Instituciones de Educación Superior (IES), entre los factores más relevantes que mencionan como causales del fomento de liderazgo docente con los estudiantes mencionan los siguientes:

- a) “Vocación a la carrera
- b) Su experiencia como docente
- c) La formación que se posee
- d) La familia
- e) El apoyo institucional
- f) Experiencias académicas no favorecedoras en el proceso de formación de

los docentes líderes” (Repreza, 2019a, p.14).

Por lo tanto, se observa la importancia del liderazgo docente en la formación

inicial de estudiantes, en todos los aspectos del área humana, incluyendo la nutrición para que el proceso de desarrollo de habilidades sociales, académica y profesional sea de calidad.

Para Lussier (2016), “La influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motiva a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio, es decir, que la influencia es la esencia del liderazgo” (p.31). Pero, ¿En qué aspectos se manifiesta la influencia educativa del líder docente? En los mecanismos de procedimientos que el docente, promueve y facilita en el transcurso de actividades escolares significativas; como también la práctica de valores, actitudes, comunicación y convivencia social y con los logros obtenidos en los resultados del rendimiento académico, que se comprueban en las evaluaciones asignadas.

También, las “políticas y prácticas del liderazgo en las escuelas de 22 países, preocupados ante los bajos niveles de rendimiento, el abandono, la baja cualificación de sus profesionales y la creciente inquietud ante los roles que desempeñan los diferentes responsables educativos contribuyendo a enfocarse en la promoción del liderazgo docente, para el siglo XXI” (Corbella, 2013, p. 89). De igual forma en casos concretos en Venezuela, diversas investigaciones en el ámbito universitario destacan carencias en materia de liderazgo educativo, tanto a nivel docente como directivo en las instituciones educativas.

Según Blanco (2014), para que los docentes de aula puedan alcanzar la realización de los objetivos es importante que el sistema educativo cuente con los servicios de apoyo y control, con personal suficientemente capacitado para cumplir su

labor docente (p.22). El autor menciona un elemento importante que el sistema educativo debe brindar apoyos significativos a los docentes, para que puedan contribuir en la transformación de la enseñanza educativa.

Ante lo descrito anteriormente, la labor docente, requiere una mejor organización en todos los ámbitos educativos, para potenciar el liderazgo en su participación, manteniendo así una integración en la calidad educativa de los estudiantes. Además, la falta de atención y dedicación en la profesión docente genera desinterés por parte de éstos en el desarrollo de sus competencias de liderazgo y esta realidad afecta el proceso de enseñanza aprendizaje. “Los docentes no siempre demuestran competencias en materia de liderazgo y esta realidad afecta las instituciones educativas como también el proceso de los estudiantes donde se le apuesta a un mantenimiento a los altos índices de calidad educativa” (Pérez, 2010, como se citó en Blanco, 2014).

De igual forma en El Salvador, se realizó una investigación con siete Instituciones de Educación Superior privadas que se encargan de formar docentes en el país, entre los temas abordados en dicha investigación del liderazgo en las IES salvadoreñas están: “Tipos de liderazgo docente, Factores de liderazgo docente, Aspectos personales de los estudiantes en los que ha incido el liderazgo de los docentes, Aspectos académicos de los estudiantes en los que ha incidido el liderazgo de los docentes” (Represa, 2019, p.12).

Por lo anterior, se puede observar que, en El Salvador, se reconoce la necesidad de mejorar la formación de los docentes y directivos. En un reciente análisis de investigación en el entorno salvadoreño nueve colegios se concluyeron que hay “correlación entre el liderazgo del director y el desempeño docente y una asociación

significativa entre la dimensión individual, del liderazgo transformacional y el desempeño docente. La dimensión liderazgo transaccional se relaciona con cada una de las dimensiones del desempeño docente” (Orellana, 2019, p.58).

Según la UNESCO (2005), una de las grandes expectativas, para que los docentes promuevan un desarrollo competitivo en educación, para el siglo XXI en su Informe Delors (1996), propone que los países “fundamenten esfuerzos para lograr la práctica de los cuatro pilares básicos: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a vivir” (p. 213). Aquí el sueño es una educación de calidad, que beneficie el derecho del ser humano, no como una educación bancaria que es deshumanizada y pobre para el estudiante, cuando solo recibe información inadecuada.

## **1.2. Definición o planteamiento del problema**

Es importante el estudio del liderazgo docente en El Salvador, para conocer cuáles son los elementos que lo caracterizan y promueven y así buscar generarlos en el ejercicio docente. **Ejerciendo influencia en las salas de clases, en su relación con los estudiantes y contando con** habilidades, herramientas y calidad formativa, así como en el diseño de entornos destinados a mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Siendo necesaria la implementación de ambientes que fomenten el liderazgo educativo.

**El liderazgo educativo en las aulas es clave para que el docente pueda influir positivamente en el aprendizaje de niños y niñas.** En los cambios extensivos en el sistema educativo, que tienden a una mayor autonomía en las escuelas y para que puedan adaptarse a las nuevas exigencias tecnológicas impuestas por el sistema educativo actual.

El docente como líder, toma decisiones en el aula atendiendo a situaciones que afectan la formación integral de los educandos y de la institución, mediante una acción participativa y consultada, referida a la organización y dirección del aprendizaje (Azócar, 2018, p.11).

Por lo antes mencionado, la pedagogía humanista tiene como esencia el rescate de la humanización del proceso educativo, por encima de los cambios tecnológicos, cibernéticos y otros. Para lograr una verdadera transformación de la educación en las escuelas se debe dar importancia a una “educación personalizada, situada y coherente con la realidad del individuo y su condición sociocultural, de modo que el centro de todo el proceso educativo sea siempre el ser humano” (Rojas, 2020, p.14). Para ello el liderazgo puede ser efectivo y exitoso cuando se pone en acción las siguientes categorías:

- Establecimiento de direcciones
- Rediseño de la organización
- Desarrollo de las personas
- Gestión de la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

De acuerdo con lo anterior, los docentes, deben tomar las acciones necesarias en su desempeño en el aula, implementando acciones conjuntas para facilitar la realización de metas planificadas en el conocimiento de un aprendizaje eficiente del estudiantado. Los docentes que poseen liderazgo son educadores relevantes en los procesos de enseñanza que contribuyen a una sociedad diferente, mediante las clases que imparten y que los identifican en el acompañamiento de sus estudiantes.



Según Bonilla (2020), el “liderazgo transformacional en el aula estimula la motivación académica, el compromiso y el esfuerzo de los estudiantes, fomentando sus intenciones para participar en actividades de instrucción por su cuenta, engendra la autoeficacia y facilita el aprendizaje significativo” (p.3).

De igual forma, la práctica del docente en el aula debe ser autónoma. El docente tiene que poseer la capacidad de manejarse como un líder experto que dirige, influye, sistematiza, estimula, inspira y evalúa su trabajo, ante la percepción de los estudiantes, colaborando en la construcción de una cultura que suscita un aprendizaje inspirado en la experiencia con mayor intervención.

Según Lamas (2013), Los docentes tienen desafíos que realizar como los siguientes:

1. Desempeñar la profesión docente con énfasis en la calidad educativa.
2. Lograr un desarrollo pertinente en la educación de estudiantes
3. Educar para generar cambios en la personalidad de los educandos.
4. Lograr autonomía personal en la vivencia y valoración de la democracia,

justicia y paz. (Lamas, 2013, p.13).

Por lo tanto, avanzar en materia educativa, depende en gran parte del desempeño eficaz de los docentes, siendo ellos la clave para la mejora de la calidad educativa. En la actualidad, debido a los avances tecnológicos y comunicacionales, la profesión docente requiere de una reingeniería en la calidad de la enseñanza escolar. Es decir, el docente, debe buscar estrategias competitivas, para brindar una mejor atención en las instituciones educativas.

Del mismo modo, el caso de El Salvador no es la excepción sobre la reformulación del papel docente, se necesita reforzar el perfil del docente y que el sistema en general como país dé los lineamientos de regulación, en la profesión docente y en las instituciones educativas teniendo en cuenta las interconexiones con todos los actores involucrados en el sistema educativo. Para lograr avances significativos en el aprendizaje de cada estudiante hay mucho por hacer en educación, por ejemplo, mejorar la inversión que se hace en este rubro, la cual se evidencia es muy baja en el presupuesto de la nación.

En los últimos cuatro períodos presidenciales (2000-2018), los datos de inversión en educación en cada quinquenio son los siguientes: (Ver Tabla N° 1) Si se analiza el crecimiento en el presupuesto ejecutado del MINED, se verifica que el período con mayor crecimiento porcentual del PIB fue el de Sánchez Cerén (3.93%) y el menor porcentaje en educación fue en el período de Francisco Flores (3.49%). Sin embargo, en términos generales, los datos reflejan un crecimiento muy lento de la inversión pública en educación durante estos años (Candray, 2018, p.12).

**Tabla 1**

*Presupuesto interno bruto para la educación (PIB)*

Fondo	Francisco Flores	Tony Saca	Mauricio Funes	Salvador Sánchez Cerén
MINED/PIB E	3.49%	3.56%	3.82%	3.93%

*Nota:* Datos obtenidos de Candray (2018) file:///C:/material%20de%20avance/Candray.pdf

Lo anterior apunta a que los presidentes de estos períodos no han visto en el ámbito educativo un elemento clave para la inversión, en muchos casos descuidándolo.

Siendo importante en este punto recordar que solo con la colaboración de los que tienen la posibilidad de tomar decisiones a nivel de país, se puede transformar las condiciones de vulnerabilidad social que muchas personas viven, a través de una inversión consciente y efectiva en educación.

FUSADES (2012) afirma que “el financiamiento de los paquetes escolares en el 2011, se reforzó la partida del MINED por US\$32.4 millones de otras fuentes; pero no fue suficiente por lo que el MINED tuvo que reorientar a US\$21.8 millones de su propio presupuesto en remuneraciones”. (p.19), con este ejemplo se refleja las restricciones de recursos, para invertir en educación también sucede que el presupuesto puede ser aprobado por la asamblea legislativa, pero no incluyen los gastos importantes en el presupuesto. Otra es que del presupuesto le den otras salidas de acuerdo a las emergencias que se presentan.

Según Alas (2016) “el gasto en educación media probablemente se ha visto influenciado por la ejecución de medidas para evitar la deserción escolar y la sobre edad, tales como “Redes Escolares Efectivas” y “Gratuidad de la Educación Media” en el marco del programa Comunidades Solidarias” (p.16), el autor menciona que los gastos en educación media, tiende a ser dominados por ciertas necesidades implicadas en el área que se les debe dar prioridad y resolverlas.

De acuerdo con lo antes mencionado se comprende que el financiamiento es con cargo al presupuesto General de la Nación El Mineducyt es quien vela para que las instituciones educativas cuenten con infraestructuras en buenas condiciones que son indispensables para desarrollar el proceso educativo. Se observa la necesidad de que el órgano legislativo promueva por la vía política y legal acciones que garanticen un incremento permanente para el presupuesto de educación en el País. Como la

correspondencia presentada a la asamblea legislativa por el Ministro interino de educación, para mejorar o construir las edificaciones de infraestructuras de las cuales el Ministerio de Educación no cuenta con las escrituras de propiedad.

Según investigaciones realizadas por USAID (2018) afirma “que todas las etapas de planeación y asignación de recursos no son otra cosa que la materialización de la política educativa, la cual es uno de los ejes centrales en el accionar del Estado” (p.51), es así que se realizan procesos para la toma de decisiones de distribución de los recursos disponibles para los gastos del sistema educativo y gestionar con visión de liderazgo transformacional.

De igual manera se requiere tomar decisiones simultáneas para mejorar las prácticas del liderazgo, en la comunidad educativa, en las dimensiones sociales, políticas y económicas, posibilitando el desarrollo de la persona. Para lograr un mejor desempeño docente, en bien de los educandos. De igual manera, los docentes en el aula tienen retos que afrontar, asumiendo responsabilidades mayores, siendo efectivos en las tareas asignadas, conscientes de los nuevos cambios y reformas educativas. Los docentes son los encargados de explorar en los estudiantes los procesos motivacionales.

Para Queupil (2020), los “docentes deben desempeñar una función dentro del aparato escolar, con buenas prácticas de enseñanza, fundamentalmente como la afiliación de comunidades de práctica y de discursos pedagógicos que presuponen competencias sociales, discursivas y pedagógicas muy específicas” (p. 27). Las buenas prácticas contribuyen a una mejor enseñanza en el aula y la influencia docente.

Entre los elementos a tomar en cuenta para mejorar las prácticas de liderazgo, según estudios realizados en diversos países europeos por la OCDE, han identificado cuatro áreas de acción que pueden ayudar a mejorarlas, entre ellas se encuentran:

1. Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares.
2. Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo.
3. Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz, a lo largo de diferentes etapas de la práctica.
4. Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carreras apropiadas (Villalva, 2017, p.19)

Por consiguiente, según los diversos estudios citados, el liderazgo docente, analizado como la base fundamental para promover y sostener las estrategias de mejora en los aprendizajes, también, es relacionado con la formación docente. Según Lussier (2016), la influencia del liderazgo docente en los aprendizajes del estudiantado, mejora los procesos educativos en el aula. Pues el liderazgo docente ejerce una fuerte influencia en la formación de los estudiantes. El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio.

De forma similar para Macías (2015) “El liderazgo educativo se ve fortalecido con el trabajo colaborativo mediante una continua generación y renovación de ideas y metodologías, enriquecimiento en conocimientos y crecimiento en valores.”(p.3). De esta forma se desarrollan tareas en entorno innovadores para el aprendizaje escolar.

Según Sánchez (2016) “el liderazgo educativo como influencia posee la capacidad para construir una visión compartida, donde no solo genera ideas, sino que además tienen la capacidad para poder compartirlas y hacer que los demás miembros del grupo se comprometan” (p.10). Por lo tanto, el liderazgo educativo se enfoca en trascender su influencia en la escuela movilizando en la motivación a los estudiantes

**Tabla 2**

*Tipos de liderazgo escolar A, B, C y D*

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Destaca el énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales.	Su foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo	Está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran la calidad de la educación.	Está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro.

---

*Nota:* Datos obtenidos de Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa

Información de Macías, R. (2015).

Los docentes trabajan en entornos sociales y pueden influir en su compromiso y ejercicio formativo, tanto positiva como negativamente. La enseñanza es moral en el sentido de que está diseñada para beneficiar a la humanidad, pero, a menudo, los docentes pueden no ser conscientes sobre su influencia en los estudiantes. Quizá estén

demasiado ocupados, preocupados por la dirección de la clase y la cobertura de su asignatura (Day. et al, 2018, p.28).

El problema radica en la falta de liderazgo docente en el aprendizaje del estudiante. Ya que, actualmente se observan casos de docentes que no cuentan con las cualificaciones necesarias para desarrollar procesos de enseñanza aprendizaje.

Para CIDUI (2012)“Un dato que no puede pasarse por alto es el relativo al grado académico que ostentan los docentes que se encuentran activos en el sistema público, de los 44,146 docentes en servicio en el sistema público salvadoreño, el 93.94% poseen únicamente título de profesor”(p.6),Por tanto, el problema de investigación en el presente estudio radica en contestar a la interrogante: ¿Cuál es la influencia del liderazgo docente en los aprendizajes del estudiantado para contribuir a la mejora de los procesos educativo?

### **Oración de Trabajo**

Estudio de tipo bibliográfico sobre la información teórica existente en torno al tema de liderazgo docente y la influencia que este posee en los aprendizajes del estudiantado a nivel de aula, se realizará en los meses de febrero a diciembre 2021.

Este estudio tiene como base el planteamiento del problema, así como su delimitación espacial, temporal y semántica del objeto de estudio y el diseño de las condiciones operativas, financieras y logísticas para la realización de la investigación.

### **1. Delimitación geográfica espacial.**

Debido a que es una investigación de tipo bibliográfico se ha retomado información tanto internacional como nacional, haciendo especial énfasis en el contexto latinoamericano, ya que El Salvador se encuentra comprendido en dicha región y, por tanto, las características contextuales son similares. En El Salvador hay bien pocas investigaciones sobre la influencia del liderazgo en el aula escolar. Otra es que si hay información pero que no son recientes.

### **2. Delimitación temporal.**

Se desarrolló en los meses de febrero a diciembre 2021, es necesario mencionar que, por la situación de la cuarentena, que entró en vigencia desde marzo del 2020 en el país no se pudo realizar trabajo de campo debido a las medidas de confinamiento y bioseguridad aplicadas en centros escolares.

### **3. Delimitación semántica o conceptos de la oración.**

**Líder:** Persona capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia, miembros de la comunidad educativa en general, con el propósito de lograr objetivos específicos de aprendizaje. Para Espinoza (2016), "El líder es aquella persona, quien influye, motiva, dirige e incentiva a otras personas para lograr un objetivo, cuyo fin es buscar el progreso de la organización, empresa o grupo que dirige" (p.49).

**Liderazgo:**



Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Para Pozueta (2015) afirma que el “Liderazgo se basa en el desarrollo de las emociones clave que todo líder debe tener para influir, desarrollar, animar, identificar y lanzar a su equipo hacia la consecución de sus metas y objetivos.” (Pozueta, 2015, como se citó Santacruz, 2020, p.17).

**Aprendizaje.** Proceso a través del cual se modifican y adquieren, habilidades y destrezas conocimientos, conductas y valores. La concepción del aprendizaje se contempla como una experiencia pedagógica participativa en la que los estudiantes, tienen oportunidad de aprender diferentes estrategias de aprendizaje; esto se reconoce en que aprenden diferencialmente mediante su activa participación en las actividades de enseñanza.

### **Preguntas de Investigación Pregunta General**

¿Cuál es la influencia del liderazgo docente en los aprendizajes del estudiantado para la mejora de los procesos educativos en el aula?

### **Preguntas Específicas**

- ¿Cuáles son las características del liderazgo docente en El Salvador, para su fomento y promoción en la atención al estudiantado?
- ¿Cuáles son los tipos de liderazgo docente y su influencia en la calidad educativa del estudiantado?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo docente en el aula para el desarrollo de competencias en los estudiantes?

### **1.3 Objetivos del Estudio**

#### ***Objetivo General***

Analizar la influencia del liderazgo docente en los aprendizajes del estudiantado para mejorar los procesos educativos en el aula.

#### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar las características del liderazgo docente en El Salvador, para su fomento y promoción en la atención al estudiantado.
2. Determinar los tipos de liderazgo docente y su influencia en la calidad educativa del estudiantado.
3. Establecer los factores que determinan el liderazgo docente en el aula para el desarrollo de competencias en los estudiantes.
4. Capacitar en procesos de liderazgo pedagógico a docentes que estén inmersos en roles protagónicos dentro de la institución educativa, para que fortalezcan sus habilidades como líderes educativos del Complejo Educativo Católico Juan XXIII.

### **1.4 Justificación**

La presente investigación es fundamental porque va a permitir conocer y analizar la influencia que posee el liderazgo docente en el aula. El estudio busca contribuir con diversidad de datos e información teórica actualizada, que ayudará a

detallar las características, tipos y competencias de un docente líder en El Salvador.

Con dicho estudio se espera, dimensionar la influencia del liderazgo, en el rendimiento escolar en los estudiantes, para su promoción en el ámbito educativo. Contribuyendo de forma específica con elementos específicos vinculados a las actividades escolares y a la actitud del docente.

Con este trabajo se busca también contribuir con los investigadores educativos en general, brindando información teórica necesaria para promover estrategias de motivación en los docentes, mediante el fomento de relaciones laborales sanas, entre docentes, padres de familia, estudiantes y miembros de la comunidad en general.

También, se busca generar un proceso de reflexión por parte de las IES del país a garantizar el fomento de las competencias que todo docente debe poseer para ser un líder educativo. Asegurando el asesoramiento permanente de los equipos directivos de gestión, evaluación, pedagógica y formación docente, orientados a su desarrollo profesional, liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje, con la participación de la comunidad escolar.

De igual forma, se busca contribuir con el Ministerio de Educación con una investigación que servirá de referente para futuros estudios en esta línea del liderazgo docente en el aula, para el fomento de la reflexión sobre el papel activo del docente, que con sus características de líder haga efectiva la formación de los jóvenes de las nuevas generaciones que se enfrentan a nuevos contextos de socialización.

Se busca que el docente cuente con la información necesaria sobre las

características que como buen líder pedagógico debe poseer y promover en el estudiantado. Buscando generar cambios de actitud, como tarea determinante e inevitable del docente como líder, brindando oportunidades que garantice la posibilidad de acceso de los educandos en un contexto cambiante e innovador que demanda el uso de nuevas herramientas tecnológicas y comunicacionales en educación.

Por tanto, también contribuirá a potenciar la influencia en las aulas del Complejo Educativo Católico Juan XXIII ubicado en 2º Avenida Sur, numero 13. Barrió el Centro, San Juan Nonualco, departamento de La Paz. Institución donde labora la investigadora, buscando así facilitar experiencias de éxito, potenciando un aprendizaje cooperativo.

Para obtener un aprendizaje de calidad, potenciado a través de las competencias de liderazgo docente.

