

## **Rol y liderazgo Docente: Aporte al Observatorio Regional de Gestión Administrativa en los Municipios de Sexta categoría del departamento de Santander**

### **Resumen**

Este aporte hace parte del proyecto de investigación denominado "Diseño e implementación del Observatorio Regional de gestión administrativa en los Municipios de Sexta Categoría del Departamento de Santander". El proyecto se ejecuta actualmente con la aprobación del Comité de Investigación de la Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería – ECBTI - de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD – en Colombia. De acuerdo con esto, se realizó un rastreo bibliográfico y discusiones sobre los ejes centrales de las políticas de formación, la importancia de las Políticas Educativas en la calidad de la educación a partir de la formación y profesionalización y los procesos del sistema educativo a partir del rol y liderazgo docente.

Para esto, la investigación se inició con una búsqueda bibliográfica relacionada con los temas mencionados, con el fin de propender por la calidad de los procesos educativos de acuerdo con diversas reformas y políticas implementadas. La clave principal para la búsqueda de información fue el rol y liderazgo docente en la calidad de la educación. Para lo anterior, se amplió el horizonte temporal de búsqueda para poder incluir textos clásicos en esta área de estudio. Los resultados de la búsqueda arrojaron resultados importantes sobre el tema propuesto.

### **ABSTRACT**

This contribution is part of the research project called "Design and implementation of the Regional Observatory of administrative management in the Sixth Category Municipalities of the Department of Santander." The project is currently carried out with the approval of the Research Committee of the School of Basic Sciences, Technology and Engineering - ECBTI - of the National Open University and Distance - UNAD - in Colombia According to this, a bibliographic tracking and discussions on the central axes of the training policies, the importance of the Educational Policies in the quality of education from the training and professionalization and the processes of the teacher training system from the role and teaching leadership.

For this, the research began with a bibliographic search related to the aforementioned topics, in order to promote the quality of educational processes in accordance with various reforms and policies implemented. The main key to the search for information was the teacher's role and leadership in the quality of education. For this, the search time horizon was extended to include classic texts in this area of study. The results of the search yielded important results on the proposed topic.

### **Palabras Claves**

Liderazgo docente, rol docente, sistema de formación docente, calidad educativa, procesos de transformación, políticas educacionales.

## Introducción

Los ejes centrales del rol y liderazgo docente, como aporte a la calidad de la educación, es un tema que debe ser considerado de gran relevancia y que amerita la realización de un análisis detallado, si se tiene en cuenta que hay una necesidad, inminente, de transformación del Sistema Educativo si se quiere optar por la consecución del derecho fundamental de acceso a una educación con alta calidad.

El análisis y estudio sobre esta temática se ha influenciado, probablemente, por la necesidad existente de consolidar reformas a políticas educacionales donde el liderazgo docente tiene el papel protagónico y decisorio, en especial, en la implementación de nuevas formas de enseñanza-aprendizaje tanto en el aula de clase como en el apoyo a la gestión administrativa, y el logro de la apropiación de estas por parte de los beneficiarios, quienes pueden estar inmersos, en contextos de formación para ejercer la docencia o incluso en procesos de formación con diferentes objetivos educacionales para el desempeño del rol profesional en diversos ámbitos.

Así mismo, el estudio de los diferentes enfoques de los procesos de transformación educacional en el sistema, como aporte a la calidad de educativa, debe ser considerado un tema de gran relevancia y que merece una atención especial. Es por esto, que se hace necesario realizar un análisis exhaustivo, holístico con la transformación, y que debe sucederse, en los sistemas educativos cuyos objetivos deben contemplar el derecho esencial de acceso a una educación digna con altos indicadores de calidad.

Adicionalmente, con el desarrollo de este trabajo se pretende hacer un análisis exhaustivo de las políticas educativas, relacionadas con el rol y profesionalización docente en los procesos de gestión y supervisión escolar, para lo cual se realiza un debate teórico que permite realizar un análisis en la implementación que se realiza.

De acuerdo con esto y teniendo en cuenta que son diversas variables dependientes e independientes, en lo relacionado con el tema mencionado, que inciden en los sistemas educativos, se tratarán las temáticas del rol docente en la educación básica, el desarrollo profesional de estos, la situación actual de los servicios de formación docente para la gestión y supervisión escolar, la integración de los sistemas estatales y la formación de maestros para los procesos de gestión.

Inicialmente, se tratará de dar respuesta a interrogantes tales como ¿Cuáles son los atributos de formación requeridos para propender por el logro de las competencias de salida y los objetivos educacionales de los formadores para intervenir en procesos de gestión e intervención escolar?, ¿Cuáles serían los retos de la práctica docente holísticos con los objetivos de la educación de alta calidad?, entre otros. Por lo anterior, se espera obtener información relevante que permita concluir sobre el estado del arte de las nuevas propuestas de aporte del docente desde su rol y liderazgo, la profesionalización de este grupo especial y la formación docente cuya población objetivo son grupos, especiales, con diversidad étnica, de género o sociocultural.

Complementariamente, se encuentra una diversidad de síntomas, causas y pronósticos que se presentan en los sistemas educativos en América Latina y que están relacionados con la incidencia del liderazgo docente como ejes para elevar la calidad en la educación. Lo anterior, conlleva a realizar un análisis detallado de estas variables, atendiendo a esta problemática, que afecta significativamente a diversos países, donde se hace necesario afrontar ciertos retos y desafíos para aportar al

mejoramiento continuo, a la calidad educativa, mediante el apoyo sostenido para garantizar un buen rendimiento escolar y un óptimo desempeño profesional docente dentro de un contexto de políticas públicas pertinentes.

