



Universidad del Azuay

Departamento de Posgrados

Maestría en Educación, mención Gestión y Liderazgo

EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA UNIDAD
EDUCATIVA PARTICULAR “SANTIAGO DE
COMPOSTELA”

**Trabajo de titulación previo
a la obtención del título de:**
Magister en Educación Mención
Gestión y Liderazgo.

Autor:
Diana Eulalia Padilla Pesántez
Director:
Mg. Carolina Seade Mejía

**Cuenca – Ecuador
2023**

DEDICATORIA

A mis amados hijos, Jonnathan y Bryam por ser mi
fortaleza e inspiración para continuar con la
superación personal, a Fernando, mi compañero de
vida y sueños,
porque mis logros, son los suyos.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud infinita a la Unidad Educativa Particular Santiago de Compostela, por su apertura y compromiso con la mejora en educación, a los docentes participantes quienes formaron parte de este proceso de transformación, y haber hecho posible que este trabajo se pueda cristalizar; a mis docentes fuentes de sapiencia, experiencia y de nobleza de alma, en las personas de Andrés Bello, Ana Cristina Arteaga, Catalina Vélez; a mi estimada tutora, Carolina Saede por su generosidad en la concesión de su tiempo personal y ser el soporte en el camino de desarrollo del artículo, y en especial a la incondicional en todo el proceso de esta maestría, la Dra. Liliana Arciniegas.

RESUMEN:

Este artículo constituye una revisión exhaustiva sobre la percepción del liderazgo y sus prácticas de aula. El propósito es caracterizar el liderazgo de los docentes de la Unidad Educativa Particular Santiago de Compostela, la investigación tuvo como sustento el paradigma hermenéutico crítico, concebido en el enfoque cualitativo y el método propuesto es la investigación-acción. Con la participación de diez docentes, de distintos niveles y asignaturas, utilizando como técnica el grupo focal y la guía de observación como instrumento de recolección. Los resultados muestran que, las características individuales están en relación directa con el estilo que utilizan; se identifican con las características del estilo transformacional, los valores que practican primordialmente son la responsabilidad, honestidad y compromiso; evalúan y corrigen con respeto; son proactivos en su perfeccionamiento personal y profesional. Concluyendo que es necesario un liderazgo educativo contextualizado que logre cambiar las rutinas burocráticas por dinámicas de mayor identidad, colaboración y compromiso con las metas y los objetivos institucionales.

Palabras clave: liderazgo; liderazgo pedagógico, mejora, práctica de aula

ABSTRACT:

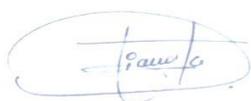
ABSTRACT

This article is a comprehensive review of the perception of leadership and its classroom practices. The purpose is to characterize the leadership of the teachers of the Unidad Educativa Particular Santiago de Compostela, the research was based on the critical hermeneutic paradigm, conceived in the qualitative approach and the proposed method is the action research. With the participation of ten teachers from different levels and subjects, the focus group technique and the observation guide as a collection instrument were used. The results show that the individual characteristics are directly related to the style they use; they identify with the characteristics of the transformational style, the values they practice primarily are responsibility, honesty and commitment; they evaluate and correct with respect; they are proactive in their personal and professional improvement. Concluding that contextualized educational leadership is necessary to change bureaucratic routines for dynamics of greater identity, collaboration and commitment to institutional goals and objectives.

Keywords: leadership; pedagogical leadership, improvement, classroom practice.

Translated by:

Diana Padilla



INTRODUCCIÓN	1
2. MÉTODO	3
2.1. Objetivos	3
2.1.1. Objetivo General	3
2.1.2. Objetivos específicos.....	3
2.2. Tipo de estudio	4
2.3. Participantes	4
2.4. Procedimiento	5
2.5. Técnicas e instrumentos	6
3. RESULTADOS.....	6
4. DISCUSIÓN	11
5. REFERENCIAS.....	15
Anexos	19
Anexo 1.....	19
CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	19
Anexo 2.....	21
Guía de Preguntas diagnóstico	21
ANEXO 3.....	24
Resultados del análisis categórico (fase 2)	24
Anexo 4.....	28
Guía de Preguntas Grupo Focal de Resultados de Intervención	28
Anexo 5.....	29
Resultados por categoría de la intervención.	29

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Características de los participantes	5
Tabla 2. Técnicas e instrumentos	6
Tabla 3. Propuesta de Intervención	8

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Freire (1976), la educación sin ser único factor en la formación de las personas, el cambio de las comunidades y la transformación gradual del mundo, continúa siendo el de mayor impacto y relevancia. En tal marco de referencia global, Villalba y Fierro (2017), afirman que los modelos de educación, los estilos de liderazgo y las prácticas innovadoras de aula que utilizan los docentes en las instituciones, hace las veces de vector sustantivamente instrumental al servicio de la optimización de los procesos de aprendizaje y, por supuesto, de los resultados educativos

Desde esta visión, el liderazgo se constituye en una de las herramientas más poderosas que manejan los docentes, al concebirlo como un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales, por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización (Vargas, 2007).

En este sentido, Arámbula (2012) alerta sobre la premisa, que, en el mundo globalizado actual, se requiere de diferentes perfiles de liderazgo según las distintas esferas del quehacer humano, considerándose necesario un liderazgo innovador en el campo de la gestión educativa. Lo que exige que, para un buen desempeño del docente como líder, se posean los conocimientos, las habilidades y las actitudes que corresponden a los nuevos cambios en los cuales se mezclan la parte social y la cognitiva del ser humano. En este contexto Leithwood (2008), define el liderazgo educativo como la tarea de movilizar e influenciar a otros para clarificar y lograr las intenciones y metas comunes de la escuela.

La evidencia práctica indica que el liderazgo docente tiene un impacto auténtico en la autoestima y satisfacción de los profesores, lo que conlleva a incrementar su motivación, tener mejores rendimientos y con ello, a mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes (Harris y Mujis, 2004).

Para Oviedo (2012), el estilo de liderazgo que tienen los docentes en las aulas ha ido evolucionando y ha debido ser adaptado a las necesidades reales y particularidades de cada institución, lo que induce a que los docentes sientan la necesidad de conocer nuevas prácticas de liderazgo efectivo que le permitan mejorar los resultados académicos de sus

estudiantes, generar relaciones empáticas con los diferentes miembros de la comunidad, alcanzar los objetivos institucionales, e influenciar positivamente en el contexto en donde se desenvuelve, en cuyo argumento, es necesario mencionar que los docentes, en sus aulas, tienen diversas prácticas y estilos de liderazgo para responder a las expectativas y necesidades de sus estudiantes.