### **Implicaciones prácticas:**

Por ser una investigación de carácter científico que versa sobre un tema de relevancia en la actualidad, el liderazgo docente y su influencia en los aprendizajes del estudiantado, se considera una excelente experiencia teórica, tanto para otros investigadores que la lean, como para el mismo investigador que la está ejecutando, pues podrá profundizar en este importante tema, para llevarlo posteriormente a la práctica en su desarrollo profesional como docente de aula. Obteniendo un mayor conocimiento sobre la importancia del liderazgo docente como elemento de influencia sobre los procesos pedagógicos que se llevan a cabo en el aula, para brindar una educación de calidad a futuras generaciones.

**Valor teórico:**

Se retomará información primaria y secundaria sobre el tema, diferentes libros, artículos, revistas e investigaciones de los últimos años en torno al tema de liderazgo revisión exhaustiva de la bibliografía existente sobre el liderazgo docente, sus características, tipos y demás información relacionada al tema de la influencia de éste en el aprendizaje del estudiantado.

**Metodológica:**

La investigación presentará una estrategia metodológica de tipo bibliográfica, a través de la cual utilizará diferentes recursos, tanto digitales como impresos, para dar sustento teórico al estudio en proceso de investigación.

**1.5 Limitaciones de la Investigación.**

**Bibliográficas:** Existen pocas investigaciones sobre el liderazgo educativo en el contexto salvadoreño, sobre todo de carácter reciente, encontrándose muy pocas referencias sobre el tema. Identificación de fuentes, ya que fue difícil la selección de material bibliográfico referente al liderazgo docente, pues, aunque se encuentra suficiente información, no toda proviene de fuentes confiables.

**Recurso económico:** Adquisición de paquetes de datos, redes sociales, llamadas, servicios de internet residencial, material de investigación, impresiones, fotocopias escáner, asesoría, adquisición de material didáctico.

**Recursos Humanos:** Falta de recursos humanos que aportaran información de

primera mano sobre el tema, esto se vio agravado por la situación de la pandemia, lo cual ha sido un obstáculo para el desarrollo de una investigación de campo, debido a que las instituciones educativas se encontraban cerradas. Limitando la comunicación directa y el empleo de la virtualidad se complicó por la falta de herramientas y recursos tecnológicos.

## **Capítulo 2: Marco teórico**

En este capítulo se presenta una síntesis de la literatura seleccionada y revisada de entre las fuentes académicas que se excogitaron para la fundamentación del marco conceptual de la investigación de liderazgo escolar. Este marco conceptual busca ampliar y profundizar el acervo científico existentes acerca del tema.

Es necesario establecer un referente teórico que sirva de base para fundamentar y orientar el presente estudio y poder realizar la correspondiente disertación sobre el tema. En esta parte de la investigación, se discute teóricamente el objeto de estudio y para efectos de practicidad y conveniencia, se ha dividido en tres apartados, el primero denominado “antecedentes de la investigación” donde se sintetizan los hallazgos más relevantes de investigaciones realizadas en torno al tema , el segundo, “bases teóricas” el cual establece la contextualización teórica que se ha dado en el campo de la investigación del liderazgo docente y el tercero, “contexto pedagógico” donde se retoma la teoría en el ámbito salvadoreño.

### **2.1 Presentación**

La teoría del liderazgo instructivo tiene sus orígenes empíricos en estudios

realizados durante la década de los 70 y principios de los 80, en las escuelas de las comunidades urbanas pobres, donde los estudiantes tuvieron éxitos académicos aún con las limitantes existentes.

Según investigaciones realizadas en estas escuelas se pudo notar la influencia del liderazgo escolar, que, a pesar de las problemáticas existentes en dichas comunidades, los efectos eran mínimos si los docentes sabían liderar con profesionalismo y entrega en el proceso educativo de sus estudiantes.

Para contreras (2016), el “liderazgo pedagógico, acreditado por la investigación empírica como el más efectivo en materia de rendimiento escolar y de sistemas educativos, es expresión de los nuevos paradigmas de educación y escuela” (p.9). Por lo tanto, el liderazgo pedagógico posee grandes dimensiones para hacer resaltar la práctica docente en las instituciones educativas.

Desde los primeros estudios del liderazgo se han dividido las categorías de análisis donde los teóricos han establecido modelos. En las últimas décadas, diversos autores han propuesto una gran cantidad de modelos, que caracterizan y evalúan las conductas del líder” (García, 2015, p.3). Con el afán de encontrar el perfil de los líderes en las organizaciones, se mencionan los siguientes:

1. Enfoque de los rasgos.
2. Enfoque del comportamiento.
3. Enfoque contingencia.
4. Enfoque emergente.

De acuerdo con lo anterior, las escuelas se concentraron en establecer prácticas

de liderazgo enfocadas en lograr mejoras en la educación de los estudiantes, en los procesos educativos que son imprescindibles en el contexto educativo y por la multiplicidad de motivos que sirven de base, para realizar actividades conjuntas en el aula, en los procesos de aprendizaje del docente.

Para Bolívar (2000), el “liderazgo pedagógico es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La influencia ejercida no se basa en el poder o autoridad formal” (p11). Esto contribuye al aprendizaje de calidad en los resultados académicos de los educandos en las sociedades de todos los países.

Del mismo modo en una nueva investigación realizada por la firma consultora Hay McBer, basada en una muestra aleatoria de 3,871 ejecutivos, seleccionados de una base de datos de más de 20,000 ejecutivos en todo el mundo, revela mucho del misterio del liderazgo eficaz. El estudio descubrió seis estilos de liderazgo distintos, cada uno de los cuales surge de diferentes componentes tomados individualmente, los estilos parecen tener un impacto en la inteligencia emocional (Goleman, 1998, p.19).

Para Coll (2008), los procesos de influencia educativa, así como por las coordinadas que la definen tienen su origen en una determinada perspectiva teórica acerca de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la denominada «concepción constructivista de la enseñanza y el aprendizaje escolar” (p.38).

La “Teoría del gran hombre” se basa en los principales líderes de la historia y tienen sus inicios a principios del siglo XX. Los grandes aportes de esta teoría en el



estudio del liderazgo toman como referencia la obra de líderes representativos por su característica sobresalientes. La teoría explica sobre el origen del liderazgo de una persona, que no se hace líder, sino que nace siéndolo.

De forma similar a principios del siglo XX, la historia del pensamiento político ofreció variadas y ricas aproximaciones a la cuestión del liderazgo. El clásico estudio del liderazgo constituyó, el debate en torno al papel que juegan los líderes en el desarrollo concreto de los acontecimientos históricos.

**Tabla 3**

*Evolución de las teorías de liderazgo*

<b>A principios del siglo XX</b>	<b>Teoría del gran hombre</b>
1920	Teoría de los rasgos Maya general
1950	Teoría del comportamiento Liderazgo autocrático Liderazgo democrático
1967	Teoría de la contingencia Fieldler Blanchard
1977	Teoría de la influencia Liderazgo Carismático
1980	Teoría de las relaciones Liderazgo Trascendental Liderazgo Transformacional

Nota: Información de Daft, R. (2006) <file:///C:/marco%20t/teoria%20del%20gran%20hombre.pdf>

Para Nieto (2015), el “liderazgo lo hemos contemplado en la sociedad desde muchos años atrás a partir de los grandes reyes, emperadores y faraones que debido a sus importantes logros y reconocimiento de su pueblo fueron hombres que marcaron la historia de la humanidad” (p.10). Con esto se da a conocer la influencia del liderazgo a

través de las generaciones y que han dejado huella por su atractiva cualidad de líder en la historia.

## **2.1 Bases teóricas**

El liderazgo desde sus inicios, se ha identificado en las personas que han desarrollado habilidades comunicacionales y que han sido capaces de influir y guiar a grandes masas.

Para Bolívar (2010) “el liderazgo pedagógico ejerce una mayor influencia en la mejora de la educación cuando está ampliamente distribuido y compartido el liderazgo del profesorado y las comunidades profesionales de aprendizaje.” (p.16) de esta forma el liderazgo tiene efecto en el aprendizaje de los estudiantes cuando existe compromiso, motivación y capacidad de liderar el proceso educativo.

Según Cuenca (2008) “afirmar que el liderazgo educativo en el contexto escolar no es una cuestión personal sino un trabajo en equipo y de comunidad entendiéndose que el eje principal es una metodología sistemática” (p.3), de esta forma se busca aplicar herramientas educativas sistemáticas que busca el análisis del contexto educativo, incluyendo la comunidad educativa.

De acuerdo con lo que plantea el autor el liderazgo educativo se basa en generar un aprendizaje profundo para la vida, donde se fundamentan los ideales filosóficos que marcan los procesos de la formación y enseñanza que se ve reflejado en las cualidades y características que los estudiantes dan a conocer a la sociedad.

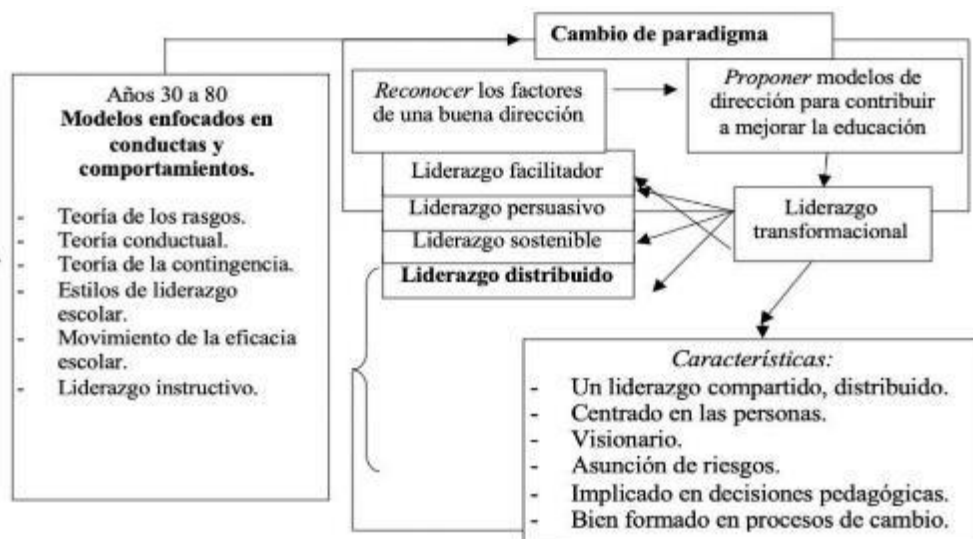
Para Sierra (2016) el liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por

consiguiente, en la formación integral (p.4), el autor hace énfasis en la formación de cada una de las dimensiones del ser humano, para lograr una armonía participativa y coherente dentro del proceso formativo continuo del estudiantado.

Del mismo modo Cifuentes, et al. (2020) reflejan en la figura Información de Macías, R. (2015) que caracteriza los cambios de la evolución del liderazgo escolar con el avance del tiempo, en las escuelas ha cambiado de liderazgo burocrático a funcional. Haciendo alusión a las diversas teorías, en las cuales se puede distinguir estilos, conducta, características, y comportamientos de liderazgos efectivos.

**Figura 1**

*Evolución del estudio del liderazgo en la escuela.*



*Nota.* La figura presenta la evolución del liderazgo en la escuela. En Colombia en el año 2020. Fuente: Cifuentes et al. (2020).

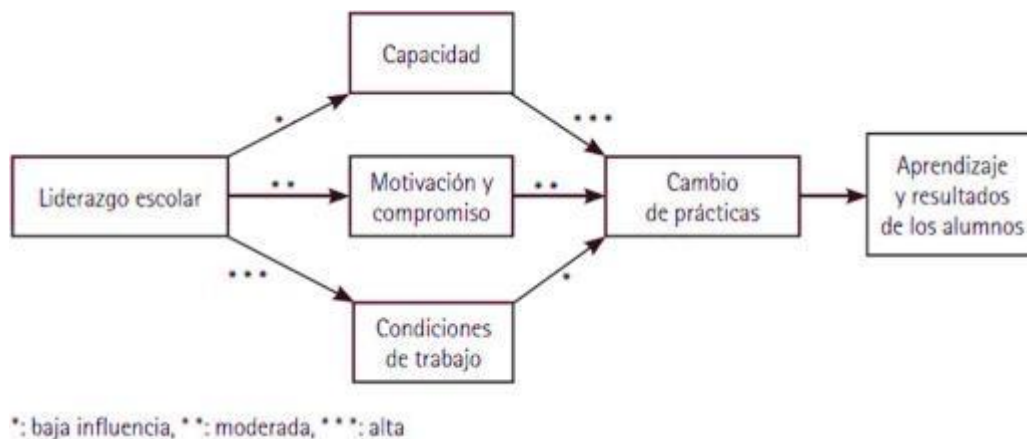
Según Stephen (2010) El liderazgo educativo es un factor clave que contribuye del sistema educativo y produce efectos, lo mismo sucede con la influencia del liderazgo

de un buen líder en la escuela, “su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo” (p.4), de esta manera la influencia en los estudiantes produce resultados cuando hay liderazgo educativo.

Para Elmore (2012) el modelo de liderazgo pedagógico tiene tres características importantes privilegia la mejora de la calidad de la enseñanza y la de los resultados de los alumnos, considera el liderazgo como una función distribuida en lugar de una actividad ligada a un rol, requiere una inversión más o menos continua en conocimientos y competencias, tanto porque el conocimiento base de la práctica docente está cambiando constantemente como porque la población de actuales y potenciales directivos no cesa de fluctuar (p. 58).

**Figura 2**

*Efectos del liderazgo escolar*



*Nota. La figura presenta la evolución del liderazgo en la escuela. En Colombia en el año 2020. Fuente: Cifuentes et al. (2020).*

Para Rojas (2006), “el liderazgo trata del arte de conducir a seres humanos hacia el futuro, a seres que somos lenguaje, acción y emoción. La pedagogía del liderazgo de instituciones educativas se referirá entonces al arte de conducir escuelas, colegios, liceos, etc., desde esas múltiples dimensiones de lo humano, hacia el futuro” (p.3). Esto demuestra que el liderazgo es sinergia que las personas transmiten en las instituciones educativas en las iteraciones con los estudiantes en el desarrollo de los procesos de la enseñanza.

Para González (2015), establece que el liderazgo es el ejercicio de influencia sobre las creencias, valores y acciones de los otros dentro de la organización educativa (p.7). La evolución de las personas se ha caracterizado por ser líderes capaces de salir adelante en las comunidades, organizaciones, empresas e instituciones educativas.

La “Teoría de rasgos” según Stogdill (1948, como se citó en Fierro, 2017), define que “los líderes nacen y no se hacen; cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos”

Para Andrade (2018), el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p.48). Esto ayuda a los a los docentes a tener una visión de excelencia poniendo en práctica el liderazgo en los procesos de la educación de los educandos.

Según Duran (2006), la teoría del liderazgo está en las personas, solo que en unas es más visible y en otras no, porque no se ha desarrollado, según los condicionamientos de cada persona. Es decir, que hay personas que no logran identificar que son líderes en potencia (Duran, 2006).

Bolívar (2013), al decir que un liderazgo transformador en una institución educativa, parte de la vivencia y proyección de la visión que como centro escolar busca en la calidad de la enseñanza. “El liderazgo constituye un eje sólido y fundamental en la organización del trabajo de una institución educativa” (p.8). Este favorece los procesos directamente de la educación e innovación en el aprendizaje.

**Aprendizaje.** Proceso a través del cual se modifican y adquieren, habilidades y destrezas conocimientos, conductas y valores. La concepción del aprendizaje se contempla como una experiencia pedagógica participativa en la que los estudiantes, tienen oportunidad de aprender diferentes estrategias de aprendizaje; esto se reconoce en que aprenden diferencialmente mediante su activa participación en las actividades de enseñanza.

Para el MINED (1999) en el “ámbito funcional promueve la aplicabilidad de los aprendizajes de acuerdo con los requerimientos cotidianos y con las proyecciones futuras en las varias esferas de la vida. Permite armonizar conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes, según las potencialidades particulares de cada educando” (p.65). Esto contribuye al desarrollo humano y a la búsqueda de soluciones novedosas del potencial creativo de los estudiantes, en el ámbito contextual busca cimentar aprendizajes significativos y basados en la experiencia de las diferencias individuales de los estudiantes.

La PAES en El Salvador se implementó en el año 1997 para evaluar en los estudiantes conocimientos y habilidades cognitivas y competencias disciplinares en las asignaturas básicas. En el año 2020, “se crea el Sistema Nacional de Evaluación Educativa con la finalidad principal de avanzar hacia un sistema más equilibrado, que permita a los distintos actores educativos tener la información que requieren para mejorar los aprendizajes de los estudiantes” (p.4). De esta forma el MINEDUCYT le da cumplimiento a uno los indicadores del sistema de evaluación de competencias.

De igual forma para el MINEDUCYT la prueba AVANZO “indagará en los estudiantes una muestra representativa de conocimientos y procesos cognitivos, al enfrentarlos a diferentes situaciones problemáticas que le demandan la aplicación de habilidades, procedimientos y actitudes; así como la capacidad de asociar los aprendizajes a los diferentes contextos.”(p.5). Con esta prueba se ayudara a la promoción de las mejoras a las instituciones, maestros, padres de familia al sistema educativo a fortalecer las habilidades de los educandos.

Resultados de los cuatro períodos de segundo año de bachillerato; dicho promedio debe tener una nota mínima de 6.0 para que se pueda calcular el 85%,

**Tabla 4**

*Nivel de logro alcanzado por cantidad de aciertos. Prueba Avanzo*

<b>Promedio final institucional</b>	<b>85% promedio final</b>	<b>Resultado institucional</b>	<b>15% Resultado</b>		<b>Resultado final</b>
Matemática	6.0 (0.85) = 5.1	5.1	6.6	1.0	5.1+1.0=6.1
Estudios Sociales y Cívica	7.0 (0.85) = 5.9	6.0	3.3	0.5	6.0+0.5=6.5
Lenguaje y Literatura	8.0 (0.85) = 6.8	6.8	10.0	1.5	6.8+1.5=8.3
Ciencias Naturales	9.0 (0.85) = 7.6	7.7	10.0	1.5	7.7+1.5=9.2

Idioma Inglés	7.0 (100) = 7.0	7.0	0.0	0.0
---------------	-----------------	-----	-----	-----

*Nota:* Información obtenida de MINEDUCYT (2021).

file:///C:/Users/amg/Desktop/Documento%20informativo%20AVANZO2021%202610.pdf

El estudiante tendrá su resultado reflejado en el nivel de logro alcanzado a partir de la cantidad de aciertos que ha tenido por asignatura.

### Tabla 5

*Escala de calificación de prueba Avanzo*

Nivel	Aciertos	Nota	Valor en sistema 15%
Básico	0 a 6	3.33	0.5
Intermedio	7 a 13	6.67	1.0
Avanzado	14 a 20	10.00	1.5

*Nota:* Información obtenida de MINEDUCYT (2021).

file:///C:/Users/amg/Desktop/Documento%20informativo%20AVANZO2021%202610.pdf

Según MINED (1999), promueve un aprendizaje centrado en el saber hacer El saber ser y convivir y en la construcción personal de desarrollo de competencias, habilidades destreza, siendo necesario reforzar las siguientes. Para una formación integral de los estudiantes.

- ✓ Confianza en sí mismo sentirse capaz de hacer y lograr algo.
- ✓ Motivación: querer hacer algo.



- ✓ Esfuerzo: disposición para trabajar
  - ✓ Responsabilidad:
  - ✓ Iniciativa: pasar a la acción, tomar el riesgo de hacerlo.
  - ✓ Perseverancia
- 
- ✓ Proposición de salidas: ser constructivo, poner en acción lo que se aprende. (p.21). Por lo tanto, el docente influye en el desarrollo de los componentes de las competencias del aprendizaje pone en acción el enfoque del currículo salvadoreño que es constructivista, humanista y socialmente comprometido.

Para Sánchez (2017), “El docente influye con su liderazgo dentro del proceso de enseñanza aprendizaje del aula en las instituciones educativas, y cómo este contribuye al mejoramiento de la práctica profesional docente” (p.4). Esto permite integrar las experiencias de aprendizaje y conocimiento en los procesos formativos.

Para Rojas (2006) “los factores que facilitan o dificultan el aprendizaje de los estudiantes y que, son utilizados por los propios docentes, factores asociados al aprendizaje escolar se dividen en individuales, familiares o comunitarios, contexto nacional, políticas educativas, capacidad docente y organización y gestión de los aprendizajes en la escuela y en el aula” (p.12)

Para Iraheta (2020), “los resultados de PISA, requiere de un liderazgo sostenido y de una estrategia sólida para lograr el éxito” (p.19). Esto permite mantener una mejora continua en el personal docente, de las instituciones educativas del país. Es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos importantes.

- ✓ Cambios organizativos en sus estructuras.
- ✓ Cambios en aspectos cuantitativos, incorporando nuevos recursos humanos de calidad y aumentando el gasto por estudiante.
- ✓ Transformaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje en las aulas: en la forma en cómo los profesores enseñan.

**Calidad educativa:** según González (2018), la forma eficaz y eficiente de la enseñanza se adquiere, a través de procesos de conocimientos de calidad por el uso correcto de estrategias y de un desarrollo de habilidades de competencia en los estudiantes (p.32). La promoción de la calidad educativa en los educandos, se alcanza cuando se pone a disposición de todos los recursos, en un centro educativo también se promueve en los docentes y estudiantes las capacidades cognitivas, sociales, valores morales y estéticos. Una Institución educativa de calidad toma en cuenta las características de los estudiantes favoreciéndoles la enseñanza.

