



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**“POSIBILIDADES Y LIMITACIONES EN LOS DOCENTES PARA GENERAR UN  
LIDERAZGO EFECTIVO ANTE LOS ESTUDIANTES”.**

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

**PRESENTADO POR  
Lic. MARIAN EDLIN FLORES FUENTES**

**ASESOR  
MAESTRO WALBERTO ALEXIS FLORES**

**ABRIL DE 2025**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**ARQUITECTA CECILIA MARÍA APARICIO DE RODRÍGUEZ  
VICERRECTORÍA EJECUTIVA**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO  
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**SAN SALVADOR, ABRIL DE 2025**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**  
**DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

**Dr. Martín Ulises Aparicio Morataya**  
**Presidente**

**Mtro. César Augusto Palma Alvarado**  
**Primer Vocal**

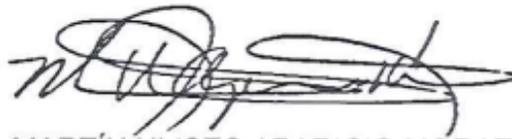
**Mtra. Hilda Mercedes Flores**  
**Segundo Vocal**

**Mtro. Walberto Alexis Flores Fuentes**  
**Asesor**

Mes: ABRIL

Año: DOS MIL VEINTICINCO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve horas del día siete de abril del año dos mil veinticinco, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "POSIBILIDADES Y LIMITACIONES EN LOS DOCENTES PARA GENERAR UN LIDERAZGO EFECTIVO ANTE LOS ESTUDIANTES", presentado por la: LCDA. MARIAN EDLIN FLORES FUENTES, 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**



DR. MARTÍN ULISES APARICIO MORATAYA  
Presidente



MTRO. CÉSAR AUGUSTO PALMA ALVARADO  
1er. Vocal



MTRA. HILDA MERCEDES FLORES  
2do. Vocal



LCDA. MARIAN EDLIN FLORES FUENTES  
Sustentante

## DEDICATORIA

*A Dios y a la Virgencita María por proveerme de todo lo necesario para culminar este peldaño educativo, desde sabiduría, fortaleza, perseverancia, pero lo más importante han sido mi compañía en cada momento de mi vida, fortaleciendo mi corazón y mi mente para lograr mis objetivos.*

*A mis padres y hermano que de alguna forma u otra siempre me han apoyado en mis estudios por motivarme a continuar, fomentado en mí el deseo de superación y valentía para seguir reforzando mis conocimientos académicos y la independencia personal.*

*A mis hijos Elena Carmely y André Stanley, por su paciencia durante el tiempo que no estuve con ellos y las noches de desvelo ocasionadas por mis estudios, por su amor y por ser mi mayor motivación para alcanzar las metas, con la finalidad de otorgarles a ellos un mejor futuro.*

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***A la Universidad Pedagógica***

*Le agradezco por toda su paciencia, apoyo, confianza en ayudarme y orientarme durante todo este proceso de esta tesis, por brindarme la oportunidad de crecer académicamente y profesionalmente.*

### ***A mi jurado***

*Dr. Martin Ulises Aparicio Morataya*

*Mtro. Cesar Augusto Palma Alvarado*

*Mtra. Hilda Mercedes Flores*

*Les agradezco por el tiempo dedicado y la paciencia en pro de las mejoras de la construcción del presente trabajo.*

*A Eduardo Aguirre por su tiempo y el apoyo en la culminación de este proceso.*

*A todos, gracias por ser parte de este viaje.*

## RESUMEN

*La investigación explora las posibilidades y limitaciones de los docentes de bachillerato al ejercer un liderazgo efectivo en sus estudiantes. Se analiza cómo los docentes influyen en el desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes, y se destaca la importancia de este liderazgo para mejorar los resultados educativos.*

*El estudio se basa en una metodología de investigación documental y analiza conceptos clave como liderazgo efectivo, liderazgo escolar y liderazgo educativo. Se identifican las cualidades que debe poseer un docente líder y se examinan los factores que facilitan o dificultan su capacidad para liderar eficazmente.*

*La investigación propone un modelo y una herramienta diagnóstica para fortalecer el liderazgo docente en el aula, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación y preparar a los estudiantes para ser líderes positivos y comprometidos.*

## ABSTRACT

*The research explores the possibilities and limitations of high school teachers in exercising effective leadership among their students. It analyzes how teachers influence the development of leadership skills in students and highlights the importance of this leadership in improving educational outcomes.*

*The study is based on a documentary research methodology and analyzes key concepts such as effective leadership, school leadership, and educational leadership. It identifies the qualities that a leading teacher should possess and examines the factors that facilitate or hinder their ability to lead effectively.*

*The research proposes a model and a diagnostic tool to strengthen teacher leadership in the classroom, with the aim of improving the quality of education and preparing students to be positive and engaged leaders.*

## Índice

1. Antecedentes.....	15
1.1 Definición o Planteamiento del Problema.....	20
1.2 Objetivos.....	23
1.2.1 General .....	23
1.2.2 Específicos .....	23
1.3 Justificación .....	24
1.4 Alcances y Limitaciones del Estudio.....	27
1.4.1 Alcances .....	27
1.4.2 Limitaciones .....	28
2. Marco Teórico .....	29
2.1 Planeamiento Estratégico .....	29
2.2 Reseña Histórica del Liderazgo.....	30
2.3 Liderazgo .....	32
2.3.1 Estilos de Liderazgo .....	33
2.3.2 Liderazgo Educativo.....	35
2.3.2.1 Liderazgo Educativo Aplicado al Ámbito Escolar .....	37
2.3.2.2 Características de los Líderes Educativos .....	38
2.4. Importancia del Liderazgo en Educación .....	39
2.4.1 Un Liderazgo Centrado en el Aprendizaje .....	40
2.4.2 Liderazgo Docente en el Marco del Liderazgo Pedagógico y del Desarrollo Escolar.....	41
2.4.3 Estrategias que se Utilizan en el Liderazgo Educativo.....	42
2.5 Docencia.....	42

2.5.1 <i>Características Personales de los Docentes</i> .....	43
2.6 Formación Docente .....	44
2.6.1 <i>Estrategias Docentes</i> .....	45
2.6.2 <i>Relación Docente Estudiante</i> .....	46
2.7 Algunas Limitaciones Docentes .....	47
2.8 Organizaciones Educativas.....	47
2.8.1 <i>La Eficiencia</i> .....	49
2.8.2 <i>La Efectividad</i> .....	49
2.8.3 <i>La Eficacia</i> .....	49
2.8.4 <i>Centros Educativos Exitosos</i> .....	50
2.9 Marco Legal.....	51
2.9.1 <i>Art. 5. de la Ley de la Carrera Docente</i> .....	51
2.9.2 <i>Ley General De Educación</i> .....	52
2.9.3 <i>Constitución de la Republica de El Salvador</i> .....	53
2.10 Entorno Educativo Actual .....	53
3. Metodología.....	55
3.1 Enfoque de la Investigación .....	56
3.2. Selección de Fuentes de Información.....	57
3.3. Aspectos a Tomar en Cuenta para Evaluar el Significado de los Documentos.....	59
3.3.1 <i>El Significado de un Texto Evaluado en Dos Niveles.</i> .....	59
3.4 Población y Muestra .....	60
3.4.1 <i>Muestreo</i> .....	61
3.5 Tipo de Investigación. ....	61
3.5.1 <i>Tipo de Investigación Utilizada:</i> .....	62
3.6 Técnicas e Instrumentos .....	63

3.6.1 <i>Los Documentos Primarios</i> .....	63
3.6.2 <i>Los Documentos Secundarios</i> .....	64
3.6.3 <i>Documentos Terciarios u Obras de Referencia y Consulta General.</i> .....	64
3.7 Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos .....	66
3.7.1 <i>Acopio de Bibliografía Básica Sobre el Tema</i> .....	66
3.7.2 <i>Planear, Seleccionar, Plantear y Delimitar</i> .....	66
3.7.3 <i>Recolección de Información</i> .....	67
3.7.4 <i>Análisis e Interpretación de Información</i> .....	67
3.7.5 <i>Redacción y Presentación de Trabajo, Estructura</i> .....	67
3.8 Presentación de los Materiales .....	68
4. Resultados.....	68
4.1 Análisis Preliminar. ....	68
4.2 Análisis Comparativo de Indicadores Utilizados .....	70
4.3 Variables que Influyen en el Liderazgo Efectivo .....	81
4.3.1 <i>Valoración del Liderazgo Efectivo</i> .....	83
5. Propuesta de Mejora y Conclusiones .....	86
5.1 Propuesta de Mejora. ....	86
5.1.1 <i>Descripción</i> .....	86
5.1.2 <i>Justificación</i> .....	86
5.1.3 <i>Ejes</i> .....	87
5.1.4 <i>Objetivos Estratégicos</i> .....	88
5.2 Plan de Acción para la Mejora del Liderazgo Escolar Efectivo.....	88
5.2.1 <i>Caracterización de los Líderes Escolares.</i> .....	89
5.2.2 <i>Herramienta Diagnostica del Liderazgo Escolar</i> .....	94
5.2.3 <i>Plan de Acción</i> .....	97

5.3 Conclusiones.....	104
Referencias Bibliográficas.....	107
Anexos .....	128
Anexo 1. <i>Tabla de Recolección</i> .....	128

### Índice de ilustraciones

<b>Figura 1</b> Historia del Liderazgo.....	19
<b>Figura 2</b> Enfoques más Estudios, en el Tema de Liderazgo Escolar.....	39
<b>Figura 3</b> Factores que Inciden en el Liderazgo Escolar Efectivo.....	82
<b>Figura 4</b> Ejes Fundamentales del Liderazgo Escolar Efectivo... ..	88

### Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Estilos de Liderazgo según Lewin y Colaboradores.....	33
<b>Tabla 2</b> Características de clasificación y su Fuente de Información.....	59
<b>Tabla 3</b> Recolección de Información, Según su Relación con el Tema de Estudio.....	63
<b>Tabla 4</b> Clasificación de las Técnicas e Instrumentos de la Investigación.....	65
<b>Tabla 5</b> Limitaciones en el Ejercicio del Liderazgo Efectivo.....	70
<b>Tabla 6</b> Prácticas Claves para un Liderazgo Efectivo.....	84
<b>Tabla 7</b> Características de un Líder Escolar Efectivo.....	90
<b>Tabla 8</b> Herramienta Diagnostico Cuantitativa de un Líder Escolar Efectivo.....	94
<b>Tabla 9</b> Matriz para Plan de Mejora por Área.....	98

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación está completamente a su disposición: Posibilidades y limitaciones en los docentes para generar un liderazgo efectivo ante los estudiantes. Con el objetivo de obtener el título de maestría en Administración de la Educación, en la Universidad Pedagógica de El Salvador.

La investigación surge como resultado de la problemática: ¿Cuáles son las posibilidades y limitaciones de un docente de bachillerato para poder ejercer en sus estudiantes un liderazgo efectivo? Causa principalmente los factores (contextuales, personales, ambientales) que influyen en las posibilidades y limitaciones que tiene un docente de bachillerato para ejercer un liderazgo efectivo en sus estudiantes.

El presente trabajo está dividido en cinco capítulos: En el Capítulo 1: Planteamiento del problema, en el Capítulo 2: Marco teórico, en el cual se encuentran: Planteamiento estratégico, Planteamiento estratégico, Reseña histórica del liderazgo, Liderazgo, Importancia del liderazgo en educación, Docencia, formación docente, Algunas limitaciones docentes, Organizaciones educativas, Marco legal en educación, 3: Metodología, se encuentra el enfoque de la investigación, el tipo de investigación, técnicas e instrumentos, encuesta en línea, procedimiento de recolección y análisis de datos, en el Capítulo 4: Análisis y discusión de resultados, en este se describieron los resultados según cada uno de los objetivos planteados al inicio de la investigación y finalmente el Capítulo 5 la conclusiones obtenidas a lo largo de este trabajo de investigación.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se titula "Posibilidades y limitaciones en los docentes para generar un liderazgo efectivo ante los estudiantes" y su relevancia radica en la creciente importancia del liderazgo en el ámbito educativo a lo largo de los años. El estudio se centra en el docente como principal agente de cambio en el sistema educativo, analizando las características que debe desarrollar para motivar a los estudiantes e influir positivamente en su desarrollo integral.

El objeto de estudio es el docente, y las categorías principales analizadas son el liderazgo, los estilos de liderazgo y las características de los liderazgos educativos. Se exploran las posibilidades y limitaciones que enfrentan los docentes para ejercer un liderazgo efectivo, así como las cualidades que definen a un docente líder.

La investigación se sustenta en las aportaciones teóricas de diversos autores, incluyendo a Bass (2004), Bolívar (2010) y Francis (2006), quienes abordan temas como los rasgos del liderazgo, el liderazgo educativo y la dimensión personal del docente en la relación con el estudiante.

El enfoque de la investigación es cualitativo, con una metodología de tipo documental que implica la revisión y análisis de diferentes documentos para explorar las limitaciones y posibilidades del liderazgo docente.

En resumen, esta investigación busca comprender y definir el liderazgo efectivo en el contexto educativo, identificando las variables que influyen en su desarrollo y proponiendo un marco para mejorar la práctica del liderazgo docente.

## 1. Antecedentes

El docente es fundamental para generar un liderazgo efectivo entre los estudiantes, pues es el responsable de orientar, motivar y acompañar el aprendizaje de estos. El docente debe adaptarse a las necesidades, intereses y características de cada alumno, y promover la participación, la colaboración y el pensamiento crítico. De esta manera, el docente contribuye a desarrollar las competencias y habilidades necesarias para que los estudiantes se conviertan en líderes positivos, responsables y comprometidos con su entorno.

El docente también tiene limitaciones para generar un liderazgo efectivo, como la falta de recursos, la presión curricular, la resistencia al cambio o la escasa formación en este ámbito. Por ello, es necesario que el docente cuente con el apoyo institucional y social para superar estos obstáculos y potenciar su rol como líder educativo.

Si se preguntan ¿cómo se puede mejorar la educación en nuestro país? Hay un factor clave. Según Muñoz y Weinstein (2017, p.16) es el siguiente:

Es valioso hablar de la importancia de implementar un liderazgo efectivo en los estudiantes, ya que esto ayudará a transformar la calidad educativa en los centros escolares. Será necesario entonces que los docentes sean los primeros en desarrollar el liderazgo en sí mismos para luego, poderlo desarrollar en sus estudiantes.

A continuación, se presentan algunos conceptos claves los cuales ayudarán a esclarecer cómo ha ido evolucionando el concepto, alrededor del liderazgo, a nivel educativo, los cuales son: liderazgo efectivo, liderazgo escolar, liderazgo instructivo, liderazgo escolar eficaz, liderazgo pedagógico.

Según Muñoz y Weinstein (2018, p.23) “Existe un amplio consenso respecto del liderazgo escolar como una de las variables que más inciden en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, siendo visibles los resultados del trabajo de líderes exitosos.”

El término líder efectivo se relaciona con el de líder educativo, ya que se convierte en la persona que orienta a la comunidad educativa (estudiantes, docentes, padres de familia) para mejorar la calidad, el clima y la cultura organizacional.

Según Gajardo y Ulloa (2016, p-6) describe que:

Los últimos años se habla de una de las teorías más mencionadas dentro del liderazgo y es el concepto del liderazgo instructivo ésta implica la misión de la escuela, la gestión del curriculum, la instrucción y la promoción de un clima favorable de aprendizaje escolar, de igual forma el liderazgo instructivo tiene mucho peso en una comunidad educativa, mejorando las prácticas de enseñanza y los logros de aprendizaje.

Según Bolívar (2010) En distintos momentos de sus aportes menciona al liderazgo escolar como prioridad, ya que desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares, debido a que este influye de gran manera en las motivaciones, capacidades de los maestros, y de igual forma en el entorno y ambiente escolar.

Según menciona Pont et al (2008, p. 34):

Los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras

personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela”.

A través de estos aportes entonces será necesario hacer la siguiente pregunta, como determina Muñoz y Weinstein (2018, p. 29) “¿Quién determina las necesidades de desarrollo de liderazgo en las escuelas?, se argumenta que el desarrollo de líderes efectivos no debiera ser improvisado, sino un proceso consciente diseñado para producir el mejor liderazgo posible para las escuelas”.

Según Arbués y García (2014, p. 474):

Se evidencia en el entorno escolar que, “la participación de los docentes es clave para lograr mejorar las condiciones de aprendizaje y enseñanza en los centros educativos”. De igual forma se considera que, la posición que ocupa el docente en la estructura organizativa puede transformar en positivo las dinámicas de trabajo y educativas de un centro escolar.

El liderazgo para el aprendizaje implica un principio importante, Dempster y MacBeath 2009, citado por Bolívar, (2010, p 83-84). “Se centran en crear condiciones favorables para el desarrollo del aprendizaje, con actividades que promuevan el diálogo y responsabilidades comunes para obtener los mejores resultados, desarrollando así una cultura centrada en la mejora de los estudiantes”.

Se debe de comprender que como docente será necesario generar liderazgo efectivo en los estudiantes. López y Pegalarja, 2015, citado por López 2019, p.120 menciona:

Indican que se refiere a la importancia de generarlo en los estudiantes con condiciones favorables para el aprendizaje, dando resultados a nivel cognitivo,

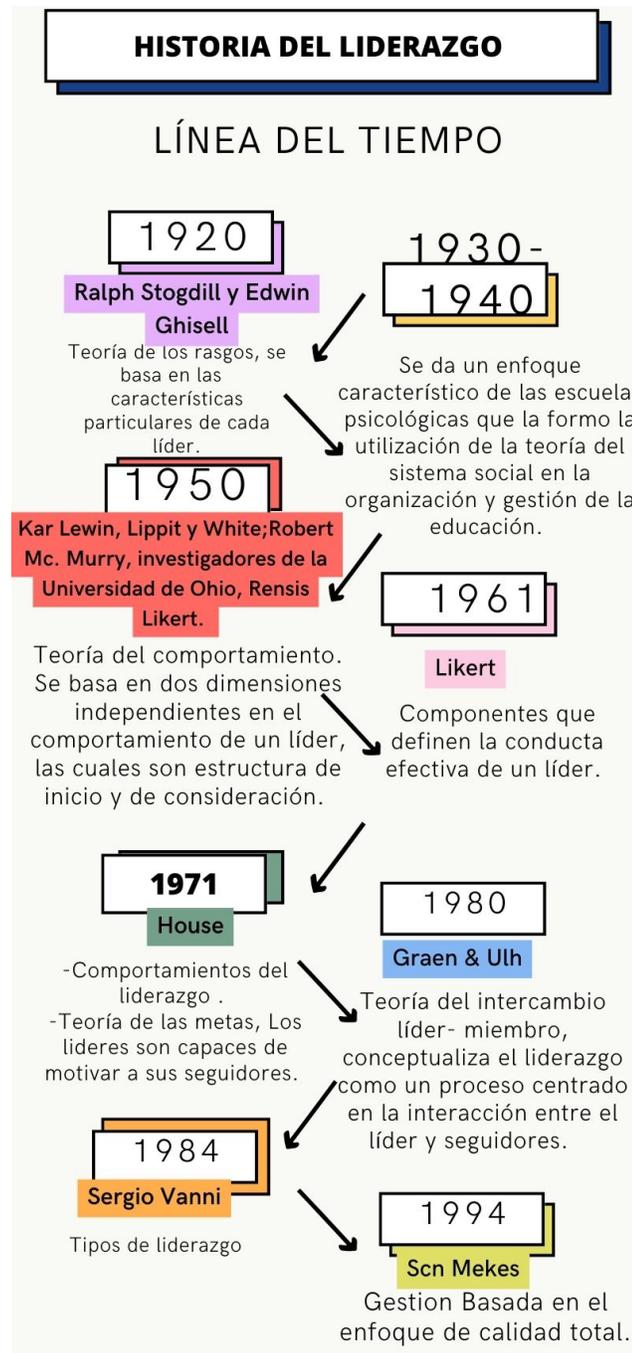
afectivo y conducta social; por lo que hay que considerar la variable mediadora, de las condiciones del trabajo pedagógico, que se evidenciará en las organizaciones escolares.

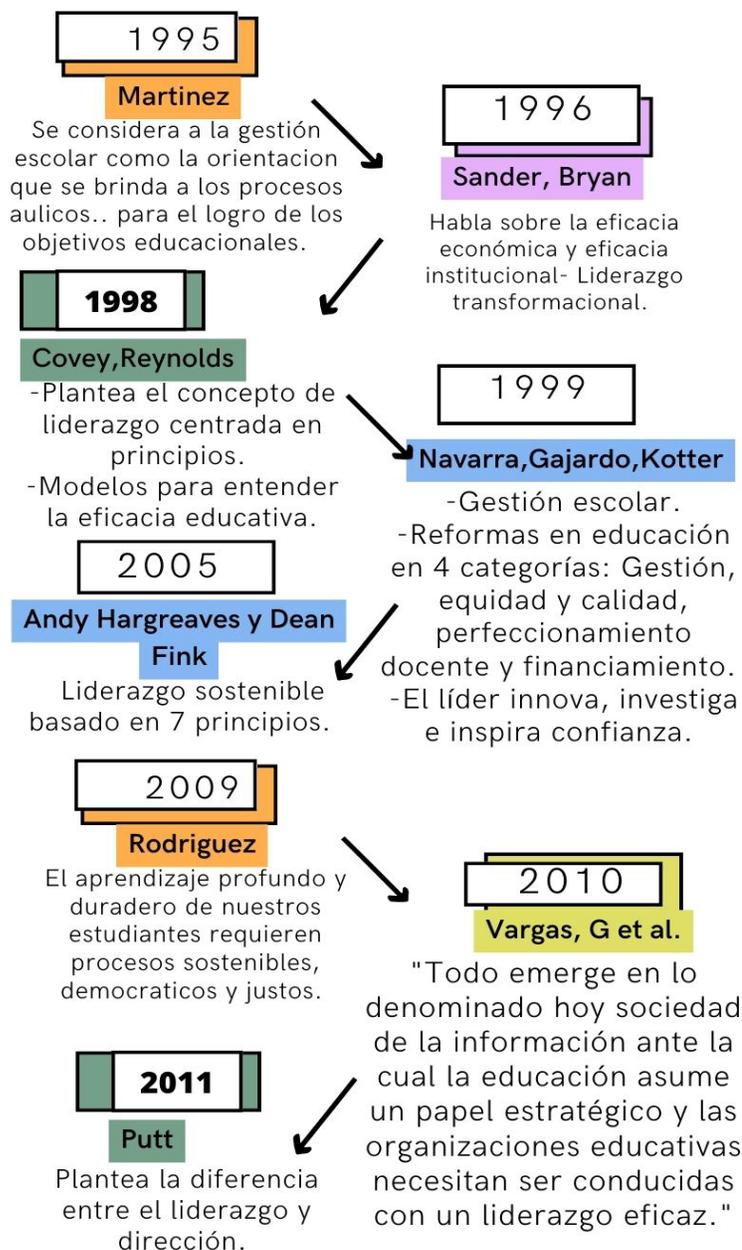
Entonces se dice que el docente deberá ejercer un liderazgo efectivo a través de la motivación, para administrar eficazmente su rol académico, y así sus estudiantes puedan estar altamente motivados para satisfacer sus deseos y necesidades. La calidad con la que el docente ejerce un liderazgo efectivo mediante la motivación, administrando su rol académico, generando que sus estudiantes se conviertan en seguidores de sus conocimientos, altamente motivados, para satisfacer sus deseos y necesidades.