Desde esta perspectiva de práctica, el liderazgo es un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada para mejorar una situación (Ministerio de Educación Chile, 2015). Desde la propuesta normativa y en relación con los estándares de calidad, el Ministerio de Educación de Ecuador (2017) propone las características y las prácticas de un docente líder, las mismas abarcan aspectos disciplinares, pedagógicos y de ética profesional, que debe mostrar el personal docente para desarrollar un proceso de enseñanza y aprendizaje optimizador, cuya pretensión es incrementar la eficacia, la revalorización y formación de docentes y directivos, con pertinencia local en articulación con la academia y anclado a un nuevo escalafón.

Así, se ha prestado cada vez más atención al liderazgo docente como un componente importante de la mejora escolar (Shen y Joseph, 2021), por la importancia e influencia que tienen los docentes y los sistemas educativos en el desarrollo de las sociedades (Webber y Okoko, 2021). El liderazgo pedagógico ha tomado gran atención en las últimas décadas y se viene insertando como una prioridad en los temas de investigación y de política educativa, a continuación,

Como es indicado por Pounder (2012) se considera al profesor como líder, por su condición de experto en el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como por su trabajo en comunidades de formación, inspirando prácticas de excelencia y participando con compromiso en el cambio de la escuela al influir en la creación de una cultura que promueve el aprendizaje y una organización al servicio del aprendizaje.

Desde esta misma vista, pero centrándose en el papel del profesor como líder, Harris y Muijs (2004), en sus investigaciones, ponen más énfasis en la práctica docente, argumentando que el liderazgo requiere que los docentes tomen decisiones, colaboren y participen activamente en el proceso. Es así, que los líderes de las organizaciones debido a las transformaciones políticas, sociales, económicas, y al auge en las innovaciones tecnológicas están afrontando la necesidad de incorporar nuevas estrategias para dirigir a sus equipos de trabajo en estas condiciones cambiantes.

De manera similar, Bernal e Ibarrola (2015), realizan un estudio que pretende identificar la importancia del liderazgo del docente como un objetivo clave de la gestión en los centros educativos que quieren distinguirse por su liderazgo pedagógico y afirmar que el liderazgo del profesor puede contribuir a pensar en soluciones que, desde el contexto más cercano, fomenten su motivación, su actitud de confianza y apoyo, sus capacidades para promover la iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.

Por su parte, Sánchez (2017), reafirma la importancia del liderazgo docente en su estudio cualitativo que pretendió dar una visión acerca de la influencia del liderazgo en el desempeño profesional docente, al concluir definiendo el liderazgo dentro de una institución educativa, como una capacidad que permite a directivos y docentes desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje de una forma más eficiente, cuya finalidad sea lograr en los estudiantes el desarrollo aprendizajes significativos y capacidades que contribuyen a la solución de problemas pedagógicos y personales.

Con mayor profundidad, García y Cerdas (2020), afirman que un docente puede crear un camino hacia la excelencia académica o decaer acorde al estilo de liderazgo adoptado en su práctica, en donde la motivación se constituye en un factor importante en el logro de metas que permitan a los estudiantes ser receptivos y efectivos.

En este escenario, la presente investigación pretende dar una mirada al liderazgo docente, sus prácticas actuales en aula e incluye considerar su impacto en los miembros de la comunidad educativa.

2. MÉTODO

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Caracterizar el liderazgo de los docentes de la Unidad Educativa Particular “Santiago de Compostela” en su práctica educativa.

2.1.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del liderazgo de los docentes en La Unidad Educativa Particular “Santiago de Compostela”

- Diseñar una propuesta de intervención en base de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico.
- Implementar la propuesta de intervención y valorar los resultados.

2.2. Tipo de estudio

Para desarrollar la presente investigación se tomará como sustento el paradigma hermenéutico crítico, pues enfatiza la vuelta a la reflexión y a la intuición para describir y clarificar la experiencia tal como ella es vivida, pero con una marcada diferencia, pues trata de introducirse en el contenido y la dinámica de la persona estudiada y en sus implicaciones, buscando estructurar una interpretación coherente del todo, en un amplio sentido. Se aplica en las investigaciones psicológicas, sociológicas y educativas (Buendía et al., 1998).

Siguiendo este paradigma se concibe el enfoque de la investigación como cualitativo, como lo expresan Vega et al. (2014) este enfoque parte de una serie de supuestos ante la necesidad de comprender los problemas, en este caso educativos, desde la perspectiva del actor, a partir de la interrelación del investigador con los sujetos de estudio, para captar el significado de las acciones sociales

El método propuesto es la Investigación-Acción, que supone entender la enseñanza como un proceso de investigación, un proceso de búsqueda continua, que integra la reflexión y el trabajo intelectual en el análisis de las experiencias que se realizan, como un elemento clave de lo que constituye la propia actividad educativa (Bausela, 2004).

2.3. Participantes

Los participantes de este estudio son diez docentes, de distintos niveles y asignaturas, de la Unidad Educativa Santiago de Compostela, ubicada en la ciudad de Cuenca (Ecuador). Incorporados al proceso de investigación según los siguientes criterios de Inclusión: Contar con contrato laboral, tutor de aula en escuela, laborar más de 2 años en la institución, independiente de la asignatura que dicte. Ver Tabla 1.

Tabla 1 Características de los participantes

Edad	Sexo	Años de experiencia	Profesión	Nivel en el que imparte clases
29	Femenino	5	Licenciada en educación.	Inicial
40	Femenino	23	Tecnólogo en educación	Inicial
32	Femenino	8	Egresada de Comunicación Social	Elemental
55	Femenino	23	Licenciada en educación básica	Elemental
31	Femenino	11	Tecnólogo en educación	Media
31	Femenino	11	Lcda. en educación básica	Media
40	Femenino	16	Licenciada	Básica superior
38	Masculino	16	Licenciado	Básica superior
23	Masculino	3	Ingeniero Civil	Bachillerato
29	Femenino	4	Ingeniero Químico	Bachillerato

2.4. Procedimiento

A continuación, se describe minuciosamente el procedimiento:

- Se solicitó la autorización del rector de la unidad educativa para llevar a el presente estudio.
- Los participantes proceden a firmar los respectivos consentimientos informados (**Anexo 1**), en el cual se explicó la confidencialidad del estudio, los objetivos, métodos y el proceso general.

Para una mejor comprensión, la descripción del estudio se la ha dividido en fases, mismas que se describen a continuación.

Fase 1: Planificación del proceso de recolección de información

- Se organizó un cronograma con las respectivas fechas de ejecución de los dos grupos focales, tanto de inicio (recolección de la información) como de final (evaluación de la implementación).
- Una vez aprobado el cronograma, se procedió a la aplicación del primer grupo focal. Es necesario mencionar que previo a esto, se elaboró la guía de preguntas de grupo focal, misma que fue validada por un panel de expertos (**Anexo 2**).