Para Elmore (2010), el liderazgo se concentra en “la práctica y la mejora de la calidad y la enseñanza, de los estudiantes, cuando hay una función distribuida no solo como un rol en las actividades sino más bien en una formación que se actualiza constantemente en el conocimiento de habilidades para dar una respuesta como líder” (p.88). Esto ayuda a que se valore la práctica docente en las aulas si cumple con las características de un líder pedagógico que busca la calidad en la educación.

¿Cuál es la relación de liderazgo con la calidad educativa? si existe un excelente liderazgo docente, capacidad, motivación, compromiso y condiciones de trabajo los resultados del aprendizaje serán de calidad.

La calidad de los docentes tiene relación con la calidad educativa en el desarrollo de los aprendizajes, cuando los docentes generan impacto directo con el liderazgo en los resultados académicos de los niños (Bolívar, 2010).

Según Elmore (2010), la “calidad y la eficacia en los aprendizajes en el aula se logra en la forma en que las prácticas de liderazgo afectan el conocimiento y las habilidades de los profesores; la calidad del trabajo en las salas de clases y el nivel de aprendizaje activo de los alumnos” (p.6). Esto contribuye a obtener un rendimiento académico eficaz en todos los procesos de enseñanza con el estudiantado.

Para Román (2015), “La calidad educativa promueve la participación y autonomía de los niños, niñas y jóvenes. Los recursos disponibles se ponen al servicio de los aprendizajes uso pedagógico y relevante de estos recursos educativos” (p.17)

Para Palacios (1996,1998) en el modelo de calidad para las instituciones educativas identifico tres elementos básicos que se deben implementar en la escuela.

1. “El producto educativo como identificador de calidad
2. La satisfacción de los alumnos como indicador de calidad
3. La satisfacción del personal de la institución como indicador de calidad”.

Con relación a los tres identificadores de la calidad de la educación, es necesario que en las instituciones se trabaje por una educación sistémica apostándole a la optimización, para lograr un desarrollo integral en los procesos del estudiantado.

El enfoque se basa en que la calidad educativa se debe tomar en cuenta todos

los componentes relacionados con el proceso y resultados de la educación.

Palacios (1996, como se citó en Vivas 1999).

Según Deming (1995), afirmar que la esencia de la calidad total consiste en practicar la herramienta básica que constituye conseguir el objetivo propuesto. Y consiste en: PLAN Planificar la actividad a desarrollar. DO - Ejecutar lo planificado. CHECK Controlar la actividad durante su desarrollo, introduciendo los ajustes o correcciones necesarias. ACT Analizar lo sucedido una vez finalizadas las fases anteriores y aprovechar lo aprendido: estandarizar los elementos eficaces y corregir los mejorables, para volver a la fase inicial. (Deming 1995, como se citó en Santana,1997).

El ciclo de Deming, es fundamental en la planeación estratégica que nos sirve para dar respuestas a las grandes demandas de la educación. Para eso se requiere lograr una integración de los sistemas para trabajar en conjunto y común acuerdo, como también la sensibilización para generar mayor conciencia social en el desempeño de la gestión y práctica docente.

### ***Liderazgo***

El liderazgo se define como el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables para guiar el centro educativo hacia la calidad. Se trata de reflejar cómo los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad (Andrade, 2018, p. 47). El liderazgo es la capacidad de atraer seguidores. Ejemplo de grandes líderes fueron Hitler, Jim Jones, Luther King Martin, Winston Churchill y John F. Kennedy. Fueron líderes originales, aunque sus valores y competencias fueron distintas, todos tuvieron seguidores.

De acuerdo con lo antes mencionado, se debe promover y fortalecer el liderazgo en el centro escolar para lograr mejorar los aprendizajes de los estudiantes durante el proceso de formación. Mediante el uso de metodologías y técnicas innovadoras que motiven a los estudiantes a aprender, logrando aprendizajes significativos. Los docentes deben ser líderes pedagógicos, en sus aulas, desarrollando diferentes competencias en el estudiantado y contribuir al logro de aprendizajes significativos, de manera integral.

Según Mayo (1920), el liderazgo educativo puede definirse como “el proceso usado por los líderes para dar propósito a los esfuerzos de los miembros de una organización educativa, a la vez que les mueve a trabajar en colaboración, en un ambiente de confianza y respeto” (p.5).

También, Burns (1978), definió liderazgo como “un proceso recíproco de movilizar personas con ciertos motivos, valores, recursos económicos, políticos, y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para alcanzar metas propias o metas compartidas con sus seguidores” Burns (1978 cómo se citó en Silva, 2020).

La evaluación del aprendizaje cumple básicamente con tres objetivos:

- a. Una función de comprobación de resultados al reconocimiento, además de funciones de dirección del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- b. Una función puramente académica al reconocimiento explícito de las diversas funciones sociales de la evaluación.
- c. Una función de acreditación y certificación a funciones educativas, formativas y reguladoras de la actividad de los sujetos que intervienen en la situación

educativa González (2000, como se citó en Avendaño, 2012).

De acuerdo con el autor, es importante como docente líder analizar los procesos de evaluación en función de la formación de la enseñanza por la representación de los estudiantes, conforme a las finalidades de la educación que van en la línea de lograr una mejora en la reproducción de los aprendizajes de calidad.

**Liderazgo docente:** El liderazgo docente se hace visible cuando la persona que lo ejerce, tiene la formación y capacitación porque de esa forma logra desarrollar competencias para ejercer un alto grado de eficiencia docente, en la labor con los educandos.

Según MINED (1994), los docentes deben cumplir las siguientes características:

- ✓ Hacer suyos los fines y objetivos de la educación
- ✓ Constituirse en líderes democráticos del proceso educativo.
- ✓ Prepararse integralmente
- ✓ Demostrar vocación docente
- ✓ Desarrollar nuevas habilidades para ocupar el rol de facilitadores
- ✓ Enseñar a aprender, promover al hombre y a la mujer como actores inteligentes. (p.25).

Para Sánchez (1920), “el liderazgo es un enfoque tan potente que se impuso paulatinamente y en la actualidad es difícil encontrar un estudio de cambio o innovación educativa en el que no se mencione o trate el liderazgo” (p.4). Lo cual permite al docente, la capacidad de crear y promover una enseñanza eficiente en los estudiantes.

De acuerdo con los autores, antes mencionados el liderazgo se puede ejercer, para tomar el control de mecanismo en el ejercicio eficiente y eficaz interno y externo en las instituciones educativas. De forma similar, los dos autores le apuestan a una transformación, para lograr mejoras al influir con un desarrollo y liderazgo en los procesos de objetivos planificados dentro de un centro educativo.

En el contexto Salvadoreño se implementan una formación y desarrollo en lo espiritual, moral, intelectual, cultural, social, afectivo, psicomotriz, artístico, cívica y lo vocacional.

Cóbar (2011), señala “al docente como persona que facilita el aprendizaje siendo un ente o agente de cambio social, que ha logrado competencias para enfrentar con éxito un proceso de enseñanza aprendizaje frente a los estudiantes de cualquier nivel educativo o de diferentes modalidades” (p.1). Este liderazgo docente influye cuando involucra la actitud y la forma de pensar en cualquier situación en la enseñanza.

La influencia dirigida a la mejora de los aprendizajes se refiere al área pedagógica, Por lo tanto, el liderazgo escolar tiene mayor influencia, cuando se distribuye entre equipos directivos del personal docente, padres de familia y estudiantes, compartiendo roles y responsabilidades de liderazgo a favor de la mejora continua de los resultados.

De acuerdo con los autores, antes mencionados el liderazgo se puede ejercer, para tomar el control de mecanismo en el ejercicio eficiente y eficaz interno y externo en las instituciones educativas. De forma similar, los dos autores le apuestan a una transformación, para lograr mejoras al influir con un desarrollo y liderazgo en los procesos de objetivos planificados dentro de un centro educativo.

El liderazgo docente no es limitado en su desempeño, por el contrario, es una persona que tiene claro sus pensamientos y puntos de vista situándolos en una perspectiva realista que conlleva a poner en práctica una gama de cualidades estratégicas asociadas al trabajo de equipo e interactivo en la dualidad maestro estudiante, para hacer de ello una realidad que dirija la conducción de los aprendizajes con un buen planeamiento, entrenamiento y evaluación (Sierra, 2016, p. 22).

Para Bernal (2015), los “Tipos de liderazgo coinciden en estimar al profesor como instrumento clave de la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, y mantienen como uno de los principales objetivos de su trabajo de gestión el lograr su desarrollo profesional” (p.3). Estos tipos de liderazgos contribuyen a un mejoramiento de las funciones y prácticas pedagógicas.

- ✓ Entre los tipos de liderazgo docente están los siguientes
- ✓ Transformacional
- ✓ Distribuido.
- ✓ Pedagógico o liderazgo instruccional
- ✓ Para la justicia social
- ✓ Emocional
- ✓ Autoritario. Posee visión de futuro.
- ✓ Liderazgo coach. Ayuda a los alumnos a tomar conciencia de sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
- ✓ Liderazgo conciliador
- ✓ Liderazgo democrático.
- ✓ Liderazgo ejemplarizante



✓ Liderazgo coercitivo o dominante. (p.3). Estos tipos de liderazgos contribuyen a un mejoramiento de las funciones.

De forma similar el a nivel de la personalidad docente, las características significativas que se propone consolidar son:

1-Que el docente sea capaz de formular y vivir su proyecto de vida personal

2 - Que el docente tenga actitud positiva y dominio de los elementos principales para garantizar la formación continua.

3- Que el docente posea sensibilidad social, actitud crítica y responsable ante la realidad.

4- Docentes creativos el diseño y la concreción de iniciativas en los planos cotidiano y profesional. MIVED (1999).

### **Liderazgo pedagógico**

En este tipo de liderazgo desfilan líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, que ponen su énfasis en el impacto real y eficaz al cuerpo docente, estudiantes y padres de familia. Liderazgo que busca generar competencias y dedicación en la gestión educativa de los centros escolares.

Según Casas (2019), el liderazgo pedagógico es el que centra la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje “involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía” (p. 2).

Es decir, que las prácticas docentes vayan en función de mejorar el proceso

enseñanza aprendizaje. Los líderes pedagógicos ayudan a extender las metas, con una visión holística educativa, con miras a mecanismos que favorezcan el desarrollo de procesos educativos en los estudiantes. Fortaleciendo las estrategias innovadoras en

equipo para aportar a nuevos conocimientos metodológicos que favorecen a la comunidad educativa.

**Características del líder pedagógico.** El líder eficaz es el que se interesa por organizar, coordinar y motivar a su equipo de trabajo y conduce a sus seguidores por el mismo camino para el alcance de los objetivos.

Para Román (2015), el liderazgo pedagógico promueve el desarrollo de proyectos educativos, implementación y actualización del currículo, conducción y orientación de la enseñanza a impartir, supervisión, retroalimentación y evaluación del trabajo docente (p.37).

El liderazgo docente necesita de ciertas habilidades, a nivel personal, para poder guiar a los estudiantes, los que reciben en primera línea la incidencia del liderazgo pedagógico de acuerdo a como se desempeña.

También cuenta la interacción social de docente a alumno.

Algunas de las características específicas de un liderazgo pedagógico son:

- Dominio y aplicación de lo pedagógico curricular: Los aprendizajes
- Creación de un clima de convivencia en el aula
- Delega y distribuye actividades
- Genera ambientes democráticos: trabajo en equipo, consensos,

devolución, rendición e información

- Uso oportuno y pertinente de la información
- Articula los esfuerzos entre los padres de familia y estudiantes
- Fomenta redes y sinergia con administradores y responsables

En relación a la gestión del liderazgo pedagógico, está la implementación de técnicas en las instituciones educativas, que se esfuerzan por llevar a sus estudiantes por una ruta de aprendizaje integral, proporcionándoles los recursos y metodologías acordes a su realidad. Haciéndoles sentir que la educación, no es un estatus sino un derecho que le pertenece, una necesidad de educarse.

**Liderazgo democrático.** Según Fierro (2017), el liderazgo democrático, permite crear un mayor compromiso en las instituciones educativas, en el logro de acuerdos con el personal docente para la toma de decisiones. “El Liderazgo democrático o participativo se centra en los subordinados, es decir los involucra en la toma de decisiones, delega autoridad y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir, sin dejar de lado su opinión” (p. 4).

Ante lo expuesto anteriormente, el liderazgo democrático se determina por las siguientes características:

- Todos están involucrados en el proceso de toma de decisiones.
- Los mandos superiores están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios.
- Todos los involucrados se reúnen para discutir los problemas.

- Se informa al grupo sobre temas relevantes, como el progreso en los aprendizajes y las relaciones con otros grupos.

**Liderazgo transformacional.** Este tipo de liderazgo es fundamental en las instituciones educativas por sus características tan peculiares, que incitan al cambio permanente, a través de la articulación de los actores implicados en la educación.

El liderazgo transformacional estimula la dirección, en las diversas instituciones de organización, por tal razón, son visibles los diferentes personajes que por sus características primordiales se convierten en símbolos de una nueva cultura. En la actualidad es reconocido que en las escuelas se necesita de líderes con competencias de alto nivel y una cultura reorganizada en la proactividad, asumiendo compromisos para la mejora educativa.

Para Lussier et al. (2011), “el liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas, al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podía ser la organización” (p.89). De acuerdo con lo planteado por los analistas, el liderazgo transformacional habita en las personas cuando expresan sus deseos por ser diferentes, en todos los niveles y etapas de la vida, para poder liderar a nivel personal y en sus lugares de trabajo.

**El liderazgo directivo.** La calidad educativa corresponde a un nivel óptimo de desempeño y ello implica que la institución educativa tenga un buen liderazgo directivo, que trabaje en armonía con todos los miembros de la comunidad educativa para realizar así el cumplimiento del perfil directivo. Implementación de nuevas habilidades y herramientas, de intervención colaborativas o proyectos de innovación y planificación

estratégica. Para Patsy (2020), “la aplicación de estrategias de liderazgo transformacional en los centros educativos es un modelo de colaboración y mejora continua en los procesos de gestión escolar” (p.30).

**El liderazgo educativo.** El liderazgo educativo se caracteriza por su enfoque práctico, hacia el mejoramiento del ser y quehacer escolar. Estableciendo lineamientos estratégicos, que aseguran una enseñanza educativa de acuerdo al modelo educativo diseñado, para contribuir en la formación integral de los educandos.

Según Robinson (2018), define en el concepto de liderazgo educativo los siguientes aspectos: La capacidad de crear una visión y establecer lineamientos, distribuir recursos estratégicamente garantizar una enseñanza de calidad, liderar el aprendizaje y desarrollo docente, rediseñar la organización y asegurar un ambiente ordenado y seguro (Robinson 2018, como se citó en Jara, 2019).

El liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010).

Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica (Bolívar, 2010, como se citó en Huzco, 2019).

**Liderazgo educativo del docente.** Según Palacios (2016), señala al “líder

educativo se distingue por sus características humanistas, liderazgo del docente vendría a ser, el proceso mediante el cual los profesores, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, directores y otros miembros de la comunidad escolar” (p.7). De esta forma la enseñanza y las prácticas de aprendizaje se incrementan los aprendizajes y los logros de los estudiantes.

Para Senge et al. (2006), “El desarrollo de un campo que aliente el aprendizaje es la tarea primordial del liderazgo, y quizás sea el único modo en que el líder tiene derecho a influir sobre los demás” (p.72). De acuerdo con Peter los docentes líderes poseen la capacidad de influir a sus estudiantes en el campo de la enseñanza

Para Crouch et al. (2021), el “El aprendizaje de los niños, la enseñanza de los docentes, el rol de la comunidad, el acompañamiento pedagógico continuo a la tarea del docente y las estructuras eficientes y efectivas que aseguren un mejor seguimiento y monitoreo de la situación actual” (p.29). De esta forma los docentes influyen en los procesos de la enseñanza aprendizaje del estudiantado.

El rol del docente educativo es atender a la persona buscando su pleno desarrollo, prestando atención en sus diversas áreas y dimensiones. Por su vocación y profesionalismo su intención es mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en el aula. Los líderes docentes se pueden identificar cuando desarrollan sus clases, con dominio, disciplina y equilibrio en las relaciones interpersonales, con los estudiantes y padres de familia.

La Ley General de Educación de El Salvador, en su Art 16, “expone con anticipación el cuidado del proceso de atención en la educación de las personas, para

favorecer el proceso de desarrollo en las primeras etapas de vida del ser humano” (1990, p.4).

De acuerdo con lo antes mencionado, en una Investigación más reciente, que realizaron una investigación de tipo explicativa, orientada a analizar la influencia del liderazgo docente en Instituciones de Educación Superior de El Salvador.

Sujetos de estudio La investigación fue realizada con siete Instituciones de Educación Superior realizada con siete Instituciones de Educación Superior “Análisis respecto a la influencia que genera el liderazgo docente en la formación inicial de estudiantes de las carreras de educación de Instituciones de Educación Superior de El Salvador. Privadas que se encargan de formar docentes en El Salvador, desde el punto de vista de los estudiantes, consideran líderes a los docentes porque poseen, las siguientes características:

- Buscan que sus estudiantes aprendan.
- Buscan diferentes maneras creativas para brindar sus clases.
- Son docentes con clases dinámica
- Son innovadores.
- Mantienen una comunicación con sus estudiantes dentro y fuera del aula.
- Se siguen formando.
- Investigan
- Se preparan para brindar contenidos.
  - Se ganan el respeto a través del ejemplo. Son un

modelo a seguir. (Repreza, 2019).

### **2.3. Dimensiones y prácticas del liderazgo eficaz**

Para Bolívar (2000), “el liderazgo es un factor favorecedor del Aprendizaje Organizativo, queda seriamente resituado, en una organización que pretende optimizar el aprendizaje de todos sus miembros” (p.4). Los líderes velan por lograr nuevas acciones significativas en el aprendizaje del estudiantado esto contribuye al éxito del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes de la forma en que se practique.

Es decir, que los contextos donde se puede apreciar el trabajo de un líder son aquellos donde se busca desarrollar al personal. Los líderes observan y valoran las capacidades de los demás, ayudan a potenciar sus habilidades y destrezas para que así puedan poner en práctica sus talentos y mejoren la capacidad educativa. En el ámbito escolar son aquellos espacios donde se promueve el tiempo de planificación para docentes, donde se incentivan y motivan las buenas ideas y se establecen estructuras que generen nuevos horizontes en la resolución de problemas.

Un docente líder gestiona los contenidos de los programas de enseñanza aprendizaje, atendiendo a las necesidades de los educandos, actualiza los recursos y contenidos a través de una coordinación en el proceso de desarrollo y de evaluación y analiza periódicamente el currículo, generando confianza en el estudiantado y los padres de familia, para que crean y valoren el proceso educativo fortaleciendo el desarrollo de una educación eficaz.

Según Martens (1987), existen algunas características que identifican a un líder eficaz, en cualquier contexto, son:

1. Asertividad



2. Empatía
3. Habilidades de comunicación
4. Autocontrol
5. Confianza en los demás
6. Persistencia
7. Flexibilidad

(Martens,1987, como se citó en Alves, 2000).

**Contexto pedagógico.** El líder pedagógico posee conocimientos metodológicos y didácticos necesarios en el contexto del aula, pues contribuyen al aprendizaje del estudiantado. Los líderes pedagógicos generan motivación y colaboración en diferentes sectores y áreas relacionadas con la educación, fortaleciendo a sus colegas, para que sus actitudes impacten en el aprendizaje escolar.

Según Robinson (2010), establece tres conjuntos básicos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo y que están altamente ligadas unas con otras para generar un liderazgo de calidad: primero, tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, segundo, saber resolver los problemas que se presentan en el centro en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo que se poseen y tercero, fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado (Robinson, 2010, como se citó en Salvat 2013).

### **Tipos de liderazgo educativo**

Según Hargreaves et al., (2003), el liderazgo educativo, se establece con el

aprendizaje profundo y duradero, con la dinámica de la acción formativa integral de los estudiantes. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social (Hargreaves 2003, como se citó en Sierra, 2016).

De igual forma los docentes poseen liderazgo distribuido, porque su enfoque se basa en la participación de sus miembros activos, en su entrenamiento. Para generar cambios innovadores en las instituciones educativas el liderazgo distribuido es fundamental, pues fomenta la coordinación de una forma compartida, superando las barreras culturales entre los colegas docentes y el personal comunitario.

Para Bernasconi et al., (2018), el liderazgo transformacional tiene un efecto directo en la calidad de la educación, los profesores que se guían por este estilo de liderazgo tienen la capacidad de impregnar a sus estudiantes como potenciales seguidores que potencialmente transformarán sus vidas a partir de la titulación profesional (Bernasconi, 2018, como se citó en Acosta, 2019).

### **Influencia del liderazgo.**

La tarea central de un líder pedagógico es influir de manera positiva en sus estudiantes, a través de una toma de decisiones. La influencia real de los docentes se demuestra en las acciones, dentro y fuera de la escuela, en los resultados académicos de los estudiantes. Porque la influencia del liderazgo docente es directa a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones de aprendizaje.

Según Stephen (2010), la influencia producida por las acciones de los líderes sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes es

esencialmente indirecta. En suma, el rol y la influencia del liderazgo directivo sobre el mejoramiento escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores (Stephen, 2010, p.5).