En este orden de ideas, teniendo en cuenta la relevancia que aporta una buena calidad de la educación, para el mejoramiento del medio y del entorno regional o nacional, se considera apropiado aportar a través de este análisis, donde se considera una perspectiva de transversalidad, para el planteamiento de políticas públicas eficientes, como base para el establecimiento de reformas educacionales, enfocadas a incentivar el surgimiento de cambios significativos en la calidad educativa, a partir de la participación y el desempeño docente en los procesos de gestión.

Para lograr el objetivo, de lo anteriormente mencionado, se utiliza una estrategia metodológica de carácter analítico descriptivo, mediante la realización de diferentes lecturas, en el ámbito de indagación de los ejes centrales de las políticas públicas de formación docente, y que se generan dentro de este contexto lo cual permite generar diversos ámbitos de indagación y categorías de análisis.

### **Importancia de la comunicación en procesos de gestión y liderazgo pedagógico**

El liderazgo y la gestión educativa, requiere la apropiación de un enfoque sistémico, en especial, cuando se requiere de una sinergia tal que permita que los elementos organizacionales, en instituciones educativas, ejecuten eficientemente su función apuntando a los objetivos generales en estos entes particulares. Para esto, se hace necesario que, tanto en la emisión de mensajes como la recepción e interpretación adecuada de los mismos, por parte de los elementos interactuantes, haya una efectividad tal que se cumpla con la propiedad holística que debe poseer todo sistema.

De acuerdo con esto, diversos autores consideran, con un alto nivel de relevancia, que los procesos de comunicación deben ser bastante efectivos si se desea cumplir con la misión institucional educativa. En este sentido, Terrén (2004) menciona que *los centros educativos pueden estudiarse como sistemas de comunicación, y que, al hacerlo así, lo que estaríamos analizando sería el conjunto de intercambios informativos que fluyen a través de las redes que se originan en su seno.*

Por lo anterior, se considera que la gestión de una dirección o un gobierno debe concentrarse en dos subsistemas sinérgicos y holísticos con los objetivos educacionales que, aunque no son tangibles, de cierta forma, son inseparables y claves para evaluar el gobierno de un ente, tal como lo menciona Terrén (2004) que el *reconocer la gestión del conocimiento y de la comunicación que se producen, como claves de políticas establecidas, permitirá analizar el gobierno de una organización.* En este sentido, vale la pena diferenciar la concepción que se tiene de una dirección versus con la que se tiene de una gobernabilidad, para lo cual Hoz (1986) describe que *mientras la dirección hace énfasis en la decisión y el mandato, el gobierno, en un sentido más amplio, lo hace en la decisión, el mandato y la operación y valoración de lo que se hace.*

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, para el caso particular de estudio se considera hacer el análisis de la segunda visión mostrada, si se tiene en cuenta lo expuesto por Terrén (2004) quien cree que la base principal, para lograr los objetivos en la gestión educativa, es considerar *una visión del orden de la organización como un orden negociado, en constante proceso, y con una visión de la acción como*

*estructurante y socialmente enraizada en redes y en rutinas.* De acuerdo con esta posición del autor, el ámbito al cual corresponde el respectivo análisis es el denominado micropolítico.

Con base en las anteriores reflexiones, donde se describe la relación, existente, de diversas redes a través de una sinergia basada en la comunicación, se hace necesario considerar, para lograr este propósito, una cultura que debe ser asumida por el recurso humano que las compone que se llamará cultura organizacional y cuya definición está dada como *la estructura informal de la organización, a las relaciones, prácticas y comportamientos que se establecen entre las personas que la forman* (Spinelli, 2015).

En este sentido, vale la pena describir los resultados de investigación obtenidos por Cárdenas y Teodoro (2016) quienes, al respecto, concluyeron que:

*“El resultado según la prueba del pseudo R cuadrado, presenta la dependencia porcentual de la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la gestión pedagógica en Instituciones Educativas, implicando que la variabilidad de la gestión pedagógica depende el 89,7 % de la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas, por lo que se concluye que existe influencia de la cultura organizacional, en la satisfacción laboral y en la gestión pedagógica de Instituciones Educativas.”*

Dado esto, para lograr una cultura organizacional, se requiere encontrar un liderazgo desde la función directiva, de las organizaciones educativas, donde aparezca un papel protagónico con el fin de beneficiar al medio concertando la heterogeneidad de ideologías que pueden presentarse en los procesos de comunicación. Para esto, Rodríguez (2016) propone:

*“otorgar un rol de liderazgo en la función directiva de las organizaciones tal que promueva el dialogo en los centros, para motivar a los miembros de la comunidad educativa a participar en futuros cambios en beneficio de todos y no de unos pocos y lograr consensos sin que esto suponga blindar la democracia.”*

Lo anterior, conlleva a considerar la existencia de una relación entre comunicación, complejidad y organización. En este sentido, considerando que la interacción social es una base importante para la gestión de la información, en las organizaciones educativas, es importante traer a colación lo expresado por Medina (2017) quien afirma que:

*“La gestión organizativa desde la teoría de la complejidad se presenta como una herramienta innovadora para el cambio estratégico, con una idea de múltiples significados, pero con una orientación clara, como es mejorar la competitividad y el desempeño en las organizaciones y así alcanzar la legitimidad social, siendo su objetivo principal, el penetrar su cultura, por ser dinamizadora de la interacción social, con intervención directa en sus propósitos y fines, lo que hace perentorio gestionar el cambio.”*