Fase 2: Diagnóstico y análisis de resultados

- Se procede a realizar la transcripción de la información recolectada en los grupos focales.
- Se realiza el análisis de datos, mediante un análisis categórico y la respectiva triangulación.

Fase 3: Diseño, aplicación y evaluación de la propuesta de intervención

- En base a los resultados obtenidos se diseñó una propuesta de intervención de acuerdo a la realidad institucional, misma que ayudará a transformarla y por ende mejorar su estilo de liderazgo en los docentes. Posteriormente se aplicó.
- Una vez presentada y validada la propuesta, se procedió a implementarla y a realizar la debida evaluación, mediante un grupo focal

2.5. Técnicas e instrumentos

En la siguiente tabla se describen la respectiva técnica e instrumento utilizadas en este estudio.

Tabla 2 Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento
<p>Grupo focal: es una herramienta sumamente útil para explorar y buscar los conocimientos y experiencias de las personas en un ambiente de interacción, que permite examinar lo que la persona piensa, cómo piensa y por qué piensa de esa manera. Según Hamui y Valera (2013), el grupo focal es la reunión de personas seleccionadas intencionadamente con el fin de exponer sus ideas para debatir y extraer conclusiones sobre los aspectos relevantes de un tema o hecho social.</p> <p>El trabajar en grupo facilita la discusión y activa a los participantes a comentar y opinar aún en aquellos temas que se consideran como tabú, lo que permite generar una gran riqueza de testimonios.</p>	<p>Guía de grupo focal: organizado por un listado de preguntas enfocadas a explorar los aspectos relacionados con la temática.</p>

3. RESULTADOS

Para una continuar con el hilo conductor, este apartado también se lo presenta en base a las fases antes mencionadas.

Fase 1: Planificación del proceso de recolección de información. - esta fase no arroja resultados. Sin embargo, se la deja explícita en el documento.

Fase 2: Diagnóstico y análisis de resultados. Una vez ejecutado el grupo focal, se procedió a realizar la transcripción para analizar los datos de manera

categoría. Las categorías finales se condensaron en: a) percepción de los docentes respecto al liderazgo; b) conocimientos previos de los docentes sobre la habilidad de liderar en el aula; c) prácticas de liderazgo en aula; d) recomendaciones para ser un buen líder docente. Anexo 3, muestra los resultados del análisis categórico.

Finalizado el análisis categórico, se procedió a triangular la información. Como rigor metodológico, la información fue analizada por la investigadora, en relación a los elementos conceptuales (triangulación) Hernández et al. (2017).

En la categoría relacionada con **percepción de los docentes respecto al liderazgo** se establece que, los docentes tienen una ligera conceptualización sobre el liderazgo, asociándolo con las tareas administrativas de dirigir, administrar y conducir un grupo humano hacia alcanzar objetivos planteados; e identifican al menos dos características del líder y de los estilos de liderazgo. En cuanto a la percepción de sí mismos, hablan claramente de las características que el docente en educación debe poseer (vocación, responsabilidad, ética, disposición para ayudar, enseñar, y formación permanente); sin embargo, pareciera que tienen dificultad para reconocerlas en ellos a pesar de que se definen como líderes en el aula, pero reconocen que necesitan profundizar su conocimiento sobre liderazgo y diferenciar de las funciones del docente para dirigir a un grupo de estudiantes y lograr un aprendizaje significativo.

En lo referente a **conocimientos previos de los docentes sobre la habilidad de liderar**, reconocen que el papel del liderazgo educativo es prioritario, conocen que su utilización mejora la calidad educativa y afirman que los líderes escolares pueden influir en los resultados de los estudiantes. Los docentes de la Unidad Educativa Particular Santiago de Compostela en su totalidad consideran que un líder de aula, al promover un ambiente pedagógico armonioso, al introducir una serie de cambios positivos en materia de educación y destacar el papel de los seguidores, es decir, de los estudiantes se fortalece los procesos de enseñanza y aprendizaje en los mismos, dándoles la oportunidad de convertirse en nuevos líderes.

En la categoría de **prácticas de liderazgo en aula** indican que, comunicar los objetivos de una manera adecuada, orienta y señala el camino a seguir; expresan que los valores más importantes demostrados como líderes pedagógicos son: La responsabilidad, honestidad, compromiso en el cumplimiento de las actividades pedagógicas, orden, disciplina, respeto, confianza en sí mismo, empatía, solidaridad, comprensión, tolerancia, pensamiento positivo y la puntualidad. Sostienen que, en la actualidad el uso de

herramientas tecnológicas que despierten el interés, la participación, y creen vínculos con sus estudiantes son imprescindibles, el enseñar con el ejemplo, así como el delegar responsabilidades, forma niños y jóvenes seguros y perseverantes.

Entre las **recomendaciones para ser un buen líder docente** se tiene, la utilización de la comunicación asertiva para lograr el compromiso de su equipo; la motivación como herramienta para su estilo de liderazgo en el aula de clases, ya que permite incentivar la forma en que los alumnos dirigen su atención y su esfuerzo hacia el logro de metas apropiadas, así como evaluar y corregir con respeto. Los docentes en su totalidad consideran importante crear contenidos para sus estudiantes, así como ser proactivo en su perfeccionamiento personal y profesional.

Fase 3: Diseño, aplicación y evaluación de la propuesta de intervención

En base a los resultados, se diseña la propuesta, misma que se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3 Propuesta de Intervención

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR FORMACIÓN Y PRÁCTICA EN LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “SANTIAGO DE COMPOSTELA”		
Nivel educativo:	Nivel Inicial, Preparatoria, Básica y Bachillerato	
Tipo de institución:	PRIVADA	
Unidad temática:	FORMACION EN LIDERAZGO PEDAGÓGICO	
Tema general:	Guía para la formación de docentes en liderazgo pedagógico y mejora de practica de aula.	
Duración de la propuesta:	A partir del segundo quimestre del año lectivo	
Número de sesiones previstas:	3 sesiones de 90 minutos cada una y dos jornadas de trabajo-retroalimentación por medio de visita áulica y conversatorios de 40 minutos cada una.	
Participantes:	La preparación se trabajará en 1 grupo de 10 participantes: docentes de escuela y colegio y la investigadora como facilitadora.	
Estructura de cada sesión:	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas de activación de conocimientos. • Presentación de las temáticas. • Reflexión y análisis. • Puesta en práctica de los conocimientos adquiridos. 	
Contenidos de las sesiones:	Sesión 1: Liderazgo, características y estrategias generales. Sesión 2: Docente vs. Líder pedagógico. Sesión 3: ¿Cómo puedo ser un mejor líder pedagógico en mi aula?	
DESARROLLO DE LA PROPUESTA		
SESIÓN	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Liderazgo, características y estrategias generales.	Comprender el liderazgo como una herramienta de mejora educativa. Reconocer las características del líder y los estilos de liderazgo.	1.Presentación y dinámica de integración y rompe hielo. 2: Exposición de elementos conceptuales sobre: El liderazgo y su aporte a la práctica pedagógica.