Se agrega a continuación una línea del tiempo del desarrollando del liderazgo y su valoración.

Figura 1

## Historia del Liderazgo





*Nota. Datos tomados de Contreras, T. S. (2016). Mejía, S. E. (2007). Robles, F.*

(2014)

### 1.1 Definición o Planteamiento del Problema

La investigación acerca de la situación del liderazgo escolar en América Latina se enmarca en una región con serios problemas de repitencia y de deserción escolar. En la

mitad de los países de América Latina y el Caribe, aproximadamente un 16% de los niños escolarizados abandona la escuela antes de haber finalizado los estudios primarios. En República Dominicana, El Salvador, Guatemala y Surinam, aproximadamente un 35% de los niños abandona la escuela primaria antes del último grado; el peor porcentaje es el de Nicaragua con un 56%. En su investigación (UNESCO-OREALC 2013, citado por Vaillant, y Rodríguez 2016, p. 253-274).

Es importante identificar el liderazgo que ejercen los docentes con los estudiantes en el aula, ya que esto ayuda al desarrollo de sus habilidades, actual y futuro, porque solo desarrollando mejor todos sus procesos personales y educativos por medio de un liderazgo eficaz, podrán alcanzar sus metas.

Es sustancial esta investigación porque mejora los resultados escolares, tanto en la organización educativa como en sus estudiantes; el docente influye en las motivaciones, capacidades y aptitudes de quienes instruye, y un docente líder modifica el entorno escolar. El liderazgo escolar eficaz es necesario para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

Conviene señalar en la investigación que, según Opazo y Rodríguez, (2007, citado por “Anónimo” Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica, 2009):

La incidencia que tiene el docente en los estudiantes. El documento se enfoca a un nivel de educación media, ya que es aquí, cuando el estudiante está por salir de todo un proceso de formación educativa, esto será relevante para el estudiante, validando si en él se ha desarrollado un liderazgo efectivo, a partir de las habilidades de sus docentes.

“La efectividad del liderazgo docente como método para desarrollar en los estudiantes, un liderazgo efectivo, facilita identificar cuáles son las posibilidades y limitaciones con las que cuentan los educadores”. (Becerril y Riascos 2021, p.13).

Los términos claves que se articulará en la investigación son los siguientes: docentes, perfil docente, educación, liderazgo efectivo, liderazgo escolar, liderazgo instruccional, posibilidades y limitantes.

En el primero de estos términos, consideremos ¿Quién es el docente? Según la página Editorial Etecé (2021) es una persona que enseña a otros o que haga cosas referentes a la enseñanza.

El término comparte relación, por la naturaleza de la educación, con el liderazgo, es entonces cuando se ve la importancia que el docente pueda generar un liderazgo efectivo en sus estudiantes. Rodríguez et al., (2007, citado por Centro de Estudios políticos y prácticas en educación, 2009)

Existen muchas formas desde cómo el docente se puede perfilar como un líder en sus diferentes áreas de trabajo con responsabilidad; puede dar un buen ejemplo, ser un buen docente orientador, planificador de lecciones, calificación, redacción de informes de los alumnos, asistir a reuniones de profesores y reuniones de padres todo esto es parte del docente, pero para poder ser un docente líder se debe de ir más allá de lo esencial en su trabajo.

Según Southworh (2009, p.3) Se reconoce como un líder educativo:

A aquel que tiene como principal responsabilidad promover mejores resultados de los estudiantes, enfatizar la importancia de la enseñanza y el aprendizaje y mejorar

su calidad. Ello permite que el papel docente-estudiante sea vital para desarrollar mejores oportunidades a nivel global.

Finalmente, para los autores Osorio y Soriano (2008, citado por López y Sabater 2019) definen la eficacia de un buen docente como aquella que se identifica en sus capacidades, de cómo son autores de buenas prácticas, la motivación con la que trabajan, por qué y cómo colaboran, cómo detectan las necesidades de sus estudiantes y cómo reaccionan ante los cambios.

A partir de lo anterior y desde la revisión bibliográfica surge la pregunta: ¿cuáles son las posibilidades y limitaciones de un docente de bachillerato para poder ejercer en sus estudiantes un liderazgo efectivo?

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 General***

Analizar las posibilidades y limitaciones de los docentes de bachillerato para ejercer un liderazgo efectivo en sus estudiantes, considerando los factores personales y contextuales dentro del ambiente escolar.

### ***1.2.2 Específicos***

- Identificar las posibilidades que tienen los docentes de bachillerato para ejercer un liderazgo efectivo en sus estudiantes, mediante una revisión bibliográfica de las teorías y modelos de liderazgo educativo que se han desarrollado y aplicado en el ámbito de la educación media.

- Explorar las limitaciones que enfrentan los docentes de bachillerato para ejercer un liderazgo efectivo en sus estudiantes, considerando los factores personales y contextuales que influyen en el proceso.
- Caracterizar las principales cualidades que debe poseer un docente líder de bachillerato, basándose en los criterios establecidos por los expertos en el tema.

### **1.3 Justificación**

La investigación propuesta analiza la importancia del liderazgo en un primer momento y como ha ido cambiando este con la historia y ha llegado a tomar relevancia en el ámbito educativo, se identifica aquí las diferentes situaciones que propiciaron su evolución, considerando que en el último siglo a partir de teorías administrativas y organizacionales han ido variando con el tiempo en el desarrollo mundial, llegando a poner en la palestra las últimas teorías del liderazgo.

La importancia del liderazgo se puede ver según Sierra (2016, p. 111-128), cuando dice que:

La educación del siglo XXI se encuentra en una encrucijada; por un lado, se busca ganar egresados para incorporarse en forma efectiva al mundo del trabajo, y, por el otro, formar ciudadanos disciplinados para responder a las nuevas relaciones que impone la sociedad del conocimiento y a las competencias que demanda la economía global.

La investigación acerca de la situación del liderazgo escolar en América Latina se enmarca en una región con serios problemas de repitencia y de deserción escolar. En la mitad de los países de América Latina y el Caribe, aproximadamente un 16% de los niños escolarizados abandona la escuela antes de haber finalizado los estudios primarios. En

República Dominicana, El Salvador, Guatemala y Surinam, aproximadamente un 35% de los niños abandona la escuela primaria antes del último grado; el peor porcentaje es el de Nicaragua con un 56% En su investigación. La situación de repitencia es también preocupante. UNESCO-OREALC, (2013, citado por Rodríguez y Vaillant 2016, p. 253-274).

El estudio del liderazgo se basa en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, se identifica cuáles eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo 20 D.C esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día pueden ser aprendidos. (Álvarez, 2023 citando a Tracy, p.6).

Se dice que según Aguilar. C. et, al. (2020, p.20):

Uno de los primeros liderazgos que se definen en la educación es el del director como parte de la gestión administrativa interna escolar, debido a que permite que la organización sea efectiva, favoreciendo los aprendizajes fortaleciendo la formación integral de los estudiantes.

De igual forma se establece en la Constitución de la República de El Salvador en el art. N°.55, “La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuye a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana”. (Art. 55. CS, 2009).

El logro de objetivos comunes en las escuelas es una tarea compartida entre el director, el personal docente estudiantes y padres de familia, según menciona Baron y Byrne (2005, citado por Antonio y Herrera 2019)

Se dice que cuando un director es líder las condiciones de trabajo educativo en la institución suelen ser más fluidas, con calidad en los procesos educativos lo cual se ve reflejado en los resultados de los estudiantes en el desarrollo potencial de su liderazgo.

Robinson, et al. (2009, citado por Bolívar 2010) dice que se habla del liderazgo escolar viendo al docente como líder, siendo de vital importancia en el ámbito educativo, pues facilita generar en los estudiantes aptitudes positivas y progresivas; los centros escolares o de educación son centros de formaciones tanto a nivel académico como personal y es ahí cuando el liderazgo se convierte en un reto para tomarlo con la importancia necesaria, ya que es, en este entorno en donde se determinan muchas características personales esenciales que a futuro pueden apoyar el crecimiento del estudiante.

Y es aquí donde según Cifuentes et. al. (2020), se comprende que el liderazgo educativo tiene un objetivo principal que es mejorar la calidad de la educación que se imparte, ya que esto permite generar un sentido de pertenencia e importancia en el entorno educativo, a la vez hará que el estudiante sea más aprensivo de sus conocimientos. Los efectos del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes dependen de las prácticas generadas y de cómo el liderazgo está distribuido, construyendo una cultura colaborativa, facilitando el trabajo en equipo, con apertura a nuevas ideas y prácticas.

Según Benítez (2007), es importante identificar que el proceso de enseñanza-aprendizaje lo determinan cuatro elementos: el docente, el estudiante, el contenido y las variables ambientales (características de la escuela/aula). Cada elemento interviene en mayor o menor medida, obedeciendo a cómo se relacionan en el contexto, ya que se ve

este es el espacio donde el principal protagonista es el estudiante, y se ve al docente como el facilitador de los procesos de aprendizaje.

Según el Informe de liderazgo, *Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo*. (2009, p.3). Se menciona que: “En donde se comenta el liderazgo escolar como prioridad de la política educativa mundial, ya que define mayor autonomía y concentración en los resultados educativos y escolares, lo que ha hecho esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.”

La investigación permite conocer cuáles serían las posibilidades y limitaciones que podría experimentar un docente, para generar liderazgo efectivo en los estudiantes y cómo a partir de ello, se pueden producir cambios significativos en su formación. Es necesario también aquí, hablar un poco acerca de las características que debe tener él docente, con lo cual se podría generar en los estudiantes, liderazgo efectivo.

A la vez según Muñoz (2023) también se deben analizar las estrategias que debe implementar un docente para generar liderazgo efectivo, ya que el docente no es solo proporcionar información y controlar la disciplina en las aulas, sino ser un mediador entre el estudiante y el ambiente de trabajo, siendo protagonista del aprendizaje significativo que pueda generar en cada uno.

## **1.4 Alcances y Limitaciones del Estudio**

### ***1.4.1 Alcances***

- Enunciar las características y aptitudes que debe de desarrollar un docente para ser un líder efectivo.

- Identificar la incidencia que tiene el docente al generar liderazgo efectivo en los estudiantes.
- Estipular cuáles podrían ser las limitaciones que se le presentan al docente, para poder generar liderazgo efectivo en sus estudiantes.
- Proponer un modelo que posibilite y guíe las actuaciones diarias de un docente para generar un liderazgo efectivo en sus estudiantes.
- Elaborar una herramienta diagnóstica de tipo cuantitativo, para realizar la valoración del liderazgo docente en base a las prácticas, actitudes y aptitudes que manifiesta en el desempeño de su labor.

#### ***1.4.2 Limitaciones***

- Como investigación documental, los resultados están vinculados con los contextos realizados, mismos que podrían coincidir en mayor o menor medida respecto a la situación del país.
- La investigación se focalizará en el docente, por lo cual no se considerará la perspectiva del estudiante.
- No se busca indagar en los estudiantes sus motivaciones dentro del aula o entorno.
- Las variables ambientales en este caso la pandemia ha determinado muchos retrocesos en el ambiente educativo y de igual forma determino esta investigación.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Planeamiento Estratégico

En este capítulo se definirán términos claves que se articularán más adelante, dando a conocer distintos conceptos como; liderazgo, estilos de liderazgo y las características personales de los docentes. En esta línea, se realizará una descripción de la organización educativa, así como los componentes presentes que influyen en el desarrollo individual y educativo.

La administración educativa, la proyección, el liderazgo del docente son importantes para poder realizar un análisis adecuado, ya que es a partir de ahí donde, se ejecutan las acciones que tienen que ver con el logro de objetivos y metas, referidas al proceso de enseñanza-aprendizaje. Desde la bibliografía, se buscará comprender la dinámica de las instituciones y las dificultades de los docentes, las cuales influyen directamente en la relación con el estudiante, y cómo éste adquirirá competencias vinculadas al liderazgo.

De igual forma, la administración educativa se ve como un proceso donde destacan elementos como: dinamismo, entorno, conocimiento, esfuerzo, coordinación y la relación con el proceso de planificación, como elemento esencial en la administración. Se mencionan tres enfoques de planificación y se resalta la importancia de la planificación participativa. (Méndez, s.f, p.1).

En el trabajo de investigación se hablará no solo de la importancia del docente sino de cómo a nivel directivo se intervienen en este proceso, ya que es necesario un apoyo para poder generar en los estudiantes un liderazgo efectivo.

## 2.2 Reseña Histórica del Liderazgo

Por años el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., quienes, gracias a sus logros, marcaron tiempos y etapas en la historia de la humanidad. Hasta que el ser humano se estableció en un solo lugar, se presentó esta característica propiciando que las civilizaciones se organizaran, creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo. (Rodríguez 2015).

Una primera evidencia del liderazgo se puede encontrar en la cultura Sumeria (siglo 50 y 49 a.c) en la cual, según Rodríguez 2015 los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo XXV a.C.

Giraldo & Naranjo (2014) explican que a medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los líderes evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar a la sociedad. Debido a lo anterior el liderazgo se fue convirtiendo en tema de estudio para filósofos y sabios de todas las épocas, en donde empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, considerando el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar.

Vandier y Nicolas (1978) relata sobre Confucio, uno de los primeros aportes de sabios y filósofos en cuanto al liderazgo, que en el siglo VI A.C escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros. Sun Tzu escribió la obra Arte de la Guerra, el tratado militar

más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección. (Nicolás y Vandier 1978, pag.48-53).

De acuerdo con lo anterior, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo XX D.C que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos. (Giraldo y Naranjo 2014, p. 12).

El tema de liderazgo tiene un papel importante en la historia, ya que, se puede definir como 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. (Giraldo y Naranjo, 2014).

Según Carolina (2020) la gran mayoría de los estudiosos del tema del liderazgo lo definen como, una interacción entre el líder y sus seguidores para lograr cumplir los logros, objetivos y metas propuestos, cada uno de ellos le agrega o le modifica algo específico a esta definición.

De acuerdo con algunos autores se pueden destacar elementos importantes sobre el tema del liderazgo, tales como: la proactividad, la creatividad, la influencia, el trabajo en

equipo, los seguidores, los proyectos y resultados conjuntos, así como la comunicación asertiva.

Gómez (2008, p.16, citado por Giraldo y Naranjo 2014) establece que:

Un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores.

Por lo anterior se puede definir al liderazgo como la capacidad que tienen las personas para impulsar a los demás. A continuación, se profundizará más sobre el tema en el siguiente apartado.

### **2.3 Liderazgo**

La palabra liderazgo se define por Pérez (2021) como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común se dice que quien ejerce el liderazgo se conoce como líder, para las instituciones educativas actuales se entiende como liderazgo escolar la influencia y movilización que se articula para lograr metas compartidas para la escuela.

Según Zuzama (2014, p.6), describe que:

Él o la líder es toda aquella persona que influye de forma positiva o no sobre un grupo de personas, que suelen ser seguidores, su fin, es el logro de metas, estas deben ser de carácter colectivo, ya que es el líder quien asume la motivación de sus seguidores para alcanzar las metas.

No existe consenso respecto al concepto de liderazgo y cuál ha de ser la práctica más adecuada y eficaz del mismo en las escuelas. Sin entrar en detalles, las primeras

aportaciones sobre el liderazgo se orientaban a los rasgos y características del líder.

(Salazar, M. 2006, p.1).

A continuación, algunos:

Dice Gómez (2008) que es conseguir en las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia el logro de un proyecto común.

La capacidad de influir sobre otros, es posible identificar diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, algunos líderes pueden intervenir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación en los seguidores. (García, 2011, p.44).

Según Castro y Lupano (2007) lo identifican como un proceso de percepción social, siendo la esencia de este el ser percibido como líder por los otros, el cual se distingue de los demás.

### ***2.3.1 Estilos de Liderazgo***

Según Lewin et. al (2018), establecen estilos de ejercicio de liderazgo como son:

**Tabla 1**

*Estilos de Liderazgo Según Lewin y Colaboradores*

<b>Autoritario</b>	<b>Centralista</b>	<b>Toma de decisiones</b>
Es un ejercicio del liderazgo unidireccional en el que los partidarios	Hay marcados rasgos con tendencia hacia la cooperación y colaboración de	El líder no ejerce una función centralista ni autoritaria, sino que busca responsabilizar al

---

siguen las directrices que marca el dirigente.	todos los integrantes del grupo	equipo que lidera y he hace
--	---------------------------------	-----------------------------

---

<b>Distribuido</b>	<b>Transformacional.</b>	<b>Pedagógico</b>
Equipo directivo que está aprendiendo continuamente de los desafíos de la gestión escolar, potenciando el desarrollo profesional, creatividad e innovación en sus docentes. Expresa altas expectativas del desempeño de sus pares, proyectando autoconfianza y confianza en el equipo para el cumplimiento de las metas colectivas propuestas para la institución educativa.	Equipo directivo que está aprendiendo continuamente de los desafíos de la gestión escolar, potenciando el desarrollo profesional, creatividad e innovación en sus docentes. Expresa altas expectativas del desempeño de sus pares, proyectando autoconfianza y confianza en el equipo para el cumplimiento de las metas conectivas propuestas para las instituciones educativas.	Equipo directivo que apoya y acompaña la labor docente, más allá de las labores administrativas, centrándose en la identificación y difusión de buenas prácticas pedagógicas en la escuela y el logro de más y mejores aprendizajes. Se involucra con profundidad y énfasis en el desarrollo profesional en sus docentes y en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

---

### **Para la justicia social**

Equipo directivo que orienta sus prácticas hacia el logro de una cultura inclusiva. Tiene como propósitos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de las personas, el trabajo por el bien común y fomento de la equidad en las oportunidades de aprendizaje y desarrollo para todo el estudiantado.

---

*Nota.* Datos tomados de Lewin et. al (2018).

Al hablar de liderazgo, es posible acotarlo el adjetivo de efectivo, en cuando caracteriza una visión particular del mismo. Para Giner (2018) la reflexión, cooperación, planificación, el desarrollo personal y la coordinación son condiciones que lo definen como tal. Desde un enfoque educativo, Mestizo (2016), menciona que el liderazgo busca mejorar las prácticas educativas, elevar los estándares e indaga sobre los mejores desempeños explorando nuevos caminos de acción, posibilitando nuevas comprensiones e incitando los circuitos más profundos de aprendizaje.

Lo anterior lleva a plantearse la siguiente pregunta ¿Qué es el liderazgo educativo?

### ***2.3.2 Liderazgo Educativo***

Las prácticas de liderazgo según Stolly y Temperley (2009, p 13 citado por Bolívar, 2010) han cambiado dramáticamente en las dos últimas décadas, particularmente en contextos de política educativa donde los centros educativos tienen mayor autonomía y, paralelamente, una mayor responsabilidad por los resultados escolares. A medida que el mejoramiento se torna más dependiente de cada establecimiento educacional y éste, con mayor autonomía, debe dar cuenta de los resultados obtenidos, el liderazgo educativo de los equipos directivos adquiere mayor relevancia.

En las investigaciones según Bass (2004, p.114 citado por Campos, V. et. al 2010) en la primera mitad del pasado siglo se centraron en el liderazgo en identificar cuáles eran los rasgos (físicos, de personalidad, de capacidad personal) que lo definen y se trata de relacionarlo con la eficacia de este. Progresivamente, el foco de atención se desplaza a las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto

básico es que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo.

Un liderazgo para el aprendizaje inicia como una acción en la calidad de la enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos, con ello más allá de resolver los asuntos diarios de gestión en los momentos educativos, los equipos directivos están desarrollando nuevas prácticas acordes con las demandas actuales. (Bolívar, 2010).

Como menciona Bass (1994, p.6, citado por Murillo 2006), uno de los liderazgos a nivel educativo ha sido el transformacional,

Este que fue introducido entre 1985 a 1988 por él y menciona que la aplicación de este tipo de liderazgo en la escuela se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal.

Según Leithwood y Steinbach (1993, p.6 citado por Murillo, J. 2006), la evidencia del liderazgo transformacional se encuentra inmerso en las instituciones educativas por los directores y este se utiliza para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, desarrollando en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, fomentando el desarrollo del personal.

De igual forma el liderazgo educativo constituye un elemento primordial de mejora en el universo escolar, se identifica al liderazgo directivo como factor para la mejora, en el

funcionamiento y efectos escolares. Las investigaciones sobre el liderazgo educativo se ajustan a las escuelas eficaces. (Bolívar, 2010).

**2.3.2.1 Liderazgo Educativo Aplicado al Ámbito Escolar.** Según Liderazgo Escolar: reconociendo los tipos de liderazgo (2019, p.24):

Se constituye como un recurso personal que es particularmente relevante para el ejercicio de la función directiva, por cuanto favorece, en primer lugar, la aproximación y ampliación teórica de las concepciones contemporáneas sobre el tema. La importancia de conocer concepciones teóricas actualizadas radica en ejercer el rol a partir de estrategias y prácticas renovadas que apoyen la implementación de procesos de mejora al interior de las organizaciones escolares, a fin de seleccionar con mayor pertinencia las prácticas necesarias para dichos procesos.

El liderazgo escolar según Pont, et al. (2009, p.9) no opera en entornos educativos estáticos. En tanto los países buscan adaptar sus sistemas educativos a las necesidades de la sociedad contemporánea, las expectativas en cuanto a las escuelas y los líderes escolares han cambiado profundamente.

Según Coronel (2005) con relación al liderazgo menciona que se encuentra algunos factores clave, los siguientes para el análisis del liderazgo del profesorado:

La construcción del papel profesional del profesorado, esto es, el modo en que este desarrolla el liderazgo, este está relacionado por cómo construyen su papel como profesionales.