En este sentido Ponjuán Dante (2015), haciendo referencia a la relación entre la gestión de conocimiento y el conocimiento organizacional, manifiesta que *la gestión del conocimiento tiene que ver con el empleo del conocimiento organizacional por la vía de sólidas prácticas de gestión de información y del aprendizaje organizacional, lo que tributa a la elevación del valor de las actividades organizacionales.* Para esto, se

puede tener en cuenta lo expresado por Hernández y Hernández (2015) quienes afirman que:

*“La base del conocimiento organizacional se lleva a cabo a un nivel individual y puede ser a través de un proceso de intuición, percepción e interpretación de la realidad, lo cual se traduce en prácticas, rutinas y comportamientos. El aprendizaje, a nivel grupal, obedece a la interacción y el diálogo entre sus miembros.”*

De acuerdo con esto, se considera relevante profundizar en el concepto de capital social para lo que se toma la definición aportada por Navas (2017) quien la considera como *un constructo de carácter multidimensional que recoge el valor generado por el intercambio de recursos y capacidades entre los distintos agentes que forman parte de una misma red*. Como es de suponer, de las redes se obtienen los recursos potenciales que corresponden a las interacciones que poseen los individuos o las comunidades.

Para esto, y teniendo en cuenta que las redes de información se concentran como manifestaciones colectivas, parece relevante revisar el concepto dado por Durston (1999) quien afirma que *el término capital social hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto*. En este sentido, se podrían despejar dudas respecto a paradigmas, tal vez erróneos, sobre una concepción de capital social basada en interacción con individuos particulares antes que con redes de información masivas.

En este ámbito, en diversos estudios se considera la relevancia que tiene la gestión de la comunicación en la solución de problemáticas comunitarias. Un concepto particular de esto lo expone Ostrom, Gardner y Walker (1994; citado por Ostrom, 2003) quienes sostienen que:

*“la comunicación y la interacción continuadas, las expectativas de confianza mutua que se generan a partir de aquéllas y la capacidad para crear sus propias reglas y establecer el medio de vigilancia y sanción de las reglas, constituyen un factor clave que ayuda a los individuos a resolver sus problemas de acción colectiva.”*

En consecuencia, con lo anterior, y como apreciación particular, se hace necesario considerar los procesos de gestión de comunicación como la base esencial para gestionar información, de manera colectiva, que coadyuvará a una efectiva gestión del conocimiento y por ende a una relevante gestión educacional.

### **Rol del líder pedagógico en los procesos de gestión y supervisión escolar**

Las funciones principales, de los líderes pedagógicos, son aquellas contenidas en los procesos de gerencia en el área de la administración. Para esto, Rodríguez y Molina (2011) resalta como actividades, que son centro de atención dentro de las funciones de los líderes pedagógicos, *la formulación, el seguimiento, la evaluación y el planteamiento de estrategias para la implementación de metas, objetivos, planes y programas de estudio en los establecimientos educacionales*. De acuerdo con esto, el liderazgo pedagógico debe atender demandas, al interior del entorno educativo, ofreciendo soluciones bajo un esquema de dirección, con indicadores de eficiencia para la gestión, que debe manifestarse con acciones concretas para propender por el mejoramiento continuo, con la visión, para el logro de una alta calidad académica.

En este sentido, Bolívar (2009), haciendo hincapié en la necesidad de implementar un modelo para una buena dirección escolar, manifiesta que:

*“el modelo debe centrarse en cómo mejorar la educación ofrecida por la escuela y que el modo como se ejerce la dirección influye en todo lo que pasa en la escuela, especialmente en lo que es su misión esencial: los modos cómo los enseñantes organizan y llevan a cabo la enseñanza y los alumnos aprenden.”*

En este orden de ideas, al concebir el liderazgo pedagógico como un liderazgo centrado en los procesos de enseñanza-aprendizaje, Molina y Sallán (2017) propone *un liderazgo con participación directa en los procesos centrales de la escolarización a través de visitas ejemplo de clase, la reacción de los profesores, y el análisis de los resultados académicos de los estudiantes.*

Adicionalmente, en recientes estudios, se ha comprobado que aquellos líderes que se centran en el desarrollo del currículo, en entes educativos, *muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica* (Freire y Miranda, 2014). En este sentido, se hace necesario e importante que aquellos lineamientos, registrados en las normativas y documentos institucionales, tengan una aplicación efectiva acorde con el nuevo paradigma de liderazgo pedagógico que debe ser abierto, flexible y en armonía con el contexto y necesidades del medio y el entorno. Lo anterior, podría concretarse con la ejecución de acciones que apunten a procesos de comunicación efectiva que se logran, según Barrios (2015), a partir de:

*“la consolidación de redes de relaciones, en el entorno, a partir de la orientación, dirección y supervisión de las actividades, así como también con el fomento de la participación del profesorado en actividades de formación permanente y la propensión por el liderazgo del personal para garantizar que se cumple con las funciones.”*

Para esto, Bernal, Abed y Ramírez (2017), sugiere como características de identificación de roles de liderazgo *la mediación, la organización, la colaboración, el respeto, el carisma, la coherencia, la creatividad, la responsabilidad, la pasión, el compromiso, la innovación, la participación y la dedicación.* De acuerdo con lo expresado por el autor, y como concepto particular, si se suma la característica del enfoque sistémico que debe tener el líder para analizar problemáticas, planificar acciones, dirigir actividades y evaluar y controlar los resultados en la gestión, se podrá identificar con más certeza el recurso humano, apropiado para el desarrollo de proyectos pedagógicos.