		Discernir situaciones pedagógicas, de comportamiento y afectivas susceptibles de ser atendidas por el líder respecto de aquellas en que no es recomendable su aporte.	3: El líder, características, estilos y su accionar. 4: Estrategias de liderazgo y sus resultados.
		Reflexionar sobre los elementos éticos vinculados al liderazgo escolar	
Docente pedagógico.	vs. Líder	Conocer y manejar técnicas del proceso de liderazgo escolar.	1.Dinámica de integración. 2. ¿Qué es ser un líder pedagógico?
		Identificar las habilidades y destrezas básicas tanto del proceso de enseñanza aprendizaje como del líder pedagógico. Observar mayores destrezas y habilidades para un liderazgo pedagógico efectivo desde la práctica.	3. Clarificación de intereses y necesidades. 4. Recursos del líder pedagógico. 5.Análisis de casos
¿Cómo puedo ser un mejor líder pedagógico en mi aula?		Promover gradualmente en el Centro educativo programas de formación en liderazgo pedagógico para los distintos actores de la comunidad. Evaluar logros obtenidos en el proceso de formación como líderes escolares. Revisar y reflexionar respecto a la organización y distribución de cargos a los organismos de la Institución.	1.Dinámica de Bienvenida: Se consulta por el estado de ánimo con que llegan a esta última sesión 2: Puesta en común de la tarea entregada en la sesión anterior 3: Identificando aspectos a considerar en el aula en un estilo de liderazgo pedagógico en nuestra institución 4: Evaluación, Cierre y despedida.

Una vez diseñada la propuesta, se procede a su implementación, para lo cual se realizaron tres sesiones de 90 minutos cada una y dos jornadas de retroalimentación de trabajo de 120 minutos cada una. Esta estructura cíclica permitió una adecuada comprensión y reflexión de los contenidos, como también su aplicación y cambio a nuevas experiencias en aula.

Las sesiones se realizaron en el establecimiento escolar, los días lunes, y de frecuencia semanal, en tanto que las jornadas de trabajo-retroalimentación se dieron de forma quincenal, en horarios al término de la jornada de trabajo, es decir, a partir de las 13h00, previamente acordado con inspección. En cada sesión se cumplió con tres hitos:

- Entrega de conocimientos e ideas claves de la sesión, según la temática planificada.
- Aplicación o puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, a través de la resolución de ejercicios, análisis de casos, experiencias vividas.
- Actividades de reflexión para realizar entre cada sesión -a modo de tarea- y que permite una continuidad del proceso de cambio-reflexión.

En tanto que las sesiones de trabajo-retroalimentación no tuvieron una estructura formal, se abordaron de manera espontánea, e individual a través de conversatorios, con la presentación de los avances alcanzados o de las nuevas prácticas en el aula, la presentación de los videos grabados, la exposición de las observaciones de aula. En donde no se pretendió medir resultados cuantitativos, sino los avances personales de los participantes, el cambio de actitud del docente, las nuevas relaciones con los estudiantes, así como, con los otros docentes, la apertura hacia la colaboración y el trabajo en equipo.

Una vez aplicada la propuesta, se procede a evaluarla mediante un grupo focal. La guía de preguntas de este grupo focal se muestra en el (**Anexo No.4**). El análisis de la información recolectada se realizó igual al de la fase 2, en el (**Anexo No.5**) se muestra los resultados del análisis categórico.

Los resultados de la intervención en relación a las diferentes categorías analizadas los sintetizamos de la siguiente manera: en la categoría de **Percepción de los docentes sobre liderazgo**, los participantes en su totalidad se muestran más solventes en sus aportes sobre lo que es el liderazgo, reconocen el concepto, sin embargo, ninguno coincide para definirlo de igual forma, destacándose elementos que comparten como: la capacidad de influir y motivar a otras personas en la forma de ser y actuar y permitir el logro de sus metas y objetivos. Y reconocen que no aplican un solo estilo de liderazgo, sin embargo, se identifican con el estilo transformacional, pedagógico, participativo-democrático.

Para la categoría de **Conocimientos previos de los docentes sobre la habilidad de liderar en el aula** ha cambiado su postura sobre la implementación de las acciones del líder, no solo desde la perspectiva de administrador de recursos y tareas, direccionada por los dueños, sino sostienen que su influencia, en los equipos de trabajo es la que va hacer que los resultados en su aula sean diferentes, se reconocen como características principales que debe tener el docente líder a la responsabilidad, la empatía y la comunicación, su accionar está enfocado hacia el logro de los objetivos planteados con el equipo.

Diferencian con mayor claridad las acciones del líder y las funciones de un docente, que, si bien están en algunos de los casos interrelacionadas, no siempre son los mismos, puesto que el poder del líder viene dado del reconocimiento de su equipo, en tanto que el poder del docente, es dado desde la designación por parte de la autoridad.

En tanto que, para la categoría de **prácticas de liderazgo en aula** se establecieron como herramientas principales para trabajar el estilo de liderazgo pedagógico: La

motivación, comunicación asertiva, trabajo en equipo y la utilización de recursos tecnológicos diversos. Las mismas que antes eran consideradas como elementos y recursos de los momentos de la clase en el proceso de enseñanza aprendizaje, ahora es vista como estrategia del líder pedagógico en favor de los intereses de todos los miembros.

En lo relativo **a las recomendaciones que proponen para ser un buen líder**, coinciden en algunos rasgos personales que deben identificar al líder pedagógico como una persona entusiasta, inspirador, carismático, coherente entre lo que dice y hace, mantener una actitud positiva y se sugieren como acciones de transformación de la práctica docente: la actualización permanente del desarrollo profesional para mejorar las habilidades y conocimientos, pedagógicos, tecnológicos; así como la innovación a través de buscar nuevas formas de enseñar y motivar a partir del conocimiento, de los intereses, necesidades, fortalezas y debilidades de los estudiantes.

4. DISCUSIÓN

De los resultados se desprende que los docentes de la Unidad Educativa Particular Santiago de Compostela, conocen conceptualmente el liderazgo, como: la capacidad de influir y motivar a otras personas en la forma de ser y actuar para alcanzar sus metas y objetivos. Martínez de Soria, e Ibarriola (2015), destaca que el liderazgo es un proceso que implica un ejercicio de influencias, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y contenido, sostener que el líder educacional es esencialmente un docente, que debe dominar las funciones y tareas de su puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo.