Para Horn (2013), “El liderazgo involucra un proceso de influencia social a través del cual una influencia intencional es ejercida por una persona o grupo sobre otras personas, para dar forma a las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización”. La importancia del liderazgo en la profesión docente, se caracteriza por su efectividad en el rendimiento académico y resultados de los estudiantes (p.50).

La motivación escolar es un factor que influye en el liderazgo escolar, ya que es un componente de la personalidad y que se puede visualizar en el manejo de sus emociones. Según Goleman (1998), el término “autorregulación emocional” que implica conocer las propias emociones y regularlas, tanto personalmente como socialmente. “El nivel sobresaliente logrado por los estudiantes asiáticos en el mundo académico y profesional de los Estados Unidos demuestra que, al margen de las capacidades innatas, la recompensa añadida del éxito en la vida depende de la motivación” (p.97).

Los maestros saben perfectamente que los problemas emocionales de sus discípulos afectan su proceso de aprendizaje. En este sentido, los estudiantes que se hayan atrapados por el enojo, la ansiedad o la depresión tienen dificultades para aprender, porque no perciben adecuadamente la información y, en consecuencia, no pueden procesarla correctamente.

En el ámbito educativo hay dos temas a los que se le ha puesto especial atención, la ansiedad y el estado de ánimo. Lo que hay que promover, es que, al momento de hablar sobre el rendimiento del estudiantado, se retomen no solo los efectos cognitivos que influyen en dichos resultados académicos, sino también los efectos motivacionales.

**Tabla 6**

*Variables que influyen en el ámbito emocional del estudiantado.*

<b>Variables contextuales en la escuela</b>	<b>Variables personales del estudiante</b>	<b>Área de influencia</b>
<b>El profesor</b>	Ámbito cognitivo (poder)	Ámbito afectivo
<b>Los compañeros</b>	Conocimientos	motivacional (Querer).
<b>Las tareas</b>	Destrezas y habilidades (reales)	Percepciones y creencia de sí mismo. Auto concepto de la tarea. Metas de aprendizaje.

*Nota:* Datos obtenidos de [file:///C:/material%20de%20avance/Garcia\\_Bacete.pdf](file:///C:/material%20de%20avance/Garcia_Bacete.pdf)

Los factores que influyen en la motivación están condicionados por el ambiente de los estudiantes a la hora de desarrollar sus actividades. La influencia de las variables en el auto concepto tiene su impacto en las interacciones sociales entre padres de familia, docentes y compañeros.

Las metas de aprendizaje que el estudiante se proponga también influyen dependiendo de los aspectos personales y situaciones de antecedentes familiares.

“Algunas de las variables que influyen en las metas de aprendizaje de los alumnos son:

la organización de la enseñanza y la estructura de la clase, el sistema de evaluación, la actitud del profesor, la organización del aula y el tipo de tareas” (García, 2014, p. 12).

Las emociones que experimenta el estudiante en las tareas son influenciadas por las características de dichas tareas, metodologías y estrategias que el docente diseña de acuerdo al modelo y sistema educativo.

Del mismo modo el autor hace referencias a la inteligencia emocional, donde se requiere de profundizar en un autoconocimiento personal, para comprender la forma de ser de los estudiantes, en el proceso de desarrollo de aptitudes y orientarlos a redescubrir sus competencias desde un conocimiento personal, para que les ayude al manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general.

Para Goleman (1998), la Inteligencia Emocional está fundamentadas en cinco habilidades que se atribuyen a una inteligencia emocional sana, como: el autoconocimiento, el autocontrol, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Divididas las primeras tres en aptitudes personales y las últimas en aptitudes sociales” (p.28). Estas habilidades están vinculadas con el liderazgo e inteligencia y favorecen el clima y los resultados de aprendizaje.

La motivación es un elemento de la personalidad, que facilita al estudiante a tener una visión de proyección sobre sus metas académicas, ya que en las competencias se pueden medir las aptitudes emocionales, con el fin de llegar al éxito. De forma similar, tener en cuenta los elementos claves que integran la situación educativa como docente, alumnos y contenidos.

Para desarrollar la motivación en el aula se debe intervenir antes, durante y después del proceso instruccional. En el antes, se encuentra la planificación y diseño que realiza el docente. En él durante, se manifiesta con el clima de la exposición de la clase, incluyendo las innumerables interacciones, poniendo en prácticas los diseños planificados. En el después, interviene la evaluación y reflexión unida al desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje. Para lograr resultados de un nuevo aprendizaje, intrínsecamente motivador en los educandos se sugiere una planificación sistemática y sostenible.

#### **2.4. Importancia del liderazgo en las aulas de estudio**

La gran importancia del liderazgo en la calidad de la educación, investigaciones como la de “Waters, Marzano y McNulty, que abarcó a más de un millón de alumnos en Estados Unidos, atribuye al liderazgo una incidencia considerable sobre los resultados académicos de los alumnos” (Rojas,2006, p.15).

Del mismo modo en Chile realizaron 14 investigaciones sobre la importancia del “liderazgo, con casos reales en el mundo intra escuela el liderazgo es un elemento movilizador que, en medio de un sistema complejo, logra finalmente generar cambios a nivel escolar” (Horn,2010, p.5).

“En el discurso de la globalización adquiere particular relevancia la calidad y el liderazgo, como atributo de la misión educativa correspondiente a los tiempos actuales. Con una mayor exigencia de rentabilidad, eficacia, eficiencia, productividad y utilidad en el quehacer educativo” (Araiza, 2012, p.83).

Del mismo modo es imprescindible dejar de manifestar, la influencia del liderazgo escolar, que ayuda a superar los niveles secundarios en el desarrollo educativo, en las diferentes fases y etapas del aprendizaje incluyendo los factores socioeconómicos en la educación de calidad como lo menciona en la investigación de Estados Unidos donde los resultados tienen una enorme incidencia académica de los estudiantes.

En relación con lo anterior en la mayoría de estudios realizados han identificado que el liderazgo es clave fundamental para la efectividad en los aprendizajes en las escuelas de secundaria y primaria. Es una realidad que la tendencia es el desarrollo integral del estudiantado, para lograrlo es importante considerar el desarrollo profesional docente y del personal administrativo (Graziano et al., 2020). Si bien, las reformas educativas también han puesto énfasis en el desarrollo profesional docente, se requiere profundizar en habilidades de liderazgo docente y analizar cómo estas contribuyen al desarrollo del estudiantado” (Bonilla, 2020, p.3).

El enfoque de estos modelos es con base a las acciones realizadas por los diferentes actores escolares en la mejora continua. El liderazgo educativo con mayor influencia en el mundo es el instruccional y el transformacional. El segundo modelo es el liderazgo transformacional enfocado a la escuela. Relacionado a la eficacia escolar, incluye prácticas para liderar el cambio en todo el centro y sus actores. “De los directores y docentes transformacionales se espera la comprensión, incidencia y transformación de la cultura escolar. Como se puede observar, los enfoques de eficacia escolar y liderazgo confluyen cuando se asocia la relevancia del liderazgo con los resultados de aprendizaje” (Bolívar, 2013).

Se puede afirmar según estudios, que a nivel nacional e internacional el liderazgo es una dimensión de impacto significativo en el logro del aprendizaje y actividad educativa. Al referirnos al liderazgo educativo que se pide en los centros educativos se señalan tres grandes dimensiones:

1. “Definir la misión del centro escolar, es decir llegar a un consenso para clarificar las metas, siendo este el punto de partida.
2. Gestionar la instrucción. Dedicar tiempo para la coordinación de programas, como prestar atención al trabajo en las aulas.
3. Promover un clima de aprendizaje positivo. Esta dimensión incluye funciones del liderazgo para sostener el clima, fomentando una nueva cultura”.

### **Formación de un docente líder.**

Para la formación y desarrollo del liderazgo Bolam (1999), afirma que el desarrollo del liderazgo puede agruparse en cuatro categorías:

1. Conocimiento para la comprensión.
2. Conocimiento para la acción.
3. Mejora de la práctica.
4. Desarrollo de un modo reflexivo (Bolam, 1999, como se citó en Weinstein, 2019).

Los líderes escolares se desenvuelven en el aula, desempeñando una serie de tareas y roles de liderazgo, definidos como gestión intermedia. En las escuelas



descentralizadas se apoya una gestión responsable, donde se involucran los actores para tomar decisiones, favoreciendo el cambio de esquemas tradicionales, que solo responsabilizan a una parte del personal. Una institución centralizada no otorga a los integrantes autonomía para hacer los cambios necesarios.

Para Mestanza (2017), el “Liderazgo es el factor más influyente en los resultados de aprendizaje, detrás de las prácticas docentes. Este impacto se produce, mediante la influencia que ejerce el liderazgo en la institución educativa y en la calidad de la enseñanza” (p39). De esta forma impulsan las prácticas de enseñanza aprendizaje con el fin de aumentar el logro en el aprendizaje de los estudiantes.

Para Villa (2019), La práctica del liderazgo es eficiente cuando se vela por el bien inclusivo y común de la escuela. “la práctica del liderazgo docente se sustenta en tres pilares: a) Los valores para la competitividad. B) Los valores sociales y C) Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad” (p.8).

Los docentes líderes inciden en el aprendizaje y se adaptan a nuevos conocimientos haciendo uso de metodologías innovadoras y tecnológicas que contribuyen a un alto rendimiento académico, en la educación y formación de los educandos, de acuerdo a Castrejón y Estrada (2019), pero para lograr aprendizajes de calidad es necesario formar adecuadamente a los docentes, para que adquieran la capacidad de desarrollar liderazgos también en el estudiantado.

A nivel de país, la formación académica de los docentes salvadoreños es bastante preocupante. Por ejemplo, el exministro de educación, Carlos Canjura en su informe “Líneas estratégicas de un Plan Nacional de Educación en Función de la

Nación” expone los siguientes datos estadísticos: El 73% de los docentes tiene solo el nivel de profesorado, eso quiere decir tres años de universidad, con un plan de estudios deficiente y por tanto, con una planta docente deficiente. Además, solo el 13.7% tiene licenciatura y un 11.5% que solo tiene bachillerato pedagógico. Si se juntan los docentes que solo tienen formación de profesorado y el bachillerato pedagógico eso suma el 84.5% de la población docente, lo cual es indicativo del nivel formativo de los docentes (Canjura, 2014, p. 9).

De forma similar, en un informe del INFOD (2015), se dieron a conocer estadísticas sobre la docencia. Por ejemplo, describen que el 82% de la planta docente se encuentra en un “nivel bajo de formación, el 6% de los docentes aún activos tiene la formación de bachiller pedagógico y solamente el 8% tiene una licenciatura o grado superior, 2% técnico y 2% que no especifica el nivel de formación” (Instituto Nacional de Formación Docente, 2015, p.30).

Es decir que la formación docente necesita mejoras en cuanto a nivel educativo de los maestros. Pues, aunque exista una institución encargada, eso no es suficiente. El Instituto Nacional de Formación Docente tiene como objetivo “la formación e innovación curricular que garantiza la atención de las necesidades del sistema educativo y los requerimientos de una educación integral, inclusiva y basada en los derechos humanos” (Varela, 2019, p.30).

Para Varela (2019), aprender a vivir en una realidad estructural, demanda atención en todas las áreas educativas del país. “Uno de los actores fundamentales para transformar el sistema educativo son los maestros y las maestras, quienes durante la pandemia han reafirmado su compromiso con la comunidad educativa y los

aprendizajes del estudiantado” (p.30).

Otra de las prioridades a tener en cuenta actualmente es la educación multimodal, que implica el desarrollo de otras competencias como la innovación, el análisis de datos, formación en ciencia, tecnología, ingeniería, artes y matemáticas. Capacidades de comunicación, incluyendo más de una lengua, y la capacidad de presentar ideas, capacidades colaborativas, que incluyen el liderazgo y la capacidad de manejar equipos y participar de variadas interacciones sociales.

Autonomía para aprender, que incluye pensamiento crítico y meta cognición.

Autonomía para ser, que incluye flexibilidad, adaptabilidad y emprendimiento  
Competencias socioemocionales. (soft skills) tales como la sociabilidad, la resiliencia, la empatía y el pensamiento crítico (Plan Estratégico Institucional Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, 2019-2024, p. 34).

### **Prácticas de liderazgo escolar.**

El liderazgo es la práctica del mejoramiento. No se trata de un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos. El concepto de práctica implica estar alerta ante la contingencia y obliga a la anticipación.

Para Garza (2005), La práctica del liderazgo es eficiente cuando se vela por el bien inclusivo y común de la escuela. “la práctica del liderazgo docente se sustenta en tres pilares: a) Los valores para la competitividad. B) Los valores sociales y C) Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad” (p.8).

Es decir, que las prácticas del liderazgo se constituyen a partir de una interacción entre los estudiantes, docentes, padres de familia y las personas que trabajan en una institución, por ello su definición también está influida por el entorno, lo que la distingue de la simple descripción de un saber o un hacer. Las prácticas docentes analizadas se enfocan en la precisión y claridad de las técnicas de enseñanza (resúmenes, plantear metas al inicio de un tema, explicaciones aclaratorias o relacionar los temas antiguos con los nuevos) para el enriquecimiento de la enseñanza.

De forma similar en los estudios realizados para identificar prácticas del liderazgo efectivo el más relevante es de LeithWood (2011), por sus singulares características que promueve la implementación de un liderazgo, con una visión extraordinaria en el cumplimiento de metas y objetivos conjuntos de una educación de calidad. También distingue un conjunto común de prácticas básicas en diferentes contextos, a partir de la revisión transversal de múltiples investigaciones, entre ellas:

- Establecer una dirección: construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos comunes y promover altas expectativas;
- Rediseñar la Organización: construir una cultura colaborativa, estructurar
- una organización que facilite el trabajo. (LithWood, 2011, como se citó en Briceño, 2015).

### **Desempeño docente en la enseñanza en el aula.**

En el desempeño docente, uno de los recursos que los directores pueden brindar es el potencial de desarrollo profesional, es lamentable que en la mayor parte de

América Latina los directores no son capacitados, ni certificados para tal cargo. Por tanto, es común ver prácticas deficientes en el ejercicio docente en los centros escolares. En los resultados de una investigación de Represa (2019c), los docentes entrevistados manifestaron algunos factores importantes para su desempeño profesional, tales como:

Vocación a la carrera: Es uno de los factores clave, se percibe cuando existe una entrega al trabajo y disfrute del mismo; además, de permitir que exista compromiso con los aprendizajes del estudiantado.

Su experiencia como docente: El contar con varios años de servicio en la docencia, le permite trasladar de primera mano sus conocimientos y experiencias a los estudiantes. No es lo mismo dar una asignatura sólo a nivel teórico, que vincularla con la realidad.

La formación que se posee: La formación inicial docente (desde las habilidades que se desarrollan desde la carrera) y la formación continua en diplomados, cursos, maestrías y doctorado, ha permitido contribuir aún más al aprendizaje de los estudiantes (Represa, 2019c, p 14).

En relación con lo descrito anteriormente, el Art. 5 de la Carrera Docente, reza: “es deber del Ministerio de Educación planificar y normar de manera integral la formación de los educadores para lograr los objetivos” (p.2). De igual forma el Art. 27, de la misma establece que: “La formación de educadores estará dirigida a su profesionalización y especialización y será reforzada con procesos de actualización y perfeccionamiento docente” (1926, p.8).

Sin embargo, de acuerdo con el Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina el 95% de los docentes trabaja más de 25 horas a la semana, muchos docentes tienen dos trabajos o más. Además, existen docentes que no poseen un grado académico superior” (Plan El Salvador Educado, 2016, p.48).

Del mismo modo FUSADES (2015), señala “que en el país aún no existe un sistema de información que provea estadísticas sobre la profesión docente, la ineficiencia asignación del recurso humano en el aula, los docentes no cuentan con el apoyo adecuado y la capacitación necesaria” (p.8). La profesión docente es un trabajo humanista que se debe promover el desarrollo de nuevas habilidades, para que puedan contribuir con su rol de líderes de una educación de calidad.

De acuerdo con lo anterior, el presente informe analiza el estado de las políticas públicas docentes en El Salvador, el estudio se ha concentrado en la formación docente, más que en el desempeño docente. Por tanto, es necesario reflexionar sobre ambos temas.

### **Estilos de enseñanza Aprendizaje.**

Los estilos de aprendizaje marcan la forma en que el estudiante percibe y procesa la información para construir su propio aprendizaje, éstos ofrecen indicadores que guían la forma de interactuar con la realidad. David et al. (1984), al examinar las fortalezas y debilidades que los estudiantes tienen para aprender, señala que existen cuatro estilos de aprendizaje: convergente, divergente, asimilador y acomodador (Kolb,2005, 1984, como se citó en Guzmán, 2005).

**Tabla 7***Estilos de aprendizajes de Kolb.*

<b>Convergente Activo</b>	Es aquel que busca la aplicación Práctica de las ideas, sus conocimientos están organizados y puede resolver problemas aspectos físicos mediante razonamiento hipotético deductivo.
<b>Divergente reflexivo Pragmático</b>	Es aquel que tienen alto potencial imaginativo y flexible, tiende a considerar las situaciones concretas desde muchas perspectivas
<b>Asimilador Teórico</b>	Es aquel que posee la facultad de crear modelos técnicos, se interesa más por los conceptos abstractos que por las personas, menos aún por la aplicación práctica.
<b>Acomodador reservado</b>	Es aquel que tiene preferencia por hacer cosas, proyectos o experimentos, se adapta e involucra fácilmente a situaciones nuevas, es el m más arriesgado de los estilos.

*Nota: Datos obtenidos de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/59214/1/XIV-Jornadas-Redes-ICE\\_101.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/59214/1/XIV-Jornadas-Redes-ICE_101.pdf)*

Los autores señalan que son los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos los que sirven de indicadores permanentes sobre la manera de percibir y relacionarse con los entornos de aprendizajes. De igual forma, según Bandura (1977), “todos los seres humanos aprenden también mediante la observación de eventos diarios, siendo los de mayor influencia aquellos en los que participan seres cercanos como familiares, amigos y conocidos, además de la sociedad en general”.

De acuerdo con lo antes mencionado, la teoría del aprendizaje social es importante porque las personas pueden aprender diversas cosas nuevas y desarrollar diferentes conductas mediante la observación de otros individuos. El autor establece vínculos entre las teorías conductistas y cognitivas. Siempre va a existir una relación de

ambas partes con la mente del estudiante y con el entorno donde se encuentra de una forma activa en los procesos cognitivos a través de las interacciones diarias (Bandura, 1977, como se citó en Mendoza, 2020).

Los diferentes modelos y teoría de aprendizaje, brindan un marco conceptual que permiten al docente comprender los comportamientos diarios en el aula, mostrando cómo están aprendiendo los estudiantes. También, se pueden visualizar las acciones que son más eficaces en el proceso de enseñanza.

Para Ausubel (1976), “el mecanismo humano de aprendizaje por excelencia para aumentar y preservar los conocimientos es el aprendizaje receptivo significativo, tanto en el aula como en la vida cotidiana” (Rodríguez, 2011, p. 30).

El aprendizaje significativo ocurre cuando una nueva información "se conecta" con un concepto relevante preexistente en la estructura cognitiva, esto implica que, las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidos significativamente.

Los grandes aportes de Ausubel, con sus modelos y enfoques han beneficiado la educación, principalmente en las primeras etapas de la formación educativa.

Colaborando a edificar nuevos horizontes metodológicos que ayudan a incrementar el aprendizaje significativo con el liderazgo del docente, que contribuye a la participación activa de padres de familia, en los nuevos contextos de la educación del siglo XXI, garantizando una educación de calidad en los procesos de enseñanza (Caballero, 2009, p.4).

En la actualidad, el uso de las tecnologías en el campo educativo, es



imprescindible y una necesidad para el desarrollo de las clases. Según Preter (2013), el rol de los formadores es clave en la implementación de metodologías de aprendizaje específicas que tiendan a fortalecer la confianza y empoderamiento (Preter, 2013, como se citó en Rivoir, 2019).

Del mismo modo con la llegada de las tecnologías y su incorporación en la educación se han modificado los patrones de los docentes y estudiantes, como también las teorías del aprendizaje con una diversidad de nuevos recursos y herramientas, que contribuyen a generar nuevas estrategias y estilos de aprendizaje.

De forma similar en la mayoría de las escuelas del país se han transformando los salones de clases típicos, cambiando el pizarrón por los últimos recursos tecnológicos para la educación. Se ha creado el “término “aula inteligente” el cual se refiere al salón de clases que está acondicionado con Proyector (cañón), pantalla de computadora o laptop, Reproductor de video y Reproductor de DVD, Pizarrones interactivos (opcional), Cámaras digitales (opcional), Cámaras de video (opcional) y Bocinas ambientales” (Romo, 2008, p.12).

Con este tipo de tecnología en el aula, se motiva a los estudiantes al uso de las herramientas tecnológicas para recibir una diversidad de información. También generando en ellos el desarrollo de otras competencias, como el liderazgo al poder utilizar con mayor versatilidad la tecnología para el desarrollo de sus actividades y tareas, y en el caso del docente a través del conocimiento y manejo de diversos procesos educativos lo cual contribuye a la toma de decisiones pedagógicas bien fundamentadas.