En este sentido, y considerando este rol, Rodríguez y Molina (2011) considera la necesidad de realizar la supervisión pedagógica para lo cual la define como:

*“un proceso único e integral, cuya acción va dirigida a asesorar, ayudar, apoyar, a compartir, a contribuir para que el docente en servicio progrese en su propia formación y en el mejor desempeño de la praxis pedagógica, que le faciliten el desarrollo de los aprendizajes y el logro de los objetivos educacionales.”*

En este sentido, desde una perspectiva más sistémica donde los objetivos, que debe cumplir, el líder pedagógico, deben apuntar a los objetivos del sistema educativo Calvo (2016) describe con una mirada más global el aporte de la supervisión pedagógica como:

*“un servicio técnico experto y no como una actividad de inspección, que ayuda, apoya, comparte, y contribuye al mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje, mediante un conjunto organizado de principios, métodos y técnicas efectivas y pertinentes donde se garantiza, enriquece y perfecciona el funcionamiento del sistema escolar a partir de actividades de vigilancia, orientación y evaluación.”*

Otro aspecto por revisar, en este estudio, tiene que ver con el acompañamiento pedagógico. Lo anterior, si se tiene en cuenta que, a diferencia de la supervisión pedagógica, esta actividad es mucho más específica al realizarse una observación directa al aula de clase y, en concreto, al análisis y evaluación de sus elementos principales que hacen parte de la interacción docente-alumno. Para esto, Rodríguez y Molina (2011), manifiesta que:

*“dentro del acompañamiento y en virtud de enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, la observación de las prácticas que ocurren en la sala de clases y que implican una interacción directa entre profesor y acompañante, la acción de observación tiene carácter prioritario, que se realiza en el acompañamiento.”*

Para lo anterior, se han realizado diversos estudios donde, por ejemplo, se conciben hipótesis que proponen que el acompañamiento pedagógico aporta positivamente en el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes. Para comprobar esta hipótesis, Rodríguez, Zegarra y Barriga (2016), sugirió los siguientes pasos lógicos:

*“En primera instancia se debe revisar literatura sobre estrategias de capacitación laboral y sus efectos sobre la productividad. Posteriormente, se debe identificar factores que determinan el desempeño escolar, las características que definen a un buen docente con miras a contribuir a fortalecer programas de acompañamiento pedagógico. Posteriormente, se debe identificar los elementos de programas de entrenamiento dirigidos a profesores jóvenes en el afianzamiento de sus habilidades pedagógicas y revisar literatura sobre experiencias de acompañamiento pedagógico finalizando con la evaluación del acompañamiento pedagógico en términos de aspectos para el mejoramiento del desempeño docente.”*

La recomendación anterior, se soporta aun más de acuerdo con lo que exponen Ramírez y Quevedo (2017) quienes en relación con el acompañamiento pedagógico sostienen que *el acompañamiento se plantea como una estrategia que tiene por objetivo mejorar las prácticas pedagógicas de los maestros en el trabajo de la comprensión lectora a partir del fortalecimiento de su trabajo con los libros Adelante.*

En este orden de ideas, y de acuerdo con lo consignado sobre el estudio del acompañamiento pedagógico, se hace necesario compilar en este trabajo los procedimientos que se dan para este proceso. Para esto, Jiménez (2006; citado por Rodríguez y Molina, 2011) afirma que *se considera que las acciones de acompañamiento se pueden relacionar con el acto cognitivo del pensamiento y del*

*agente educador, el profesor, donde este último puede establecer, en algún nivel, una relación entre lo que el docente piensa y sus prácticas educativas.*

Para lo anterior, y con el fin de minimizar las posibles amenazas o problemas que se presenten, en las propuestas pedagógicas mencionadas, Ascencio y Rosa (2012) proponen:

*“desarrollar estrategias que despierten en el estudiante el cuestionamiento permanente sobre la calidad de su aprendizaje, donde el profesor no enfatice el “hacer” por sobre el “cómo hacer”, donde se utilice la metacognición, sin omitir dar significado al proceso que desarrollan los estudiantes en el transcurso de la experiencia de enseñanza aprendizaje.”*

En este sentido, y para finalizar este ítem, se debe tener en cuenta, dentro de una concepción sistémica, que los sistemas educativos, desde sus respectivas instancias, deben desarrollar políticas educativas que deben ofrecerse a los líderes pedagógicos con el fin de que se adquieran capacidades y habilidades para llevar a cabo una gestión eficiente donde se aporte, significativamente, en las funciones propias del rol pedagógico y sinérgicamente en los procedimientos establecidos para el acompañamiento pedagógico en el aula de clase. Lo anterior, si se tiene en cuenta lo expresado por Robinson (2011; citado por Romero, 2017) quien sostiene que *el liderazgo pedagógico requiere que los directivos enfoquen su tiempo y sus prioridades en las prácticas de enseñanza y en los procesos de aprendizaje.*

### **Rol y liderazgo docente en la gestión para el mejoramiento de la calidad educativa**

Los sistemas educativos, como parte de su misión institucional, en su mayoría debieran contemplar el establecimiento de procesos, con indicadores de gestión ambiciosos, que propendan por el mejoramiento continuo de la calidad, por lo menos en el ámbito académico, apuntando al logro de los objetivos educacionales y las competencias de salida de los egresados.

En este sentido, diversos autores, agregando el plano del ámbito administrativo al académico y dentro de los que se destacan Bernal-Martínez-de-Soria e Ibarrola-García (2015), manifiestan que *se evidencia la relación entre la gestión, los procesos de liderazgo educativo y los logros en la calidad de la educación.*

De acuerdo con este punto de vista, es importante resaltar la importancia de la segunda variable mencionada, que tiene que ver con el liderazgo educativo, y que por su connotación tanto administrativa como académica, se hace relevante al propender por sistemas, en este caso educativos, de alta calidad. En este sentido, en el presente estudio se destaca la temática relacionada con el liderazgo docente como parte importante del eslabón de la cadena que integra la gestión académico pedagógica con los logros de la alta calidad educacional.