El contexto organizativo, en esta fase de estructura organizativa se facilita u obstaculicen el desarrollo del liderazgo, las culturas organizativas y cómo aceptan y legitiman dicho ejercicio, como indicador de un desarrollo exitoso.

La capacidad personal, y los elementos que la sustentan como: autoridad (técnica, profesional y moral), conocimiento (pedagógico, organizativo y comunitario) comprensión de la situación, siendo estos elementos que determinan e identifican al docente, en donde se puede apreciar como líder o no de un contexto educativo.

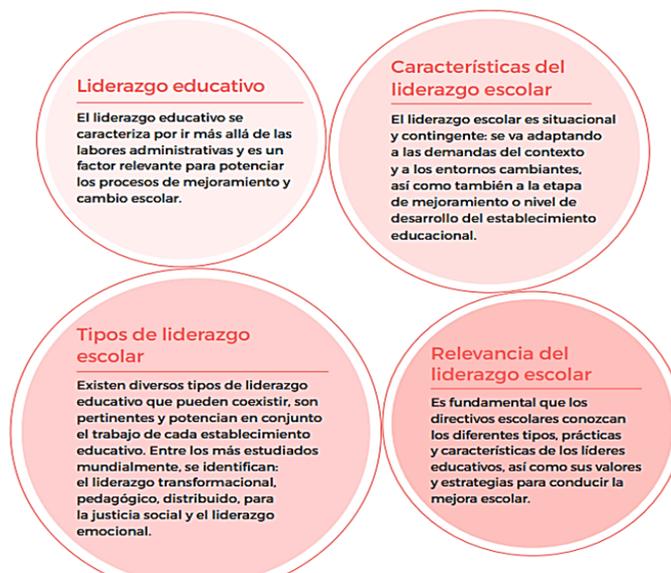
**2.3.2.2 Características de los Liderazgos Educativos.** Según liderazgo escolar: reconociendo los tipos de liderazgo (2019, p.29) se han estudiado diferentes tipos de liderazgo, identificados históricamente desde la observación del desempeño de directivos escolares, y que es necesario conocer con el propósito de analizar el propio ejercicio del liderazgo y también de reconocer aquellos atributos que son más adecuados para determinados contextos educativos.

En los contextos educativos según liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo (2019, P43).

Se emerge un establecimiento educacional, además de aquellas condiciones más estables, determinando los estilos de liderazgo que ofrecen la mejor respuesta a las necesidades y desafíos de la comunidad, tributando a los objetivos y metas de mejoramiento escolar, definidos por cada escuela. Pese a que puede encontrarse una multiplicidad de tipos de liderazgo, a continuación, se detallan los enfoques que han sido más ampliamente estudiados por las investigaciones teóricas y empíricas:

## Figura 2

*Enfoques más Estudios, en el Tema de Liderazgo Escolar.*



*Nota:* Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo, 2019 (p.43).

### 2.4. Importancia del Liderazgo en Educación

Las investigaciones internacionales recientemente como lo mencionan Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje (2009, p. 21) han confirmado que el liderazgo es un factor decisivo para el mejoramiento de la calidad de la educación y ha buscado precisar su peso específico. Así realizaron una revisión de los estudios Estados Unidos y Canadá, y concluyeron que los efectos tanto directos como indirectos del liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos podían estimarse en un cuarto (25%) del total de impacto que proviene de la escuela (factores intra-escolares).

Similar es el efecto que le asignan, Waters et al. (2003 p.21 citado por Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación s.f.), quienes en función de un meta-análisis de más de 70 investigaciones sobre liderazgo directivo y sus efectos en la

calidad escolar, afirman que existe una fuerte relación entre aquel y los aprendizajes de los alumnos.

Según Arias y Mayo (2008, p.233) el papel del liderazgo ha ido incrementando a medida que aparecían en el panorama científico y académico nuevas propuestas, que han pretendido promover innovaciones y mejoras en las instituciones educativas aportando evidencias sobre los factores que inciden positivamente en la educación. Es por ello que la nueva concepción de liderazgo educativo (liderazgo transformacional) rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar.

#### ***2.4.1 Un Liderazgo Centrado en el Aprendizaje***

Menciona Bolívar (2010) que un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos. Lo primordial es identificar qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado. Para lograrlo, entre otros, deja de ser un rol reservado al director, siendo dicha misión compartida por otros miembros del equipo docente.

El trabajo para lograr una cultura enfocada en el aprendizaje de los estudiantes hace necesario lo siguiente: importante la cooperación y cohesión entre el profesorado, un

sentido del trabajo bien hecho, promover comprensión y una visión de lo que se quiere conseguir. (Bolívar, 2010).

#### ***2.4.2 Liderazgo Docente en el Marco del Liderazgo Pedagógico y del Desarrollo Escolar***

El progreso del docente será la base para la mejora en el ámbito educativo de como profesional implementar sus capacidades con los estudiantes, este es primordial. El concepto de pedagogía se llega a pensar que será en entornos educativos el cual debe de ser centrado en el aprendizaje y esto le exige que el docente desarrolle profesionalismo y compromiso en sus actividades diarias. (Trilce S. Contreras, s.f.).

Las exigencias profesionales y las habilidades de dirigir del docente forman parte de la necesidad de tener líderes competitivos en las escuelas que intervengan en las dificultades de los estudiantes, teniendo la capacidad de enfrentarlos y darles soluciones de manera sostenible y colectivamente. (Trilce S. Contreras, s.f.).

El liderazgo docente ha ido ganando cada vez más terreno en las prácticas escolares, así como en la mejora educativa. La importancia del liderazgo docente tiene su función principal en el rol fundamental que tiene el profesor en el liderazgo pedagógico de la escuela, así como en su funcionamiento, centrales como lo es en la enseñanza y el aprendizaje (Trilce S. Contreras, s.f.).

En el trabajo docente implica que el liderazgo, así como su responsabilidad y visión educativa, son compartidos, así como otros recursos de manera que los recursos individuales se enriquezcan y refuercen con los demás. Lográndose que se desarrolle el potencial interno de rendimiento de la escuela, para un desarrollo educativo sostenido. (Ibarrola y Martínez, 2015).

### ***2.4.3 Estrategias que se Utilizan en el Liderazgo Educativo***

Quienes asumen el liderazgo en las escuelas necesitan de una formación integral, así como de un desarrollo profesional continuado para alcanzar sus objetivos.

Una de ellas es la distribución del liderazgo y esta se entiende que sucede cuando este no se centra en una sola persona, y esto hace que se aumente el potencial de mejora e innovación a nivel educativo esta distribución permite delegar tareas entre los diferentes agentes de la escuela y alivia la carga de trabajo de la persona. Implicando a la vez al profesorado gestionando sus funciones en la escuela transformando sus oportunidades laborales. (UNESCO, s.f.).

Según Tournier et al., (2019, citado por UNESCO, s.f.) menciona que el liderazgo escolar juega un papel muy importante en la mentoría de los alumnos, que a su vez es clave para mejorar la motivación del profesorado, especialmente en el caso de las nuevas incorporaciones educativas. El liderazgo escolar se beneficia de la creación de lazos fuera de la comunidad escolar y de su participación en redes de trabajo. (párr. 15).

## **2.5 Docencia**

Según Francis (2006, citado por Basto 2018), hace énfasis en que una de las dimensiones a considerar en el estudio de la función docente es la personal. Dentro de esta dimensión, existe una interacción entre el docente y el estudiante, donde el docente adopta un rol de cuidado del estudiante, es decir, se generan situaciones de empatía por parte del profesor hacia el estudiante. Asimismo, se señala que existen valores asociados al profesor que tiene un alto grado de afectividad hacia el estudiante, tales como respeto, justicia,

atención y trato equitativo en las diferentes expresiones socioculturales del alumno.  
(párr.9).

También Francis (2006, citado por Basto 2018) menciona otra de las actitudes que adoptan los docentes en el proceso educativo es la disposición hacia la docencia, y que según señala Francis en el 2006 se orienta hacia dos intereses: el de que los estudiantes aprendan y el de que él mismo aprenda. Es decir, existe una actitud de responsabilidad por parte del profesor hacia sus estudiantes. Esto concuerda con las investigaciones realizadas por otros autores. (párr.10).

### ***2.5.1 Características Personales de los Docentes***

Según Salazar (2006, p. 3) un docente ocupa puestos formales y debe desplegar conductas y habilidades para conseguir las metas organizativas de sus estudiantes. Es una concepción en la que se presta más atención al qué hacer, qué habilidades desplegar para una «gestión» eficaz, es decir, los aspectos técnicos del liderazgo, además que se cuente con la capacidad de planificación: donde se defina todas las acciones a realizar y quién tiene que encargarse de ellas. Así mismo el líder debe identificar sus fortalezas y las aprovecha al máximo, además conoce sus debilidades y sabe cómo superarlas.

Se mencionan en Alvarado et al. (2012 citado por Díaz, A 2014) que, para ejercer el liderazgo en las organizaciones educativas, es necesario estar dotado de una serie de características que lo conviertan en un modelo a seguir; entre las características del líder que ellos señalan son:

- Compartir con los demás miembros tanto los diferentes aspectos individuales, como el de conocer y trazar objetivos comunes
- Habilidad para utilizar el mando de forma efectiva y comprometida.

- Capacidad para infundir a los demás.
- Capacidad para proyectar tareas a corto, medio y a largo plazo.
- Habilidad para percibir a los miembros de su equipo, admitiendo sus diferencias personales.
- Habilidad para inspirar valores a los miembros del grupo de una cultura común.
- Habilidad para la constancia: el líder no puede rendirse nunca, sobre todo cuando los acontecimientos son adversos.
- Habilidad para generar entornos de trabajo relacionados donde impere la cooperación y el buen clima laboral. (pp.26-27).
- Ser buenos estrategas y planificar la actividad para evitar desvíos poco deseados.

Todas estas características mencionadas anteriormente, hacen reconocer el enorme papel que tiene el docente en cada institución educativa, siendo agentes de cambio permitiendo el desarrollo personal auténtico que cada estudiante necesita.

## **2.6 Formación Docente**

Según el Proyecto de Mejoramiento de Aprendizajes en Matemática en Educación Básica y Educación Media (2019) la formación docente es un factor clave para la transformación educativa, como se ha evidenciado desde el planteamiento del problema, pero ¿Qué tipo de formación, con qué fines, a través de qué medios, con qué visión de la persona de por medio? El Programa formulado para contribuir al mejoramiento de la educación a partir del desarrollo articulado de procesos de formación inicial, actualización y especialización docente que, basados en las necesidades del sistema educativo y del

profesorado, propicien mejores prácticas docentes en el centro educativo y en el aula.  
(párr.77).

Según el Proyecto de Mejoramiento de Aprendizajes en Matemática en Educación Básica y Educación Media (2019) se concibe la formación del profesorado como un aprendizaje constante que se vincula con la mejora permanente de la práctica profesional. Este enfoque abarca todas las etapas formativas de los y las docentes, entendidas como un continuum coherente que visualiza la docencia como una profesión en progresivo desarrollo. La formación se considera como un elemento decisivo del desarrollo profesional, en el que también se reconocen como factores importantes las condiciones salariales y de trabajo, los sistemas de evaluación al desempeño y de incentivos. (párr.78).

### ***2.6.1 Estrategias Docentes***

En el artículo de EUROINNOVA, Internacional online education (s. f) se habla de la importancia de la relación docente-alumno, en esta se pueden emplear diversas estrategias para fortalecer y mantener ese vínculo fundamental para el aprendizaje del alumnado, entre ellas se pueden mencionar que los docentes deben hacer uso de dos herramientas esenciales, las cuales son; la comunicación personal continua o frecuente y la demostración al alumno de que le importa, de tener un interés efectivo de ayudarlo, esto se incluye dentro de la mediación pedagógica que debe mantenerse.

En el artículo de EUROINNOVA, Internacional online education (s. f) menciona los profesores deben ser figuras motivacionales, ya que son el pilar fundamental del aprendizaje de los estudiantes, todo esto con el objetivo de estimular ciertas habilidades, como el razonamiento, la percepción, etc. Por lo que la mediación es pieza clave de sus labores dentro del aula.

Transmitir confianza al alumno de que cualquier aspecto que comparta con el docente no le generará un inconveniente. A menudo es a esta figura a la que le pueden compartir aspectos de su vida personal, por lo que hay que cuidar dicha confianza.

Ser de apoyo, las notas pueden generar estrés en los estudiantes, es importante no limitarlos por ellas, sino servirles de guía para superarse a sí mismos y lograr un aprendizaje significativo.

Dentro de la importancia de la relación docente-alumno se menciona en el documento EUROINNOVA, Internacional online education, el apoyo es clave para que cada alumno pueda superarse y desarrollar su potencial. (Párr.8-11).

### ***2.6.2 Relación Docente Estudiante***

Ser docente implica tener conocimientos previos que se transmitan eficientemente, requiere una preparación pedagógica previa para garantizar a los alumnos una buena formación. Sin embargo, también se requiere de la formación social. (EUROINNOVA, Internacional online education, s. f, párr.3).

Según el artículo de EUROINNOVA, Internacional online education (s. f) es necesario recordar que el aprendizaje es un proceso cognitivo, pero también es un proceso en donde influyen en gran cantidad las emociones. Es por ello que se puede afirmar que la importancia de la relación docente-alumno se debe a que no solo consiste en un vínculo académico.

La relación entre docente-estudiante requiere que el profesor muestre entusiasmo en su clase, sepa comunicarse correctamente y que desarrolle la capacidad de sentir empatía. Así mismo que se interese por guiar a su alumnado en su proceso de aprendizaje, y se

dedique a conocerlos, escuchándolos, entendiendo cómo se sienten, interpretando sus actitudes y cambios de ánimo.

Todo para lograr que los estudiantes se sientan en confianza para que los docentes puedan ayudarlos en la toma de decisiones correctas para su vida. Es aquí donde radica la importancia de la relación docente-estudiante, en lo que puede aportar un docente en la vida de los chicos, más allá de una formación académica.

El comportamiento, actitud y expresiones utilizadas por un docente pueden impactar significativamente a sus estudiantes por años e incluso para toda su vida en áreas como, las relaciones interpersonales o su relación con la autoridad. Un profesor puede hacer que un alumno se apasione por una materia o descubra más de sus intereses, aunque también puede perjudicar su desarrollo personal y académico si no hace uso de los métodos apropiados o no tiene el tacto suficiente para lidiar con ciertas situaciones. EUROINNOVA, Internacional online education (pàrr.4-7).

## **2.7 Algunas Limitaciones Docentes**

Según cita Ulloa et. Al (2012, p.218) la falta de tiempo de la escuela para realizar lo pedagógico como su foco prioritario pasa por 2 factores; por falta de tiempo o por mala administración de éste, los tiempos lectivos o clases efectivas, con el trabajo pedagógico de los profesores, quedan relegados, argumentándose falta de tiempo, lo que impide que se visualicen otros problemas que tienen que ver con los procesos de cambio al interior de las practicas pedagógicas.

## **2.8 Organizaciones Educativas**

Según Sandoval (2006) la organización educativa permite la actuación educativa (enseñanza y formación), la actividad de enseñar: la docencia y la acción de aprender:

La formación. Del conocimiento del fin depende siempre la eficacia del medio; conocer el fin es saber el sentido, y de este se deriva el uso fecundo del medio. Lo que parece evidente es que cuando algo está claro es porque se conoce el fin y entonces sobran las interpretaciones, pues se conoce y se sabe cómo hemos de actuar. Antes de resolver el cómo es preciso ocuparse del para qué; para producir eficazmente es necesario conocer el sentido. (párr.34).

Sandoval (2006) menciona que la acción educativa es ética porque exige la intervención del educador y del educando. El obrar bien compromete a la persona del educando y del educador en la decisión y en la acción. El educador es responsable desde el primer momento del proceso y de los efectos que desencadena. Los métodos y la planificación, desde esta perspectiva, son subsidiarios de la acción íntegra e integradora del educador. Ver y tratar al educando como persona supone implicarlo en su proceso de aprendizaje para que contribuya activamente a su educación. (párr.40).

Si se habla del educando en este caso Sandoval (2010) menciona que el aprendiz, tanto como recibir, debe aportar; y esto no es posible si el educador, además de dar, no está dispuesto a recibir o, dicho más plenamente, a aceptar. Compartir es necesario para dar sentido profundo al tener o poseer; estos aspectos carecerían de sentido si la persona se cierra a sí misma y no da lo que tiene. Dando, pero también dándome, no sólo beneficio a otros, sino que me perfecciono personalmente, o sea, me perfecciono como lo que soy: en definitiva, aprendo a ser. Dar y aceptar corresponden a la libre donación personal; dejar ser es el acto de la trascendencia que constituye signo auténtico de la personalidad. (párr.40).

Si se habla de centros educativos exitosos y calidad educativa es necesario tomar en cuenta que según el Modelo de Escuela inclusiva de tiempo pleno en El Salvador MINEDUCYT (2017, p. 105), en el marco del Plan Social Educativo Vamos a la Escuela,

en el módulo: La dirección escolar para una educación inclusiva, menciona que, en gestión escolar se utilizan 3 términos para cualificar la calidad: eficiencia, efectividad y eficacia.

### ***2.8.1. La Eficiencia***

Según el Modelo de Escuela inclusiva de tiempo pleno en El Salvador (2017, p. 105). Es la calidad en el uso de los recursos disponibles y las interacciones personales producidas en función de las particularidades y la diversidad de problemáticas del estudiantado. Las escuelas son eficientes, si el criterio para tomar decisiones pone en el centro a los estudiantes y las oportunidades que se construyen para ellos y ellas. Esto requiere el uso justo, transparente y adecuado de los recursos financieros y materiales, tiempo, y los procesos para optimizarlos. Asimismo, el talento humano debe estar dispuesto a dar lo mejor de sí mismo.

### ***2.8.2 La Efectividad***

Según el Modelo de Escuela inclusiva de tiempo pleno en El Salvador MYNEDUCYT (2017. p105) Permite que los y las estudiantes logren un alto nivel de aprendizaje en cuanto al dominio de destrezas básicas; ocasiones para la construcción de un concepto positivo sobre sí mismos y los espacios que posibiliten desarrollar una adecuada capacidad para relacionarse socialmente, lo cual incluye la habilidad para comunicarse con una actitud de respeto y consideración hacia las personas.

### ***2.8.3 La Eficacia***

Según el Modelo de Escuela inclusiva de tiempo pleno en El Salvador dice que:

Son todas las oportunidades que existen para modificar, de manera relevante y significativa, la vida de los niños/niñas y jóvenes que asisten a la escuela. Esto implica empeño y compromiso en el cumplimiento de los objetivos institucionales y educativos que la escuela se ha propuesto alcanzar. La eficacia se logra cuando se tiene eficiencia y efectividad. (MYNEDUCYT, 2017, p.105).

Según Bolívar (2010), el ejercicio del liderazgo logra los mejores resultados y procesos de aprendizajes de los estudiantes, cuando se crea condiciones y climas que promuevan comunidad educativa: acuerdos y sentido compartido, además se tiene que ver con los propósitos: visión compartida, consenso y expectativas, donde se estimulan el desarrollo de una visión global de la institución, se promueve el sentido, la responsabilidad y la autonomía interdependiente entre los docentes y los directivos. (párr.21).

Asimismo, el mismo autor hace mención de promover el desarrollo profesional en la escuela, igualmente se impulsa y apoya los procesos necesarios para la puesta en marcha de los proyectos, además realizar el seguimiento de su desarrollo y promueve una cultura propia y colaborativa que es el andamiaje que reconoce el deseo, la emocionalidad y la intuición en el quehacer docente y prácticas de las instituciones. (párr.21).

#### ***2.8.4 Centros Educativos Exitosos***

En el documento Fundamentos curriculares de la Educación Nacional, habla sobre la calidad está relacionada con el mejoramiento continuo de todas las funciones y actividades que desarrolle el centro educativo junto con los esfuerzos para que los estudiantes progresen académicamente y desarrollen al máximo su potencial y que esto se pueda desarrollar en las mejores condiciones de aprendizaje de esta manera los estudiantes

generaran conocimientos, actitudes y valores que les permitan ejercer una ciudadanía responsable en la sociedad. (MYNEDUCYT, 1997).

Es indispensable revisar un poco sobre la teoría de la calidad educativa y su incidencia en los Centros Educativos Exitosos, en su mayoría caracterizados por un fuerte desarrollo de las capacidades de liderazgo del director.

## **2.9 Marco Legal**

Dentro del marco legal se pueden encontrar artículos de algunas leyes que apoyan el trabajo docente entre los cuales se pueden encontrar:

### ***2.9.1 Art. 5. de la Ley de la Carrera Docente***

Es deber del Ministerio de Educación planificar y normar de manera integral la formación de los educadores para lograr los objetivos siguientes:

- Formar de manera adecuada, científica y ética, a los docentes para los distintos niveles y especialidades educativas; promoviendo y fomentando la investigación para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Estimular la superación y eficiencia de los educadores, mediante un sistema de remuneración acorde con su formación académica y antigüedad.
- Preparar educadores en el número suficiente y necesario para cubrir las necesidades educativas de la población.
- Proporcionar y garantizar, en lo posible, plena ocupación a los educadores que se formen.

- Promover la educación nacional como instrumento que facilite el pleno desenvolvimiento de la personalidad de los educandos y el desarrollo social y económico del país. (MYNEDUCYT, 2019).

### ***2.9.2 Ley General De Educación***

Art. 2.-La Educación Nacional deberá alcanzar los fines que al respecto señala la Constitución de la República:

a) Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social. (Ley general de educación, 2017).

Art. 3.- La Educación Nacional tiene los objetivos generales siguientes:

a) Desarrollar al máximo posible el potencial físico, intelectual y espiritual de los salvadoreños, evitando poner límites a quienes puedan alcanzar una mayor excelencia.

Esta ley no solo respalda la formación docente sino la formación integral de los estudiantes. (MYNEDUCYT, 2017).

Art. 22.-La Educación Media ofrecerá la formación en dos modalidades educativas: una general y otro técnico vocacional, ambas permitirán continuar con estudios superiores o incorporarse a la actividad laboral. Los estudios de Educación Media culminarán con el grado de bachiller, el cual se acreditará con el título correspondiente. El bachillerato general tendrá una duración de dos años de estudio y el técnico vocacional de tres. (MYNEDUCYT, 2017).