Los docentes reconocen que no aplican un solo estilo de liderazgo, sin embargo, se identifican con el estilo transformacional, pedagógico, participativo-democrático, estilos que se hallan en vigencia en los actuales contextos, como se evidencia en investigaciones como la de Villalva y Fierro (2017) en donde se reconoce que el liderazgo democrático, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los seguidores, involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores, en esta misma línea de investigación tenemos a Acevedo (2020) que considera al liderazgo pedagógico como la herramienta de gran influencia

generadora de consenso y activadora de las actividades y esfuerzos de todos los agentes hacia la mejora del aprendizaje como meta común.

De modo semejante los docentes se refieren a la incidencia directa del estilo del liderazgo sobre el rendimiento de sus estudiantes. Existiendo investigaciones realizadas como Bazan (2019), quien resalta que el carisma del líder contribuye positivamente en el ejercicio del liderazgo docente y aporta al desarrollo de la autoestima saludable de los alumnos, así mismo, Belmar y Ponce (2008) en su investigación, El liderazgo y su relación con el rendimiento académico, expresa que el tipo de liderazgo ejercido por los docentes va a ser determinante en el rendimiento académico de los alumnos.

Estas coincidencias entre el parecer de investigadores y los resultados de la presente investigación, refuerzan la importancia de que los docentes tengan buenas prácticas de liderazgo en sus aulas, por las relaciones antes expuestas. Además, los docentes indicaron que, comunicar los objetivos de una manera adecuada, orienta y señala el camino a seguir; así como los valores más importantes demostrados como líderes pedagógicos son: La responsabilidad, honestidad, compromiso en el cumplimiento de las actividades pedagógicas, orden, disciplina, respeto, confianza en sí mismo, empatía, solidaridad, comprensión, tolerancia, pensamiento positivo y la puntualidad. Caballero (2010) concibe que las buenas prácticas de gestión escolar son acciones sistemáticas, efectivas y flexibles que los docentes líderes desarrollan a partir de la identificación de una necesidad u oportunidad del contexto.

A lo que se debe adicionar el ejercicio de las características propias del líder transformacional propuestas por Valera (2019) en su investigación de liderazgo y su efectividad en los equipos de trabajo, quien expresa que el líder es carismático, visionario, inculca a sus seguidores la habilidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino los propios, inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales sobre el bien común del equipo, y es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores.

Los docentes sostienen que, en la actualidad el uso de herramientas tecnológicas que despierten el interés, la participación, y creen vínculos con sus estudiantes son imprescindibles, el enseñar con el ejemplo, así como el delegar responsabilidades, forma niños y jóvenes seguros y perseverantes. Resultados que son compartidos con la investigación realizada por Araiza y Jardines (2012) que promueven que el estilo de liderazgo transformacional y con el apoyo de las tecnologías de la información y la

comunicación (TIC) puede contribuir a transformar la cultura escolar aumentando la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas.

Ahora bien, el examen de los resultados de la categoría inherente a: recomendaciones para ser un buen líder docente, se hallan: la utilización de la comunicación asertiva para lograr el compromiso de su equipo; la motivación como herramienta generadora para su estilo de liderazgo en el aula de clases, pues permite incentivar la forma en que los alumnos dirigen su atención y su esfuerzo hacia el logro de metas apropiadas, así como evaluar y corregir con respeto. Lo que se logra, según Elizondo (2005), a través de conductas asertivas como sentirse libre de manifestarse a través de palabras y actos que declaren: “este soy yo”, “de esta manera siento y pienso”. Poder comunicarse con personas de todos los niveles dentro del ambiente educativo (compañeros y compañeras de clase, personal asesor, docente y tutor), en una forma abierta, directa y franca.

Es decir, al haber una buena relación entre docente y estudiante habrá mejor comunicación, rendimiento, eficiencia, responsabilidad, motivación en un proceso de enseñanza aprendizaje en donde se manifiesta al ente docente como una persona que trabaja por el bienestar de sus estudiantes. Los docentes en su totalidad consideran importante crear contenidos para sus estudiantes, así como ser proactivo en su perfeccionamiento personal y profesional. El liderazgo educativo está netamente relacionado con la eficiencia y eficacia del centro educativo.

En esta investigación se concluye que, las características individuales y personales están en relación directa con el estilo que utilizan los docentes; y se identifican con las características propias del estilo transformacional entre los valores que practican primordialmente son la responsabilidad, honestidad y compromiso; evalúan y corrigen con respeto; son proactivos en su perfeccionamiento personal y profesional.

Sus prácticas de aula se basan en una comunicación asertiva, motivación, el trabajo en equipo, utilizando herramientas tecnológicas innovadoras, lo que permite alcanzar competencias individuales para forjar nuevos líderes con alta autoestima.

Todo ello a partir de la utilización de estrategias innovadoras de líder pedagógico que permitan brindar un mejor servicio educativo y contribuir con el crecimiento personal y desarrollo profesional docente.

Por lo que, es necesario un liderazgo educativo contextualizado que logre cambiar las rutinas burocráticas por dinámicas de mayor identidad, colaboración y compromiso con las metas y los objetivos institucionales.

Por lo que se recomienda fomentar, instaurar, y mantener programas cíclicos de diagnóstico, revisión de prácticas de liderazgo en aula y capacitación permanente sobre el tema desarrollado, a fin de alcanzar una cultura de mejora continua.

5. REFERENCIAS

- Acevedo, A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Boletín REDIPE*, 9(11), 26 - 46. <https://doi.org/10.36260/rbr.v9i11.1105>
- Araiza, M., y Jardines, F. (2012) El Liderazgo Educativo y Las Competencias Tecnológicas Como Generadores del Cambio. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(3) 82-87. [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)82-87.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)82-87.pdf)
- Arámbula, P. (2012). La Teoría de la complejidad como guía en el aula del diseño. *Actas de Diseño*, (12), 109-112. <https://doi.org/10.18682/add.vi12.2660>
- Bausela, E. (2004). La docencia a través de la investigación-acción. *Revista iberoamericana de educación*, 35(1), 1-9. <https://doi.org/10.35362/rie3512871>
- Bazan, G. (2019). *Liderazgo docente y su relación con el desarrollo de la autoestima de los alumnos de la facultad de educación de la UNJFSC – Huacho*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión). Repositorio de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3300/Gretsel%20Limny%20Bazo%20Bazan.pdf?sequence=1>
- Belmar, B., y Ponce, R. (2008). *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico. Universidad del Bio-Bio. Facultad de educación y humanidades. Chillán*. (Tesis de Maestría, Universidad de Bio-Bio). Repositorio de la Universidad Bio-Bio. http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2125/1/Ponce_Vidal_Ricardo.pdf