En este orden de ideas, considerando un nivel de visión administrativo dentro de los centros educativos, Fernández y Hernández (2013) piensan que:

*“el liderazgo ejercido por quienes ocupan puestos directivos juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes y en la calidad de estas, así como en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos.”*



Lo anterior, permite intuir que la eficiencia de un liderazgo del profesor podría estar supeditado a la dirección o coordinación de un eficiente liderazgo administrativo, sin considerar aún que este último puede ser ejercido por un docente, lo cual redundaría, según un criterio particular desde la consideración de un enfoque de sistemas, en la generación de una cadena de valor donde en diversas instancias se desarrolle un liderazgo significativo que propende por una alta calidad educacional.

Con base en el análisis particular mencionado, considerando que el liderazgo debe existir en diferentes elementos del sistema educativo, se estaría en contraposición con la postura de Martínez-de-Soria e Ibarrola-García (2015) al considerar que una manera de lograr la calidad educativa:

*“se basaría en tratar de entender que el liderazgo del profesor se refleja en que llegue a ser un directivo, es decir, en las características y competencias necesarias para convertirse en director o en rector, que son las figuras habituales que representan a los líderes escolares, diseñando programas de formación.”*

La postura anterior, desde una concepción particular, sería viable si se considerara, el liderazgo directivo desde una postura de liderazgo democrático, basado en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo (Sánchez-Reyes, 2015), desechando un liderazgo autoritario u otro donde el líder directivo ejerce un liderazgo “laissez faire”, el cual también es definido por Sánchez-Reyes (2015) como aquel donde *no se ejerce correctamente sus funciones o no se responsabiliza del grupo o deja este a la propia iniciativa de los integrantes del grupo.*

Desde esta perspectiva, se hace necesario conceptualizar lo referente al liderazgo del profesor con el fin de apropiar, para el sistema educativo, modelos asertivos y pertinentes con los objetivos institucionales si se tiene en cuenta la importancia del rol docente en el liderazgo educacional. Para esto, Bernal-Martínez-de-Soria e Ibarrola-García (2015), consideran tres tipos de liderazgo del profesor los cuales son:

*“el liderazgo instruccional donde la atención está en los resultados académicos, el distribuido basado en la gestión del conocimiento a partir del trabajo en equipo y el pedagógico cuyo foco es el desarrollo del aprendizaje.”*

Como se puede observar, los tres tipos de liderazgo mencionados, que en la consideración particular deben adoptarse en forma sinérgica, otorgan gran relevancia a los elementos constitutivos, del sistema educativo, donde cada uno de ellos muestra características particulares y dentro de los cuales deben crearse necesidades, individuales de liderazgo, a partir de la especificación de roles para los profesores quienes deben asumir tales responsabilidades.

En este sentido, sería acertado concluir que el liderazgo directivo debería estarse expandiendo a un liderazgo académico donde sólo, a partir de esta sinergia, se podría propender por el mejoramiento de la calidad educativa. De acuerdo con esto, y considerando las falencias que se presentan en el sistema educacional dadas las limitaciones que se tiene, desde el liderazgo directivo, para implementar escenarios de mejoramiento en los procesos de enseñanza aprendizaje, Bolívar (2010) resalta la importancia de *lograr un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección,*

*ampliando, de modo distribuido, el liderazgo al profesorado y a las comunidades profesionales de aprendizaje.*

Dado lo anterior, planteando una visión más globalizada para el mejoramiento de procesos de enseñanza aprendizaje, Bernal-Martínez-de-Soria e Ibarrola-García (2015), proyectan la necesidad de concebir, en el sistema educativo, *una visión más amplia del desarrollo del aprendizaje y una perspectiva ecológica, en la que se incluye a más sujetos que los estudiantes y más asuntos que los resultados del alumnado y de la enseñanza.* Adicionalmente a esta postura, Freire y Miranda (2014) mencionan que, *en cuanto a la gestión del director en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad.*

En este orden de ideas, y para lograr la complementariedad requerida en pro del logro del mejoramiento de la calidad educativa a partir de esta sinergia, que debiera darse, entre liderazgo pedagógico y el liderazgo administrativo, se hace necesario concebir una reestructuración en la concepción de las diferentes posturas de los docentes en cuanto al liderazgo pedagógico, que se debe suscitar, con el propósito de *transformar las instituciones educativas, en espacios de reflexión democrático, donde se incentive el cuestionamiento del pensamiento de los grupos profesionales que se desempeñan en estos entornos* (Mellado-Hernández y Chaucono-Catrinao, 2016). Lo anterior, con el fin de lograr captar las diferentes prácticas pedagógicas, que aplican los docentes, en el aula de clase y en un proceso de análisis y evaluación para lograr consolidar puntos de vista asertivos como apoyo al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

No obstante, lo anterior, para lograr el propósito planteado, el sistema educativo debe responsabilizarse del establecimiento de procesos de gestión, con objetivos concretos, para que los docentes apropien capacidades y habilidades en liderazgo pedagógico.