Conforme a lo dispuesto en los artículos 12, 13, 68, 70, 79 y 80 de la Ley General de Educación, para la comprobación del cumplimiento de dichas disposiciones se

establecen los criterios de acreditación siguientes: Organización y planificación institucional, Servicios Docentes, Desarrollo curricular, Servicios al estudiante, Infraestructura y recursos físicos. (MINEDUCYT, 2017).

### ***2.9.3 Constitución de la Republica de El Salvador***

Los art. 54 y 57 de la compete al Estado organizar el sistema educativo, así como reglamentar e inspeccionar los centros de enseñanza privados (Constitución de la Republica de El Salvador, 2009), también los Art. 38 del Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo establece la competencia del Ministerio de Educación para controlar y supervisar los centros oficiales y privados de educación, a si cómo regular su creación, funcionamiento y nominación.

Las leyes, los reglamentos y los manuales establecen el deber ser de los Ministerios de Educación, de las herramientas que se les deben proporcionar a los docentes para su formación complementaria y el apoyo que deben de tener del estado para poder tener una calidad educativa en cada centro educativo del país.

### **2.10 Entorno Educativo Actual**

La pandemia de COVID-19 ha ocasionado una crisis mundial sin precedentes en la educación que debe ser asumida con seriedad y superada con diligencia. El cierre de escuelas para evitar los contagios obligó a los Ministerios de Educación a buscar formas remotas de instrucción, pero las condiciones para enfrentar este reto y garantizar la continuidad de los aprendizajes no ha sido igual para todos. (Informe Anual de Unicef, 2021) estima que mantener las escuelas cerradas por cerca de un año afectó a más de 168

millones de estudiantes que cursaban desde la educación preescolar hasta la secundaria en el mundo. (párr. 1)

Esta situación ha provocado repercusiones negativas en la formación, la permanencia en la escuela, y el acceso a alimentación y protección, especialmente de la niñez y juventud más vulnerable.

Según se menciona en el documento los efectos Socioemocionales de la Pandemia por Covid-19 en Estudiantes de Cuarto Grado a Primer Año de Bachillerato del Sistema Educativo Salvadoreño (2021, p.5)

Desde antes de la pandemia, el mundo se enfrentaba ya a enormes desafíos para cumplir la promesa de lograr que la educación fuera un derecho humano básico. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, a pesar de que la mayoría de los países lograron la matriculación casi universal en los primeros cursos, en el año 2018 había más de 250 millones de niños, niñas y adolescentes sin escolarizar.

Según el documento Efectos Socioemocionales de la Pandemia por Covid-19 en Estudiantes de Cuarto Grado a Primer Año de Bachillerato del Sistema Educativo Salvadoreño,

se destaca que en El Salvador se registran cerca de 900,000 niños, niñas y adolescentes sin escolarizar para el inicio del año 2020. Por tanto, es necesario no perder de vista que el sistema educativo existente antes de la pandemia enfrentaba ya grandes retos y problemas estructurales que afectaban su posibilidad de desarrollar aprendizajes de calidad, que han sido exacerbados por la crisis generada por la pandemia. (MYNEDUCYT 2021, p.28).

### 3. Metodología

La metodología de la investigación fue de tipo documental, sin embargo, dentro de los alcances establecidos se determinó la necesidad de elaborar una herramienta cuantitativa que sirva para diagnosticar las limitantes y posibilidades de mejora en el ejercicio docente para poder aplicar de forma efectiva un plan de acción como herramienta para el fortalecimiento del liderazgo docente, sin embargo, cabe mencionar que dicho instrumento cuantitativo no es aplicado dentro de la investigación pero si se presenta como una herramienta fundamental para el diagnóstico y la identificación de las posibilidades y limitantes del liderazgo docente . Como menciona Baena & Garza (s.f, p.1) para un investigación documental, es esencial en un proceso de investigación científica, puede definirse como estrategia, en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes documentos donde se indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello métodos que pretende obtener resultados que puedan ser base para el desarrollo de la creación científica, en este sentido dentro del tema de investigación y retomar los objetivos de esta.

Baena & Garza (s.f) definen las características de la investigación documental:

- Recoger, seleccionar, analizar y presentar información coherente a partir del uso de documentos, para explorar las limitaciones de los docentes de bachillerato para ejercer un liderazgo efectivo en sus estudiantes, considerando los factores personales y contextuales del proceso.
- La realización de una recopilación adecuada de datos e información que permitirán redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de

investigación, Considerándose como parte fundamental de un proceso de investigación científica, mucho más amplio y acabado.

Según Valencia López (s.f citado por Reyes-Ruiz, et al. ,2020) con la investigación documental, es posible hacer una reflexión de todos aquellos aspectos que hacen alusión a instrumentos para evaluar las categorías de análisis que se estén trabajando, ayuda a delinear el objeto de estudio, construir premisas, consolidar autores para elaborar una base teórica, hacer relaciones entre trabajos, rastrear preguntas, objetivos de investigación, observar las estéticas de los procedimientos, establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador, categorizar experiencias, distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales y precisar ámbitos no explorados. (párr. 2).

### **3.1 Enfoque de la Investigación**

Como se mencionó con anterioridad la investigación documental buscó recopilar información relacionada con la realidad del liderazgo docente con el fin de identificar las posibilidades y limitaciones en el liderazgo efectivo, esto a llevó a la utilización de un análisis descriptivo y diagnóstico, donde Según Sánchez (2019), este tiene su origen en las ciencias sociales, como en la antropología, la sociología y la psicología. Esto implica observar la realidad a través de un enfoque interpretativo. Estudiar las características y cualidades de un fenómeno.

Por lo que en la investigación fue idóneo este enfoque, ya que es importante identificar las características, aptitudes y accionar del docente, de igual forma la incidencia que este puede tener para generar liderazgo efectivo en sus estudiantes. Las cualidades de un fenómeno tienen mucho enfoque en la forma de investigación documental, porque trata

de interpretar la realidad a través de documentos, está por su naturaleza tiende a ser descriptiva, ya que se analizan los datos pertinentes al tema. (párr. 9).

Por lo tanto, el abordaje de las posibilidades y limitaciones del liderazgo docente partirá de los documentos consultados. Seguido de un análisis exhaustivo, en donde se podrá identificar parámetros que se le presentan al docente en el ámbito educativo, en cuanto al tema en cuestión, liderazgo efectivo.

### 3.2. Selección de Fuentes de Información

Antes de seleccionar un material como fuente de información, debe evaluarse para determinar su valor. Los expertos en investigación sugieren que se utilicen cuatro elementos para evaluar una fuente: autenticidad, credibilidad, representatividad y significado. (Question pro, 2023, párr. 2).

Según Técnicas de Investigación social, Universidad Nacional de Córdoba (2022) una vez que se ha demostrado la autenticidad de un documento, puede considerarse válido, sin embargo, más adelante se puede probar que su contenido no es relevante o adecuado para la investigación, según ciertos criterios como son los siguientes:

**Autenticidad:** se refiere a la autoría del texto. Con respecto al autor, el investigador debe hacerse una serie de preguntas como las siguientes:

¿Quién escribió el texto?, ¿Es un autor confiable?, ¿Este autor es representativo del área de investigación que se planea llevar a cabo?

Otros aspectos, en el documento *Tecnicatura en gestión Universitaria*, de la Universidad Nacional de Córdoba, (2005, p.20) se evalúan en la autenticidad son el origen del documento y la integridad de este. Este último punto se refiere a que el documento no ha sido alterado después de su publicación (si es genuino o cuestionable). La autenticidad

es el primer paso que se debe tomar al evaluar una fuente, ya que permite establecer los datos esenciales del documento, a saber: autor, fecha de publicación y origen.

**Credibilidad:** el criterio de credibilidad se refiere a la veracidad y exactitud del documento. Esto puede depender de varios elementos, como el punto de vista en el que se basa el texto, la parcialidad del autor y la presencia o ausencia de fuentes verificables. Los documentos veraces formarán la base de la investigación. Por otro lado, los no-veraces se pueden tener en cuenta para debatir la información que aparece en ellos.

**Representación:** el criterio de representatividad se refiere a la relevancia del documento seleccionado para el área de conocimiento en la que se circunscribe la investigación. Sobre estos tres primeros puntos, se señala que es posible que el investigador no pueda determinar con certeza la autenticidad, la credibilidad y la representatividad de un documento.

Si esto sucede, el investigador debe aplicar el proceso al revés, es decir, demostrar que el documento no es auténtico, no es creíble y no representativo. Esto se conoce como el método de desconfianza.

**El significado:** de las fuentes de información es probablemente uno de los criterios más importantes, ya que se refiere al contenido del texto y su comprensión, evaluando la claridad de la información presentada. (Osorio, 2021, pp3-4).

Tomando en cuenta lo anterior, la selección se realizó de la siguiente forma:

La presente investigación se enfocará en el análisis de documentos que hagan referencia a la temática sobre el docente líder y sus estudiantes, así como las posibilidades y limitaciones para poder generar en ellos, un liderazgo efectivo.

Las poblaciones consideradas en la presente investigación son finitas, constituidas por informes documentales de diversas fuentes, divididos de la siguiente forma:

5 libros, 19 trabajos de investigación, 10 Artículos, 18 Documentos institucionales, 1 informe, 8 Revistas, haciendo un total de 61 documentos, los cuales permitirán un mejor análisis del tema de investigación.

Es importante la realización de esta investigación debido a que el liderazgo educativo es fundamental para el éxito de las instituciones formativas y académicas. Se refiere a la capacidad de tomar decisiones y no solo del director sino también del docente ya que esto conlleva al beneficio en los estudiantes, en sus procesos formativos, tanto académicamente como de forma personal. Por consiguiente, que el docente pueda tener las herramientas necesarias para generar un liderazgo efectivo es de vital importancia, ya que esto generara a futuro una población más competente y capaz.

### **3.3. Aspectos a Tomar en Cuenta para Evaluar el Significado de los Documentos**

- Determinar si el contenido del texto está adaptado al contexto histórico en el que fue escrito y si este es pertinente para la información actual que se necesita.
- Establecer si el idioma y los métodos utilizados en el texto son pertinentes al país en el que se está analizando la información.

#### ***3.3.1 El Significado de un Texto Evaluado en Dos Niveles.***

En el primer nivel, se tienen en cuenta la legibilidad del texto, las condiciones físicas que presenta (en el caso de un material físico) y el idioma en el que se expresa la información. Por otro lado, el segundo nivel es la fase más relevante, ya que en este se interpreta y analiza la información presentada.

#### ***Tabla 2***

Características de Clasificación y su Fuente de Información

<b>Clasificación</b>	<b>Fuente de investigación</b>
Impresos	Libros, proyectos de investigación, impresiones, revistas, informes, monografías.
Materiales electrónicos	Libros, revistas, proyectos de investigación, etc. Todo de manera digital
Materiales gráficos	Fotografías, mapas, planos, pinturas, gráficos etc.

### **3.4 Población y Muestra**

Los elementos identificados en este apartado tienen que ver con un conjunto de elementos y características de los documentos, los cuales han sido seleccionados por su interés al tema de investigación. Hernández R. (2010, p.176) considera que:

Cuando los elementos no dependen de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación, la muestra es no probabilística. Aquí el procedimiento no es mecánico ni con bases a fórmulas, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador, y por ende la muestra tomada obedece a otros criterios de selección.

Según el tema se han analizado ciertos elementos de importancia los cuales se han elegido según sus características y la incidencia en el tema central y temas secundarios los que permitirán abastecer toda la información recogida a través de su particularidad e importancia dentro de la investigación, una de las clasificaciones realizadas se puede ver en la tabla n°4 además dentro de la unidad muestral también es importante que se

represente, ya que está asociado a la unidad mínima muestral, que va a representar el elemento u sujeto que va a ser estudiado y medido; con respecto a las investigaciones, trabajos, documentos que tengan recolección de datos, siempre y cuando estén enmarcados dentro de la delimitación de la investigación y formen parte del planteamiento del problema.

### **3.4.1 Muestreo**

Al seleccionar una muestra, se debe establecer mecanismos para describir el proceso empleado para determinar la misma. (Palella Santa, 2006, pág. 120)

La muestra extraída de la población (documentos, libros, revistas) se realizó mediante la aplicación de un procesamiento no probabilístico de carácter intencional opinático, por cuanto se establecieron criterios para seleccionar la información investigada.

En primer lugar, se parte del tema y se selecciona tanto el tema central como los temas secundarios, se comienza a buscar la información en bibliotecas y hemerotecas electrónicas.

### **3.5 Tipo de Investigación.**

La investigación será de tipo documental. Tancara (2020) lo define de la siguiente forma la investigación documental como una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia, esta investigación se estableció documental debido a que en su momento se encontraba en pandemia y era la

forma más efectiva de poder llevar a cabo la investigación, a lo que se determinó a la fecha continuar con los mismos lineamientos.

### ***3.5.1 Tipo de Investigación Utilizada:***

Documental la cual está comprendida por: investigación bibliográfica, revistas, libros, publicados y textos impresos, electrónicos, gráficos. Del mismo modo, las fuentes de información se pueden clasificar según su nivel en primaria y secundaria.

Con relación a los tipos de investigaciones documentales, de acuerdo con los objetivos que propone Tancara (1993), la investigación documental puede ser:

- “La presentación de una nueva teoría o modelo de interpretación que se basa en teorías existentes.”
- “Crítica sobre ciertas áreas del conocimiento, incluida la evaluación y el análisis de la información disponible sobre un fenómeno determinado.”
- Estudios que comparan teorías de un área de conocimiento. Estudios en literatura, historia, lingüística u otra área de carácter social.
- El presente estudio, se acerca al literal “primero” y “tercero” señalado anteriormente porque realiza una investigación sobre las posibilidades y limitaciones que tiene el docente para poder generar en sus estudiantes un liderazgo efectivo y compara de la misma forma a través de estudios de literatura e historia.

En general, según el documento de La investigación documental (2021) las investigaciones documentales aplican el método de cita o citado, ya sea textual o de cualquier otro tipo, para indicarle al lector de dónde provienen las aseveraciones y/o las informaciones que muestra, ya que del investigador se espera que demuestre el recorrido

que hizo a lo largo del material de archivo, y no que incurra en la ficción, la exageración o la generalización irresponsable.(párr.7).

A continuación, se presenta la ficha de identificación bibliográfica de la información seleccionada.

### ***Tabla 3***

*Ejemplo de tabla de recolección de información, según su relación con el tema de estudio.*

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Año de publicación</b>	<b>Lugar</b>	<b>Quien lo publica</b>	<b>Relación del documento con el objetivo de la investigación</b>

*Nota:* La tabla mostrada es únicamente la muestra del modelo utilizado, la información completa se encuentra en el Anexo 1 de esta investigación.

## **3.6 Técnicas e Instrumentos**

Como técnica a utilizarse es importante clasificar la información en documentos primarios, secundarios y terciarios. ¿Cuál es la razón de ello? Todos los documentos dan alguna información, pero no toda es relevante por lo que es necesario clasificarlos de la manera siguiente:

### ***3.6.1 Los Documentos Primarios***

Son aquellos documentos originales, que proporcionan datos de primera mano; por ejemplo: libros, publicaciones periódicas, informes científicos y técnicos, informes de organismos internacionales, actas de congresos y simposio, tesis, monografías, normas, documentos gráficos, etc.

### ***3.6.2 Los Documentos Secundarios***

Proporcionan datos sobre cómo y dónde hallar documentos primarios, es decir dónde encontrar información. En donde se pueden mencionar; Boletines o revistas de resúmenes bibliográficos los famosos (abstracts que contienen resúmenes de artículos y otras publicaciones). Catálogos que contienen descripciones bibliográficas, con información suficiente para acceder a documentos escritos. (Current contents, que proporcionan periódicamente referencias de los contenidos de las principales revistas de un determinado campo del conocimiento). Pies de página de libros o artículos y ensayos o cualquier publicación.

### ***3.6.3 Documentos Terciarios u Obras de Referencia y Consulta General.***

Estos tratan de obras que abarcan temas diversos, en las que se pueden referencias a cuestiones de interés para la investigación. En los que se pueden mencionar, los siguientes: enciclopedias, diccionarios, thesaurus (Éstos son listas de términos afines, normalizados de acuerdo con un lenguaje documental), atlas, guías, almanaques, bibliografías por autor, temáticas, anotadas, exhaustivas, selectivas, biografías y diccionarios biográficos, memorias.

El formato de las fuentes: Formato impreso (en papel) y formato electrónico.

Para llevar a cabo una investigación documental bibliográfica, se pueden utilizar diversos instrumentos, algunos de ellos:

- **Unidad documental:** El espacio físico o virtual en el que se encuentran las fuentes disponibles.
- **Documentos o fuentes de información:** Los documentos escritos y no escritos que guarden relación con el propósito del estudio.
- **Fichas de estudio:** Para la organización de apuntes de lectura.
- **Observación lectora:** Para poder identificar en base a la lectura los documentos más importantes para la investigación.
- **Recopilación documental:** Recolecta los datos con un orden lógico, lo que permite encontrar hechos que sucedieron tiempo atrás, encontrar fuentes de investigación y elaborar instrumentos de investigación

Es vital identificar que la elección de los instrumentos dependerá del objetivo de la investigación y de la naturaleza de documentos analizados.

**Tabla 4**

*Clasificación de las Técnicas e Instrumentos de la Investigación*

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Elaboración de fichas bibliográficas	Formato de ficha
Registro de páginas electrónicas	Formato de ficha
Análisis documental	Guía de análisis documental
Análisis documental	Lista de cotejo

### **3.7 Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos**

Como en la investigación documental se dispone de documentos, fruto de otras investigaciones, de reflexiones de teóricos, lo que representa la base teórica del área objeto de investigación, el conocimiento se construye a partir de su lectura, análisis, reflexión e interpretación de dichos documentos.

En dicho proceso se vive la lectura y la escritura como procesos de construcción de significados, vistos en su función social. En cuanto a la lectura, se puede elegir los textos que se desean leer y aquellos pertinentes y significativos para las investigaciones.

La lectura es, en este sentido, un instrumento de descubrimiento, de investigación, de esparcimiento y de aprendizaje; por lo tanto, es fundamental para el desarrollo de la investigación.

El procedimiento para tomar en cuenta los documentos será el siguiente:

#### ***3.7.1 Acopio de Bibliografía Básica Sobre el Tema.***

Este paso es importante porque el investigador aún no ha precisado los límites de su tema. Por lo tanto, hay que reunir, antes que nada, todo el material publicado o inédito sobre el mismo, ya se trate de artículos, estudios críticos, monografías, ensayos, documentos de archivo, libros, tesis, etc.

#### ***3.7.2 Planear, Seleccionar, Plantear y Delimitar***

El objetivo ya con el tema investigación delimitada, elaborar plan, esquema y agenda de trabajo. Por medio de; lectura rápida del material, luego de haber escogido una bibliografía básica conviene hacer una primera lectura, de orden exploratorio, de los textos

más importantes. Lo que se busca con esto es reconocer el terreno, ubicar las principales ideas y pesar, a grandes rasgos, la calidad del material con que se cuenta.

### ***3.7.3 Recolección de Información***

Lectura de documentos, acopio, recopilando y organizando los datos del interés de la investigación, se estudiarán para posteriormente redactar el trabajo final esto incluirá pasar por etapas intermedias, se menciona que el investigador podrá regirse por un plan de trabajo concreto y, en la práctica, ahorrar tiempo y esfuerzo.

### ***3.7.4 Análisis e Interpretación de Información***

Análisis de documentos sobre el objeto de estudio, donde se derivaron las variables e indicadores y se desglosarán los objetivos específicos, esto aportará a la elaboración de preguntas que servirán en el análisis de la investigación.

### ***3.7.5 Redacción y Presentación de Trabajo, Estructura.***

Se registrará ordenadamente en fichas bibliográficas o hemerográficas, según sea el caso.

Esto se hará para tener a mano dichos datos y localizar rápidamente los materiales en el momento oportuno. No importa que el libro o artículo aún no se conozca; basta con tener un indicio como puede serlo el título del texto, el prestigio de su autor o alguna otra referencia, de que dicho material pueda resultar útil a la investigación que se realizará.

### **3.8 Presentación de los Materiales**

Definición de los documentos investigados por medio de tabla n°.2, la cual habla de las características de los documentos recolectados y métodos.

Elaboración de tabla de documento de recolección, en donde se identifica la relación del documento con el objetivo de la investigación, se encuentra en la tabla n°3(ver anexo).

Clasificación de las técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación, se encuentra en la tabla n°4.

Organizar los hallazgos encontrados en los documentos, de acuerdo con la estructura determinada en el marco teórico y asegurar tener información acerca las categorías o dimensiones de los objetivos del estudio.

Sistematizar la información del análisis documental según los objetivos, categorías o dimensiones, para valorar el logro de cada objetivo.

Posterior a eso se darán las conclusiones y sugerencias del análisis de la investigación.

## **4. Resultados**

### **4.1 Análisis Preliminar.**

Según Benítez (2007), es importante identificar que el proceso de enseñanza-aprendizaje lo determinan cuatro elementos: el docente, el estudiante, el contenido y las variables ambientales (características de la escuela/aula). Cada elemento interviene en mayor o menor medida, obedeciendo a cómo se relacionan en el contexto, ya que es en este ámbito donde los principales protagonistas el estudiante, en su rol de receptor de los

aprendizajes, y el docente como el facilitador de los procesos de enseñanza, interactúan entre sí por un objetivo en común.

Desarrollar un liderazgo efectivo en los estudiantes sería muy determinante para mejorar la enseñanza en las instituciones educativas ya que esto le genera más autonomía al docente y por ende más autonomía al estudiante en su aprendizaje, actuando el docente de forma eficaz.

La calidad con la que el docente ejerce un liderazgo efectivo mediante la motivación, administrando su rol académico, genera que sus estudiantes se conviertan en seguidores de sus conocimientos, altamente motivados, para satisfacer sus deseos y necesidades.

Las limitaciones con la que cuenta un docente pueden ser en primer lugar la poca motivación que tenga en su lugar de trabajo, la poca autonomía que pueda ejercer dentro de este, que lo limite a poder ser un agente de cambio en su institución educativa así como las pocas herramientas de trabajo con las que cuente la institución, sin embargo el docente debe de tener una actualización constante tanto de contenidos como de realidades educativas, ya que no será lo mismo un niño de un área urbana a un área rural, entonces el docente también debe de jugar con los entornos educativos ser flexible y dinámico en su trabajo para poder ejercer en sus estudiantes un liderazgo efectivo.