## Capítulo 3: Metodología

### 3.2 Enfoque de la Investigación

En la presente investigación se utilizará el enfoque cualitativo, el cual permite un profundo análisis de estudio reflexivo, partiendo de una realidad subjetiva. Para Hernández (2014), “asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por una diversidad de contextos que conforman el fenómeno de estudio como tal” (p.54). El proceso de recolección de datos bibliográficos de la investigación fue de argumentos, artículos educativos, revistas y tesis, que demuestran el impacto e importancia del liderazgo docente en la educación.

El enfoque cualitativo permite al investigador buscar y comprender lo que se investiga, de manera que se interpreta la realidad desde la perspectiva de los participantes, dejando de lado el punto de vista personal del investigador. Es un enfoque flexible que establece una relación directa entre lo observado y el observador, de esa forma se construye una totalidad del fenómeno en estudio.

Para según Sampieri, et al., (2014), es un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones. Es naturalista porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad e interpretativo porque intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen (p.23).

En la presente investigación se aplicará este enfoque para un análisis profundo

de las principales características y los tipos de liderazgo, por parte de los diferentes autores. De igual manera la comparación de la teoría permitirá tener una perspectiva objetiva y más completa de la influencia del liderazgo en el aula, a partir de las diferentes investigaciones en torno al tema. Se tomó este enfoque dada la naturaleza del tema en estudio, el cual tiene un abordaje enriquecedor desde el enfoque cualitativo. Para el abordaje metodológico se realizará una revisión sistemática de las lecturas:

Artículos, documentos, tesis y diferentes investigaciones que retomen el tema de liderazgo escolar en el aula.

### **3.3 Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo bibliográfica, ya que se presenta una serie de información de diversos textos científicos que existen en torno al tema de liderazgo docente, para luego contrastar dicha información utilizando una metodología analítica, para el desarrollo de la investigación científica.

La investigación bibliográfica “es clave en el desarrollo del conocimiento ya, que sistematiza, descubre y aporta nuevos conocimientos dando respuestas a la pregunta de investigación; contribuye a la estructuración de ideas originales con la finalidad de precisar el problema que está en proceso de investigación” (Méndez, 2008, como se citó Castro, 2021).

La metodología propuesta para la revisión bibliográfica puede ser aplicada a cualquier tema de investigación para determinar la relevancia e

importancia del mismo y asegurar la originalidad de una investigación.

Además, permite que otros investigadores consulten las fuentes

bibliográficas citadas, pudiendo entender y quizá continuar el trabajo

realizado. La metodología se establece en tres fases:

1. Definición del problema.
2. Búsqueda de la información
3. Análisis de la información. (Gómez, 2014, p.3).

### **3.4 Estrategia de Búsqueda de la Información**

En la búsqueda de información se realizó una revisión bibliográfica en las diversas fuentes de información identificadas y seleccionadas, información teórica confiable que versa sobre el liderazgo escolar en escuelas, desde 1950 al 2018, a través de diferentes buscadores, tales como: Dialnet, Scielo, Google Académico, Alicia y Concytec. Se utilizaron palabras claves relacionadas con el tema, por ejemplo: liderazgo escolar, docente líder, influencia del liderazgo. Siendo artículos científicos que cumplieran con todos los requisitos de publicación.

Hernández (2006), “señala que en el estudio de datos cualitativos se deben considerar cada pregunta con su respectiva respuesta por separado”. Una característica que define el análisis cualitativo, es que se reciben datos no estructurados y el investigador los estructura. Ya que uno de los objetivos es darles una estructura a partir de la perspectiva de los informantes. Según Patton (2002), “la estructuración de los datos implica organizar las unidades, las categorías, los temas y los patrones.” De forma similar Charmaz (2000), afirma que “se debe encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema, relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada o construir teorías” (p.440).

### 3.5 Análisis de datos

Para llevar a cabo el análisis de datos se hará una comparación de la información seleccionada, a través de tablas de doble entrada donde se compararán las variables identificadas como fundamentales en el estudio, con el objetivo de contrastar dichas variables para enriquecer el análisis. También, se realizará un análisis descriptivo de las categorías identificadas a partir de los objetivos de investigación y conceptualizadas a través de la búsqueda, lectura e interpretación de éstas en los artículos científicos de investigación, para ello se utilizará una tabla como la siguiente:

**Tabla 8**

*Fuentes de recolección e información bibliográfica*

<b>Autor</b>	<b>Autor Año y Tipo de información</b>	<b>Título</b>	<b>Síntesis</b>
Sergio Solís	2010, Tesis	Influencia del liderazgo en la gestión escolar	Estudia la influencia en la gestión escolar y explicar las diferentes características de los docentes líderes
Marta Ruiz Corbella	2013, Revista	Influencia del liderazgo en la gestión escolar.	El énfasis del documento es la preocupación de la OCDE en el rol del líder en el aprendizaje.
Carlos Hué García	2012, Revista	Liderazgo y responsabilidad educativa.	El énfasis del documento es la preocupación de la OCDE en el rol del líder en el aprendizaje.
Vivas García, Mireya	2020, Revista	-La educación emocional conceptos fundamentales	El artículo presenta un método sobre inteligencia emocional, autoconocimiento, autoestima, control emocional, motivación

			y conocimiento del otro, valoración y liderazgo docente.
Antonio Bolívar	2016, Revista	Impacto del Modelo Español de Dirección Escolar en la Identidad Profesional de los Líderes Escolares.	La formación emocional en la educación reclama un cambio, en el papel del docente en el aula.
Erika Ivonne Mestizo	2015, Tesis	Relación entre el liderazgo pedagógico de los docentes y el clima de aula.	Conocimiento de los líderes pedagógicos en la mejora de los aprendizajes.
Jhemner Eusebio	2017, Tesis	Influencia del liderazgo docente en la efectividad de la escuela de posgrado.	Formación del liderazgo en la gestión escolar.
Fernández Cisneros	2015 tesis	Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa percepciones sobre liderazgo	La tesis enfatiza el desempeño docente en la educación.
Luis Eustaquio Huerta Camones	2016 Artículo	Influencia del liderazgo docente en la efectividad de la escuela de posgrado de la une	la influencia del liderazgo que los docentes ejercen en las aulas sobre la efectividad de la escuela.
Aurora Bernal Martínez de Soria	2015 revista	Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa	Destaca la importancia del liderazgo del profesor en las instituciones educativas.
Jeser C. Candray	Artículo 2018	Financiamiento de la educación en El Salvador: un análisis Más allá del porcentaje del PIB. Período 2000-2018	Análisis cuantitativo del Financiamiento de la educación en El Salvador Detalla que por 30 años el presupuesto de la educación fue lo más mínimo.
María del Carmen Lapo Maza	2015 Artículo	Liderazgo y su Evolución Histórica	Enfoque sobre los tipos de liderazgo se ha observado que el liderazgo transformacional tiene un rol importante en el

			conocimiento de las competencias.
Cynthia Martínez-Garrido	2020 tesis	Tipos de liderazgo utilizados en las funciones del Gerente Educativo o Director Escolar	Eficacia laboral en la labor de los docentes como una clave en el aprendizaje.
Enrique Guzmán y Valle	2016 revista	El liderazgo compartido según peter senge.	La investigación tiene como objetivo el estudio el liderazgo escolar con el liderazgo docente.
Marina García Garnica	2016Artículo	Calidad del desempeño docente	El documento se enfoca en identificar el liderazgo que utilizan los gerentes educativos.
Sánchez Martí, Angelin	revista 2005	Fortalecimiento de la calidad educativa y los procesos de desarrollo en el salvador a través de la profesionalización de los docentes en servicio.	Implementación de un nuevo enfoque educativo del Ministerio de Educación Salvadoreño en torno a los resultados esperados en su Plan Social Educativo.
Antonio Bolívar	revista 2010	Liderazgo para el aprendizaje	¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta.
Daniela Carreño Pérez	revista 2020	revisión teórica de los modelos de liderazgo educativo	El artículo presenta una revisión teórica de los modelos más estudiados de liderazgo educativo.
Yaritza Cruz	2000 Revista	El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los	Diversas conceptualizaciones del liderazgo y aprendizaje sistémico que se enfocan en la innovación de la educación.
José Alves	2010Revista	Liderazgo y clima Organizacional.	Conocimiento sobre el trabajo de los líderes en el desarrollo

			curricular y pedagógico.
Francisca Gloria Barco Herrera	2021 tesis	Aprendizaje y desarrollo profesional docente.	Características de la gestión educativa y las funciones del líder en los cambios en los diferentes procesos.
Juana Fernández Romero	2015	Desafíos en el desarrollo del liderazgo en las pymes bogotanas	Propósitos de la investigación es conocer la calidad del desempeño docente.
Ángel Enrique Asuero	2018 tesis	Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación	Se refiere al discurso del docente como líder transformacional, tiene como fin analizar sus características y descubrir los elementos esenciales del líder.
Alberto Rodríguez Sánchez	Tesis 2016	Liderazgo Educativo: conceptualización y tendencias actuales	Análisis de la evolución que ha tenido el liderazgo educativo desde la década de los años 30/40 cuando se empieza hablar de este término donde solo importa el líder y sus características, hasta la actualidad,
Consuelo Vélaz de Medrano	revista 2019	Liderazgo educativo	Analizar de qué manera sus sistemas educativos está promoviendo y desarrollando, dentro de su normativa, un modelo de liderazgo pedagógico, inclusivo y distribuido.
Daniel Acosta1	revista 2019	Estilos de liderazgo en la educación superi	El liderazgo del profesor en la Educación Superior fluctúa constantemente de acuerdo con las dinámicas de la sociedad.
Almeida García, María José	tesis 2018	Incidencia del Liderazgo en la Intención de	Evaluación del liderazgo, así también



		Emprendimientos Productivos Formales en Estudiantes	los factores que inciden en dicha intención.
Enrique Bonilla-Murillo.	revista 2020	Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores	Las reformas educativas se han enfocado en el desarrollo integral del estudiantado; sin embargo, falta más capacitación docente.
Victorina Castrejón Reyes, Claudia Cintya Peña Estrada	revista 2016	Liderazgo docente una oportunidad para afrontar los desafíos en el aprendizaje digital.	Aprendizaje digital, implica desarrollar habilidades digitales en el profesorado, de ahí la importancia que recobra el liderazgo para poder enfrentar las exigencias ante un cambio obligado de un ambiente presencial a uno virtual o digital
Sergio Galdames-Poblete y Simón Rodríguez- Espinoza	revista 2016	Los líderes educativos previos a cargos directivos. una nueva etapa de formación	Las evidencias indican que una educación de alta calidad es fundamental para la plena participación de la población en las instituciones económicas y políticas, y esa participación es fundamental para la democracia y el desarrollo económico.
Helga Cuéllar-Marchelli FUSADES	2015 Informes de Seguimiento PREAL	El Estado de las Políticas Públicas Docentes	La educación que tenemos.

*Nota.* Datos obtenidos de las diferentes fuentes bibliográficas seleccionadas.

Al plantearse las preguntas de investigación surgieron categorías, que se presentan a continuación, así como su concepción e indicadores que las caracterizan según los autores consultados

**Tabla 9***Matriz de Operacionalización de variables*

<b>Categorías</b>	<b>Dimensión conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Liderazgo docente	Componente valioso en las Instituciones educativas, para generar cambios en los procesos de la educación. Por lo tanto, se puede apreciar en las actitudes del docente cuando imparte sus clases.	Liderazgo docente	Desarrolladores del liderazgo escolar. Administración y Liderazgo Ámbito de la administración y liderazgo docente en la calidad de enseñanza escolar.
Calidad educativa	La calidad educativa promueve la participación y autonomía de los niños, niñas y jóvenes.	Educación humanista	Pertinencia Relevancia en la promoción del aprendizaje Equidad
Aprendizaje	El aprendizaje ocurre cuando se produce la realimentación para saber cómo actuar la próxima vez de modo más eficaz		Actitudes positivas y percepciones acerca del aprendizaje. Que involucran la adquisición e integración del conocimiento. Involucran la extensión y profundización.
características del liderazgo docente	las características del buen profesor, se perciben en las competencias pedagógicas, capacidad de liderar al grupo.		-Competencias -potencial humano Inteligencia emocional
Liderazgo pedagógico	conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras	Competencia profesional	-establece metas y expectativas -planificación coordinación Evaluación de la

			enseñanza curricular. Promoción y participación del aprendizaje. asegura un entorno ordenado y de apoyo -asigna recursos de manera estratégica.
liderazgo educativo	El liderazgo educativo puede comenzar desde los niveles más básicos y continuar a lo largo de la formación de una persona.	Formas de liderar	-Desarrollo humano -Organización educativa -Calidad educativa - Cualidades del líder docente. -Visión de futuro -Gestión educativa -innovación
liderazgo eficaz	capacidad de influir positivamente con visión de futuro de la institución que le permite actuar sobre el sistema de incentivación personal		-Establecen dirección -Rediseña la organización -Desarrollan personas -Gestionan la instrucción
Líder educativo	Es el que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	Conocimientos profesionales	-Principios y habilidades -Mejora continua -promueve el aprendizaje eutético -Conocimientos y destrezas.
desarrollo de competencias	Formación de Habilidades para aprendan a ser, a saber hacer, aprender– aprender, a investigar, a comunicarse a expresarse, saber escuchar, saber hablar, saber discutir, razonar, fundamentar, descubrir, experimentar actuar individualmente y en grupo.	Inteligencia emocional	-Dimensión cognitiva -Dimensión actitudinal -Dimensión Instrumental

*Nota:* información recopilada de las diferentes fuentes bibliográficas.

## **Capítulo 4: Análisis y discusión de resultados**

Este capítulo presenta la información cualitativa que se seleccionó de la revisión bibliográfica, en referencia a la influencia del liderazgo escolar docente en el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, la información se organiza según los diferentes tipos de liderazgo en objeto de estudio, también se describen los mecanismos que el docente promueve, facilitando los procedimientos en el transcurso de las actividades escolares más significativas.

Diferentes tipos de liderazgo en objeto de estudio, también se describen los mecanismos que el docente promueve, facilitando los procedimientos en el transcurso de las actividades escolares más significativas.

El liderazgo escolar docente ha contribuido en la mejora de resultados escolares en las instituciones educativas al influir en las motivaciones, capacidades y competencias docentes siendo imprescindible en el aumento de la eficiencia y equidad de la educación.

Además, busca la eficacia, la transformación de los conocimientos, los sentimientos, las actitudes y prácticas de desarrollo de habilidades para mejorar la cultura educativa en la sociedad. Concisamente, el rol y la influencia del liderazgo docente escolar consiste esencialmente en comprometerse y ejecutar prácticas que promueven el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones de los maestros, las habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores (Stephen, 2010).

## **1.2 Descripción e interpretación de resultados**

En El Salvador, la influencia del liderazgo escolar docente se suma al buen desempeño de la enseñanza y aprendizaje, contribuyendo con el objetivo de mejorar la calidad en educación de las instituciones educativas.

A continuación, se detalla la estructura a seguir para la realización de este capítulo.

### **Como primer paso, la definición del problema:**

Se tomó este enfoque dada la naturaleza del tema en estudio, el cual tiene un abordaje desde el enfoque cualitativo. En la actualidad, el liderazgo escolar docente a nivel mundial se ha convertido en un elemento movilizador que, en medio de un sistema complejo, logra finalmente generar cambios a nivel escolar, la gran importancia del liderazgo en la calidad de la educación. Se le atribuye al liderazgo incidencia sobre los resultados académicos de los estudiantes.

### **En el segundo paso, búsqueda de la información:**

En la búsqueda de la información se seleccionaron diversos textos científicos que existen en torno al tema de liderazgo docente, a nivel mundial, en América Latina y a nivel de El Salvador. Asimismo, se optó por seleccionar dicha información utilizando una metodología analítica para el desarrollo de la investigación científica y aportar nuevos conocimientos que den respuesta a las interrogantes de la investigación establecida.

### **En el tercer paso, análisis de la información:**

El análisis de la información se realizó a través de un proceso de organización de las fases de investigación, estableciendo categorías, modelos, unidades descriptivas e interpretación de la información, dándole sentido y explicación a las categorías en estudio. Por lo tanto, la información encontrada para la revisión del trabajo bibliográfica o documental ha sido la fuente de información para el estudio acerca de la influencia del liderazgo escolar docente en el aprendizaje de los estudiantes.

Asimismo, se relacionaron las variables descritas en la tabla 6, en referencia a la información bibliográfica seleccionada, donde se consideraron las más significativas en relación al tema en estudio.

**Para sustentar esta investigación, se consideran como primordiales los objetivos de la investigación relacionándolos con los planteamientos de algunos autores:**

En relación con el objetivo general de la investigación: Analizar la influencia del liderazgo docente en los aprendizajes del estudiantado para mejorar los procesos educativos en el aula.

Autores como Robinson (2018), plantea que el liderazgo educativo debe desempeñar los siguientes aspectos: la capacidad de crear una visión, establecer lineamientos, distribuir recursos estratégicamente, garantizar una enseñanza de calidad, liderar el aprendizaje, desarrollo docente, rediseñar la organización y asegurar un ambiente ordenado y seguro. Según el planteamiento del autor se puede aseverar que el liderazgo educativo influye significativamente en el liderazgo escolar docente en relación al aprendizaje de los estudiantes, garantizando la calidad de la enseñanza.

Un hallazgo encontrado a partir de la revisión bibliográfica sobre el tema es que el liderazgo pedagógico ejerce una mayor influencia positiva en la educación cuando está ampliamente distribuido y compartido entre los docentes y las comunidades profesionales de aprendizaje, el líder docente influye en el aula, colabora en la construcción de una cultura de un aprendizaje inspirado y profundo que alcanza mayores niveles de compromiso en el proceso de interacción del aprendizaje del estudiante, de esa forma el liderazgo de ambas partes es necesaria para contribuir a una educación de calidad.

Casas (2019), afirma que el liderazgo pedagógico es el que centra la organización de las buenas prácticas en la escuela con los siguientes elementos: incremento de los resultados de aprendizaje, desarrollo profesional de los docentes con las tareas relacionadas a la pedagogía. De acuerdo con la afirmación que presenta el autor se puede decir que el liderazgo pedagógico influye en la organización educativa, facilita el desarrollo profesional docente y ayuda a mejorar los procesos en el aula, para lograr altos niveles en las tareas fundamentales de aprendizaje en los estudiantes.

En relación al objetivo: Identificar las características del liderazgo docente en El Salvador, para su fomento y promoción en la atención al estudiantado. En la revisión de literatura se pudieron identificar las características que sobresalen en los docentes con liderazgo en educación a nivel de El Salvador, entre las cuales se mencionan: Comunicación efectiva, Generación de compromiso, Interacción social y Persuasión.

También, promueven la participación en el aprendizaje, planifican la enseñanza

con lineamientos del MINEDUCYT teniendo metas claras en la utilización de estrategias y recursos.

Dominio y aplicación de lo pedagógico curricular del aprendizaje, crean un clima de convivencia en el aula, distribuyen actividades, ambientes democráticos, trabajo en equipo, uso oportuno y pertinente de la información, articulan los esfuerzos entre los padres de familia y estudiantes y fomentan redes y sinergias con administradores y responsables.

Textualmente, Bolívar (2017), menciona que los “líderes tienen una visión clara para establecer la dirección de la escuela y velan por el desarrollo de la misión y visión de la institución educativa”, se concibe que el autor parte de las bases fundamentales que conciben el ideario institucional, lo cual orienta a los docentes y que retoman al momento de elaborar la planificación y organización curricular para desarrollar su cativa, articulando una serie de contenidos, estrategias, metodologías y materiales. El éxito del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes dependerá de la forma en que se practique.

Contreras (2014), Menciona que el liderazgo del docente es el proceso mediante el cual los profesores, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, directores y otros miembros de la comunidad escolar para mejorar la enseñanza y las prácticas de aprendizaje con el objetivo de incrementar los aprendizajes y los logros de los estudiantes. Según lo mencionado por el autor, el liderazgo del docente genera influencia en la promoción y logro de metas del plan institucional, liderando procesos significativos que muestran resultados de impacto en la enseñanza del estudiante.

En relación al objetivo: Determinar los tipos de liderazgo docente y su influencia en la calidad educativa del estudiantado. Se pudo determinar entre los tipos de liderazgo más significativos, encontrados en la revisión teórica el liderazgo



transformacional porque se relaciona con cada una de las dimensiones del desempeño docente, en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los docentes a innovar y crear cambios. El liderazgo en la escuela implica cambios en la distribución del poder, el control y la autoridad.

El liderazgo pedagógico promueve una visión de futuro en la acción social y emocional de los educandos. El liderazgo docente es un factor influyente para la transformación de las prácticas distribuidas y la colectividad.

González (2018), plantea que la forma eficaz y eficiente de la enseñanza se adquiere, a través de procesos de conocimientos de calidad por el uso correcto de estrategias y de un desarrollo de habilidades de competencia en los estudiantes. De acuerdo al planteamiento del autor, para lograr una enseñanza de calidad se debe mantener criterios claves que incentiven el pensamiento crítico de los estudiantes y buscar que logren desarrollar la creatividad en las actividades complejas. Asimismo, asegurar que se logren los objetivos estratégicos y se cumplan.

Un hallazgo importante surge del aporte realizado por Dr. Gento Palacios (1998) que ofrece una visión integral en la calidad educativa, que se identifica en el producto de los resultados y la satisfacción de los estudiantes, lo cual motiva a los miembros de la comunidad educativa a seguir fortaleciendo prácticas activas de liderazgo en las instituciones educativas.