- Bernal, A., y Ibarriola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 67, 55-70.
<https://rieoei.org/RIE/article/view/205>
- Buendía, L., Bravo, M., y Hernández F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. McGraw-Hill. https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/LEONOR-Metodos-de-investigacion-en-psicopedagogia-medilibros.com_.pdf
- Caballero, M. (2010). Convivencia escolar. Un estudio sobre buenas prácticas. *Revista de paz y conflictos*, 3, 154-169. <https://doi.org/10.30827/revpaz.v3i0.448>
- Elizondo, M. (2005) *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. MAD Editorial. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/65183>
- Freire, P. (1976). *Educación y cambio*. Ediciones Búsqueda. <https://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/cd2/index/assoc/az0009.dir/az0009.pdf>
- García, A., y Cerdas, V. (2020). Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 15-30.
<http://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081>
- Hamui, A., y Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s2007-50572013000100009
- Harris, A., y Muijs, D. (2004). *Improving schools through teacher leadership*. Professional Learning. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2IkPzp411tcC&oi=fnd&pg=PP1&dq=\(Harris+y+Muijs,+2004\).&ots=YFCpf2HxnW&sig=IKGfOEzo_Qv3Qv8D3-CyvKtn9gw#v=onepage&q=\(Harris%20y%20Muijs%2C%202004\).&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2IkPzp411tcC&oi=fnd&pg=PP1&dq=(Harris+y+Muijs,+2004).&ots=YFCpf2HxnW&sig=IKGfOEzo_Qv3Qv8D3-CyvKtn9gw#v=onepage&q=(Harris%20y%20Muijs%2C%202004).&f=false)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2017), *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Leithwood, K. (2008) Siete afirmaciones sólidas sobre el liderazgo escolar exitoso. *Liderazgo y gestión escolar*, 8(1), 27-42. <https://es.scribd.com/document/129636465/7-afirmaciones-liderazgo-pdf#>
- Martínez de Soria, A., y Ibarriola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 67, 55-70. <https://doi.org/10.35362/rie670205>
- Ministerio de Educación Chile. (2015). *Liderazgo y gestión de la mejora educativa*. República de Chile. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf
- Ministerio de Educación Ecuador. (2017) *Manual para la implementación y valuación de los estándares de calidad educativa: gestión escolar, desempeño profesional, directivo y desempeño profesional docente, subsecretaría de fundamentos educativos, dirección nacional de estándares educativos*. Editorial del Ministerio de Educación del Ecuador. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Oviedo, P. (2012). *Innovar la enseñanza. Estrategias derivadas de la investigación*. Clacso. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170117031111/Innovarens.pdf>
- Pounder, D. (2012). Instrumentos de encuesta de preparación y práctica de liderazgo escolar y sus usos. *Diario de Investigación sobre Educación de Liderazgo*, 7(2), 254–274. <https://doi.org/10.1177/1942775112455265>
- Sánchez, E. (2017). El liderazgo docente y su desempeño en la educación básica ecuatoriana. *Revista publicando*, 4(1), 197-206. <https://core.ac.uk/download/pdf/236644938.pdf>
- Shen, W., y Joseph, D. (2021) Revisión de la gestión de recursos humanos. Género y Liderazgo: una agenda de revisión e investigación centrada en criterios. *Science Direct*. 31(2). 100765. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100765>
- Varela, N. (2019). Análisis del liderazgo y su efectividad en los equipos virtuales de trabajo, en una empresa global de diseño automotriz en Ciudad Juárez,

- México. *NovaRua: Revista Universitaria de Administración*, 11(19), 19-41.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8043192>
- Vargas, I. (2007). Perspectivas y Desafíos de la Administración Educativa. *Revista Umbral*, 15, 19-23. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/9307>
- Vega, G., Ávila-Morales, J., Vega-Malagón, A. J., Camacho-Calderón, N., Becerril-Santos, A., y Leo-Amador, G. E. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15), 523-528. <https://core.ac.uk/reader/236413540>
- Villalva, M., y Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA*, 2(4), 155-162.
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Webber, Ch., y Okoko, J. (2021) Exploring Teacher Leadership Across Cultures: Introduction to Teacher Leadership Themed Special Issue. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(1), 1-15.
<https://doi.org/10.30828/real/2021.1.1>

Anexos

Anexo 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado/a docente:

Usted ha sido invitado-a a participar en una investigación que tiene como objetivo caracterizar el liderazgo de los docentes de la Unidad Educativa Particular “Santiago de Compostela” en su práctica educativa.

Solicito su apoyo a través de una entrevista dentro de la técnica de grupo focal, la misma que es voluntaria y anónima. La persona responsable de este proyecto es Diana Padilla Pesántez estudiante de la Maestría en Educación, mención Gestión y Liderazgo de la Universidad del Azuay, (teléfono: 0987954854, email: dpadillame3@es.uazuay.edu.ec).

Para los participantes, este estudio no presenta ningún riesgo en términos de su integridad, ni tampoco implica beneficios inmediatos; los resultados pretenden contribuir a la transformación de la educación a nivel institucional.

La entrevista será video-grabada previa autorización del entrevistado y transcrita posteriormente. Se preservará la confidencialidad de su identidad y se usará la información con propósitos académicos, codificándola y manteniéndola en archivos seguros, a la cuál tendrán acceso solo la investigadora. La entrevista grupal demorará entre 25 y 30 minutos, buscando la participación de todos los asistentes.

Los resultados del estudio serán usados para generar nuevo conocimiento en el campo de la educación y serán empleados en un trabajo de titulación de la Maestría antes señalada; se velará por mantener la estricta confidencialidad y privacidad de los participantes.

Su firma significa que está de acuerdo en participar en esta investigación y que la entrevista sea grabada.

Consentimiento Informado

Yo, _____ (nombres y apellidos), estoy de acuerdo en participar en el Proyecto de Investigación **EL LIDERAZGO DOCENTE EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “SANTIAGO DE COMPOSTELA**. El propósito y naturaleza del estudio han sido descritos previamente. Comprendo lo que se me solicita y también sé que puedo hacer las consultas que estime pertinentes.

Firma del participante: _____

Fecha: ____/____ de 2022

Anexo 2

Guía de Preguntas diagnóstico

LIDERAZGO:

1. ¿Qué es para usted el Liderazgo?
2. ¿Qué estilos de liderazgo conoce?
3. ¿Cuáles considera que son las características de un buen líder?
4. ¿Cómo puede fracasar un líder?
5. ¿Cómo influye el liderazgo en el desempeño académico de los estudiantes?
6. ¿Crees que los docentes necesitan liderazgo para dirigir a un grupo de estudiantes? ¿Por qué?
7. ¿Qué tipo de líder diría tu equipo que eres?
8. ¿Cómo logra el docente ser un líder?