## 4.2 Análisis Comparativo de Indicadores Utilizados

Con base en la investigación bibliográfica realizada en el capítulo 2 y la metodología establecida en el capítulo 3 de esta investigación surge, como resultado de los objetivos de planteados, una matriz que permite observar, desde el punto de vista de diferentes autores, las limitaciones que se enfrentan los docentes al momento de ejercer el liderazgo efectivo sobre los estudiantes:

**Tabla 5**

*Limitaciones en el Ejercicio del Liderazgo Efectivo*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>		
<b>Docente</b>	<b>Estudiante</b>	<b>Limitaciones</b>
Finalmente, para los autores Osorio y Soriano (2008, citado por López y Sabater 2019) definen la eficacia de un buen docente como aquella que se identifica en sus capacidades, de cómo son autores de buenas prácticas, la motivación con la que trabajan, por qué y cómo colaboran, cómo detectan las necesidades de sus estudiantes	Según Muñoz y Weinstein (2018, p.23) “Existe un amplio consenso respecto del liderazgo escolar como una de las variables que más inciden en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, siendo visibles los resultados del trabajo de líderes exitosos.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según Coronel (2005) con relación al liderazgo menciona que se encuentra algunos factores clave, los siguientes para el análisis del liderazgo del profesorado:</li> <li>• La construcción del papel profesional del profesorado, esto es, el modo en que este desarrolla</li> </ul>

---

y cómo reaccionan ante los cambios.

el liderazgo, este está relacionado por cómo construyen su papel como profesionales.

- El contexto organizativo, en esta fase de estructura organizativa se facilita u obstaculicen el desarrollo del liderazgo, las culturas organizativas y cómo aceptan y legitiman dicho ejercicio, como indicador de un desarrollo exitoso.
  - La capacidad personal, y los elementos que la sustentan como: autoridad (técnica, profesional y moral), conocimiento (pedagógico, organizativo y comunitario) comprensión de la situación,
-

---

siendo estos elementos que determinan e identifican al docente, en donde se puede apreciar como líder o no de un contexto educativo.

---

<p>El logro de objetivos comunes en las escuelas es una tarea compartida entre el director, el personal docente estudiantes y padres de familia, según menciona Baron y Byrne (2005, citado por Antonio y Herrera 2019)</p>	<p>Según Bolívar (2010) En distintos momentos de sus aportes menciona al liderazgo escolar como prioridad, ya que desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares, debido a que este influye de gran manera en las motivaciones, capacidades de los maestros, y de igual forma en el entorno y ambiente escolar.</p>	<p>El liderazgo escolar según Pont, et al. (2009, p.9) no opera en entornos educativos estáticos. En tanto los países buscan adaptar sus sistemas educativos a las necesidades de la sociedad contemporánea, las expectativas en cuanto a las escuelas y los líderes escolares han cambiado profundamente.</p>
<p>Robinson, et al. (2009, citado por Bolívar 2010) dice que se habla</p>	<p>Según menciona Pont et al (2008, p. 34) “Los líderes escolares ejercen una</p>	<p>El progreso del docente será la base para la mejora en el ámbito educativo de como</p>

---

---

del liderazgo escolar viendo al docente como líder, siendo de vital importancia en el ámbito educativo, pues facilita generar en los estudiantes aptitudes positivas y progresivas; los centros escolares o de educación son centros de formaciones tanto a nivel académico como personal y es ahí cuando el liderazgo se convierte en un reto para tomarlo con la importancia necesaria, ya que es, en este entorno en donde se determinan muchas características personales esenciales que a futuro pueden apoyar el crecimiento del

influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela”.

profesional implementar sus capacidades con los estudiantes, este es primordial. El concepto de pedagogía se llega a pensar que será en entornos educativos el cual debe de ser centrado en el aprendizaje y esto le exige que el docente desarrolle profesionalismo y compromiso en sus actividades diarias. (Trilce S. Contreras, s.f.).

---

---

estudiante.

---

<p>Según el Informe de liderazgo, Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo. (2009, p.3). Se menciona que: “En donde se comenta el liderazgo escolar como prioridad de la política educativa mundial, ya que define mayor autonomía y concentración en los resultados educativos y escolares, lo que ha hecho esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.”</p>	<p>Cifuentes et. al. (2020), se comprende que el liderazgo educativo tiene un objetivo principal que es mejorar la calidad de la educación que se imparte, ya que esto permite generar un sentido de pertenencia e importancia en el entorno educativo, a la vez hará que el estudiante sea más aprensivo de sus conocimientos. Los efectos del liderazgo en el aprendizaje de los estudiantes dependen de las prácticas generadas y de cómo el liderazgo está distribuido, construyendo una cultura colaborativa, facilitando el trabajo en equipo, con apertura a nuevas ideas y prácticas.</p>	<p>Según Francis (2006, citado por Basto 2018), hace énfasis en que una de las dimensiones a considerar en el estudio de la función docente es la personal. Dentro de esta dimensión, existe una interacción entre el docente y el estudiante, donde el docente adopta un rol de cuidado del estudiante, es decir, se generan situaciones de empatía por parte del profesor hacia el estudiante. Asimismo, se señala que existen valores asociados al profesor que tiene un alto grado de afectividad hacia el estudiante, tales como respeto, justicia, atención y trato equitativo en las diferentes</p>
---	---	--

---

---

		expresiones socioculturales del alumno.  (párr.9).
En el artículo de EUROINNOVA, Internacional online education (s. f.) menciona los profesores deben ser figuras motivacionales, ya que son el pilar fundamental del aprendizaje de los estudiantes, todo esto con el objetivo de estimular ciertas habilidades, como el razonamiento, la percepción, etc. Por lo que la mediación es pieza clave de sus labores dentro del aula.	“La efectividad del liderazgo docente como método para desarrollar en los estudiantes, un liderazgo efectivo, facilita identificar cuáles son las posibilidades y limitaciones con las que cuentan los educadores”. (Becerril y Riascos 2021, p.13).	Según el Proyecto de Mejoramiento de Aprendizajes en Matemática en Educación Básica y Educación Media (2019) se concibe la formación del profesorado como un aprendizaje constante que se vincula con la mejora permanente de la práctica profesional. Este enfoque abarca todas las etapas formativas de los y las docentes, entendidas como un continuum coherente que visualiza la docencia como una profesión en progresivo desarrollo. La formación se considera como un elemento decisivo del desarrollo profesional, en el que también se reconocen como factores

---

---

		importantes las condiciones salariales y de trabajo, los sistemas de evaluación al desempeño y de incentivos. (párr.78).
<p>A la vez según Muñoz (2023) también se deben analizar las estrategias que debe implementar un docente para generar liderazgo efectivo, ya que el docente no es solo proporcionar información y controlar la disciplina en las aulas, sino ser un mediador entre el estudiante y el ambiente de trabajo, siendo protagonista del aprendizaje significativo que pueda generar en cada uno.</p>	<p>El liderazgo para el aprendizaje implica un principio importante, Dempster y MacBeath 2009, citado por Bolívar, (2010, p 83-84). “Se centran en crear condiciones favorables para el desarrollo del aprendizaje, con actividades que promuevan el diálogo y responsabilidades comunes para obtener los mejores resultados, desarrollando así una cultura centrada en la mejora de los estudiantes”.</p>	<p>El comportamiento, actitud y expresiones utilizadas por un docente pueden impactar significativamente a sus estudiantes por años e incluso para toda su vida en áreas como, las relaciones interpersonales o su relación con la autoridad. Un profesor puede hacer que un alumno se apasione por una materia o descubra más de sus intereses, aunque también puede perjudicar su desarrollo personal y académico si no hace uso de los métodos apropiados o no tiene el tacto suficiente</p>

---

---

para lidiar con ciertas situaciones.

EUROINNOVA, Internacional online education (pàrr.4-7).

---

Según Arbués y García (2014, p. 474):  
Se evidencia en el entorno escolar que, “la participación de los docentes es clave para lograr mejorar las condiciones de aprendizaje y enseñanza en los centros educativos”. De igual forma se considera que, la posición que ocupa el docente en la estructura organizativa puede transformar en positivo las dinámicas de trabajo y educativas de un centro escolar.

López y Pegalarja, 2015, citado por López 2019, p.120 menciona:  
Indican que se refiere a la importancia de generarlo en los estudiantes con condiciones favorables para el aprendizaje, dando resultados a nivel cognitivo, afectivo y conducta social; por lo que hay que considerar la variable mediadora, de las condiciones del trabajo pedagógico, que se evidenciará en las organizaciones escolares.

Según cita Ulloa et. Al (2012, p.218) la falta de tiempo de la escuela para realizar lo pedagógico como su foco prioritario pasa por 2 factores; por falta de tiempo o por mala administración de éste, los tiempos lectivos o clases efectivas, con el trabajo pedagógico de los profesores, quedan relegados, argumentándose falta de tiempo, lo que impide que se visualicen otros problemas que tienen que ver con los procesos de cambio al interior de las practicas pedagógicas.

---

---

El liderazgo docente ha ido ganando cada vez más terreno en las prácticas escolares, así como en la mejora educativa. La importancia del liderazgo docente tiene su función principal en el rol fundamental que tiene el profesor en el liderazgo pedagógico de la escuela, así como en su funcionamiento, centrales como lo es en la enseñanza y el aprendizaje (Trilce S. Contreras, s.f.).

Identificar qué prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes del alumnado. Para lograrlo, entre otros, deja de ser un rol reservado al director, siendo dicha misión compartida por otros miembros del equipo docente.

---

Se mencionan en Alvarado et al. (2012 citado por Díaz, A 2014) que, para ejercer el liderazgo en las organizaciones educativas, es necesario estar dotado de una serie de características que lo

---

---

conviertan en un modelo a seguir; entre las características del líder que ellos señalan son:

- ✓ Compartir con los demás miembros tanto los diferentes aspectos individuales, como el de conocer y trazar objetivos comunes
  - ✓ Habilidad para utilizar el mando de forma efectiva y comprometida.
  - ✓ Capacidad para infundir a los demás.
  - ✓ Capacidad para proyectar tareas a corto, medio y a largo plazo.
  - ✓ Habilidad para percibir a los miembros de su equipo, admitiendo sus diferencias personales.
  - ✓ Habilidad para inspirar valores a los
-

---

miembros del grupo de una cultura común.

- ✓ Habilidad para la constancia: el líder no puede rendirse nunca, sobre todo cuando los acontecimientos son adversos.
  - ✓ Habilidad para generar entornos de trabajo relacionados donde impere la cooperación y el buen clima laboral. (pp.26-27).
  - ✓ Ser buenos estrategas y planificar la actividad para evitar desvíos poco deseados.
-

### 4.3 Variables que Influyen en el Liderazgo Efectivo

A nivel de investigación, la literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel que desempeña el liderazgo educativo en organizar buenas prácticas educativas en los centros y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje (Weinstein *et al.*, 2009).

Las revisiones de la investigación producida en las últimas décadas (Hallinger y Heck, 1998; Marzano, Waters y McNulty 2005) señalan que los líderes educativos (director o docente) pueden marcar una diferencia crítica en la calidad de las escuelas y en la educación de los alumnos. Además, la propia calidad del cuerpo docente en general puede verse potenciada, a su vez, por la propia acción de los líderes en ese ámbito. Como constata el informe de la OCDE, a partir de la revisión de investigaciones:

Los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela (Pont *et al.*, 2008, p. 34).

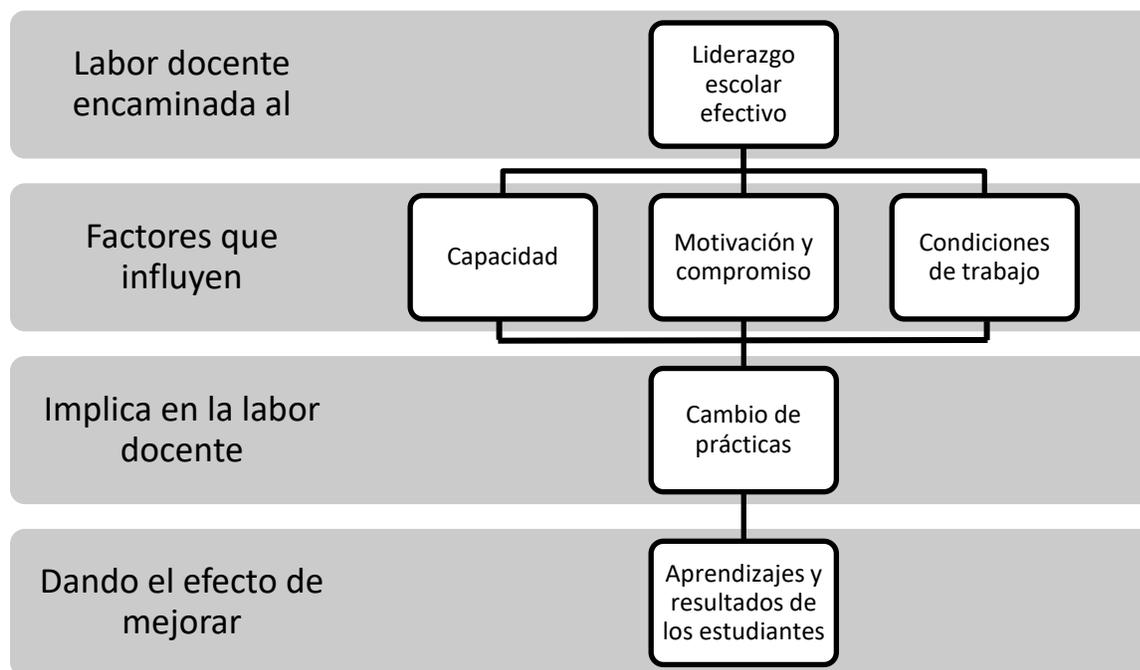
Considerando lo anteriormente expuesto se puede realizar una delimitación sistemática de tres grandes factores que inciden en la efectividad del liderazgo escolar siendo ellos:

- Capacidad
- Motivación y compromiso.
- Condiciones de trabajo.

Es así como los factores ya mencionados tienen una relación directa en cuanto al ejercicio del liderazgo efectivo, el cambio en las prácticas de enseñanza y el resultado del aprendizaje en los estudiantes, pudiéndose entender esquemáticamente de la siguiente forma:

**Figura 3**

*Factores que Inciden en el Liderazgo Escolar Efectivo*



*Nota:* fuente autoría propia.

Del anterior esquema puede concluirse que para la mejora del aprendizaje y los resultados de los estudiantes este se encuentra directamente ligado al desempeño docente en función del liderazgo que ejerce, siendo un pilar fundamental la mejora de los factores expuesto pudiéndose implementar las siguientes estrategias:

- **Capacidad:** desarrollar al docente para potenciar aquellas capacidades necesarias para realizar de manera efectiva su liderazgo en función de las metas de aprendizaje establecidas, instaurar procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los docentes para responder mejor a las situaciones particulares de aprendizaje, establecer valores y alinear al staff y a los

estudiantes de acuerdo con ellos, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, posibilitar la creación de tiempos comunes de planificación para profesores.

- **Motivación y compromiso:** desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones. motivar, emocionalmente, al docente, con actitud de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.
- **Condiciones de trabajo:** identificar nuevas oportunidades para la institución, establecer condiciones de trabajo que posibiliten al docente un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo en equipo, así como gestionar el entorno abasteciendo los recursos necesarios dando seguimiento al progreso de los alumnos de una forma sistemática acorde a la realidad y a través del seguimiento al docente mediante la supervisión de la labor en el aula.

#### ***4.3.1 Valoración del Liderazgo Efectivo***

De acuerdo a lo que señala (Leithwood et al, 2007) “los líderes efectivos aquellos que logran movilizar las condiciones e impactar en los docentes e impactar en los aprendizajes muestran un mismo repertorio de prácticas”, siendo esto una afirmación de la cual se pueden identificar según el autor cuatro categorías o dimensiones de práctica de un liderazgo escolar efectivo. Estas son establecer direcciones, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción. Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un líder efectivo, en colaboración con otros miembros de su equipo pedagógico, para lograr mejorar los tres elementos que integran el

modelo de desempeño docente (capacidad, motivación y compromiso y las condiciones de trabajo).

A continuación, se presenta una tabulación de los criterios anteriormente expuestos:

**Tabla 6**

*Prácticas Claves para un Liderazgo Efectivo.*

Categoría	Prácticas	
Mostrar dirección de futuro, realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto a su propio trabajo, estableciendo un propósito moral.	Construcción de una visión compartida.	CAPACIDAD
	Fomentar la aceptación de objetivos grupales.	
	Altas expectativas.	
Desarrollar personas, construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para alcanzar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que este necesita para continuar realizándolas.	Atención y apoyo individual a los docentes.	MOTIVACIÓN Y COMPROMISO
	Atención y apoyo intelectual.	
	Modelamiento, interacción permanente y visibilidad con los estudiantes.	
Rediseñar la organización estableciendo condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.	Construir una cultura colaborativa.	CONDICIONES DE TRABAJO
	Estructurar una organización que facilite el trabajo.	
	Crear una relación productiva con la familia y la sociedad.	

	Conectar la escuela con su entorno y las oportunidades que este posee.	CONDICIONES DE TRABAJO
	Dotación de personal.	
Gestionar la instrucción (enseñanza – aprendizaje) en la escuela, gestión de las prácticas asociadas al salón de clase y la supervisión de lo que en él ocurre.	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación y coordinación). Monitoreo de las prácticas docentes y los aprendizajes. Evitar los distractores en la escuela (tanto para el staff como para los estudiantes).	

*Nota:* fuente autoría propia.

Es importante señalar que hay un vínculo lógico entre estas prácticas y las tres variables mediadoras. Las acciones asociadas con establecer direcciones tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia el mejoramiento escolar. El desarrollo de personal tiene una conexión obvia con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes, las prácticas que constituyen el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción se orientan a mejorar las condiciones de trabajo de los docentes.

Se puede analizar que el camino hacia el liderazgo efectivo ya está definido sujeto al cumplimiento e instauración de prácticas docentes que posibiliten el fortalecimiento de los tres elementos fundamentales que influyen en el desempeño docente, siendo esta la clave para alcanzar las metas establecidas en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes.

## **5. Propuesta de Mejora y Conclusiones**

### **5.1 Propuesta de Mejora.**

#### ***5.1.1 Descripción***

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación y dando respuesta a la pregunta de la investigación ¿Cuáles son las posibilidades y limitaciones de un docente de bachillerato para poder ejercer en sus estudiantes un liderazgo efectivo?, se llegó a la conclusión que es necesario establecer la siguiente metodología:

1. Identificar las limitaciones presentes en la labor educativa de los docentes.
2. Caracterizar los atributos o cualidades que definen a un líder a identificar las acciones concretas que se deben realizar para el ejercicio de un liderazgo escolar efectivo.
3. Diagnosticar las condiciones del ejercicio del liderazgo que está ejerciendo el docente para identificar fortalezas y áreas de mejora concretas.
4. Establecer un plan de acción para fortalecer las áreas del liderazgo que necesitan ser reforzadas y consolidadas.

Es por ello que tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, la propuesta de mejora de esta investigación va encaminada con esas directrices, como respuesta fundamentada en la investigación bibliográfica realizada.

#### ***5.1.2 Justificación***

Los líderes escolares tienen la responsabilidad de establecer la visión y las metas, promover la colaboración y fomentar un clima escolar que apoye el aprendizaje académico y social. El liderazgo escolar juega un papel crucial en la mejora y el mantenimiento de la calidad de la educación, e influye significativamente en el rendimiento académico de los estudiantes y en

el desarrollo profesional de los docentes. También es imprescindible para transformar la educación y acabar con las desigualdades educativas.

Por lo anteriormente expuesto es necesario brindar herramientas que permitan no solo identificar fortalezas, sino que principalmente ayude a identificar las áreas de mejora en el ejercicio del liderazgo escolar efectivo, siendo este el justificante que sustenta la elaboración de un plan de mejora que cumpla con las características anteriormente mencionada y que además brinde orientaciones de cómo mejorar mediante estrategias puntuales y el establecimiento de metas a cumplir.

### ***5.1.3 Ejes***

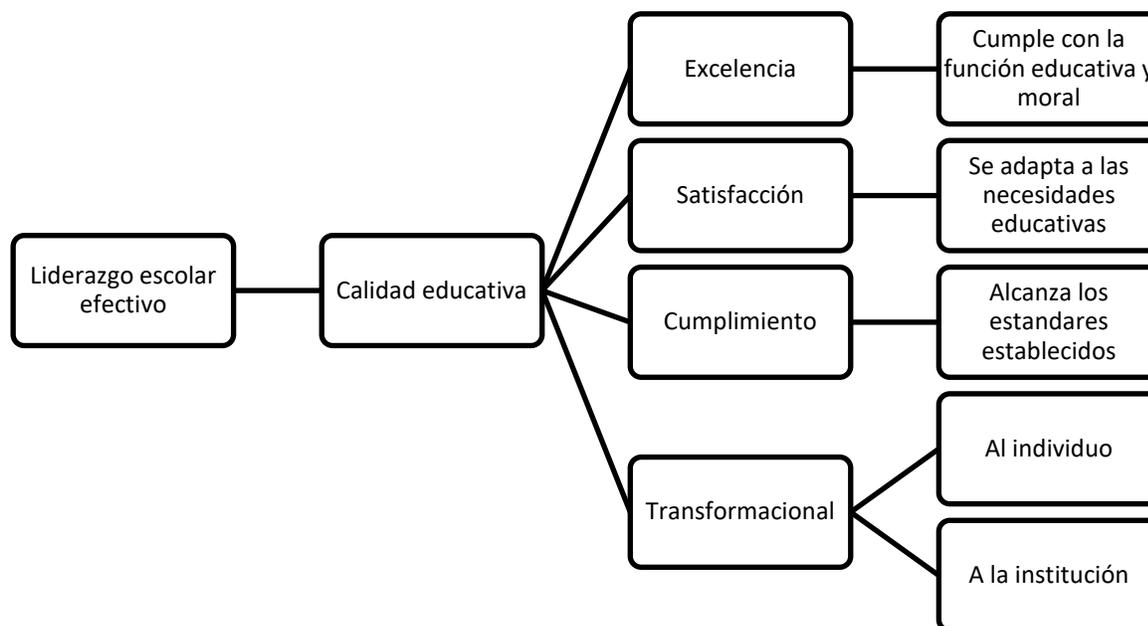
Partiendo, en base a toda la investigación que se realizó, se tiene la premisa que el ejercicio de un buen liderazgo escolar impactará directamente en la mejora de la calidad educativa, siendo así fundamental que el plan de mejora se cimente en cuatro ejes fundamentales que influirán a su vez en otros factores, siendo esta una reacción subsecuente.