En este sentido, Bernal-Martínez-de-Soria e Ibarrola-García (2015) consideran que el liderazgo va mucho más allá del acatamiento a ordenes directivas o hacer parte de estas instancias *sino más bien como una cuestión específica de la agencia del profesor, se ejerce el liderazgo, cuando los profesores, con su aporte, influyen más allá de las clases a colegas, padres y otros agentes educativos.*

De acuerdo con esto, vale la pena considerar el concepto de desarrollo profesional, con el fin de lograr unir este con el de liderazgo del profesor. Para esto Allison Brooks, Mullins Nelson y Murrell (2011), lo definen como *un proceso continuo de aprendizaje y crecimiento que comienza en la vida temprana, continúa a través de la experiencia universitaria, y se extiende a través de los años en servicio.*

Por lo anterior, si se tiene en cuenta la definición de liderazgo mencionada en el párrafo anterior, se puede intuir que el desarrollo profesional, en su concepción general, obliga a los entes académicos a implementar procesos continuos de aprendizaje, más allá del conocimiento particular en áreas específicas para el desarrollo en aula de clase, donde el objetivo principal debe ser el aporte que los docentes deben ejercer influyendo, en forma significativa, en el apoyo a los colegas, padres de familia y otros agentes educacionales.

En este orden de ideas, concretando el significado del liderazgo del profesor tal como lo conciben Bernal-Martínez-de-Soria e Ibarrola-García (2015) sería:

*“el proceso por el cual los profesores, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, en los directores y en otros miembros de la comunidad escolar para impulsar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje con la meta de aumentar el logro y el aprendizaje de los estudiantes.”*

Esta concepción, obtenida, del liderazgo del profesor a partir del desarrollo profesional continuo, amerita realizar un análisis sobre cuáles serían los puntos clave de interés investigativo en esta temática, teniendo en cuenta que la tarea del liderazgo trae consigo múltiples variables, que deben ser evaluadas exhaustivamente, si lo que se desea es una apropiación firme de la tarea docente, con la implementación de roles y funciones específicas, como apoyo al mejoramiento de la calidad educativa.

Para esto, Bernal-Martínez-de-Soria e Ibarrola-García (2015) observan como aspectos relevantes, para analizar situaciones docentes enfocadas para lograr el liderazgo, *la concepción de la enseñanza, la competencia emocional y la percepción acerca del clima socioemocional del centro educativo*. Lo anterior, si se tiene en cuenta que para lograr un liderazgo docente se requiere conocimiento, actitud y voluntad particular para cumplir objetivos que redunden en el mejoramiento continuo de la calidad en el sistema educacional.

De acuerdo con esto, sin importar si las características de un líder son innatas o no, es un hecho que la labor del profesor lleva inmersa la característica del liderazgo lo cual podría corroborarse de acuerdo con el estudio realizado por Alvarado, Rodríguez, Moreno y Sánchez (2017) quienes expresan que:

*“la tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo, puesto que la enseñanza es una actividad humana, donde las personas ejercen su influencia de poder en otras, para desarrollar sus potencialidades, por lo cual es indudable que el docente líder es valorado por ser impulsor y generador de valor agregado.”*

Adicionalmente, considerando la distribución del liderazgo que debe existir en una institución educativa, con el fin de lograr los propositivos u objetivos en cuanto a calidad académica se refiere, vale la pena traer a colación un concepto importante, que se relaciona con la competencia emocional y el liderazgo, y que puede aportar significativamente en el mejoramiento continuo. Para esto, García-Martínez, Higuera-Rodríguez y Martínez-Valdivia (2018) proponen, para este tipo de liderazgo, que:

*“el director como líder formal, debe encargarse de dinamizar y favorecer los procesos de cambio y al mismo tiempo debe delegar responsabilidades, proporcionando oportunidades a los profesores para que, formando parte del liderazgo, puedan tomar decisiones sobre los cambios que deben tener lugar tanto en la enseñanza que imparten como en el aprendizaje subyacente a sus acciones.”*

Como complemento a lo anterior, también en consideración a la relación que debe existir entre la concepción de la enseñanza y el liderazgo del profesor, es importante resaltar la diferencia que hay entre un docente que sólo transmite información y otro que desea facilitar el aprendizaje con el propósito de generar nuevo conocimiento o por lo menos lograr que el receptor forme un pensamiento crítico. En este sentido, Rodríguez y Bolívar (2015), concluyen que:

*“los resultados obtenidos muestran que el profesorado que concibe la docencia como transmisión de información tiende a emplear estrategias centradas en el profesor. Por su parte, el profesorado que concibe la enseñanza como una forma de desarrollo y cambio del pensamiento de los estudiantes y que define su rol como facilitador de aprendizajes, suele emplear estrategias de enseñanza orientadas al estudiante.”*

Como se puede ver, si el propósito considerado por la institución educativa es propender por un cambio significativo, con calidad educacional, las estrategias de enseñanza aprendizaje, desde el liderazgo del profesor, deben estar orientadas hacia al estudiante propendiendo por el desarrollo de sus potencialidades y por el cambio de pensamiento mediante la generación continua de valores agregados.

Es por esto, que diversos autores coinciden en que el liderazgo efectivo es una relación de capacidades y habilidades pero que ello *no solo implica ser competente en actuaciones que conducen a la enseñanza y al aprendizaje efectivo en las aulas, sino también ser un líder que pueda mejorar la educación desde su entorno más inmediato y promover el cambio social* (Bernal-Martínez-de-Soria e Ibarrola-García, 2015).

Lo anterior, desde una visión particular, puede hacerse efectivo en el sistema educativo, considerando la apropiación de un liderazgo distribuido, donde *haya un aprovechamiento pleno de las actitudes, aptitudes, destrezas y compromiso de la sociedad educacional más que por la delegación o asignación, desde un lugar central, tareas o responsabilidades* (Torrecilla y Javier, 2006).