LIDERAZGO PEDAGÓGICO

9. ¿Qué es el liderazgo pedagógico?
10. ¿Qué considera prioritario en el papel de liderazgo educativo?
11. ¿La utilización del liderazgo pedagógico para el aprendizaje mejora la calidad de enseñanza ofrecida en una institución?
12. ¿Los líderes escolares pueden influir en los resultados de los estudiantes?
13. ¿Cómo crees que se puede aplicar el liderazgo pedagógico transformacional en el aula con los estudiantes?
14. ¿Te consideras un líder de aula? ¿Por qué?
15. ¿Cuáles son los valores más importantes que demuestras como líder pedagógico en el aula?
16. ¿Cuál es la motivación para su estilo de liderazgo?
17. Priorizar. (tarjetas del 1 al 10)

Honesto		Responsable	
Tolerante		Flexible	
Puntual		Ético	
Apasionado por el trabajo		Visionario	
Afectuoso		Adaptable	

18. ¿Crees que un buen líder es comprometido con sus alumnos y con su aprendizaje? Cómo un docente líder demuestra que es
19. Utilizando una escala de: Muy de acuerdo, medianamente de acuerdo, de acuerdo, no estoy de acuerdo. Cuan de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones:
- El docente-líder conoce su materia y cómo enseñarla a sus alumnos.
 - Tiene la capacidad de comunicarse en situaciones muy complejas.
 - Tiene la habilidad para aceptar a los estudiantes tal y como son.
 - Mejora su práctica docente y aprende de su experiencia.
 - Tiene la capacidad de adaptarse y de renovarse constantemente.
20. ¿Consideras que tienes aptitudes para manejar situaciones complejas? ¿Cuáles?

MEJORA

21. ¿Enumera una de las acciones implementadas en el aula que consideres que son parte del liderazgo pedagógico?
22. ¿Cómo te has ganado el compromiso de tu equipo?
23. ¿Cómo motivas a tus estudiantes?
24. ¿Piensa que el liderazgo en sentido transformador supone involucrar a los demás en una meta de cambio y mejora de la organización?
25. ¿Creas contenidos para tus estudiantes?

RELIZADO POR:	VALIDADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Diana Padilla Pesántez. Maestrante	Mgt. Carolina Seade Director de tesis	

ANEXO 3

Resultados del análisis categórico (fase 2)

<i>Percepción de los docentes respecto al liderazgo</i>	<i>Conocimientos previos de los docentes sobre la habilidad de liderar en el aula</i>	<i>Prácticas de liderazgo en aula</i>	<i>Recomendaciones para ser un buen líder docente.</i>
<i>Los docentes coinciden en que el liderazgo es una capacidad de liderar o manejar a un grupo a través de la motivación para lograr un objetivo</i>	<i>Los docentes coinciden en que el liderazgo pedagógico es aquel que centrado en el docente moviliza e influencia para lograr aprendizajes significativos en todos sus estudiantes</i>	<i>La totalidad tienen motivaciones para su estilo de liderazgo que van desde familiares, humanas, vocación de servicio docente y de colectivo</i>	<i>Los docentes recomiendan implementar en el aula para lograr el liderazgo pedagógico: Pensamiento positivo y tener perspectiva y comunicar objetivos de manera adecuada Confianza en sí mismo. El uso de herramientas tecnológicas. Motivación, participación, empatía. Ser perseverante. Delegar de responsabilidades. Comunicar los objetivos de una manera adecuada. La dedicación y la experiencia.</i>
<i>Ocho docentes coinciden en que conocen el liderazgo democrático. Uno de los cuales agrega el liderazgo burocrático, otro le agrega además el liderazgo carismático, otro agrega en cambio los estilos liderazgo natural y el liderazgo orientado a la tarea y otro más le agrega los estilos de liderazgo situacional y de transformación. Uno de los docentes por su parte dice conocer los liderazgos sistémico, consciente y Liderazgo colectivo.</i>	<i>La totalidad de docentes manifiestan prioridades en el papel de liderazgo educativo basadas en factores como el bienestar, capacidad, motivación, compromiso, políticas educativas, comunidad, comunicación, orden, respeto y condiciones de trabajo y cambio de prácticas hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.</i>	<i>Los docentes coinciden en enumerar al menos una de las acciones implementadas en el aula que considere que son parte del liderazgo pedagógico</i>	<i>Los docentes de la UEPSC conocen que la motivación es importante en el aula de clases, ya que permite incentivar la forma en que los alumnos despiertan su interés, dirigen su atención y su esfuerzo hacia el logro de metas apropiadas, razón fundamental porque la recomiendan.</i>
<i>Un Docente piensa que un buen líder debe ser: Empático tolerante que sepa escuchar que sepa tomar decisiones otros le agregan: Honestidad, trabajo en equipo y respeto.</i>	<i>Todos los docentes piensan que la utilización del liderazgo pedagógico para el aprendizaje mejora la calidad de enseñanza ofrecida en una institución Visionario, inspirador, persuasivo y estratégico.</i>	<i>La totalidad de docentes manifiestan haberse ganado el compromiso de su equipo aplicando valores en su conducta propia.</i>	
<i>Tres docentes consideran la falta de responsabilidad, así como la deshonestidad factores para no ser un buen líder, los otros siete docentes agregan mucha confianza, egocentrismo falta de</i>	<i>Nueve docentes afirman que los líderes escolares pueden influir en los resultados de los estudiantes, el otro docente niega la influencia, no obstante, afirma que pueden ser un</i>	<i>Todos los docentes afirman motivar a sus estudiantes unos con valores, otros con palabras emotivas, otros con exaltación de sus virtudes y mediante dinámicas.</i>	