Los ejes antes mencionados se desglosan en: excelencia (cumple con su función educativa y moral), satisfacción (se adapta a las necesidades educativas particulares), cumplimiento (alcanza los estándares establecidos) y transformacional (actúa sobre el individuo y la institución mejorándola).

El siguiente esquema representa la relación entre los ejes y la acción del liderazgo efectivo sobre la calidad educativa:

**Figura 4**

*Ejes Fundamentales del Liderazgo Escolar Efectivo.*



*Nota:* fuente autoría propia.

#### **5.1.4 Objetivos Estratégicos**

- Desarrollar una herramienta para evaluar de forma cuantitativa el cumplimiento de los parámetros que definen a un líder escolar efectivo.
- Apoyar en el desarrollo de características de un líder efectivo en el docente.
- Optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje que puede generar el docente, para con los estudiantes, generando herramientas de apoyo en base a sus necesidades colectivas e individuales.

#### **5.2 Plan de Acción para la Mejora del Liderazgo Escolar Efectivo**

La estrategia de mejora que se planteó se fundamenta en toda la investigación bibliográfica realizada tomando en cuenta tres fases fundamentales:

- **Fase de caracterización:** se identifican los rasgos o atributos que diferencian a un líder escolar efectivo, permitiendo simultáneamente clasificar dichos atributos en áreas específicas de aplicación.
- **Fase diagnóstica:** donde a través de una herramienta cuantitativa se identifican las áreas de mayor fortaleza y aquellas que requieren mayor énfasis como una oportunidad de mejora. De este modo se puede orientar los esfuerzos a aquellos apartados que necesitan reforzarse para poder ejercer un liderazgo efectivo tomando en cuenta siempre las limitantes que se identificaron.
- **Plan de acción:** de acuerdo a los resultados obtenidos se establece un plan de acción en base a las áreas que necesitan reforzarse, brindando una serie de propuestas a implementar para aprovechar las oportunidades de mejora.

### ***5.2.1 Caracterización de los Líderes Escolares.***

Según la investigación realizada cada autor tiene una forma de definir o caracterizar a los líderes escolares efectivos, por ejemplo, Iturrizaga (2022) define al líder de la siguiente manera “El líder es líder de personas que lo reconocen como tal a la luz de un conjunto de virtudes que son evidenciadas a través comportamientos, actitudes y valores.”(p.22), por otra parte Robinson, Hohepa y Lloyd (2022), plantean que “el líder escolar es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (p.6). Otro ejemplo es como Delgado (1994) tipifica un líder como “Los rasgos más importantes del líder educativo son la capacidad de influir en los demás sin imponer su autoridad, el reflejo de valores personales y profesionales y la capacidad de transmitir una visión.” (p.10)

Y así sucesivamente se puede observar un factor en común en todos los autores que definen y hacen referencia al líder escolar efectivo, y es que debe cumplir con ciertas

características o virtudes que respalden su liderazgo, es por ello que a continuación se sintetizan aquellas características que se consideran indispensables para un líder escolar, facilitando su análisis categorizándolas en 5 enfoques: visión, comunicación, colaboración, innovación y compromiso con el aprendizaje.

**Tabla 7**

*Características de un Líder Escolar Efectivo.*

<b>ENFOQUE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<b>Visión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crea conciencia sobre propósitos justos: Fomenta la identificación y el compromiso con objetivos que beneficien equitativamente a la comunidad.</li> <li>2. Cree en la educación en la escuela y en el hogar: Valora ambos entornos como esenciales para el desarrollo integral del estudiante.</li> <li>3. Promueve autoconfianza y autogestión de emociones: Enseña habilidades para manejar las emociones y fortalecer la confianza en uno mismo.</li> <li>4. Fomenta valores como responsabilidad, solidaridad y respeto: Incide en la importancia de estos valores para la convivencia y el desarrollo personal.</li> <li>5. Forma líderes con un amplio sentido de la moralidad: Desarrolla líderes éticos que actúan con integridad y consideración por el bien común.</li> <li>6. Crea conciencia sobre el cuidado del medio ambiente: Educa</li> </ol>

---

sobre la importancia de la sostenibilidad y la protección ambiental.

7. Ayuda a desarrollar perspectiva sobre problemas: Enseña a considerar múltiples aspectos y posibles soluciones antes de decidir.
8. Promueve el pensamiento positivo: Incentiva una actitud optimista frente a los desafíos, mejorando la motivación y el rendimiento.

---

### **Comunicación**

1. Involucra a padres y tutores en la educación: Promueve la participación.
2. Es útil en recursos humanos: Proporciona herramientas efectivas para la gestión de talento y el desarrollo organizacional.
3. Promueve la igualdad y la inclusión: Se asegura de que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de aprender y desarrollarse.
4. Fomenta la autenticidad: Anima a estudiantes y educadores a ser genuinos y a expresar sus verdaderas identidades y opiniones.
5. Fomenta la crítica constructiva: Enseña a dar y recibir retroalimentación de manera efectiva y respetuosa, mejorando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

---

### **Colaboración**

1. Activa de los padres en los procesos educativos, reforzando el aprendizaje en casa.
  2. Enseña la importancia del trabajo en equipo: Subraya cómo la colaboración y el trabajo conjunto pueden lograr objetivos
-

---

comunes más efectivamente.

3. Apoya el trabajo colaborativo: Crea espacios y oportunidades para que el aprendizaje colaborativo se lleve a cabo.
4. Desarrolla sensibilidad y preocupación en sus líderes: Inculca en los líderes una profunda empatía por las necesidades y circunstancias de otros.
5. Favorece la integración comunitaria: Fortalece los lazos entre la institución educativa y la comunidad, promoviendo proyectos conjuntos.

---

### **Innovación**

1. Apuesta por innovaciones en el sistema educativo: Estimula la adopción de nuevas tecnologías y metodologías para mejorar la enseñanza.
  2. Implementa varios métodos de educación: Reconoce la diversidad de aprendizajes y adapta múltiples estrategias educativas.
  3. Busca la disrupción e innovación educativa: No se conforma con métodos tradicionales, buscando constantemente formas de innovar y mejorar.
  4. Estimula la creatividad e innovación: Anima a los estudiantes y educadores a pensar de manera creativa y a buscar soluciones innovadoras.
  5. Incorpora la tecnología en la enseñanza: Utiliza herramientas tecnológicas para enriquecer el aprendizaje y hacerlo más interactivo.
-

- 
- Compromiso con el aprendizaje**
1. Hace que los líderes trabajen en mejoras para todos: Motiva a los líderes a desarrollar estrategias inclusivas que beneficien colectivamente.
  2. Entiende la diversidad de estilos de aprendizaje: Acepta que cada individuo aprende de manera diferente y ajusta los métodos de enseñanza según sea necesario.
  3. Prepara a las personas para afrontar cambios drásticos: Desarrolla resiliencia y habilidades de adaptación para manejar cambios y desafíos inesperados.
  4. Desarrolla capacidad de evaluación alta: Entrena para analizar situaciones, programas y desempeños de manera crítica y constructiva.
  5. Desarrolla habilidades de liderazgo: Capacita a estudiantes y personal para asumir roles de liderazgo y gestionar equipos efectivamente.
  6. Impulsa la autoevaluación y reflexión continua: Promueve la autoevaluación regular para fomentar el desarrollo personal y profesional.
  7. Promueve la educación continua: Incentiva a estudiantes y educadores a seguir aprendiendo y actualizándose constantemente.
  8. Valoriza la experiencia práctica: Complementa la teoría con experiencias prácticas que preparan a los estudiantes para situaciones reales.
-

### 5.2.2 Herramienta Diagnostica del Liderazgo Escolar

Tomando como referencia la tabla 7 de esta investigación se elaboró una herramienta de evaluación del cumplimiento de los criterios para el ejercicio de un liderazgo efectivo que consta 31 ítems divididos en 5, la cual se muestra a continuación:

**Tabla 8**

*Herramienta Diagnostica Cuantitativa de un Líder Escolar Efectivo.*

<b>Instrucciones:</b> por favor coloque junto a cada ítem una valoración entre 1 y 5 donde:			
1: No lo hace.			
2. Casi nunca lo hace.			
3. A veces lo hace.			
4. Casi siempre lo hace.			
5. Siempre lo hace.			
La sumatoria de todos los ítems correspondiente a cada una de las cinco área le proporcionará el total por área.			
ÁREA	ÍTEM	NOTA	TOTAL ÁREA
<b>Visión</b>	Fomenta la identificación y el compromiso con objetivos que beneficien equitativamente a la comunidad.		
	Establece estrategias para que el aprendizaje se de en la escuela y en el hogar.		
	Promueve autoconfianza y autogestión de emociones: Enseña habilidades para manejar las emociones y fortalecer la confianza en uno mismo.		
	Fomenta valores como responsabilidad, solidaridad y respeto.		
	Forma líderes con un amplio sentido de la moralidad.		
	Crea conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.		
	Ayuda a desarrollar perspectiva sobre problemas.		
	Promueve el pensamiento positivo.		
<b>Comunicación</b>	Involucra a padres y tutores en la educación: Promueve la participación.		
	Proporciona herramientas efectivas para la gestión de talento y el desarrollo organizacional.		

	Promueve la igualdad y la inclusión.
	Anima a estudiantes y educadores a ser genuinos y a expresar sus verdaderas identidades y opiniones.
	Fomenta la crítica constructiva: Enseña a dar y recibir retroalimentación de manera efectiva y respetuosa, mejorando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
<b>Colaboración</b>	Activa de los padres en los procesos educativos, reforzando el aprendizaje en casa.
	Enseña la importancia del trabajo en equipo.
	Crea espacios y oportunidades para que el aprendizaje colaborativo se lleve a cabo.
	Inculca en los líderes una profunda empatía por las necesidades y circunstancias de otros.
	Fortalece los lazos entre la institución educativa y la comunidad, promoviendo proyectos conjuntos.
<b>Innovación</b>	Apuesta por innovaciones en el sistema educativo: Estimula la adopción de nuevas tecnologías y metodologías para mejorar la enseñanza.
	Reconoce la diversidad de aprendizajes y adapta múltiples estrategias educativas.
	Busca la disrupción (romper con las metodologías tradicionales) e innovación educativa.
	Estimula la creatividad e innovación.
	Incorpora la tecnología en la enseñanza:
<b>Compromiso con el aprendizaje</b>	Motiva a los líderes a desarrollar estrategias inclusivas que beneficien colectivamente.
	Acepta que cada individuo aprende de manera diferente y ajusta los métodos de enseñanza según sea necesario.
	Desarrolla resiliencia y habilidades de adaptación para manejar cambios y desafíos inesperados.
	Entrena para analizar situaciones, programas y desempeños de manera crítica y constructiva.
	Capacita a estudiantes y personal para asumir roles de liderazgo y gestionar equipos efectivamente.

Promueve la autoevaluación regular para fomentar el desarrollo personal y profesional.	
Promueve la educación continua: Incentiva a estudiantes y educadores a seguir aprendiendo y actualizándose constantemente.	
Complementa la teoría con experiencias prácticas que preparan a los estudiantes para situaciones reales.	

### VALORACIÓN Y CUANTIFICACIÓN

Área	Total área	Normalización	Valor normalizado (vn)	Porcentaje ponderado (pp)	Puntaje global
<b>Visión</b>		El valor total del área se divide entre 40.		Multiplicar el vn por 0.2581	
<b>Comunicación</b>		El valor total del área se divide entre 25.		Multiplicar el vn por 0.1613	
<b>Colaboración</b>		El valor total del área se divide entre 25.		Multiplicar el vn por 0.1613	
<b>Innovación</b>		El valor total del área se divide entre 25.		Multiplicar el vn por 0.1613	
<b>Compromiso con el aprendizaje</b>		El valor total del área se divide entre 40.		Multiplicar el vn por 0.2581	

### Cumplimiento total de los indicadores de liderazgo escolar efectivo (PC)

### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el caso del valor normalizado (vn) para cada una de las áreas los valores:  
 de 0.85 a 1.0 está cumpliendo con el ejercicio del liderazgo de forma satisfactoria.  
 de 0.75 a 0.84 cumple casi en todo el ejercicio del liderazgo.  
 de 0.60 a 0.74 hay prácticas de liderazgo, pero se necesita mejorar.  
 Menor a 0.59 no cuenta con los parámetros requeridos para ejercer el liderazgo.

En el caso del cumplimiento total (PC) para los valores:  
 de 85% a 100% puede considerarse un líder escolar efectivo.  
 de 0.75 a 0.84% tiene las bases para hacer ejercicio del liderazgo.  
 menor a 0.74 no debe ejercer liderazgo, necesita primero reforzar los aspectos claves.

A fin de ejemplos de cálculo la normalización de los datos se llevó a cabo de la siguiente manera:

$$vn = \frac{\text{total de área}}{40}$$

Y en el caso del porcentaje ponderado es la valoración porcentual de los 31 ítems por cada área obteniéndose de la siguiente forma para las áreas de visión y compromiso con el aprendizaje:

$$pp = \frac{\text{cantidad de ítem por área}}{\text{Total de ítem}} = \frac{8}{31} = 0.2581$$

Y para el caso de las áreas restantes que son comunicación, colaboración e innovación el porcentaje ponderado se obtiene de la siguiente forma:

$$pp = \frac{\text{cantidad de ítem por área}}{\text{Total de ítem}} = \frac{5}{31} = 0.1613$$

Donde

vn = valor normalizado.

40 s el puntaje máximo a obtenerse en esa categoría.

pp = porcentaje ponderado.

### **5.2.3 Plan de acción.**

Posterior a la identificación de las áreas a mejorar para el ejercicio de un liderazgo escolar efectivo es necesario proceder con un plan de acción para cada área en específico, por lo que se elaboró una matriz con las acciones a tomar para mejorar en cada aspecto, que sea necesario a fin que el docente tenga las herramientas necesarias para potenciar sus habilidades y adquirir las competencias necesarias para ser un líder escolar efectivo.

**Tabla 9***Matriz para Plan de Mejora por Área.*

Área	Ítem	Acciones de mejora a implementar	Metas	Responsable
<b>Visión</b>	Fomenta la identificación y el compromiso con objetivos que beneficien equitativamente a la comunidad.	Realizar sesiones de trabajo con el equipo docente y líderes de la comunidad para conocer los objetivos y metas en común de la institución y la comunidad.	Establece un vínculo entre la institución, el equipo docente y los principales actores de la comunidad educativa.	Director, equipo docente y líderes de la comunidad educativa.
	Establece estrategias para que el aprendizaje se de en la escuela y en el hogar.	Formación de grupos conjuntos de estudio que incluyan padres, alumnos y el docente.	Logra sensibilizar a los padres de familia sobre la importancia del apoyo y enseñanza complementaria en el hogar.	Docente líder y padres de familia.
	Promueve autoconfianza y autogestión de emociones: Enseña habilidades para manejar las emociones y fortalecer la confianza en uno mismo.	Acercamiento a los alumnos mediante la creación de espacios para el fortalecimiento emocional acompañado del equipo pedagógico y los apoyos adicionales como psicólogo.	Establece un nexo emocional entre los estudiantes y el maestro generando la confianza mutua para la apertura de las emociones.	Equipo pedagógico, apoyos adicionales (psicólogo), docente y alumnos.
	Fomenta valores como responsabilidad, solidaridad y respeto.	Desarrollar talleres orientados a la sensibilización de valores fundamentales mediante la realización de dinámicas (dramas, recursos audio visuales, etc.)	Inculca en el alumno valores y su aplicación en situaciones cotidianas. El docente reconoce la importancia de la formación en valores.	Director, docente líder y alumnos.
	Forma líderes con un amplio sentido de la moralidad.	Formar pequeños grupos de trabajo en el salón de clase identificando aquellos alumnos que poseen cualidades de líder positivo delegándole pequeñas responsabilidades sobre su	Reproducir cualidades de líderes que apoyen en la labor educativa.	Docente líder y alumnos.

	grupo asignado.		
	Crea conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.	Sensibilizar a los alumnos en la cultura verde, fomentar como idea principal en los alumnos las 3 R y desarrollar estrategias educativas que permiten integrar los conocimientos teóricos aplicados en el cuidado del medio ambiente.	Los alumnos adquieren una idea base de lo que significa el desarrollo sostenible.  Docente líder y alumnos.
	Ayuda a desarrollar perspectiva sobre problemas.	Realizar exposición de casos o problemáticas sociales reales y de interés a los jóvenes a través de videos o dramas que permiten al alumno identificarse con su entorno social y la situaciones que dentro de él vive, buscando estrategias para que lo exterioricen.	El docente es capaz de identificar problemas o situaciones sociales por las cuales está atravesando el alumno.  Docente líder y alumnos.
	Promueve el pensamiento positivo.	Desarrollar espacios de convivencia y sano esparcimiento donde se enfoque en el trabajo en equipo así como talleres que permitan identificar las cualidades y talentos positivos de cada uno de los alumnos.	Se genera en el salón de clases un ambiente pasivo de tolerancia y entendimiento donde todos tiene algo que aportar.  Docente líder y alumnos.
<b>Comunicación</b>	Involucra a padres y tutores en la educación: Promueve la participación.	Reuniones periódicas con padres de familia para planificar actividades de aprendizaje donde se involucre a padres y los principales actores de la comunidad	Desarrollar durante el año lectivo al menos una actividad trimestral que involucre la participación de alumnos y padres de familia.  Docente líder y alumnos.
	Proporciona herramientas efectivas para la gestión de talento y el desarrollo organizacional.	El director realiza reuniones de trabajo con los docentes para conocer de primera mano las	Realizar trimestralmente al menos una actividad de capacitación especializada  Director, equipo pedagógico y docentes.

	necesidades de capacitación y las principales fortalezas de sus docentes.	para los docentes, Se establece equipos de trabajo por asignatura identificando líderes pedagógicos.	
Promueve la igualdad y la inclusión.	Realiza talleres que fomente la igual de género, la inclusión con necesidades educativas diferentes entre los alumnos y gestiona actividades que ayuden a la adquisición de conciencia sobre este tema.	Inculca en sus alumnos los conceptos de igual e inclusión y la forma correcta de practicarlos.	Docente líder y alumnos.
Anima a estudiantes y educadores a ser genuinos y a expresar sus verdaderas identidades y opiniones.	Llevar a cabo talleres de convivencia para establecer la confianza entre la comunidad de alumnos y docentes, así como se generan espacios para compartir opiniones de forma respetuoso.	Se establece una estrategia que permite la transmisión de las opiniones de docentes y alumnos de forma armoniosa y respetuosa.	Docente líder y alumnos.
Fomenta la crítica constructiva: Enseña a dar y recibir retroalimentación de manera efectiva y respetuosa, mejorando los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Programar espacios entre docente para le emisión de opiniones y oportunidades de mejora entre el grupo interdisciplinario.	Se establece una estrategia que permite la transmisión de las opiniones de docentes.	Director, equipo pedagógico y docente.
Activa de los padres en los procesos educativos, reforzando el aprendizaje en casa.	Elaborar actividades integradoras evaluadas que involucren la participación del alumno y los padres de familia.	Desarrollar el vínculo entre los padres de familia y los alumnos entorno a su proceso de aprendizaje.	Docente líder, padres de familia y alumnos.
<b>Colaboración</b> Enseña la importancia del trabajo en equipo.	Establecer grupos de trabajo de basado en pluralidad de los conocimientos donde hay estudiantes destacados de diferentes asignaturas en un mismo equipo.	Formar grupos de trabajo que desarrollen las actividades en armonía donde cada participante aporta los conocimientos en los cual es fuerte y se apoya en los demás en aquellos conocimientos que necesita reforzar.	Docente líder y alumnos.