Román (2015), concibe que la calidad educativa promueva la participación y autonomía de los niños, niñas y jóvenes, donde los recursos disponibles se ponen al servicio de los aprendizajes de uso pedagógico y relevante de estos recursos

educativos. En el contexto salvadoreño la visión de calidad que predomina es limitada e incapaz de abordar con prontitud los desafíos que exigen una demanda permanente acorde con los cambios que van surgiendo.

Para lograr una calidad total en la educación de los educandos se debe tener docentes altamente capacitados y actualizados en todas las áreas, conllevando a motivar e incentivar los procesos educativos. Según lo proyectado por Varela (2019), aprender a vivir en una realidad estructural, demanda atención en todas las áreas educativas del país. “Uno de los factores fundamentales para transformar el sistema educativo son los maestros y las maestras, quienes durante la pandemia han reafirmado su compromiso con la comunidad educativa y los aprendizajes del estudiantado”.

En el objetivo: Establecer los factores que determinan el liderazgo docente en el aula para el desarrollo de competencias en los estudiantes. Se estableció entre dichos factores la capacidad del docente, la motivación y compromiso en la influencia educativa, las condiciones de trabajo, el cambio de prácticas, factores asociados al aprendizaje escolar individual, familiar o comunitario, contexto nacional, políticas educativas, organización y gestión de los aprendizajes en la escuela y en el aula.

Kolb (1984), establece las fortalezas y debilidades que los estudiantes tienen para aprender, señala en su teoría que existen cuatro estilos de aprendizaje: convergente, divergente, asimilador y acomodador, se da por acertada la teoría que plantea el autor antes mencionada que los cuatro estilos de aprendizaje se adaptan a las diversas cualidades individuales de aprendizaje, las cuales surgen debido a los factores que ofrece la genética en la familia, las experiencias que les toca vivir a las

persona y las exigencias del entorno. Efectivamente, como docentes hay que respetar, comprender y conocer el ritmo individual de los educandos, a través de la escucha y comunicación efectiva.

Repreza (2019), proyecta claramente en su investigación, que en el contexto salvadoreño, los estudiantes consideran líderes a sus maestros porque muestran características de liderazgo en el proceso enseñanza aprendizaje, tales como: son investigadores, preparados para brindar contenidos, son ejemplo a seguir, buscan que sus estudiantes aprendan, buscan maneras creativas para brindar sus clases, son docentes dinámicos, innovadores, mantienen comunicación con sus estudiantes dentro y fuera del aula, se actualizan y promueven las habilidades sociales, como la empatía, la tendencia a la innovación y mejora, la flexibilidad, la paciencia y la responsabilidad.

De acuerdo a la proyección del autor, no solo los docentes deben practicar la innovación, si no que tiene que ser abordada con relevancia desde el MINEDUCYT, ya que es el ente rector de la educación en el país, para proporcionar servicios de calidad a los estudiantes y de esta manera brindar soluciones pertinentes a la sociedad misma.

Parra (2014), plantea que el desarrollo de competencias son operaciones que ayudan y permiten al ser humano a realizar acciones complejas, los estudiantes desarrollan competencias en el proceso enseñanza aprendizaje, como las habilidades y destrezas que el docente contribuye a desarrollarlas.

Según el planteamiento del autor, el desarrollo de competencias son operaciones que influyen significativamente en el liderazgo escolar docente, Para llevar una organización práctica de situaciones de aprendizaje, fomentando estrategias de

inclusión, convirtiendo el aula en una fuente de investigación, donde el docente es consciente de las nuevas habilidades que aprende y aplica.

Un hallazgo importante en esta línea, lo plantea Bonilla (2020), al afirmar que el liderazgo transformacional en el aula, estimula la motivación académica, el compromiso y el esfuerzo de los estudiantes, fomentando sus intenciones para participar en actividades de instrucción por su cuenta, engendra la autoeficacia y facilita el aprendizaje significativo.

Según el aporte del autor, las características del liderazgo transformacional del docente en el aula educativa, son entre otras la capacidad, agilidad y flexibilidad en la comunicación asertiva, generando gran impacto en las relaciones emotivas profesionales del docente, lo que permite a los estudiantes que experimenten un clima de confianza en el desarrollo de las competencias académicas.

Tomando de referencia lo anterior, se confirma que la influencia del liderazgo escolar docente en el aprendizaje de los estudiantes, se observa a través del fomento de características como la pasión, integridad, capacidad de inspirar a otras personas, agilidad y flexibilidad. También, el liderazgo involucra un proceso de influencia social, se basa en objetivos y resultados que logran establecer metas significativas en proceso de

De lo anterior es que surge la necesidad de desarrollar el último objetivo planteado en el estudio: Diseño de un plan de capacitación de entrenamiento en habilidades de liderazgo al personal docente que labora en el Complejo Educativo Católico Juan XXIII, para que garantice el desarrollo profesional de la calidad educativa. Visualizando la importancia que posee el desarrollo de capacidades de liderazgo

docente en las instituciones educativas del país.

En este punto es importante, también, manifestar que el investigador considera fundamental el desarrollo de investigaciones empíricas que retomen la temática del liderazgo docente en las aulas salvadoreñas, ya que al hacer una revisión exhaustiva de los materiales existentes en torno al tema se pudo constatar que no hay suficiente material bibliográfico que describa y analice la temática a profundidad, enfocándose más en países desarrollados y a nivel empresarial para el abordaje del liderazgo.

## **CAPÍTULO 5: Conclusiones y propuesta de mejora**

### **5.1 Conclusiones**

En este apartado se reflexiona sobre cómo el liderazgo escolar docente se ha convertido en una prioridad en la política educativa y su importancia en las funciones de las prácticas escolares. Siendo una herramienta en la mejora de los resultados académicos al influir en la estimulación y capacidades de los maestros.

Partiendo de la pregunta que guio la investigación: **¿Cuál es la influencia del liderazgo docente en los aprendizajes del estudiantado para la mejora de los procesos educativos en el aula?** Se concluye que el liderazgo influye y contribuye en el aprendizaje de los estudiantes a través de procesos estructurales y socioculturales,

que definen la capacidad de las instituciones educativas y permite que exista un sentido de pertenecía, así lograr optimizar la calidad en la educación.

Autores como: Mestanza (2017), menciona que el liderazgo es el factor más influyente en los resultados de aprendizaje, en las prácticas docentes. Este impacto se observa en la institución educativa y en la calidad de la enseñanza que se da en el aula. Por tanto, el liderazgo escolar docente es un elemento que influye notablemente en la calidad educativa, vinculado a las actividades escolares y a la actitud del docente, por lo cual permite a los educandos la participación de una dinámica justa y comprometida al desarrollo de competencias dentro de las aulas de clases, para que adquieran conocimientos necesarios y generar relaciones personales para alcanzar sus objetivos profesionales a futuro.

Un hallazgo significativo en esta línea es cómo el liderazgo puede promoverse también el estudiantado y en la comunidad educativa en general, siendo una característica que puede transmitirse entre los miembros de la sociedad, en diferentes niveles.

En relación a la pregunta: **¿Cuáles son las características del liderazgo docente en El Salvador, para su fomento y promoción en la atención al estudiantado?** Palacios (2016), menciona y distingue al líder educativo por sus características humanistas, el liderazgo docente influye individual o colectivamente, en sus colegas y miembros de la comunidad educativa.

Por su parte, Represa (2019), manifiesta que en El Salvador los docentes influyen a través de características como vocación hacia la docencia, respeto, ética,

empatía, puntualidad, responsabilidad, pasión, innovación, creatividad, solidaridad, motivación y comunicación. Por tanto, aunque no existe mucha documentación sobre el fenómeno del liderazgo en las aulas salvadoreñas. FUSADES (2015), señala “que en el país aún no existe un sistema de información que provea estadísticas sobre la profesión docente, la ineficiencia asignación del recurso humano en el aula, los docentes no cuentan con el apoyo adecuado y la capacitación necesaria. Se concluye que las características más sobresalientes en el liderazgo docente en El Salvador, son vocación, solidaridad, innovación, creatividad y excelente comunicación.

Un hallazgo interesante es que el MINEDUCYT, menciona otras características dentro de la profesión docente, asociadas al liderazgo escolar, tales como: dominio y aplicación de lo pedagógico curricular del aprendizaje, creación de un clima de convivencia en el aula, distribución de actividades, fomento de ambientes democráticos, trabajo en equipo, uso oportuno y pertinente de la información y articula los esfuerzos entre los padres de familia y estudiantes.

En cuanto a la interrogante: **¿Cuáles son los tipos de liderazgo docente y su influencia en la calidad educativa del estudiantado?** Bernal (2015), menciona que los tipos de liderazgo coinciden en estimar al profesor como instrumento clave de la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, y mantienen como uno de los principales objetivos de su trabajo de gestión el lograr su desarrollo profesional. Los diferentes tipos de liderazgos contribuyen a mejorar las funciones y prácticas pedagógicas. Entre los tipos de liderazgo docentes señala los siguientes transformacional, pedagógico o liderazgo instruccional, liderazgo coach, la variedad de estilos de liderazgo ayuda a los estudiantes a tener una visión amplia, para organizar los equipos de estudio, empresa y trabajo.

Se concluye que los estilos de liderazgo que más se observan en las aulas son el transformacional, pedagógico e instruccional y su influencia es muy fuerte en los aprendizajes del estudiantado. Por ejemplo, hay autores que mencionan que las instituciones donde se cuenta con diferentes estilos de liderazgo en las prácticas escolares se visualiza claramente el perfeccionamiento de habilidades y destrezas del estudiante, así como independencia, autocontrol y logran que aporten soluciones innovadoras a los problemas reales. Lo anterior se convierte en un hallazgo importante que vislumbra la necesidad de promover el liderazgo docente en función de estos tipos de líder que influyen de manera más concreta en las instituciones educativas.

Por último, en la interrogante: **¿Cuáles son los factores que influyen en el liderazgo docente en el aula para el desarrollo de competencias en los estudiantes?** Rojas (2006), menciona los factores que facilitan o dificultan el aprendizaje de los estudiantes y que son utilizados por los propios docentes.

Factores asociados al aprendizaje escolar, se dividen en individuales, familiares o comunitarios, contexto nacional, políticas educativas, capacidad docente y organización y gestión de los aprendizajes en la escuela y en el aula. Por su parte, Represa (2019), también hace mención de los factores en El Salvador más relevantes: vocación a la carrera, su experiencia como docente, la formación que se posee, la familia, el apoyo institucional y experiencias académicas no favorables en el proceso de formación de los docentes líderes.

En síntesis, el liderazgo docente en la enseñanza aprendizaje, es un elemento fundamental en la práctica docente, en el dominio de contenidos, manejo del aula, desarrollo de aprendizajes y conductas deseables en el estudiantado al momento de



organizar, dirigir, coordinar, evaluar y crear condiciones de desarrollos de enseñanza. Ya que a través del liderazgo en el aula se fomenta el dialogo, la capacidad de trabajar en equipos, el espíritu crítico y la toma de decisiones, para inspirar confianza entre docentes y estudiantes con un alto índice de aprendizaje en el desarrollo de competencias. Como menciona Villa (2019), la práctica del liderazgo es eficiente cuando se vela por el bien común de los miembros de la escuela, con la práctica de valores para la competitividad, valores sociales y éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

Para lograr una calidad total en la educación de los estudiantes se debe tener docentes altamente capacitados y actualizados en todas las áreas que conllevan a motivar e incentivar a los procesos educativos. Según lo proyectado por Varela (2019), aprender a vivir en una realidad estructural, demanda atención en todas las áreas educativas del país. “Uno de los factores fundamentales para transformar el sistema educativo son los maestros y las maestras, quienes durante la pandemia han reafirmado su compromiso con la comunidad educativa y los aprendizajes del estudiantado”. Por tanto, un hallazgo importante en esta línea es la necesidad de enseñar a aquellos docentes que no presenten características de liderazgo a fomentarlas y promoverlas, mediante diferentes estrategias de enseñanza y distribuyendo los roles y actividades comunes en las instituciones educativas.

## 5.2 Propuesta de Mejoras

### Índice

5.2 Propuesta de mejora .....	107
5.2.1 Descripción de la propuesta.....	108
5.2.2 Justificación de propuesta.....	109
5.2.3 Objetivos.....	111
5.2.4 Objetivos estratégicos.....	111
5.2.5 Plan de capacitación.....	113
5.2.6 Desarrollo del plan de capacitación .....	113

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> Detalles del plan de capacitación en referencia a las acciones de mejora.....	114
<b>Tabla 2:</b> Detalle del plan en referencia a las acciones de mejora se detalle el siguiente plan.....	115
<b>Tabla 3: Elemento 1:</b> Promover en el entrenamiento de habilidades en los docentes para el desarrollo de procesos significativos en beneficios de los estudiantes en la institución educativas.....	116
<b>Tabla 4: Elemento 2:</b> Promover la articulación profesional del liderazgo docentes que se práctica en la Institución educativa que beneficia.....	117
<b>Tabla 5: Elemento 3:</b> Materiales que se utilizaran para el desarrollo de los talleres.....	120

## 5.2 Propuesta de mejora

**Tema:** Ampliar la calidad y la formación profesional docente, con entrenamiento en habilidades de liderazgo, para que las apliquen en el aula con los estudiantes.

El propósito de la propuesta es motivar a los docentes a que se integren al sistema de formación profesional docente, para descubrir sus cualidades o características como líder, llevar un proceso de entrenamiento referente a los estilos de liderazgo que desarrollan, para motivar a sus estudiantes mediante la sensibilización de un liderazgo efectivo, que dé como resultado una disciplina adecuada en el aula y obtener resultados de calidad en su papel de facilitador y formador.

El liderazgo educativo se ve consolidado en la escuela con el trabajo en equipo, mediante una continua generación y renovación de ideas y metodologías, enriquecimiento en conocimientos y crecimiento en valores. El liderazgo, se debe establecer en la práctica docente desarrollando una visión del futuro, y estrategias que permitan adquirir habilidades para producir los cambios necesarios que se necesita un líder intelectual que posee una visión crítica y la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio.

Por tal razón el objetivo de la propuesta es formar, motivar, innovar las competencias de los docentes, del Complejo Educativo Católico Juan XXIII con entrenamiento en habilidades de liderazgo, para que las apliquen en el aula con los estudiantes. Por lo cual exige estrategias actualizadas que provoquen calidad y compromiso bien definidos para lograr las metas establecidas y hacer que el liderazgo docente sea visible en los procesos de enseñanza en el aula.

### **5.2.1 Descripción de la propuesta**

El propósito de la propuesta es motivar a los docentes a que se integren al sistema de formación profesional docente, para descubrir sus cualidades o características como líder, llevar un proceso de entrenamiento referente a los estilos de liderazgo que desarrollan, para motivar a sus estudiantes mediante la sensibilización de un liderazgo efectivo, que dé como resultado una disciplina adecuada en el aula y obtener resultados de calidad en su papel de facilitador y formador.

De acuerdo con los hallazgos encontrados en la investigación realizada se estableció que hay deficiencia y carencias en el entrenamiento de habilidades en algunos docentes, es importante que las instituciones se interesen en el proceso de formación integral, profesional de la calidad educativa, para adquirir un liderazgo centrado en fijar objetivos y desarrollar sistemas inteligentes de evaluación.

La implementación de los talleres a los docentes surge a raíz de ver las necesidades de motivación laboral de los docentes existen dificultades, para encaminar un liderazgo efectivo que dé como resultado un liderazgo innovador en las aulas. Con los talleres se pretende conducir al docente al auto conocimiento personal para redescubrir habilidades positivas, teniendo como resultados aplicar las estrategias, herramientas y procedimientos adecuados para generar un ambiente agradable en clases. Con ello se demuestra que del liderazgo que ejerza el docente busca elevar la calidad en la formación educativa.

### **5.2.2 Justificación de la propuesta**

El tema del liderazgo docente hasta hace pocos años ha empezado a visualizarse como relevante en las instituciones educativas del país, por el alto impacto que presenta en aquellas instituciones donde se fomenta, tanto a nivel de dirección como de personal docente y estudiantado. Según Stephen (2010), el liderazgo educativo es un factor clave que contribuye a los elementos del sistema educativo y produce efectos positivos, lo mismo sucede con la influencia de un buen líder en la escuela, su presencia es significativa no solamente para iniciar y estimular un cambio en la institución, sino también para lograr una educación de calidad.

Por lo anterior, es que fruto de la investigación “influencia del liderazgo escolar docente en el aprendizaje de los estudiantes” se ha planteado la presente propuesta, ya que se determinó la fuerte influencia que posee el liderazgo docente en los aprendizajes del estudiantado y la importancia que tiene el liderazgo para el logro de aprendizajes de calidad en el aula.

La presente propuesta se desarrolló tomando como base el Complejo Educativo Católico Juan XXIII de San Juan Nonualco, departamento de La Paz, por ser una institución educativa donde se puede observar el potencial de liderazgo que existe en los docentes, haciéndose necesario contar con un plan de capacitación para formarlos y así desarrollar esas habilidades de liderazgo que en algunos casos se encuentran dormidas o poco fortalecidas, debido a factores como carencia de tiempo, falta de motivación y el temor a adaptarse a las innovaciones en las estrategias pedagógicas actuales.

Con esta propuesta se busca contribuir a fortalecer la gestión y calidad educativa de la institución, así como ser una posible alternativa de solución al problema

del desinterés escolar, de tal manera que pueda contribuir a mejorar las habilidades de liderazgo en los docentes, como unos de los principales actores del proceso educativo.

Además, el complejo educativo católico tiene la responsabilidad de fomentar, también, en el estudiantado la formación de líderes comprometidos, que se apropien y den a conocer a los demás miembros de la comunidad educativa, la misión y visión de la institución, el reconocimiento de las metas alcanzadas, el sentido de pertenencia y la calidad educativa de los estudiantes. Esa responsabilidad, en gran parte es asumida por los docentes, por lo que se considera fundamental contribuir en esta labor a través de la dotación de habilidades de liderazgo que les servirán para cumplir con este propósito de la mejor forma.

La formación de docentes a través de la dinámica de talleres de entrenamiento en habilidades de liderazgo, se considera la mejor estrategia por ser una forma rápida y oportuna de motivar y hacer reflexionar a los docentes sobre el tema. pues, se pretende que el liderazgo de los docentes del complejo educativo con la implementación de dichos talleres se incremente y también se replique en los estudiantes y padres de familia de la comunidad, contribuyendo así a dar más seguridad a los docentes en el aula como gestores de los procesos pedagógicos, utilizando diversas estrategias de enseñanza y herramientas didácticas que busquen fortalecer el desarrollo de las competencias en el estudiantado, preparándolos para la vida y construyendo redes de aprendizaje e intercambio en la comunidad, que ayuden a superar los desafíos del complejo educativo.

Por último, es importante resaltar que esta propuesta no solo contribuirá a la formación de los docentes de la institución educativa en habilidades de liderazgo, sino

que, a través de una estrategia de réplica, a los estudiantes, padres y madres de familia y demás miembros de la comunidad educativa, así como otras instituciones educativas que se encuentren ubicadas geográficamente cerca del Complejo Educativo Católico Juan XXIII.

### **5.2.3 Objetivo:**

Capacitar en procesos de liderazgo pedagógico a docentes que estén inmersos en roles protagónicos dentro de la institución educativa, para que fortalezcan sus habilidades como líderes educativos del Complejo Educativo Católico Juan XXIII.

### **5.2.4 Objetivos estratégicos:**

1. Fortalecer las características de liderazgo docente para la mejora de los aprendizajes en el aula escolar.

2. Motivar a los docentes a desarrollar competencias de liderazgo en la institución educativa, para fortalecer el rendimiento académico del estudiantado.

3. Desarrollar habilidades en los docentes, para que existan líderes protagonista del cambio educativo en las aulas del Complejo educativo Católico Juan XXIII.

### **Descripción General de los docentes que laboran en la Institución del Complejo Educativo Católico Juan XXIII**

1: Código 88080

2: Complejo Educativo Católico Juan XXIII

3: Departamento de La Paz San Juan Nonualco.

Actualmente la institución cuenta con una comunidad educativa de 485

estudiantes los cuales 234 son hombre y 251 son mujeres entre el turno matutino y vespertino, también se cuenta con 21 docentes en sus diferentes especialidades el cual 14 de ellos cuenta con sueldo base, 1 interinos, 2 con sobre sueldos y 4 administrativos.

**Necesidades económicas:** salario mínimo y el costo de la canasta básica de alimentos, agudización de las oportunidades laborales de los docentes que llevan varios años trabajando sin plaza del Mineducyt siendo afectados a escalar en la formación continua.

**Necesidades Académicas:** Formación continua en las áreas científicas, técnico pedagógico, tecnológicas y prácticas. De acuerdo con el currículo personal es la mayoría que no poseen títulos adicionales después de la docencia, es una minoría que presenta una licenciatura solo una Maestra que posee Maestría en educación.

**Necesidades físicas:** enfermedades crónicas, enfermedades Psicológicas y de auto cuidado.

Situación laboral del personal académico en la Institución

Tareas y tiempos en los planes de trabajo establecidos por la Institución

Condiciones materiales de infraestructura en las aulas no cuentan con todos los recursos que se requieren para minimizar el estrés.