Para concluir este estudio, vale la pena resaltar que es posible propender por una buena gestión para el logro de los objetivos educacionales y la competencias de salida, en los centros educacionales, a partir de un liderazgo pedagógico surgido a partir de un liderazgo docente, donde características tales como el desarrollo profesional y la integración permanente con los demás elementos educativos, son variables imprescindibles para establecer, plenamente, una integralidad entre los resultados institucionales que se obtengan, a partir de un mejoramiento continuo de la calidad de la educación, y estos procesos del liderazgo profesoral y liderazgo pedagógico.

## **Conclusiones**

La consideración de un enfoque sistémico, en el análisis de las instituciones educativas, es imprescindible para el logro de una alta calidad educacional a partir de una eficiente gestión del conocimiento basada en procesos de comunicación efectivos. De acuerdo con esto, la labor del liderazgo en los entes académicos debe contemplar la realización de evaluaciones dinámicas, del sistema de comunicaciones, con el fin de determinar la certeza que se tiene en la obtención de información útil generada, por las diversas redes o comunidades, para propender por el mejoramiento continuo de los procesos logrando una eficiente gestión del conocimiento que aporte significativamente a tareas de planificación de metas, actividades, tiempos y recursos humanos, técnicos o financieros, así como también al diseño de indicadores de gestión y su seguimiento, evaluación y realimentación.

De otra parte, la gobernabilidad en la gestión educativa para las instituciones, hace que sea inminente involucrar la concepción de las políticas escolares desde dos miradas y que tienen que ver, primero, con la visión de las instituciones educacionales como subsistemas, del sistema educativo nacional o zonal, con sus políticas

educativas globales y, segundo, con la visión de las instituciones educativas como sistema principal, cuyos elementos apuntan, a partir de la gobernanza, la gobernabilidad y la práctica en el aula, al logro de la eficiencia en la gestión del conocimiento a partir de la efectividad de comunicación, entre diversas redes que aportan a cada uno de los elementos mencionados.

Adicionalmente a lo anterior,, se debe tener en cuenta que los sistemas educativos, desde sus respectivas instancias y con un enfoque sinérgico y holístico, deben desarrollar políticas educativas que deben ofrecerse a los líderes pedagógicos con el fin de que se adquieran capacidades y habilidades para llevar a cabo una gestión eficiente donde se aporte significativamente, tanto en las funciones propias del rol pedagógico y como en los procedimientos establecidos para el acompañamiento pedagógico en el aula de clase.

Además de lo anteriormente expuesto, se debe tener en cuenta que debe existir, en los centros educativos, una supervisión pedagógica a partir de funciones de monitoreo, control y asesoría de los líderes pedagógicos propende por el mejoramiento continuo a partir del planteamiento de estrategias holísticas con el objetivo del logro de la calidad educativa, a partir de la propuesta de acciones sinérgicas para la formación del estudiante, de acuerdo con los objetivos educacionales planteados.

También vale la pena mencionar que para este estudio, se hace importante resaltar el liderazgo educativo, ya que por su connotación tanto administrativa como académica, se hace relevante al propender por sistemas de alta calidad. Así mismo, se concluye, que la eficiencia de un liderazgo del profesor podría estar supeditado a la dirección o coordinación de un eficiente liderazgo administrativo, sin considerar aún que este último puede ser ejercido por un docente, lo cual redundaría, según un criterio particular, desde la consideración de un enfoque de sistemas, en la generación de una cadena de valor donde en diversas instancias se desarrolle un liderazgo significativo que propende por una alta calidad educacional.

Por lo anterior, cada nivel organizacional, en un sentido holístico debería analizar y evaluar el cómo se podría influir, desde el rol del profesor, en el mejoramiento de las prácticas de liderazgo, que son asumidas por la dirección, en pro de apoyar el mejoramiento de la calidad educativa de los centros académicos sustentando así un liderazgo efectivo en todo el nivel de la organización.

Adicionalmente, se hace necesario conceptualizar lo referente al liderazgo del profesor con el fin de apropiar, para el sistema educativo, modelos asertivos y pertinentes con los objetivos institucionales si se tiene en cuenta la importancia del rol docente en el liderazgo educativo. De otra parte, se puede observar que el liderazgo instruccional, el distribuido y el pedagógico deberían adoptarse en forma sinérgica, con el fin de otorgar gran relevancia a los elementos constitutivos, del sistema educativo, dadas sus características particulares y donde se generan necesidades, particulares de liderazgo, a partir de la especificación de roles para los profesores quienes deben asumir tales responsabilidades. Por esto, el liderazgo directivo debería estarse expandiendo a un liderazgo académico donde sólo, a partir de esta sinergia, se podría propender por el mejoramiento de la calidad educativa.

Complementariamente, se considera que la construcción del liderazgo debe ser un proceso, que deben asumir las instituciones educativas, inicialmente aportando con el desarrollo de las competencias y habilidades, en este sentido, de los docentes. Es así, como el liderazgo debe considerarse, en esencia, como un aporte integral del

docente, el cual debe ser holístico con su labor pedagógica, si se tiene en cuenta que, al considerar un sistema educativo, los elementos intervinientes son internos y externos al aula de clase.

Así mismo, se puede intuir que el desarrollo profesional, en su concepción general, obliga a los entes académicos a implementar procesos continuos de aprendizaje, más allá del conocimiento particular en áreas específicas para el desarrollo en aula de clase, donde el objetivo principal debe ser el aporte que los docentes deben ejercer influyendo, en forma significativa, en el apoyo a los colegas, padres de familia y otros agentes educacionales.