	Crea espacios y oportunidades para que el aprendizaje colaborativo se lleve a cabo.	Implementar actividades de servicio comunitario que involucre el trabajo en equipo.	Demostrarle a los alumnos resultados y beneficios dados a la comunidad por el servicio social realizado.	Docente líder, la comunidad y alumnos.
	Inculca en los líderes una profunda empatía por las necesidades y circunstancias de otros.	Establecer un programa de ayuda social que fomente el trabajo en equipo y que genere el sentimiento de propiedad entre los alumnos.	Obtención de líderes que se identifican y sienten empatía por sus semejantes.	Docente líder, la comunidad y alumnos.
	Fortalece los lazos entre la institución educativa y la comunidad, promoviendo proyectos conjuntos.	Formar alianzas con instituciones públicas o de beneficencia que involucre el trabajo de voluntario en actividades de responsabilidad social.	Tener alianzas con al menos una institución pública o benéfica que permita el adecuado desarrollo de los alumnos.	Director, docente líder, la comunidad y alumnos.
<b>Innovación</b>	Apuesta por innovaciones en el sistema educativo: Estimula la adopción de nuevas tecnologías y metodologías para mejorar la enseñanza.	Actualizar los conocimientos en ciencia y tecnología mediante la capacitación continua o la participación en ferias de innovación que permitan adecuar dichos elementos en los aprendizajes.	Implementa en el año al menos 1 herramienta de enseñanza o tecnología aplicada que sirva para fortalecer el proceso educativo de los alumnos.	Director y docente líder.
	Reconoce la diversidad de aprendizajes y adapta múltiples estrategias educativas.	Sensibilizar al docente y grupo de alumnos en cuanto a la educación al servicio de los aprendizajes siendo estos particulares para cada individuo de acuerdo a sus necesidades. Establecer un sistema de tutorías entre alumnos que permita reconocer y aprovechar la diversidad de los aprendizajes.	Posee al menos 2 alumnos tutores por cada asignatura dentro del salón que refuerzan a los demás alumnos que necesitan más atención en su proceso de aprendizaje.	Director, docente líder y alumnos.
	Busca la disrupción (romper con las metodologías tradicionales) e	Planificar actividades diversas no convencionales que	Al final del año lectivo elaborar una memoria de	Director, docente líder y alumnos.

	innovación educativa.	propicien la adquisición de conocimientos como visitas o actividades lúdicas.	labores con los momentos de aprendizaje más destacados producto de dichas actividades.	
	Estimula la creatividad e innovación.	Diseñar tareas trimestrales que involucren la creatividad y la innovación como criterio principal de evaluación.	Realizar en el año cuatro actividades de creatividad e innovación con resultados evidenciables.	Director, docente líder y alumnos.
	Incorpora la tecnología en la enseñanza.	Coordinar actividades que impliquen uso de recursos tecnológicos adecuados para el aprendizaje propiciando su aprovechamiento y adecuación a las necesidades particulares.	Documenta al menos una aplicación tecnológica implementada en el proceso de aprendizaje para poder analizar con el equipo pedagógico y buscar oportunidades de mejora y reproducibilidad.	Docente líder y alumnos.
<b>Compromiso con el aprendizaje</b>	Motiva a los líderes a desarrollar estrategias inclusivas que beneficien colectivamente.	Generar entre los alumnos tutores que puedan apoyar a lo demás alumnos en actividades de aprendizaje procurando que en los grupos se integre tanto la diversidad de género como también la inclusión de personas con discapacidad.	Se establece grupos de trabajo heterogéneos donde hay alumnos tutores y grupos con participación de ambos géneros e inclusión de alumnos con discapacidad.	Docente líder y alumnos.
	Acepta que cada individuo aprende de manera diferente y ajusta los métodos de enseñanza según sea necesario.	Realizar talleres de sensibilización sobre las capacidades y limitantes de cada uno, mediante el autoanálisis y el análisis grupal como un herramienta de adquisición de conciencia.	Realiza al menos semestralmente una taller de identificación de capacidades y limitantes.	Docente líder y alumnos.
	Desarrolla resiliencia y habilidades de adaptación para manejar cambios y desafíos inesperados.	Realizar actividades voluntarias donde los alumnos puedan compartir sus necesidades, aspiraciones y preocupaciones siendo esta la	Logra la participación de al menos el 30% de sus alumnos en el grupo de alumnos.	Docente líder y alumnos.

	oportunidad que el docente oriente ya aconseje a los alumnos.		
Entrena para analizar situaciones, programas y desempeños de manera crítica y constructiva.	Realizar debates o mesas de discusión entre los alumnos sobre temas de interés social y moral que permitan desarrollar la capacidad de análisis crítico.	Realiza anualmente por lo menos dos rondas de debates entre alumnos, aplicando la metodología establecida en la participación.	Docente líder y alumnos.
Capacita a estudiantes y personal para asumir roles de liderazgo y gestionar equipos efectivamente.	Gestionar jornadas de capacitación para docente y alumnos líderes que les ayuden a consolidar sus habilidades de liderazgo y potencie sus capacidades.	Realizar trimestralmente al menos 1 jornada de capacitación para líderes.	Director, docente líder y alumnos.
Promueve la autoevaluación regular para fomentar el desarrollo personal y profesional.	Programar entre los docentes jornadas de autoevaluación y discusión abierta de los resultados como una oportunidad de identificar oportunidades.	Se realiza por lo menos una vez al mes una jornada de autoevaluación y discusión de los resultados junto al grupo docente.	Director, equipo pedagógico y docente líder.
Promueve la educación continua: Incentiva a estudiantes y educadores a seguir aprendiendo y actualizándose constantemente.	Realizar capacitaciones para docentes y alumnos sobre temas complementarios que son necesarios para fortalecer los conocimientos establecidos dentro de los programas de estudio.	Se realiza por lo menos una vez al mes una jornada de capacitación a docentes y alumnos en temas complementarios a los conocimientos requeridos en el programa de estudio.	Director, equipo pedagógico y docente líder.
Complementa la teoría con experiencias prácticas que preparan a los estudiantes para situaciones reales.	Generar situaciones reales donde los estudiantes puedan poner en práctica los conocimientos obtenidos identificando los aspectos teóricos aplicados a través de la retroalimentación de los conocimientos.	Se realiza al menos una actividad mensual de puesta en práctica de los conocimientos teóricos.	Director y docente líder.

### 5.3 Conclusiones

5.3.1 Se analizó las diferentes factores (contextuales, personales, ambientales) que influyen en las posibilidades y limitaciones que tiene un docente de bachillerato para ejercer un liderazgo efectivo en sus estudiantes además de ello se estableció un plan de mejora sustentado en una metodología orientada al fortalecimiento del ejercicio del liderazgo escolar, la cual cuenta con cuatro etapas que son la identificación de limitaciones, la caracterización de los líderes escolares efectivos, el diagnóstico de la condición del liderazgo en el cual se encuentra el docente y el plan de acción para la mejora del liderazgo, con el fin de identificar las posibilidades que poseen los docentes en el ejercicio del liderazgo escolar, complementario a ello se elaboró una matriz de plan de acción que engloba acciones concretas a llevar cabo para la mejora de los aspectos del liderazgo que se identificaron con deficiencias, planteándose metas reales y cuantificables, así como también, los responsables de su ejecución para el fortalecimiento del liderazgo. Para facilitar la interpretación y la aplicabilidad del plan de acción se subdividió los parámetros en cinco categorías que son: visión (donde se establece las acciones a seguir para llegar al liderazgo escolar), comunicación (las estrategias para que la información y la enseñanza se transmita de forma correcta y propicie el liderazgo educativo), colaboración (actividades que involucren a todos los actores del quehacer educativo), innovación (estrategias que faciliten o superen dificultades en el ejercicio del liderazgo escolar) y compromiso con el aprendizaje (acciones concretas que el docente realiza además de su rol mínimo como educador para fomentar el liderazgo en su grupo de alumnos).

5.3.2 A través de la investigación se identificó las posibilidades que tiene el docente para ejercer un liderazgo efectivo en sus estudiantes. Para ello se estableció cuatro ejes principales, en los cuales se debe cimentar las actividades y acciones a tomar como una posibilidad para la mejora del liderazgo escolar, definiéndose el primero como excelencia (que cumple con la

función educativa y moral), el segundo satisfacción (que se adapta a las necesidades educativas), el tercero el cumplimiento (que alcanza los estándares establecidos) y el cuarto transformacional (que marca una diferenciación o perfeccionamiento tanto del individuo como de la institución educativa), también de formar complementaria se plantean acciones concretas para fortalecer los ejes previamente descritos.

5.3.3 Para poder identificar las limitaciones a las cuales se enfrentan los docentes en el ejercicio del liderazgo, se generó dos herramientas fundamentadas con la investigación bibliográfica, la primera es la matriz de identificación de limitantes donde se resumen todos aquellos factores, identificados por diferentes autores, como puntos negativos que dificultan el desarrollo del liderazgo en el aula haciendo especial énfasis en la acciones del docente y del estudiantes y el impacto que ellas generan como limitación. Y la segunda herramienta una evaluación diagnóstica de tipo cuantitativo, que permite identificar las áreas fuertes del liderazgo y las áreas donde es necesario mejorar siendo así un instrumento de vital importancia para llevar a cabo una valoración del liderazgo de forma objetiva y normalizada. Adicionalmente tomando como referencia lo expuesto por los autores antes mencionados, se elaboró una matriz que resumen las limitantes a las cuales se enfrentan los docentes al momento de ejercer el liderazgo escolar efectivo identificándose principalmente factores como: el contexto organizativo (apoyo del director y el equipo pedagógico), la capacidad del docente (formación, experiencia, vocación, actitud y aptitud, duración de la jornada educativa, rol profesional (involucramiento con padres y madres de familia, sociedad, apoyos complementarios y la comunidad), inestabilidad del entorno debido a los factores sociales externos y la naturaleza intrínseca de la comunidad educativa, entre otros.

5.3.4 Tomando en cuenta los insumos obtenidos por la investigación bibliográfica se elaboró un perfil de las cualidades que debe tener un docente líder en bachillerato, abordándose desde tres perspectivas; la primera la capacidad (manifestada a través de la construcción de una visión clara de los objetivos de su liderazgo, motivando e impulsando a su equipo a cumplir con dicha visión de una forma integral), segundo motivación y compromiso (estableciendo objetivos individuales y colectivos de acuerdo a las necesidades y capacidades de cada uno de los miembros de su grupo de clase con el fin de explotar al máximo su potencial en la búsqueda de los mejores resultados), tercero sus condiciones o forma de trabajo (fomentando el trabajo en equipo, estableciendo una estructura organizativa dentro del aula que sea beneficiosa para todos, estableciendo vínculos entre la comunidad educativa, la familia y la sociedad, moldeando conductos y principios mediante el ejemplo). Además, se estableció algunos apoyos adicionales necesarios dentro de sus condiciones de trabajo para el ejercicio del liderazgo siendo los principales: la disponibilidad adecuada de docentes (evitar la sobresaturación de los grupos), el apoyo técnico complementario para el docente principalmente en los casos de alumnos que tienen capacidades diferentes (psicólogo, neurólogo, terapeuta educativo, etc.), sin dejar de lado la figura de supervisión del docente que en este caso tiene que ser un director que sirva como un orientador pedagógico enfocado a detectar oportunidades de mejora en la práctica del liderazgo.

## Referencias Bibliográficas

### Libros

- Alvarez, M. (2023), El liderazgo a lo largo de la historia reflejado a través de figuras históricas relevantes. Universidad Pontificia.  
[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://pedagogiaignaciana.com/biblioteca-digital/biblioteca-general%3Fview%3Dfile%26id%3D4180:el-liderazgo-a-lo-largo-de-la-historia-reflejado-a-traves-de-figuras-historicas-relevantes%26catid%3D8%26filename%3DCano%2520M.%25202021%2520Liderazgo%2520en%2520la%2520historia.pdf&ved=2ahUKEwjB1OyvnumLAXUzTTABHW93LpsQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw2yme8Uagh8\\_4C8LVjaxKji](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://pedagogiaignaciana.com/biblioteca-digital/biblioteca-general%3Fview%3Dfile%26id%3D4180:el-liderazgo-a-lo-largo-de-la-historia-reflejado-a-traves-de-figuras-historicas-relevantes%26catid%3D8%26filename%3DCano%2520M.%25202021%2520Liderazgo%2520en%2520la%2520historia.pdf&ved=2ahUKEwjB1OyvnumLAXUzTTABHW93LpsQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw2yme8Uagh8_4C8LVjaxKji)
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M. O., & Vizcarra, R. (2000).  
 Gestión escolar. Un estado del arte de la literatura. Paideia (29), 15-44.
- Bavaresco de prieto, Aura Marina 2013, Proceso metodológico en la investigación (como hacer un diseño de investigación) sexta edición. Imprenta internacional C.A Maracaibo (Venezuela)
- Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman (2009), Mejorar el Liderazgo Escolar, volumen 1: política y práctica. Organización para la cooperación y el desarrollo económico.  
<https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Castro Hidalgo, A. Muñoz Reyes, M. Nail Kröyer, O. y Ulloa Garrido, J. (2012) Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva Estudios Pedagógicos XXXVIII, N.º 1: 121-129, 2012 PROBLEMAS DE GESTIÓN ASOCIADOS AL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DIRECTIVA  
<https://www.redalyc.org/pdf/1735/173524158007.pdf>

Editorial Etecé (agosto, 2021) Enciclopedia Conceptos. Equipo Editorial Etecé.

<https://concepto.de/docente/>

García, J (2 de junio de 2015) Psicología y Mente, Tipos de liderazgo: las 5 clases de líder más habituales.

<https://psicologiymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>

Hernandez Sampieri, Carlos Roberto 2010, Metodología de la investigación, quinta edición, impreso por panamericano formas e impresos S.A impreso en Colombia capítulo 8 pág. 174.

Hopkins, (2012) Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. Estudios Pedagógicos XXXVIII, N.º 1: 121-129, 2012,

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v38n1/art07.pdf>

Muñoz Gonzalo y Weinstein José (2017) Mejoramiento y liderazgo en la escuela once miradas. (1ª edición) Ediciones diego portales.

<chromextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Mejoramiento-y-Liderazgo-en-la-escuela.-Once-miradas.pdf>

Santa Paella Stracuzzi, Feliberto Martins Pestana, 2012, Metodología de la investigación Cuantitativa, Fedupel( editorial) p. 105. Caracas

[https://www.researchgate.net/publication/255633748\\_GESTION\\_ESCOLAR\\_UN\\_ESTADO\\_DEL\\_ARTE\\_DE\\_LA\\_LITERATURA](https://www.researchgate.net/publication/255633748_GESTION_ESCOLAR_UN_ESTADO_DEL_ARTE_DE_LA_LITERATURA)

### **Trabajos de investigación**

Aguilar, C, Flores, V, Guerra, G. Guzmán, N. (2020) El liderazgo del director en la gestión escolar del complejo educativo, [licenciatura en educación, especialidad administración escolar]. Universidad Nacional De El Salvador.

<chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/23128/1/EL%20LIDERAZGO%20DEL%20DIRECTOR%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20ESCOLAR%20DEL%20COMPLEJO%20EDUCATIVO,%20%E2%80%9CPROFESOR%20MART%C3%8DN%20ROMEO%20MO.pdf>

Amanda Correa, Angelica y Atehortua, Sonia Valderrama (s.f.) La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma. Fundación Universitaria Luis Amigo.

<https://guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20un%20nuevo%20paradigma.pdf>

Arias, Ana y mayo, Isabel (2008) La dirección y el liderazgo: aceptación conflicto y calidad. Escuela administración y liderazgo: aceptación, conflicto y calidad.

[https://www.researchgate.net/publication/281405261\\_La\\_direccion\\_y\\_el\\_liderazgo\\_aceptacion\\_conflicto\\_y\\_calidad\\_School\\_Administration\\_and\\_LeadershipAcceptance\\_Conflict\\_and\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/281405261_La_direccion_y_el_liderazgo_aceptacion_conflicto_y_calidad_School_Administration_and_LeadershipAcceptance_Conflict_and_Quality)

Bonilla Enrique y Solís Verónica (junio, 2020) El liderazgo docente: ¿Por qué es importante para el desarrollo de los estudiantes?, Universidad autónoma de Tamaulipas

Díaz, Adriana (julio, 2014) Dificultades que le impiden al docente de una Institución de Educación Superior ejercer un liderazgo efectivo ante el alumno, [Maestría: Ciencias de la Educación con acentuación en el proceso Enseñanza Aprendizaje]

[https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/626518/Adriana\\_Patricia\\_Díaz\\_Díaz\\_.pdf?sequence=1](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/626518/Adriana_Patricia_Díaz_Díaz_.pdf?sequence=1)

Escuela Europea de excelencia (2015) Que es el liderazgo aspectos más relevantes.

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com//2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>

Gestión Escolar (2010) [administracionygestionescolar.blogspot.com/2010/07/eficacia-y-eficiencia-del-s-e-ch.html](http://administracionygestionescolar.blogspot.com/2010/07/eficacia-y-eficiencia-del-s-e-ch.html) Lic. Constantino Tancara Q. (1993) La investigación documental, *versión impresa* ISSN 0040-2915 *versión On-line* ISSN 2413-5720

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29151993000100008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008)

Giraldo, Daniela y Naranjo Jorge (2014) liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias, Universidad del Rosario (Colombia).

<https://core.ac.uk/download/pdf/86438198.pdf>

Gómez Vanegas, Wilson Darío (2021) Comprensión del liderazgo desde el desarrollo humano integral y sustentable, Universidad de la Salle.

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1189&context=maest\\_gestion\\_desarrollo](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1189&context=maest_gestion_desarrollo).

ICA (2005) Sobre autenticidad, autenticación y documento autentico. Tecnicatura en gestión universitaria FCE.

[radtgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/nuevos-soportes/sobre-autenticidad-autenticacion-y-documento-autentico/](http://radtgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/nuevos-soportes/sobre-autenticidad-autenticacion-y-documento-autentico/)

Investigación documental (2021) Investigación documental, Editorial Etece

<https://concepto.de/investigacion-documental/#ixzz8UE8mYKoS>

Línea del tiempo planeación y gestión educativa.(2014). Línea del tiempo planeación y gestión educativa.

Recuperado de <https://www.slideshare.net/madihe2/linea-del-tiempo-enj>

Martínez de Soriano, Aurora, y Ibarrola, Sara (2015) Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la Gestión Educativa.

<https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>

Murillo Torrecill, Javier (2006) Una Dirección Escolar para el cambio: Del Liderazgo transformacional al liderazgo Distribuido. Red Iberoamericana de Investigación sobre cambio y Eficacia Escolar. Madrid España.

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>

Navas, José (11/2012) El liderazgo transformacional. ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? Edusique.

<https://edusique.wordpress.com/2012/11/10/el-liderazgo-transformacional-modelo-para-organizaciones-educativas-que-aprenden/>

Reyes-Ruiz, L. & Carmona Alvarado, F. A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%C3%B3n%20documental%20para%20la%20comprensi%C3%B3n%20ontol%C3%B3gica%20del%20objeto%20de%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robles, F. (2014, 9 de septiembre). Línea del tiempo. Prezi.

<http://prezi.com/numyfgabjmid/línea-del-tiempo-de-teorías-de-liderazgo/>.

Sánchez, F. (2019) Fundamentos epistemológicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disenso. Rev. Digit. Invest. Docencia Univ. vol.13 no.1

<http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Salazar, María angélica (2006) El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?, Universidad de Viña del Mar, Chile.

<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

Técnicas de Investigación Social (2022) Técnicas de Investigación Social, Universidad Rey San Carlos, España.

UNIVERSIA, Características que diferencian a un buen docente (enero, 2021)

<https://www.universia.net/ar/actualidad/empleo/caracteristicas-que-diferencian-a-un-buen-docente.html>

Villa Sánchez, Aurora (2015) importancia e impacto del liderazgo educativo, university of Deusto.

[https://www.researchgate.net/publication/277567808\\_Importancia\\_e\\_impacto\\_del\\_liderazgo\\_educativo](https://www.researchgate.net/publication/277567808_Importancia_e_impacto_del_liderazgo_educativo).

Zuzama, J. (2014) tesis: Liderazgo, estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. (383798751) Grado de Pedagogía

<https://www.scribd.com/document/383798751/Zuzama-Covas-Juana-Maria#>

## Artículos

Basto Ramayo, Rudecindo (2018) La función docente y su estado actual del conocimiento: principales posicionamientos teóricos y metodológicos. Educere, Vol.22, pág. 23

<https://www.redalyc.org/journal/356/35656676015/html/>

Bolívar, Antonio (2010) El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psico perspectivas. Individuo y Sociedad, (Vol. 9), No. 2

<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>

Campos, V. Pérez, J. Martínez, M (2010) Comparación pro genero de los estilos de liderazgo de muestra de gerenciales en puerto rico. Vol. 21. Asociación de psicólogos de Puerto Rico.

Revista: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/reps/v21/a05.pdf>

Carolina (2020) 8 habilidades de liderazgo que todo colaborador puede desarrollar, artículo de Recursos by Uakika. <https://recursos.uakika.com/8-habilidades-de-liderazgo/>

Castellón Murcia, Roberto Arístides (diciembre 2010) Acreditación Institucional de la educación Superior

<https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8489/>

El liderazgo como proceso cultural (5 de mayo de 2012) El liderazgo como proceso cultura, Liderazgo Educativo. <http://isabellarmijos.blogspot.com/2012/05/el-liderazgo-como-proceso-cultural-no.html>

Gestión Escolar (julio, 2010) Gestión Escolar: Eficacia y Eficiencia S.E: CH. Blog

<http://administracionygestionescolar.blogspot.com//2010/07/eficacia-y-eficiencia-del-s-e-ch.html>

Gómez Ortiz, Rosa Amalia (2008) El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas, Scielo-scientific Electronic Library online.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007)

Importancia relación docente alumno. s.f (Web Oficial EUROINNOVA)

<https://www.euroinnova.edu.es/blog/importancia-relacion-docente-alumno#:~:text=antes%20que%20educativa.-,Importancia%20de%20la%20relaci3n%20docente-alumno,requiere%20de%20la%20>

Kurt Lewin (2018) Estilos de liderazgo, Aiteco consultores, SL. <https://www.aiteco.com//kurt-lewin-liderazgo/>

Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación, vol. 3, núm. 5, julio-diciembre, 2010, pp. 79-106

<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Méndez, N (s.f.) La importancia de la planificación en la administración educativa. P.1

<chromeextension://efaidnbmninnbpcjpcglclefindmkaj/https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000049.pdf>

Murillo, J. (2006) Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Vol. 4. Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación.

<chromeextension://efaidnbmninnbpcjpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>

Rodríguez, Guillermo (2011) Funciones y Rasgos de Liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza, Educación y educadores, Vol.14 #2.

<https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>

Rodríguez, K (2015) Breve historia del liderazgo.

<https://lidereseducativos.wordpress.com/2015/06/26/26/>

Trilce S. Contreras (s.f.) Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica, Pedagogical Leadership, Teaching Leadership and their Role in School Improvement: A Theoretical Approach

<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/391>.

### **Documentos Institucionales**

Arbués, E. & García, S, I, (2014), El liderazgo del profesor: requisitos para la empleabilidad.

Procedía-Social and Behavioral Sciences. Volumen 139.Universidad de Navarra. (p.474).

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.046>

Benítez, Gerardo Meneses (2007) El proceso de enseñanza-aprendizaje: el acto didáctico. Universitat Rovira I Virgili.

chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgleclefindmkaj/https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8929/Elprocesodeensenanza.pdf

Bolívar, A. (2010) El liderazgo Educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones, Psico perspectiva. Individuos y Sociedad Vol. 9 N°2.

Universidad de Granada España. Doi: [10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112](https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112)

Constitución de la Republica de El Salvador [CRES] art.36, 54, 57 (2009).

Constitución De la Republica, [ Cs] 22 de noviembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No. 225, Tomo 281 de *fecha* 5 de diciembre del mismo año (El Salvador).

<https://www.mined.gob.sv/download/ley-general-de-educacion/>

Herrera Beatriz, Salas, Lourdes y Salas,Marco (2011) Importancia del liderazgo escolar para la consecución de la calidad en instituciones de educación media superior (vol. 13, nº29) cuaderno de educación y desarrollo, universidad autónoma de zacatecas.

<https://www.eumed.net/rev/ced/29/lfg.htm>

Ley de la carrera docente (2019) Ministerio de educación de El Salvador [LCD] art. 5, 2019, El Salvador.

<https://www.studocu.com/es/document/universidad-de-el-salvador/filosofia-de-las-ciencias/ley-de-la-carrera-docente-con-reforma-de-2017/22086666>

Ley General de Educación, [LGE] art.2, 3, 12, 13,22, 68, 70, 79 y 80 Decreto nº917 (2017).

[file:///C:/Users/Owner/Downloads/Ley\\_General\\_de\\_Educación\\_2017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Owner/Downloads/Ley_General_de_Educación_2017%20(1).pdf)

Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo (2019) Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo, Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. (p.24)

[chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2\\_final.pdf](chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf)

López Hernández, L., Sabater Fernández, C. (2019). Education teacher training. Socio-personal skills according to the gender and educational stage. REDU. Revista de Docencia Universitaria, Vol. 17(1), p.122. <https://doi.org/10.4995/redu.2019.7991>

Mejía, Sandra (2007) Liderazgo a través de la historia, Scientia et Technica Año XIII, No 34, Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701

<file:///C:/Users/Owner/Downloads/Dialnet-LiderazgoATravesDeLaHistoria-4808064.pdf>

MINEDUPEDIA (2019) Programas Educativos.