Por lo tanto, el liderazgo en los docentes facilitara la gestión de reorganización de horarios, trabajo en equipo, gestión de recursos en el aula y construcción de proyectos para solventar las necesidades que son prioridad para generar un clima que vaya en beneficios de toda la comunidad.



### **5.2.5 Definir plan de capacitación**

Un plan de capacitación con enfoque al docente es la visión de las expectativas y necesidades que se deben apoyar la mejora continua del desempeño del personal docente en todas las áreas de la Institución educativa, en determinado periodo de tiempo, de acuerdo a las preceptivas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material al alcance.

El plan de capacitación a través de talleres a los docentes tiene como propósito motivar el líder protagonista del cambio educativo, por medio del auto conocimiento personal, para ser más efectivo en la función y papel como docente líder en la enseñanza aprendizaje del educando.

La capacitación a docentes permite encaminar sus cualidades hacia un buen liderazgo y obtener resultados de calidad en su papel de facilitador y formador haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el docente pueda desempeñarse eficazmente en su puesto con liderazgo, integrando el recurso humano mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para las mejoras en la práctica escolar.

### **5.2.6 Desarrollo del plan de capacitaciones.**

A continuación, se detalla los pasos a seguir para darle respuesta al plan de mejora:

Tabla 1

*Detalles del plan de capacitación en referencia a las acciones de mejora.*

Acción formativa	Objetivos y competencias a mejorar	Resultados esperados	Métodos y técnicas de liderazgo en la enseñanza.	Sujetos de aprendizaj	Evaluación
<b>Capacitaciones de liderazgo a los docentes en las diversas dimensiones: académica, personal y profesional.</b>	<p>-Conocer y aplicar herramientas técnico pedagógicas que permiten a los docentes impulsar el liderazgo educativo.</p> <p>-Desarrollar estrategias con los docentes para influir en la mejora del aprendizaje en el aula.</p>	<p>Que los docentes sean capaces de reconocer barreras, horizontes en su contexto y así promuevan un liderazgo propositivo, motivador y transformador en la educación.</p> <p>Que los docentes utilicen las herramientas ajustadas a su realidad.</p>	<p>Estrategias didácticas Como pausas educativas periódicas, actividades en equipo.</p> <p>Práctica e innovación de las tareas que realizan en el Complejo Educativo.</p> <p>-Crear espacios para proporcionar talleres de Cómo ejercer el liderazgo educativo.</p>	<p>Docentes que laboran en el Complejo Educativo Católico Juan XXIII, de San Juan Nonualco La Paz.</p>	<p>Cuestionarios</p>

**Tabla 2**

*Detalle del plan* en referencia a las acciones de mejora se detalle el siguiente plan:

<b>Acción formativa</b>	<b>Objetivos y competencias a mejorar</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Métodos, técnicas y formas de organización en la enseñanza con liderazgo.</b>	<b>Sujetos de aprendizaje</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Capacitación</b>	Desarrollo y conocimientos de técnicas de liderazgo escolar.	Participación activa del cuerpo docente en las capacitaciones y fortalecer el nivel académico profesional.	Capacitaciones participativas tanto presenciales como virtuales.	Docentes que laboran en el Complejo Educativo Católico Juan XXIII, de San Juan Nonualco La Paz.	

Tabla 3

**Elemento 1:** Promover en el entrenamiento de habilidades en los docentes para el desarrollo de procesos significativos en beneficios de los estudiantes en la institución educativas.

Objetivo	Actividades	Resultados	Responsables
Capacitar en procesos de liderazgo pedagógico a docentes que estén inmersos en roles protagónicos dentro de la institución educativa, para que fortalezcan sus habilidades como líderes educativos del Complejo Educativo Católico Juan XXIII.	- Incentivar y reforzar el liderazgo y disciplina en el aula.	un mayor compromiso por parte de los docentes en el aula.	- El director - Exponente - Personal docente
	- Crear espacios para proporcionar talleres de Cómo ejercer el liderazgo.	Conocimiento de las habilidades de liderazgo en Calidad de la enseñanza.	
	- Conocer el papel del docente como líder.	Prácticas de herramientas y metodologías activas en el aula.	
Estrategia 1: Sensibilizar a los docentes sobre el papel que juegan en la formación de los estudiantes, al desempeñar sus cualidades de líder	- Dar a conocer las competencias básicas de liderazgo como un factor clave en la enseñanza.	- Que los docentes den a conocer las técnicas de liderazgo a los estudiantes..	
	- Que tipo liderazgo desarrolla el docente con sus estudiantes		

Tabla 4

**Elemento 2:** Promover en el entrenamiento de habilidades en los docentes para el desarrollo de procesos significativos en beneficios de los estudiantes en la institución educativas.

Objetivos.	Actividades	Resultados	Responsables
Objetivo: Diseñar y ejecutar estrategias innovadoras de liderazgo que contribuyan a la mejora de la calidad de la educación.	Realización de seminarios taller de liderazgo motivacional.	Mayor participación por parte de los docentes.	- El director - Exponente - Personal docente
Promover metodologías efectivas en la institución que permita seguir avanzando en su desarrollo profesional docente	-Realizar acciones concretas en la promoción del liderazgo, donde los estudiantes conozcan estrategias de aprendizaje. - Ejecutar planes que ayuden a vincular los aprendizajes con la práctica de liderazgo profesional docente.	Compromiso del docente por mejorar el liderazgo.  -Que los docentes formen líderes dentro de sus aulas  -Que los docentes formen líderes dentro de sus aulas.	
Estrategia 2: Dar a conocer el liderazgo docente y cómo estimula a los estudiantes para que logren la excelencia académica en los estudiantes de las Institución educativas.			

*Complejo educativo Católico Juan XXIII.*

**Objetivo general:**

- Mejorar las competencias y habilidades de liderazgo en los docentes para, que pueda ofrecer el mejor soporte al estudiantado en los procesos educativos del Complejo educativo Juan XXIII.

**Objetivos específicos:**

- Facilitar las herramientas necesarias que ayuden a los docentes a desarrollar su papel de líder educativo.
- Aplicar las estrategias para avanzar y promover el liderazgo docente con los estudiantes en las aulas.
- Impulsar a los docentes con la figura del Líder protagonista del Cambio en el aula.

**Participantes:** 35 docentes del Complejo Educativo Católico Juan XXIII de San Juan Nonualco La Paz.

**Temas a desarrollar en el Seminario taller de desarrollo de habilidades de liderazgo docente.**

1. Papel del docente como líder
2. Habilidades de la relación del docente en el aula
3. Habilidades del pensamiento
4. Habilidades del pensamiento sistémico.
5. Como ejercer el liderazgo
6. Formación de habilidades comunitarias
7. El líder protagonista del cambio educativo.

8. Como ejercer el liderazgo emocional
9. Inteligencia emocional
10. Los cuatro cuadrantes de la Psicología Integrada.

### **Metodología Estratégicas**

De acuerdo con la experiencia, reflexión La metodológica planteada para este taller, recupera en primer momento las experiencias acumuladas, posteriormente la analiza, para proyectarla como práctica de un liderazgo transformador la realidad profesional de los docentes que laboran en El Complejo Educativo Católico Juan XXIII.

Tomando en cuenta las siguientes:

- Potencia las habilidades personales comunicativas
- Equilibrio emocional
- Formación Continúa como líder a lo largo de toda la trayectoria laboral educativa.
- Fortalece la capacidad personal resolutiva
- Mantener la motivación intrínseca extrínseca.
- Optimismo a pesar de una realidad no favorecedora en el desempeño docente.
- Autoconocimiento, clave para el éxito en los aprendizajes de los estudiantes.
- Dinámica y participación "Haciendo el método".
- Seis Sombreros para pensar.

A continuación, se detallan los materiales que se utilizaran para el desarrollo de los talleres de entrenamiento de habilidades de liderazgo en EL Complejo Educativo católico Juan XXIII.

Tabla 5

**Elemento 3:** materiales que se utilizaran para el desarrollo de los talleres.

Hora	Tema y contenido	Técnica	Materiales	Responsable
09:00	Bienvenida Presentación de participantes - Expectativas sobre el taller Presentación del programa.	Palabras de apertura Dinámica de presentación Visualización con tarjetas.	Hojas Tarjetas Marcadores Documentos del programa.	Director Docentes participantes
09:45	1-Papel del docente como líder	Presentación y reflexión colectiva	Video Beam	Director Docentes participantes
10:30	Cómo ejercer el liderazgo.	Trabajo en Grupos	Paleógrafo, Video Beam, marcadores, preguntas guía	Director. Docentes participantes
11:15		Refrigerio		
12:30	Características de un líder o lideresa	Plenaria Síntesis y reflexión	Paleógrafo, Video Beam, materiales de apoyo	Director Docentes participantes
13:30		Almuerzo		
14:30	El Líder Protagonista del Cambio educativo.	Plenaria Síntesis y reflexión	Computadora, hojas de papel bond, fotocopias, lapiceros y material de apoyo.	Director. Docentes participantes
15:30	Liderazgo en la disciplina en el aula.	Plenaria Síntesis y reflexión	Video Beam Tarjetas Paleógrafo	Director Docentes participantes
16:00		Refrigerio		
16:15	El Líder creativo	Plenaria Síntesis y reflexión	Tarjetas, tablero, rota folio	Director Docentes participantes
17:15	Las herramientas para el liderazgo educativo.	- Video en DVD. el martillo		
17:30	Inteligencia Emocional.	Juegos lúdicos, que fomenten cohesión y confianza.		

**Plan:** de talleres de formación docente, con entrenamiento en habilidades de



liderazgo, para que descubra las cualidades y las incrementen en el aula con los estudiantes del Complejo Educativo Católico Juan XIII.

<b>Taller No 1.</b>	<b>Agenda del taller</b>	<b>II. Dinámica de trabajo</b>	<b>III. Recursos:</b>	<b>IV. Evaluación:</b>
Tema: papel del docente como líder en las habilidades de la relación.	Bienvenida Instalar el equipo y los materiales necesarios para realizar el encuentro, explicar los contenidos. - Oración - Presentación de los participantes. Para facilitar el aprendizaje de sus estudiantes.	1. Presentación por medio de diapositivas 2. Entrega de material de apoyo a docentes 3. Entrega de diplomas. 4. Resolver preguntas de los participantes.	Materiales: Internet, computadora, hojas de papel bond, fotocopias, lapiceros y material de apoyo para los participantes sobre los temas.	Registro de saberes previos Participación activa de los docentes. 3. Supervisión de la aplicación a través de la observación. 4. preguntas clave para apoyar un proceso de autoevaluación
<b>Taller No 2.</b>	<b>Agenda del taller</b>	<b>II. Dinámica de trabajo</b>	<b>III. Recursos:</b>	<b>IV. Evaluación</b>
Tema: Habilidades del pensamiento sistémico.	Bienvenida - Oración - Presentación - Dinámica La brújula del liderazgo - Receso -refacción	1. Presentación por medio de diapositivas 2. Entrega de material de apoyo a docentes 3. Resolver preguntas de los participantes. 4- Presentación de video relacionados con el tema	. Materiales: Internet, computadora, hojas de papel bond, fotocopias, lapiceros y material de apoyo para los participantes sobre los temas.	1 Cuestionario 2. Supervisión de la aplicación a través de la observación. 3. preguntas clave para apoyar un proceso de autoevaluación.
<b>Taller No 3.</b>	<b>Agenda del taller</b>	<b>II. Dinámica de trabajo</b>	<b>III. Recursos:</b>	<b>IV. Evaluación:</b>

Temas: El Líder creativo, protagonista del Cambio educativo.	Bienvenida - Oración y reflexión - Presentación - Dinámica de los talentos. - Receso -refacción	. Presentación por medio de diapositivas 2. Entrega de material de apoyo a docentes 4. Resolver preguntas de los participantes. 5- Presentación de video relacionados con el tema 6- Actividades prácticas por los docentes 7- Lectura reflexiva sobre el papel del docente.	Materiales: Internet, computadora, hojas de papel bond, fotocopias, lapiceros y material de apoyo para los participantes sobre los temas.	Lista de cotejo de control.
--	--	---	--	-----------------------------

Taller No 4.	Agenda del taller	II. Dinámica de trabajo	III. Recursos:	IV. Evaluación:
Habilidades del pensamiento estratégico	Bienvenida - Oración y reflexión - Presentación - Dinámica de los talentos. - Receso -refacción	1- Presentación por medio de diapositivas 2. Entrega de material de apoyo a docentes 3. Resolver preguntas de los participantes. 4- Presentación de video relacionados con el tema.	Materiales: Internet, computadora, hojas de papel bond, fotocopias, lapiceros y material de apoyo para los participantes sobre los temas.	coevaluación  evaluación actitudinal.

Taller No 5.	Agenda del taller	II. Dinámica de trabajo	III. Recursos:	IV. Evaluación:
--------------	-------------------	-------------------------	----------------	-----------------

	Bienvenida			
Tema:	- Oración y reflexión		. Materiales:	Ficha de auto evaluación
- Formación en habilidades comunicativas.	- Presentación - Dinámica Juegos lúdicos, que fomenten cohesión y confianza grupal. - Receso -refacción	Presentación por medio de diapositivas  2 Resolver preguntas de los participantes.  5- Presentación de video relacionados	Internet, computadora, hojas de papel bond, fotocopias, lapiceros y material de apoyo para los participantes sobre los temas.	
<b>Taller No. 6</b>	<b>Agenda del taller</b>	<b>II. Dinámica de trabajo</b>	<b>III. Recursos:</b>	<b>IV. Evaluación:</b>
	Bienvenida			
Tema:	- Oración y reflexión	Presentación por medio de diapositivas	Materiales:	hoja de los roles de la solidaridad
Los Cuatro Cuadrantes de la Psicología Integral.	- Presentación - Dinámica de los seis sombreros para pensar - Receso -refacción	2. Entrega de material de apoyo a docentes  Resolver preguntas de los participantes.  5- Presentación de video relacionado con el tema.	Internet, computadora, hojas de papel bond, fotocopias, lapiceros y material de apoyo para los participantes sobre los temas.	

Taller No. 7	Agenda del taller	II. Dinámica de trabajo	III. Recursos:	IV. Evaluación:
Tema: Inteligencia emocional	Bienvenida - Oración y reflexión - Presentación - Dinámica Los atributos y La estrella del equilibrio - Receso -refacción	1. Presentación por medio de diapositivas 2. Entrega de material de apoyo a docentes 3. Resolver preguntas de los participantes . Entrega de diplomas. 5.Agradecimientos 6.Despedida	Internet, computadora, hojas de papel bond, fotocopias, lapiceros y material de apoyo para los participantes sobre los temas	Evaluación de roles individuales

Con esta propuesta se pretende que los docentes del Complejo Educativo Católico Juan XXIII, se sumen al desarrollo de los talleres, para mejorar y perfeccionarse cada uno, ya que esto contribuirá a la educación a brindar una enseñanza y aprendizaje de calidad que permita a los estudiantes y docentes poder explorar sus competencias y las habilidades que poseen como líderes.

### **Metas**

Lograr que el 100% de los estudiantes demuestren sus habilidades de liderazgo y destrezas en el desarrollo de comportamientos y actitudes que les ayuden a realizar las tareas.

Que el 90% del sector estudiantil ponga en práctica y realice actividades de liderazgo y responsabilidad.

Que el 90% de las familias apoyen y acompañen a sus hijas e hijos para mejorar la convivencia con sus compañeras y compañeros.

Que el 100% de los docentes apliquen estrategias de liderazgo para solucionar

problemas en el aula y su entorno social.

Que el 100% del personal docente lidere el trabajo en equipo de forma eficaz con sus estudiantes para obtener los resultados significativos en el aprendizaje.

Alcanzar que el 100% de los docentes adapten estilos de liderazgo a cada tipo de persona y situación, de acuerdo a la capacidad de aprendizaje individual de los estudiantes.

### **Productos esperados**

1. Participación inclusiva de los docentes para integrarse al proceso de formación.
2. Compromiso por MINEDUCYT.
3. Capacidades que incluyen liderazgo y la capacidad de manejar equipos y participar de variadas interacciones sociales
4. Conocimientos sistémicos de la Calidad de la enseñanza que brindan los docentes.
5. Facilitar las herramientas necesarias sobre lo que debe hacer un docente líder.
6. Dar a conocer las prioridades de los líderes educativos.
7. Que los docentes motiven y sensibilicen a sus estudiantes sobre el rol del líder y sus capacidades.
8. Mayor participación, compromiso en mejorar el liderazgo docente y formen líderes en el aula.

## Referencias

- Acosta, D. y Ponce, E. (2019). Estilos de liderazgo en la Educación Superior. *Revista Conrado*, 15(68), 175-179.  
<http://conradohttp://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n68/1990-8644-rc-15-68-175.pdf>
- Andrade, J.H.C. Weise, C. (2021). Gestión y liderazgo del docente frente al proceso enseñanza- aprendizaje en el aula del bachillerato. *Recimundo: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 5(2), 358-375.  
 DOI: 10.26820/recimundo/5.(2).abril.2021.358-375  
<file:///C:/Users/amg/Downloads/Dialnet>.
- Alves, O. Estevan, L. Molina, J. y Castillo. (2000). Liderazgo y clima. *Revista de Psicología del Deporte*. 9 (2). 123-133.  
[https://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/revpsidep\\_a2013v22n2/revpsidep\\_a2013v22n2p395.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/revpsidep_a2013v22n2/revpsidep_a2013v22n2p395.pdf)
- Araiza, V. y, Jardines Garza, F. J. (2012). El Liderazgo Educativo y Las Competencias Tecnológicas Como Generadores del Cambio. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(3), 82-87.  
<https://www.researchgate.net/publication/264048582>
- Almeida, M. (2017 *Para obtener el grado académico de Aacucho [Tesis Universidad Cesar Vallejos Peru]*  
<http://201.159.223.180/bitstream/3317/11576/1/t-ucsg-pre-eco-adm->

473.pdf

Avendaño, W., y Parada, T. (2012). El mapa cognitivo en los procesos de evaluación del aprendizaje. *Investigación y Desarrollo*, 20(2), 334-365.

Azócar, B. (2018). Diseño y testeo de un instrumento de observación de clases que favorezca la reflexión de los docentes en educación superior [Archivo PDF][https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/22433/Az%C3%B3car\\_Jorge\\_Informe.pdf](https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/22433/Az%C3%B3car_Jorge_Informe.pdf)

Baños Raul, T. S, M. D y Ferrán, J. (2021). Análisis del movimiento durante la escalada como estrategia para el aprendizaje de la anatomía del aparato locomotor en Ciencias del Deporte. *Revista Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 14(29). <https://doi.org/10.25115/ecp.v14i29.4540>

Berthoud, L. y Andrade, N. (2018). Liderazgo directivo eje para la mejora institucional. Mar de plata. Universidad Fasta.

Bianchetti, A. F. (2017). Calidad educativa concepciones y debate. *Revista electrónica de investigación educativa*, 19(1), 1-3.

Blanco, E. (2014). *Plan de acción gerencial sustentado en el liderazgo para potenciar la participación del gerente de aula* (Master) [tesis de Maestría,

Universidad de Carabobo Venezuela]

Bolívar, A. López Yáñez, J. y Murillo Torrecilla, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. *Revista fuentes. 1(14), 15-60*[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661078/liderazgo\\_bolivar\\_RF\\_2013.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661078/liderazgo_bolivar_RF_2013.pdf?sequence=1)

Bonilla, M.y Herebia, S. (2020).El liderazgo docente: ¿Por qué es importante para el desarrollo de los estudiantes? *Revista Dilemas Contemporáneos (3), 1-10.*

Bolívar, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. In *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Universidad de Deusto (pp. 459-471).*

Bernal Martínez-de-Soria, A. Ibarrola García, S. (2015). *Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa.*  
<https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/38192/1/pdf.pdf>

Briceño, M. Cucurella, X. Mejía, C. y Rodríguez. (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.



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

Bukele, G.S.(2019). Plan Cuscatlán Proyecto Dalton [Archivo pdf].

Bolívar Botía, A.(2010).¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta.

Caballero, A. y Gómez, P. (2009). Prevalencia y características del síndrome de agotamiento profesional en docentes de tres colegios públicos de Bogotá Colombia. *Revista colombiana de psiquiatría*, 38(1), 50-65.

<https://www.redalyc.org/pdf/806/80615419005.pdf>

Cuenca,F.C.B.(2019).Liderazgo educativo, su importancia en la administración de la calidad educativa. In *Memorias del quinto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas de Ecuador: Aprendizaje en la sociedad del conocimiento: modelos, experiencias y propuestos* (pp. 793-802). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano.

Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W., & González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26).

Candray Jeser C. (2018). Financiamiento de la educación en El Salvador un análisis más allá del porcentaje del PIB. Período 2000-2018. *Revista*

*Realidad y Reflexión*, 122-146.