De otra parte, la concepción, obtenida, del liderazgo del profesor a partir de la formación profesional continua, amerita realizar un análisis sobre cuáles serían los puntos clave de interés investigativo en esta temática, teniendo en cuenta que la tarea del liderazgo trae consigo múltiples variables, que deben ser evaluadas exhaustivamente, si lo que se desea es una apropiación firme de la tarea docente, con la implementación de roles y funciones específicas, como apoyo al mejoramiento de la calidad educativa.

Para finalizar, se concluye que, si el propósito considerado por una institución educativa es propender por un cambio significativo, con calidad educacional, las estrategias de enseñanza aprendizaje, desde el liderazgo del profesor, deben estar orientadas hacia al estudiante propendiendo por el desarrollo de sus potencialidades y por el cambio de pensamiento mediante la generación continua de valores agregados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allison Brooks, C., Mullins Nelson, B. y Murrell, P. (2011). Personal and Professional Development for Judges: The Institute for Faculty Excellence. *Journal of Adult Development*, 18(3), 135-143.

Alvarado, R. H., Rodríguez, V. M. V., Moreno, M. D. C. D., & Sánchez, A. A. Q. (2017). Percepción de los Alumnos acerca del Liderazgo Docente en la Unidad Académica de Contaduría y Administración (UACyA Sur) de la UAN. *EDUCATECONCIENCIA*, 15(16).

Ascencio, J. S., & Rosa, M. D. L. L. M. (2012). Acompañamiento al aula: una estrategia para la mejora del trabajo pedagógico. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1), 10-20.

Barrios-Arós, C., Camarero-Figuerola, M., Tierno-García, J. M., & Iranzo-García, P. (2015). Modelos y funciones de dirección escolar en España: el caso de Tarragona. *Revista Iberoamericana de educación*, 67, 89-106.

Bernal-Martínez-de-Soria, A., & Ibarrola-García, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa.

Bernal, L. M. M., Abed, P. I. M., & Ramírez, M. D. P. V. (2017). Características de docentes líderes en proyectos pedagógicos que contribuyen al mejoramiento de los estudiantes. *Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación*, 8(15), 58-63.

Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

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

Calvo Méndez, C. E. (2016). Supervisión pedagógica y desempeño profesional docente en la institución educativa emblemática "toribio rodríguez de mendoza"-san nicolás, 2014.

Cárdenas, M., & Teodoro, M. (2016). Cultura organizacional, satisfacción laboral en la gestión pedagógica de instituciones educativas de Ate, 2016.

Durston, J. (1999). Construyendo capital social comunitario: una experiencia de empoderamiento rural en Guatemala.

Fernández Batanero, J. M., & Hernández Fernández, A. (2013). El liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios sobre educación: revista semestral del Departamento de Educación de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra*, 24, 83-102.

Freire, S., & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. *MISC*.

García-Martínez, I., Higuera-Rodríguez, L., & Martínez-Valdivia, E. (2018). Hacia la Implantación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje Mediante un Liderazgo Distribuido. Una Revisión Sistemática. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(2).

Hernández, P. E. R., & Hernández, O. S. (2015). Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional. *trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 7(12), 95-103.

Hoz, V. G., & Rubio, R. M. (1986). *Organización y gobierno de centros educativos* (Vol. 4). Ediciones Rialp.

Medina, A. R. H. (2017). Aproximación teórica a modelo de cambio planeado de gestión organizacional para la innovación educativa desde la Teoría de la Complejidad y Empowerment/Theoretical approximation to model of change planned of organizational management for the... *Educación en Contexto*, 2(4).

Mellado-Hernández, M. E., & Chaucono-Catrinao, J. C. (2016). Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche. *Revista Electrónica Educare*, 20(1).

Molina, G. A. R., & Sallán, J. G. (2017). Influencia de las prácticas de liderazgo pedagógico en las prácticas pedagógicas docentes: caso en Chile de las Unidades Técnicas Pedagógicas. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 6-29.

Navas, B. O. G. (2017). Relaciones entre el capital social interorganizacional, la identificación y la adquisición deliberada de conocimiento externo valioso en sectores de alta tecnología.

Ostrom, E., & Ahn, T. K. (2003). Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista mexicana de sociología*, 65(1), 155-233.

Ponjuán Dante, G. (2015). La gestión del conocimiento desde las ciencias de la información: responsabilidades y oportunidades. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 26(3), 206-216.

Ramírez, J., & Quevedo, A. (2017). Cambio e interdisciplinariedad: 10 años del componente de capacitación y acompañamiento del Programa Leer es Estar Adelante.

Romero, C. (2017). Liderazgo directivo para la mejora escolar: Regulación, formación y prácticas. Un estudio sobre directores escolares en Argentina. *Avances en liderazgo y mejora de la educación*.

Rodríguez, E. (2016). El liderazgo directivo en la hermenéutica micropolítica de la escuela. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 11(2).

Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267.

Rodríguez, J. S., Zegarra, J. L., & Barriga, Á. H. (2016). *El efecto del programa Acompañamiento Pedagógico sobre los rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú* (No. 2016-432). Departamento de Economía-Pontificia Universidad Católica del Perú.

Rodríguez, K. C., & Bolívar, A. (2015). Identidades profesionales, concepciones de enseñanza-aprendizaje y estrategias docentes del profesorado universitario. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(1), 57-77.

Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4).

Spinelli, R. A. (2015). Hearing of the Committee on Women's Rights and Gender Equality" Women's careers in Science and University and glass ceilings encountered" 6 May 2015 Time 15.00-16.30.



Terrén, E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micropolítico. *Revista Iberoamericana de Educación*, 36, 189-214