[minedupedia.mined.gob.sv/doku.php?id=programas\\_educativos](http://minedupedia.mined.gob.sv/doku.php?id=programas_educativos)

Ministerio de Educación (mayo, 1990) Ley General de Educación

[file:///C:/Users/UNIDAD%20DE%20LA%20MUJER/Downloads/Ley\\_General\\_de\\_Educación%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/UNIDAD%20DE%20LA%20MUJER/Downloads/Ley_General_de_Educación%20(1).pdf)

Ministerio de Educación (1997) Fundamentos Curriculares de la Educación Nacional.

<file:///C:/Users/UNIDAD%20DE%20LA%20MUJER/Downloads/Anexo-MINEDUCYT-2020-0129.pdf>

Ministerio de Educación (18 de agosto del 2003) Reglamento de la Ley de la carrera Docente, Decreto N° 62.

[http://minedupedia.mined.gob.sv/doku.php?id=reglamento\\_de\\_ley\\_de\\_la\\_carrera\\_docente](http://minedupedia.mined.gob.sv/doku.php?id=reglamento_de_ley_de_la_carrera_docente)

e

Ministerio de Educación (Reforma n. 62, 2003) Ley de la carrera docente

[file:///C:/Users/Owner/Downloads/Reglamento\\_Ley\\_Carrera\\_Docente%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Owner/Downloads/Reglamento_Ley_Carrera_Docente%20(3).pdf)

Ministerio de Educación (2017) Modelo de Escuela inclusiva de tiempo pleno en El Salvador,  
Documento de sistematización.

[https://www.aics.gov.it/wpcontent/uploads/2017/09/MODELO\\_DE\\_ESCUELA\\_INCLUSIVA\\_EL\\_SALVADOR\\_2017.pdf](https://www.aics.gov.it/wpcontent/uploads/2017/09/MODELO_DE_ESCUELA_INCLUSIVA_EL_SALVADOR_2017.pdf)

Ministerio de Educación de la Republica de El Salvador (2019) Ley de la Carrera Docente

[file:///C:/Users/Owner/Downloads/Ley\\_de\\_la\\_Carrera\\_Docente\\_2019%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Owner/Downloads/Ley_de_la_Carrera_Docente_2019%20(2).pdf)

Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (noviembre, 2021) Efectos Socioemocionales de la Pandemia por Covid-19 en Estudiantes de Cuarto Grado a Primer Año de Bachillerato del Sistema Educativo Salvadoreño.

<https://www.mined.gob.sv/evaluacion/publicaciones/2021/2021%20-%20Efectos%20socioemocionales%20de%20la%20pandemia%20COVID-19%20en%20estudiantes%20-%20Pruebas%20diagnosticas%202021.pdf>

Ministerio de Educación (2022), MINED entrega credenciales de acreditación a cinco Instituciones de Educación Superior

[Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología \(mined.gob.sv\)](https://www.mined.gob.sv)

Muñoz, Gonzalo y Weinstein, Jose (2018) Como Cultivar el Liderazgo Educativo, trece miradas, Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (1ª edición), Ediciones Universidad Diego Portales.

<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/17526/Libro13miradas.pdf?sequence=1>

OECD (2009) Mejorar el liderazgo escolar, herramientas de trabajo,

<https://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>

Opazo, P y Rodríguez, D. (2007). Comunicaciones en la Organización. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago.

<chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>

Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo [RIOE] art. 38 (1989), D.O. N. ° 99, Tomo 383.

[chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://observatorioplanificacion.epal.org/sites/default/files/instrument/files/Reglamento\\_Interno\\_del\\_Organo\\_Ejecutivo.pdf](chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://observatorioplanificacion.epal.org/sites/default/files/instrument/files/Reglamento_Interno_del_Organo_Ejecutivo.pdf)

Reyes-Ruiz, L. & Carmona Alvarado, F. A. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6630/La%20investigaci%20n%20documental%20para%20la%20comprensi%20n%20ontol%20gica%20del%20objeto%20de>

[%20estudio.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20investigaci3n%20documental%20es%20una,eventos%2C%20entre%20otros%3B%20en%20ella](#)

Salazar, María Angélica (julio, 2006) El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas, que aprenden? SlidesShare a Scribd company- Vol. 1, nº3.

<https://es.slideshare.net/rosasrafa65/liderazgo-en-escuela.pdf>

Unesco (s.f) Liderazgo de Escuelas, IIEP Learning Portal.

[Liderazgo de escuelas Unesco IIEP Learning Portal](#)

<https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>

UNESDOC (2008) Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe,

[UNESCO Office Santiago and Regional Bureau for Education in Latin America and the Caribbean](#), Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000163174>

Unicef para cada infancia (2021) Informe Anual de Unicef 2021

<https://www.unicef.org/es/informes/informe-anual-unicef-2021>

Uribe, Mario (2005) El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad:

Un desafío de orden superior. Art. De la UNESCO, N°1. Pág. 7.

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/El-liderazgo-docente-en-construcción-de-cultura-escolar-de-calidad-Uribe-M.-2005-pdf.pdf>

### **Informes**

Gajardo, J., Ulloa J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. (p.6) <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>

Gómez, R (2008) El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas.

[www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007)

Mejorar el liderazgo Escolar: Herramientas del trabajo (2009) Mejorar el liderazgo Escolar: Herramientas del trabajo, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (p.3).

<chromeextension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>

Muñoz, M. (noviembre, 2023) Guía completa para el liderazgo docente: como ser un líder inspirador en el aula. Aventureros de la educación, tu vida como educador más fácil. <https://aventurerosdelaeducacion.com/guia-completa-para-el-liderazgo-docente-como-ser-un-lider-inspirador-en-el-aula/>

Riascos, L, Becerril, I (junio, 2021) Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. Teacher Educational Leadership. A Model for Study, Discussion, and Analysis, Universidad Americana de Europa (Unade), México, México (p.13)

<https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>

Weinstein, José (2015) Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena.

<https://www.educandojuntos.cl/wp-content/uploads/2015/11/Liderazgo-Directivo.pdf>

### **Documentos Bibliográficos**

Castro, Abelardo, Muñoz, Máximo, Nail Oscar y Ulloa, Jorge (2012) Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva, Management problems associated to leadership as a directive function.

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v38n1/art07.pdf>

Gestión Escolar (2010)

[administracionygestionescolar.blogspot.com/2010/07/eficacia-y-eficiencia-del-s-e-ch.html](http://administracionygestionescolar.blogspot.com/2010/07/eficacia-y-eficiencia-del-s-e-ch.html)

Jiménez, Alba (s.f.) Soy Docente, Maestro y Profesor.

<https://www.soydocentemaestroyprofesor.com/2015/10/soy-docente-maestro-y-profesor.html#:~:text=En%20España%20y%20otros%20países, disciplina%20académica%2C%20ciencia%20o%20arte.>

Martínez de Soria, Aurora Bernal \*, Sara Ibarrola García Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa Santiago Roman - Academia.edu

<https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/38192/1/pdf.pdf>

Tancara Q, Constantino. (1993) La investigación documental, *versión impresa* ISSN 0040-2915 *versión On-line* ISSN 2413-5720

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29151993000100008](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008)

## **Revista**

Administración y gestión escolar (julio 2010) Gestión Escolar

<http://administracionygestionescolar.blogspot.com//2010/07/eficacia-y-eficiencia-del-s-e-ch.html>

Antonio, M & Herrera, A.(agosto, 2019) El Liderazgo pedagógico desde la mirada de los docentes. Edición semestral (vol. 4)(p.33)

<file:///C:/Users/UNIDAD%20DE%20LA%20MUJER/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoPedagogicoDelDirectorDesdeLaMiradaDeLos-7468001.pdf>

Artiga, Wileidys y Robles, Miguel (2010) Metodología de la investigación: Una discusión necesaria en universidades zulianas pág. 10, Revista digital; Universidad Rafael Belloso Chapín.

<https://chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.revista.unam.mx/vol.11/num11/art107/art107.pdf>

Castro y M. L Lupano (2007) Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. Boletín de psicología, N.89.

<https://www.uv.es//seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>

Cifuentes, J. Gonzalez, J. Gonzalez, A. (2020) Efectos del liderazgo Escolar en el aprendizaje.

Panorama (vol.nº 26)

<https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>

Centro de estudio de políticas y prácticas en educación (mayo, 2009) prácticas de liderazgo

directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. Vol. 7, (3).

Coronel, José Manuel (2005) El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas:

temáticas para su análisis e investigación, Revista Española de pedagogía, vol. 63 #232.

<https://www.jstor.org/stable/23766330>

Gemma Juan Giner (2018) ¿Cómo conseguir un liderazgo efectivo?, Escuela de negocios y Dirección, Universidad Europea Miguel de Cervantes.

<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/como-conseguir-un-liderazgo-efectivo-tecnicas-de-comunicacion/>

Importancia relación docente alumno (s.f), Euroinnova Internacional Education

<https://www.euroinnova.edu.es/blog/importancia-relacion-docente-alumno>

López Hernández, L, Sabater Fernández, (febrero, 2024) Que es el liderazgo docente y porque hay profesores que recordamos toda la vida. Más allá de la formación académica: la plenitud del estudiante. The conversation.

<https://the.conversation.com/que-es-el-liderazgo-docente-y-por-que-hay-profesores-que-recordamos-toda-la-vida-222522>

Martínez Aurora (2015), liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa, revista iberoamericana de educación. n. ° 67, pp. 55-70 (issn: 1022-6508) - oei/caeu

Martínez de Soriano, Aurora Bernal & Sara Ibarrola García (16/1/15) Liderazgo del Profesor: objetivo básico de la gestión educativa. Revista Iberoamericana N.º 67. Recuperado de:<https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>

Martínez y García (2015) Competencias Emocionales en el Proceso de Formación del Docente de Educación Infantil, REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55141402006.pdf>

Martínez-Valdivia, E., García-Martínez, I., & Higuera-Rodríguez, M. L. (2018). El Liderazgo para la Mejora Escolar y la Justicia Social. Un Estudio de Caso sobre un Centro de Educación Secundaria Obligatoria. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 16(1).

<https://doi.org/10.15366/reice2018.16.1.003>

Mestizo, Erika Ivonne (2016) “Nunca pensé en ser director”. La incidencia de la formación inicial en el liderazgo directivo, desde la perspectiva de los directores, Revista Iberoamericana #70.

<https://rieoei.org/historico/documentos/rie70a06.htm>

Murillo, Javier (2006) Una Dirección Escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo Distribuido, REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2006, Vol. 4, No. 4e

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>

Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica (junio, 2009), Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación - Volumen 7, Número 3.

<https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>

Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación (Junio/2009) Practicas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación Emperica. Volumen 7 # 3

<file:///C:/Users/UNIDAD%20DE%20LA%20MUJER/Desktop/liderazgo.pdf>

Robinson, Hohepa, y Lloyd., 2009, citado por Bolivar, A. (2010) El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones, Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2

<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>

Sandoval Estupiñan, Luz Yolanda (2006) El ser y el hacer de la organización educativa. Scielo, educ.educ. vol.9 n°1.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942006000100003#:~:text=La%20organizaci%C3%B3n%20educativa%20es%20el,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20ense%C3%B1](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942006000100003#:~:text=La%20organizaci%C3%B3n%20educativa%20es%20el,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20ense%C3%B1)

Sierra Villamil, (Gloria Maria 2016) Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, Revista Escuela de Administración de negocios ( N° 81), pp.111-128. Universidad EAN.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Southworh, G. (2009) Liderazgo instruccional/pedagógico, Diplomado internacional de liderazgo Educativo certificación de la universidad de Cambridge. Revista Calameo, succesful Leadership. (P.3)

<https://es.calameo.com/read/004205184423bd52bb5eb>

UNESCO-OREALC, (2013, citado por Vaillant, D. Rodríguez, E. 2016) prácticas de liderazgo para el aprendizaje en América Latina: un análisis a partir de PISA 2012. Vol. 24, núm. 91, pp. 253-274, 2016

<https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000200001>

## Anexos

Anexo 1. Tabla de Recolección

Autor	Titulo	Año de publicación	Lugar	Quien lo publica	Relación del documento con el objetivo de la investigación
José Weinstein y Gonzalo Muñoz	Liderazgo educativo en la escuela: once miradas	2017	Chile	Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE), 2017, 1ª edición, p. 402, 15x15 cm.	Liderazgo educativo
Hopkins	Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva.	2012		scielo.conicyt.c Estudios Pedagógicos XXXVIII, N° 1: 121-129	Liderazgo educativo
Jorge Ulloa Garrido, Oscar Nail Kröyer, Abelardo Castro Hidalgo, Máximo Muñoz Reyes	Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva	2012	España	Estudios Pedagógicos XXXVIII, N.º 1: 121-129, 2012 PROBLEMAS DE GESTIÓN ASOCIADOS AL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DIRECTIVA	Liderazgo educativo
Santa Palella Stracuzzi, Feliberto Martins Pestana	Metodología de la investigación Cuantitativa	2012	Venezuela	Fedupel, editorial	Metodología de la investigación
Hernández-Sampieri, R., Fernández-	Selección de la muestra	2014	México	McGraw-Hill.	Metodología de la

Collado, C. y Baptista-Lucio					investigación
Adriana Patricia Díaz Díaz,	Dificulta des que le impiden al docente de una Institución de Educación Superior ejercer un liderazgo efectivo ante el alumno	2014	Colombia, Monterey	Tecnológico de Monterey, Antioquia Colombia.	Calidad educativa
Aurora Bernal Martínez de Soria*, Sara Ibarrola García	Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa.	2015	Chile, Santiago	Roman - Academia.edu	Liderazgo educativo
Arturo Barraza Macías	Metodología de la investigación cualitativa, una perspectiva interpretativa	2023	México	Centro de intervención para el bienestar físico y mental A.C.	Metodología de la investigación
Baena & Garza	Investigación Documental	s.f		Investigación científica.org	Metodología de la investigación
Características que diferencias a un buen docente	Características que diferencias a un buen docente	2021	Argentina	universia.net	Relación docente estudiante
Chucho Serrano Santiago	Importancia y definición de la investigación documental	2018	San Francisco, California, U.S.	scribd.com	Metodología de la investigación
Enrique Bonilla, Verónica Solís	El liderazgo docente: ¿Por qué es importante para el desarrollo de los estudiantes?	2020	España	Universidad autónoma de Tamaulipas.	Liderazgo educativo

Que es el liderazgo aspectos más relevantes	Que es el liderazgo aspectos más relevantes	2015	España	Escuela Europa de excelencia	Liderazgo educativo
Gestión Escolar	Gestión Escolar	2010		administración y gestionescolar.blogspot.com	Calidad educativa
Isabel Mayo, Ana Arias	La dirección y el liderazgo: aceptación conflicto y calidad.	2008	España	Universidad de León, Departamento de filosofía y ciencias de la educación León.	Calidad educativa
Jorge Ulloa, Oscar Nail, Abelardo Castro, Máximo Muñoz	Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva.	2012		Estudios Pedagógicos, vol. XXXVIII, núm. 1, 2012, pp. 121-129 Universidad Austral de Chile	Educativo
Reyes-Ruiz, L. & Carmona Alvarado, F. A.	La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio	2020	Venezuela	Universidad Simón Bolívar, Doctorado en psicología.	Metodología de la investigación
Robles, F.	Línea del tiempo	2014		Prezi	Liderazgo educativo
Marta Cano Álvarez	El liderazgo a lo largo de la historia reflejado a través de figuras históricas relevantes	2023	España	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Pontificia	Liderazgo Educativo
Weinstein, J. & Muñoz, G. (editores); et	Liderazgo educativo en la escuela: once	2017	Chile	Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales:	Liderazgo Educativo

al.	miradas			Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE).	
Wilson Darío Gómez Vanegas	Comprensión del liderazgo desde el desarrollo humano integral y sustentable	2021	Bogotá	ciencia.lasalle.edu.coUniversidad de la Salle.	Liderazgo Educativo
Zuzama J,	Liderazgo, estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.	2014	San Francisco, California, U.S.	scribd.com	Liderazgo
Contreras, T. S.	Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica	2016	Perú	revistas.usil.edu.pe	Liderazgo educativo
Antonio Bolívar	El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones	2010	España	Psico perspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2	Liderazgo Educativo
Carolina.	8 habilidades de liderazgo que todo colaborador puede desarrollar	2020	Nueva Zelanda	artículo de Recursos by Uakika	Liderazgo

<u>Constantino, Tancara</u>	<u>La investigación documental</u>	1993	Brasil	<u>Temas sociales</u> n°17. <i>versión impresa</i> ISSN 0040-2915 <i>versión Online</i> ISSN 2413-5720	Metodología de la investigación
Isabel	El liderazgo como proceso cultural	2012	Ecuador	blogspot.com	Relación docente estudiante
Importancia relación docente alumno	Importancia relación docente alumno		España	Web Oficial EUROINNOVA	Relación docente estudiante
Que es una investigación documental	Que es una investigación documental	2023	Guatemala	studocu	Metodología de la investigación
Roberto Vega Massó	El ejercicio del liderazgo académico	2015	Chile	International Journal of Educational Leadership and Management, 3(1), 80-103	Liderazgo educativo
Rosa Amalia Gómez Ortiz	El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas	2008	Brasil	Scielo-scientific Electronic Library online	Liderazgo
Rudecindo Basto Ramayo	La función docente y su estado actual del conocimiento: principales posicionamiento	2018		Endurece, Vol. 22, pag.23	Calidad Educativa

	s teóricos y metodológicos				
Trilce S. Contreras	Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica	2016	Alemania	Teaching Leadership and their Role in School Improvement: A Theoretical Approach	Calidad Educativa
Arbués, Elena. & García, Sara, I,	El liderazgo del profesor: requisitos para la empleabilidad	2014	España	Procedía-Social and Behavioral Sciences. Volumen 139.Universidad de Navarra.	Liderazgo educativo
Sección tercera educación, ciencia y cultura, decreto legislativo nº36.	Sección tercera educación, ciencia y cultura, decreto legislativo nº36.	2009	El Salvador	Constitución de la Republica de El Salvador	Calidad educativa
Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica	Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica	2009	España	Revista Iberoamericana sobre, Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, volumen 7, numero 3	Liderazgo educativo
Mario Uribe	El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: Un desafío de orden	2005	Chile	UNESCO OREALC; Revista PRELAC, N°1 AÑO 1 Julio 2005	Liderazgo Educativo

	superior				
Ministerio de Educación	Efectos Socioemocionales de la Pandemia por Covid-19 en Estudiantes de Cuarto Grado a Primer Año de Bachillerato del Sistema Educativo Salvadoreño	2021	El Salvador	Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología	Calidad educativa
Ministerio de Educación	Fundamentos Curriculares de la Educación Nacional.	1997	El Salvador	tribunalcalificador.mined.gob	Mejora escolar
Ministerio de Educación	Modelo de Escuela inclusiva de tiempo pleno en El Salvador	2017	El Salvador	Mined – DNGE – 01/2016 que se ejecuta junto a la Universidad Católica de El Salvador (Unicaes).	Calidad Educativa
Ministerio de Educación	Proyecto de Mejoramiento de Aprendizajes en Matemática en Educación Básica y Educación Media	2019	El Salvador	MINEDUPEDIA, Programas Educativos.	Mejora escolar
Ministerio de Educación	Ley de la carrera docente	2003	El Salvador	Ministerio de Educación	Mejora escolar
Ministerio de Educación	Ley General de Educación, Decreto n°917	2017	El Salvador	Ministerio de Educación, La asamblea legislativa de la república De El	Mejora escolar

				Salvador.	
Ministerio de Educación	Ley de la Carrera Docente	2019	El Salvador	www.transparencia.gob.sv	Calidad educativa
Ministerio de Educación	Ley de la carrera Docente, Decreto N° 62	2003	El Salvador	minedupedia.mined.gob.sv	Calidad educativa
Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo	Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo	2019	Chile	Ministerio de educación de Chile.	Liderazgo educativo
Mejorar el liderazgo escolar, herramientas de trabajo.	Mejorar el liderazgo escolar, herramientas de trabajo.	2009	México	Organización para la cooperación y el desarrollo económico	Mejora escolar
Liderazgo de escuelas	Liderazgo de escuelas	s.f	Francia	IIEP Learning Portal. UNESCO	Liderazgo educativo
Informe Anual de Unicef	Informe Anual de Unicef	2021	E.E.U.U	www.unicef.org	Calidad educativa
Vaillant, Denise; Rodríguez Zidán, Eduardo	Prácticas de liderazgo para el aprendizaje en América Latina: un análisis a partir de PISA	2012	Brasil	Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, vol. 24, núm. 91, abril-junio, 2016, pp. 253-274 Fundação Cesgranrio Rio de Janeiro	Liderazgo educativo.
Weinstein, J. & Muñoz, G.	Como Cultivar el Liderazgo Educativo, trece miradas	2018	Chile	Ediciones Universidad Diego Portales; Centro de	Liderazgo educativo.

				Desarrollo del Liderazgo Educativo 1ª edición	
Gajardo, J., Ulloa J	Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones	2016	Chile	Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.	Liderazgo educativo
Castro y M. L Lupano	Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor	2007	Argentina	Boletín de psicología, N.89.	Liderazgo
José Manuel coronel	El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación	2005	España	Revista Española de pedagogía, vol. 63 #232	Liderazgo educativo
Martha Ruth Mendoza Torres & Carolina Ortiz Riaga	El liderazgo transformacional, Dimensiones impacto en la cultura organizacional y Eficacia de las Empresas	2006	Colombia	Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión, volumen xlv n° 1, junio 2006, página 119-120	Liderazgo
Maria del Carmen Pegalajar Palomino &	Competencias Emocionales en el Proceso de Formación del	2015		Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y	Calidad educativa

Lara López Hernández	Docente de Educación Infantil			Cambio en Educación	
Luz Yolanda Sandoval Estupiñan	El ser y el hacer de la organización educativa	2006	Brasil	Scielo, educ.educ. vol.9 n°1.	Mejora escolar
Sierra V. Gloria Maria	Liderazgo educativo en el siglo XXI	2016	Colombia	Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible.	Liderazgo educativo
Vandier-Nicolas, N.	La Filosofía china desde los orígenes hasta el siglo XVIII.	1978	México	Siglo Veintiuno Editores	Liderazgo educativo