- Candray, J. (2018). Financiamiento de la educación en El Salvador: un análisis más allá del porcentaje del PIB. Período 2000-2018. *Revista Semestral*.
- Canjura, L. C. M. (2014). Líneas estratégicas de un plan nacional de educación en función de la nación. *Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, (6), 13-32
- .
- Casas Mallma, C. A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60.  
[Hrtps://doing.org/10.33554/riv13.1.171](https://doi.org/10.33554/riv13.1.171)
- Castro Armas, F. E. y Romero España, C. A. (2021). *Análisis de la implementación de nuevas tecnologías para mejorar la gestión financiera de las cooperativas de ahorro y crédito*. [Tesis de Ingeniero/a, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].
- Castrejón, V. y Peña-Estrada, C.C. (2019). Liderazgo docente una oportunidad para afrontar los desafíos en el aprendizaje digital. *Revista Innova ITFIP*.  
Pág. 84 – 94 DOI:10.2225/psicoperspectivas-vol9-issue2-fulltext-2
- Coll, C. J.y Mauri, T.(2008). Ayudar a aprender en contextos educativos: el ejercicio de la influencia educativa y el análisis de la enseñanza

Supporting . *Revista de*

*educación*, 346, 33-70.

[http://www.revistaeducacion.educacion.es/re346/re346\\_03.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re346/re346_03.pdf)

*CONED (2018) Consejo nacional de educación*, Ministerio de Educación a dos años de implementación del Plan El Salvador Educado. (MINED). *Informe*

Congreso Internacional de Docencia Universitaria e

Innovación(2012).Fortalecimiento de la calidad educativa y los procesos de desarrollo en El Salvador 2012: Profenalizacion de los docentes en servicio.CIDUI,

Contreras, T. (2016). Liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela.

*Revista una aproximación teórica*, (2), 231-284. Doi:

<http://dx.doi.org/10.20511/>

Corbella, R.M. (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores *Revista Fuentes*, 14, 85-

104.<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/33849/1/Liderazgo%20y%20responsabilidad%20educativa.pdf?sequence=1>y profesores en la educación.

Cuadrado M y P.A (2011). Competencias del estudiante autorregulado y

los estilos de aprendizaje. *Revista Estilos de Aprendizaje*.8

Cóbar Menjívar, M. E. (2011). Influencia del perfil docente en el proceso

de enseñanza aprendizaje de la UFG. *Realidad y Reflexión*,

2011 año. 11 núm. 33 p. 47-52.

D0106361 file:///C:/Users/MINEDUCYT/Downloads/Silva.pdf dado como respuesta a la demanda de los mismos alumnos de las nuevas generaciones

Day, Christopher. (2018). *La identidad personal*. Madrid. Departamento de Estudios Sociales (2015). El Estado de las Políticas Públicas Docentes en El DOI: <http://dx.doi.org/10.30827/eticanet.v20i2.16549> 262

Díaz Soler, C. J. (2021). Dejarnos enseñar de comenius lo que sabemos que ignoramos. *Góndola, enseñanza y aprendizaje de las ciencias*, 16(1).  
DOI: <https://doi.org/10.14483/23464712.17712>

Dopico, E. (2015) Organización escolar innovación educativa ¿Truco trato? *Congreso Virtual sobre Tecnología, Educación y Sociedad* (Vol. 1, No. 4).

Duran, R. (2006). Liderazgo y su papel en la construcción de organizaciones en aprendizaje Revista Costarricense de Psicología. 25 (38). 11-21 Costa Rica San José, Costa Rica empresas, Universidad Militar Nueva Granada] d0105910

Espinoza Castillo, J. E. (2016). Estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores del Cineplanet Real Plaza-

Trujillo [Tesis en administración, Universidad Nacional de Trujillo]

Espinoza, J. (2017). Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente, en los centros educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte. [Tesis Doctoral]. Universidad Peruana Unión, Escuela de Posgrado Lima] <https://repositorio.>

Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.  
[http://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/libro\\_elmore.pdf](http://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/libro_elmore.pdf)

Fierro, I. Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *Innova Researc Journal*, 2(4), 162.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

Figuroa Soledispa, M. L. y Machado Ramírez, E. F. (2012). La superación en liderazgo docente y la transformación de los procesos universitarios. *Revista Humanidades médicas*, 12(3), 391-408.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n3/hmc03312.pdf>

Fahara, M. F. Moreno, J. B., y Arcadia, C. C. T. (2021). Liderazgo docente en comunidades profesionales de aprendizaje. Estudio de caso de dos escuelas públicas en México. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 6.  
<http://doi.org/10.15359/ree.25-1.4>

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (2015) El

Estado de las Políticas Públicas Docentes 2015: Informes de Seguimiento real FUSADES, <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2015/06/FINALPoliticadocentesEISalvador.pdf>

Galdames, S. y Rodríguez, E. (2016). Líderes Educativos: Previo a Cargos

Directivos. Una Nueva Etapa de Formación. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, (8),  
[Hhttp://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art3.pdf](http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art3.pdf)

Galdámez, S. E. S. R. (2010). Líderes educativos previos a cargos directivos. Una

nueva etapa de formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4), 50-64.  
[Hhttp://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art3.pdf](http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art3.pdf)

García Bacete, F.J. y doménech Betoret, F. (2014). *Motivación, aprendizaje*

*y rendimiento escolar* 1 (0)1138-493.  
<http://reme.uji.es/articulos/pa0001/texto.html>

García Garnica, M. (2016).la relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y

la calidad de la educación, *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa* 17.

García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo

desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.

<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Goleman,D.(1998). Liderazgo que obtiene resultados [Archivo PDF]

Gómez Luna, E. Fernando Navas, D., Aponte-Mayor, G. y Betancourt Buitrago, L. A. (2014).

Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización *Revista dyna* 81(184), 158- 163. <http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>

González Victor,D.(2018) (*estrategias pedagógicas en el desarrollo del liderazgo estudiantil*). [tesis de *maestría*] universidad de guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30923/1/BFILO-PMP-18P86.pdf>

Grillo, O. (2019). Tecnologías digitales miradas críticas de la apropiación en América [Archivo PDF] Latina. <https://doi.org/10.2307/j.ctvt6rmh6>

Guzmán, C. y Castro, S. C. (2017). Los estilos de aprendizaje en la enseñanza y el aprendizaje: Una propuesta para su implementación. *Revistas de investigación*, 29(58).

Hernández Collado, C., Baptista Lucio, P Fernández y Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. *Editorial McGraw Hill*.

- Hernández Fernández C. y Baptista, P. (2006). Recolección y análisis de los datos cualitativos. R. *Hernández, C. Fernández y P. Baptista, Metodología de la investigación*, 581, 683. Universidad Iberoamericana, Ciudad de México
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2017). Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción del marco teórico *Revista panamericana de pedagogía* 12 (0) 125-128  
file:///C:/Users/amg/Downloads/ipalma-rpp12-125-128%20(1).pdf  
Hhttp://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf
- Hidalga, Z. M. y Villardón Gallego, L. (2015). La imagen del profesor de educación secundaria en la formación inicial. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 19(1), 452-467.  
<http://www.ugr.es/local/recfpro/rev191COL10.pdf>
- Horn Küpfer, A. (2013). *liderazgo escolar en chile y su influencia.*[Tesis doctoral. Universidad, Madrid, *españa*]<http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>
- Horn, A. y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Revista Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.  
DOI:10.5027/psicoperspectivas-vol9-issue2-fulltext-116 issn 0717-7798 ISSN 0718-



6924

Huzco Piuca, C.(2019).*La Gestión del escolar y el liderazgo docente en las Instituciones Educativas*. [Tesis Maestro,Universidad Enrique Guzmán y Valle,Lima Peru].

Iraheta Argueta, W. A. (2020). Índice de Calidad Educativa de El Salvador-Una Propuesta de Medición desde la Academia.  
<https://comunicaciones.ufg.edu.sv/storage/observatorios/May2021/7wyLOLh08g25LczC O06D.pdf>

Instituto Nacional de Formación Docente. (2018). Diagnóstico de oferta y demanda de la Formación Inicial.2018: Docente en El Salvador, Autores INFOD.Inteligencia Emocional. *Monografía [Archivo PDF]*

Jara,S. (2019). *Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores [Archivo PDF]* <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-350.pdf>

Jiménez Pérez, I. H., Jiménez, Pérez del Rey M. M., y Herrera González, D. (2019). La neurociencia en la formación inicial de docentes. *Revista, Conrado*,15(67), 241-249. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/con>

Lamas Aicon, M. (2013) Innovación escolar un análisis histórico Cultural y sistémico de cambio [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]

Liderazgo Emocional. Programa para mejorar las actitudes y habilidades de liderazgo basado en las prácticas de la

López Bertomeo, M.L.Y Latorrez, (2014).Relación familia escuela desarrollo de hábitos y vida saludable. Revistas tendencias Pedagógica. Universidad CEU Cardenal y Herrera Facultad de Humanidades ciencias de la comunicación

López, G.G. y Charles Garduño (2010). prácticas de dirección y liderazgo en las (N. 4. (2010)

*Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, (8). 32-49

Lopez,B.(2014). relacion familia escuela desarrollo de Habitros de vida Saludable.[Archivo PDF].

<https://repositorioinstitucional.ceu.es/jspui/handle/10637/697>

Lussier, R.y Achua, C. (2016). Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades sexta edición. *Santa Fe: Cengage Learning Editores*

SA.<http://latinoamerica.cengage.com>

Maureira Cabrera, Ó Garay Oñate, S. López Alfaro, P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas:

La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación* 27(2) 689-706

<file:///C:/users/user/downloads/liderazgo%20educativo.pdf>

Martí, A. S.y Sorribas, J. D. C. (2012). Fortalecimiento de la calidad educativa y los procesos de desarrollo en el salvador a través de la profesionalización de los docentes en servicio: Una experiencia de colaboración entre la Universidad de Barcelona y la Universidad Don Bosco de El Salvador. *Revista del Congr s Internacional de Docencia Universitaria Innovación (CIDUI)*, 1(1).

Mayo canton, I.C. y Lobos Quirroja(1920) Liderazgo y e-liderazgo en las historias de vida de líderes. *Revista de Educación*(2)

Ministerio de Educación (MINED). (1999). *Fundamentos curriculares de la educación nacional*.file:///C:/Users/amg/Desktop/Fundamentos%20curricula res.pdf

Mendez Rodriguez A. y Moya (2008). *La investigacion en la era de la informacion*. Mexico: Trillas,S.A.deC.V.Universida de mexico.

MINEDUCYT 2021 Documento informativo Para directores, docentes y estudiantes de Educación Media ABANZO capacidad y competencias.

<https://www.mined.gob.sv/avanzo/Documento%20informativo%20AVANZO2021%202610.pdf>

Macías,R.D.B.Ramírez, A.G.(2015).Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador.

*REFCaE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa. ISSN 1390-9010, 3(2),109-120. file:///C:/Users/amg/Downloads/370-906-3-PB%20(2).pdf*

Mendoza. J (2020). *Competencia Parental Percibida y Conducta Antisocial - Delictiva en Adolescentes de una Institución Educativa de Florencia de Mor* [Tesis. Para optar por el título profesional de licenciada en psicología. Universidad Privada Antenor Orrego Facultad de Medicina Humana Escuela Profesional de Psicología Humana].  
Flaviamim98@hotmail.com

MINED. (2009- 2014). *Plan social Educativo*. San Salvador:  
Fundamentos filosóficos y pedagógicos.

Ministerio de Educación (MINED)

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología [Archivo PDF]

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología 2019-2024.

Mortecinos, C. y Cortez, M. (2015). Experiencias de desarrollo y aprendizaje profesional entre pares en Chiles, implicaciones para el diseño de una política de desarrollo docente. *Deresearchgate.Revista*.

Mestanza Saavedra, S. M. (2017). Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente [Tesis de Maestría en la Universidad San Antonio de Jicamarca, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima]. <file:///C:/Users/amg/Desktop/Saavedra.pdf>

Nieto Salamanca, K. V. Desafíos en el desarrollo del liderazgo en las PYMES bogotanas.  
<file:///C:/marco%20t/teoria%20del%20gran%20hombre.pdf>

OCDE. (2012) Liderazgo y responsabilidad educativa Revista *ollo* sostenible. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 17-36.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

Orellana Hernández, K.L. (2019) Liderazgo de la dirección y el desempeño docente Colegios Adventistas de El Salvador [Tesis Maestría, Universidad San Salvador El Salvador]. <file:///C:/Users//Downloads/Tesis%20de%20Kenny%20Linette%20Orellana%20Hern%C3%A1ndez%20doc.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2005). Informe “Delors 1996 propone sus cuatro pilares básicos: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a vivir, UNESCO.

- Oscar.G. (2019). *Tecnologías digitales*. Buenos Aires.[ArchivoPDF]
- Palacios Gentos, S., González-Fernández, R. y Silfa Sención, H.O. (2015). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista Complutense de Educación*, 31(4), 485- 495
- Patsy, C. (2020). *Liderazgo bajo la percepción docente*. [Tesis de Universidad Nacional de Tumbes Facultad de Ciencias Sociales Escuela Profesional de Educación Perú]. <https://core.ac.uk/download/pdf/35497451>
- Pérez. (2017) *la calidad del liderazgo y su impacto en el desempeño docente*. Plan El Salvador Educado (2016). *Por el derecho a una educación de calidad 2016*.
- Plan Estratégico Institucional Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2019-2024)*. Una mirada estratégica para transformar la educación en un contexto de pandemia 2019- 2024: Plan Torogoz, MINEDUCYT
- Parra, J. (2014). *El desarrollo de las capacidades docentes*. Bogotá: Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico. Universidad de Bogotá Colombia.
- Queupil, J. P. y Montecinos, C. (2020). El liderazgo distribuido para la mejora educativa: Análisis de redes sociales en departamentos de escuelas secundarias chilenas. *Reice: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 18(2), 97-114.

Represa, E.A. (2019).liderazgo docente en la formacion inicial de maestros de instituciones de.

*Revista Electrónica: Entrevista Académica.*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7808860>

*Revista arbitrada del centro de investigación y estudios*

*gerenciales31 (0)*

[https://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.%2031\(1-18\)-Perez%20Francisco\\_articulo\\_id354.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2031(1-18)-Perez%20Francisco_articulo_id354.pdf)

Reyes, V. C., y Estrada, C. C. P. (2019). Liderazgo docente una oportunidad para afrontar los desafíos en el aprendizaje digital. *Revista Innova ITFIP*, 4(1), 84-94.

<http://www.revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/72/138>

Rojas Alfredo, Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Orealc/Unesco.

Rivoir, A. (2019). Personas mayores y tecnologías digitales. Revisión de antecedentes sobre las desigualdades en la apropiación. *Grillo, .Revista Tecnologías digitales Miradas críticas de la apropiación en América Latina*, 51-68.

Rodríguez Palmero.M. (2011). La teoría del aprendizaje significativo: una revisión aplicable a la escuela actual. *Revista Electrónica de Investigación*

Innovación Educativa i Socioeducativa, (3) 29-50.

[http://www.in.uib.cat/pags/volumenes/vol3\\_num1//index.html](http://www.in.uib.cat/pags/volumenes/vol3_num1//index.html)

Rojas Carrasco, V. M. Mota, Y Quiñónez, Jennifer, (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista, Revista Filosofía de la Educación, (1), 237- 262.doi  
<https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>

Rojas, A. Y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación. Universidad de Santiago Chile*.  
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5427/Bases%20del%20liderazgo%20en%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Román, M.(2015).liderazgo y eficacia escolar. *flacsi*. Universidad de Bogota Colombia. <http://www.flacsi.net/wp-content/uploads/2015/09/3.-Gestion-y-Liderazgo-para-Escuelas- Efectivas1.pdf>

Romo Martínez, L. U. (2008). *Uso de los Recursos Tecnológicos en las Aulas Inteligentes por Parte de los Profesores de la Preparatoria del Tecnológico de Monterrey Campus Hidalgo* [Tesis Universidad Virtual]  
[https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/568668/DocsTec\\_6435.pdf?sequence=1](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/568668/DocsTec_6435.pdf?sequence=1)



Rosario, C. (2010). Aptitudes emocionales que inciden en el aprendizaje organizacional. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 7(1), 15-30.  
file:///C:/Users/amg/Downloads/Dialnet-AptitudesEmocionalesQueIncidenEnElAprendizajeOrgan-3706195%20(5).pdf

Senge Peter, y Cambrón McCabe, N. Lucas T. Smith, B. Dutton, J. (2006). *La quinta disciplina: Escuelas que aprenden: Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Editorial Norma.

Sánchez Villa A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326.  
DOI:<http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>  
<https://revistas.um.es/rie/article/view/365461/266091>

Savat, B.G. de Miguel, C.F.S. Martínez, M. y Martín, E.R.C. (2013). El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. 173-197. [Archivo PDF]  
[http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/Documentos\\_cursos/Lic%20Pedagogia%20Infantil/Octavo%20semestre/Gestion\\_educativa\\_II/liderazgo\\_y\\_educacion\\_Ponencia\\_3.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/Documentos_cursos/Lic%20Pedagogia%20Infantil/Octavo%20semestre/Gestion_educativa_II/liderazgo_y_educacion_Ponencia_3.pdf)

El Salvador, S.E. (2018). Proyecto de USAID para la gestión de las finanzas públicas.

<https://www.asamblea.gob.sv/index.php/node/11988>

Sánchez, A.R. Toledo, S.V. (2016). Liderazgo Educativo: conceptualización y tendencias actuales. Zaragoza: Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Campus de Huesca. <file:///C:/Users/amg/Desktop/TAZ-TFG-2016-3443.pdf>

Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*.

Sánchez, A. (2007). El profesorado universitario: su formación como modelo de actuación ética para la vida en convivencia. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 7(2), 0.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4477020>

Sánchez, E. B. (2017). El liderazgo docente y su desempeño en la educación básica ecuatoriana. *Revista publicando*, 4(12 (1)), 197-206.

Santacruz Atanasia, M.H. Y Pizarro Alejandro, (2015). Liderazgo transformacional desde la mirada sostenibilidad ambiental verde (2) Revista científica electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento16549-262

Santacruz Atanasia, M.H. Y Pizarro Alejandro, (2015). Liderazgo transformacional desde la mirada sostenibilidad ambiental verde (2) Revista científica electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento16549-262

Santana, P. J. B. (1997). ¿Es la gestión de calidad total en educación: un nuevo modelo organizativo?. Revista *Heuresis. Revista Electrónica de Investigación Curricular y Educativa*. 1(1).

Sampieri, R. H. Collado, C. F. y Lucio, y. P. (2010). Metodología de la Investigación (5ta ed.).

México: mcgraw-hill/interamericana editores, S.A de C.V.

Santiago Guzmán. C., B. (2005). Los estilos de aprendizaje en la enseñanza y el aprendizaje: Una propuesta para su implementación. Revista de Investigación santiagocastro2003@yahoo.com.

Sanz Ponce, Á. S. Y Sarmiento Roberto. (2015). El desarrollo de capacidades en la educación.

Revista Internacional de Educación para la Justicia Social 1(1), 79-93.

Senger, Peter. (Ed. Y Trad). (2010) La quinta disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. (10) 978-950641-430-61

Sierra Villamil,( 2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista Escuela de Administración de Negocios. doi:<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Silva, P. (2020). El liderazgo como factor decisivo para el aumento de productividad y la minimización de rotación de personal [Tesis de Administrador de Empresas, Bogotá D.C. Colombia].

Solís,G (2017). Analisis de la efectividad docente en un cuerpo academico. *Sinzontle* [ Archivo PDF]

Stephen, A. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psico perspectivas*, 9(2), 34-52. DOI:10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-2file:///C:/material%20de%20avance/Anderson.pdf

Torres Cabrera, W.C. Flores Morales (2021). Potencialidades que ofrece la peculiar inteligencia emocional de los millennials *Revista de Investigación Académica sin Frontera* (35).<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi35.362>

Valdés Morales, G.H ( 2019) Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia asociado. Revista Para la Inclusión y la Justicia Social 58(2).47-68 <https://www.scielo.cl/pdf/perseduc/v58n2/0718-9729-perseduc-58-02-47.pdf>

Valdés, G. (2019) Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia asociado. Revista Para la Inclusión y la Justicia Social 58(2).47-68 <https://www.scielo.cl/pdf/perseduc/v58n2/0718-9729-perseduc-58-02-47.pdf>

Varela, C. (2019-2024). Plan Estratégico  
Institucional Torogoz  
vica\_60@hotmail.comclaudia,  
cintya.pena@uaq.mx

Villalva Mariuxi.(2017).El liderazgo democrático: una aproximación conceptual.  
Revista.innova,(4), 155-162

Vaillant, D. y Zidán, E. R. (2016). Prácticas de liderazgo para el aprendizaje en América Latina: un análisis a partir de PISA 2012. *Revista Políticas Públicas en Educación*. doi: 10.1590/S0104-40362016000200001.  
<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/cV6VqhWJPFd9dJPKQgPtCHz/?lang=es&format=pdf>

Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo.  
Revista de Investigación Educativa, 37(2),

301-326. DOI:

<http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

Vivas, M. G. (1999). El modelo de calidad total para las instituciones educativas.

*Revista Acción pedagógica*, 8(2), 66-76.

file:///C:/Users/amg/Downloads/Dialnet-

EIModeloDeCalidadTotalParaLasInstitucionesEducativ-2973326%20(3).pdf

Weinstein.J. (2019). Cómo cultivar el liderazgo educativo [Archivo [PDF]

Yarce, J. (2014). Liderazgo para servir.

Colombia.[https://biblioteca.organojudicial.gob.pa/cgi-bin/koha/opac-](https://biblioteca.organojudicial.gob.pa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=52)

[detail.pl?biblionumber=52](https://biblioteca.organojudicial.gob.pa/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=52)