comunicación, motivación empatía y manejo grupal	modelo al que pueden optar sus pares.		
<p>los docentes se definen como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Colectivo trata de integrar a toda la comunidad. 2. Autoritario, riguroso y carismático 3. Un líder empático. 4. Empático, participativo, colaborador 5. Líder participativo 6. Líder pedagógico comprometido. 7. Líder democrático 8. Un líder responsable y comunicativo 9. Un buen líder. 10. Sociable, responsable. 	<p>Los docentes piensan que aplican el liderazgo pedagógico transformacional en el aula con los estudiantes a través de la motivación, la participación gestión de programas de enseñanza aprendizaje, el compañerismo, la creatividad, el cambio de pensamiento crítico, concientización y exigencia.</p>	<p>Los docentes saben que el liderazgo en sentido transformador supone involucrar a los demás en una meta de cambio y mejora de la organización y expresan que pueden conseguirlo mediante: La transformación de la actitud y el comportamiento con mentes positivas de innovación para lograr un objetivo. El trabajo diario y esfuerzo para así lograr resultados positivos, mediante la guía del docente. Creando las comunidades de aprendizaje, de esta manera se ven involucrados todos los actores de la comunidad educativa. A través del ejemplo, de organización, del pensamiento positivo que conlleva a la motivación y éxito. La participación de todos los miembros del grupo. La organización y delegación de actividades que tendrán que ser realizadas con responsabilidad. Recordándoles el valor que tiene el trabajo en equipo, recordándoles que las metas grupales son mucho más beneficiosas que las individuales, ya que cada estudiante posee capacidades que se complementan con las del equipo. Dejando la educación tradicional y volviéndole más constructiva ya que nos encontramos en un tiempo en donde los estudiantes pueden construir sus conocimientos contando con varias herramientas tanto digitales o manuales. Crear las condiciones para un buen ambiente de trabajo. Con el compromiso de llegar al éxito.</p>	
La totalidad de los docentes afirman que aplicando las características de liderazgo en su hacer como líderes dentro del	La totalidad de los docentes opinan que se consideran líderes en el aula, el por qué se centra en actitudes como: <ul style="list-style-type: none"> • Guiar y liderar un grupo 	La totalidad de los docentes crea contenidos para sus estudiantes.	

<p>aula se logra un ambiente participativo, de excelencia académica</p>	<p>de estudiantes para su aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tener influencia sobre su grupo y la responsabilidad de alcanzar objetivos. •Respetar y aceptar a los estudiantes con sus defectos y virtudes. Trabajar buscando nuevas estrategias, metodologías y herramientas de enseñanza aprendizaje con la finalidad de que el nuevo conocimiento sea cimentado y puesto en práctica en la vida cotidiana. •Implementar la motivación, empatía y dirijo al grupo de estudiantes hacia el éxito diario. •Guiar y motivamos al grupo a alcanzar un objetivo. •manejar un grupo de estudiantes, a quienes les brinda su apoyo, guiarlos y escucharlos. •Tratar de siempre tener un ambiente favorable para el aprendizaje en sus clases, además evitar que la autoridad en el aula se vuelva autoritarismo. •Implementar valores en el aprendizaje de sus alumnos y la mayor parte de ellos los han aplicado en su vida diaria no solo en el campo educativo sino también en el desenvolvimiento con los demás. •Escuchar, manejar los conflictos de una manera adecuada que se pueden suscitar dentro del aula, tomar decisiones y ser comunicativa. •Crear un ambiente de responsabilidad con entusiasmo 		
<p>Un docente responde que la innovación logra aprendizaje significativo, otro opina que depende de su capacidad del manejo de la clase, dos más opinan que la empatía es fundamental, otros dos incluyen la motivación como aspecto esencial, uno más opina que se logra siendo ejemplo,</p>	<p>La totalidad de los docentes menciona al menos tres valores importantes que practica como líder pedagógico en el aula.</p>		

<p><i>mientras que el resto de docentes opinan que cualidades de líder como la búsqueda del bienestar común y la dedicación de tiempo son las que influyen positivamente en el desempeño académico de los estudiantes</i></p>			
	<p><i>La totalidad tienen motivaciones para su estilo de liderazgo que van desde familiares, humanas, vocación de servicio docente y de colectivo</i></p>		

Anexo 4

Guía de Preguntas Grupo Focal de Resultados de Intervención

LIDERAZGO:

En sus propias palabras defina lo qué es el liderazgo.

¿Cuál cree que es el estilo de liderazgo que lo caracteriza? ¿Por qué?

LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Conocimientos previos de los docentes sobre la habilidad de liderar en el aula

¿Cite 3 características de un buen líder?

¿Hasta dónde cree que es el accionar del líder pedagógico?

¿Qué es ser un buen líder pedagógico?

¿Cuál es la diferencia entre docente y líder pedagógico?

Prácticas de liderazgo en aula

Mencione 3 recursos que utiliza el líder pedagógico en su aula.

Cuáles son las funciones de un docente y las acciones de un líder pedagógico, mencione las que considere principales.

MEJORA

¿Cómo puedo ser un mejor líder pedagógico en mi aula?

¿Qué recomendaría para ser un líder docente?

RELIZADO POR:	VALIDADO POR:	APROBADO POR:
Ing. Diana Padilla Pesántez. Maestrante	Mgt. Carolina Seade Director de tesis	

Anexo 5

Resultados por categoría de la intervención.

Percepción de los docentes respecto al liderazgo	Conocimientos previos de los docentes sobre la habilidad de liderar en el aula	Prácticas de liderazgo en aula	Recomendaciones para ser un buen líder docente.
<p>Los docentes consultados conocen el concepto sobre liderazgo, así, se presentan todos estos conceptos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de influir y motivar a otras personas 2. El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o de las directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser y actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos 3. Capacidad de influir en un grupo con la finalidad de alcanzar una meta u objetivo. 4. Es influenciar en un grupo de personas para alcanzar metas y objetivos. 5. Habilidades que tiene una persona para poder guiar un equipo de trabajo. 6. Capacidad de guiar a un grupo de personas 7. Dirigir un grupo de personas con un fin en común respetando opiniones 8. Dirigir con criterio y acierto hacia un grupo de personas que caminamos hacia un mismo objetivo 	<p>Entre las características que los docentes citan para liderar en el aula se encuentran:</p> <p>Responsable, amable, empático</p> <p>- Motivar a su equipo de trabajo para ser un buen líder. Centrarse en el desarrollo del equipo.</p> <p>Comunicarse de manera eficaz como líder de equipo</p> <p>Comunicativo, innovador, confianza.</p> <p>Motiva, construye, confianza y capacidad de escuchar</p> <p>Motivador, habilidad para resolver conflictos, empatía y respeto a los demás.</p> <p>Responsable respetuoso Empático</p> <p>Responsable carismático solidario</p> <p>Demócrata, paciente y crítico</p>	<p>Los docentes entrevistados presentan en su totalidad rasgos diferenciales a la hora de utilizar recursos que le coadyuven a obtener liderazgo en el aula y que los consolidan como líderes en el proceso enseñanza-aprendizaje entre los cuales destacan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar a los alumnos, promover la mejora continua, responsabilidad compartida. 2 utilizar en el aula: Tecnología educativa: recursos tecnológicos que se dispongan: computadoras y tables, para mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. 3.la enseñanza colaborativa, el aprendizaje basado en proyectos, Material didáctico variado: un líder pedagógico debe tener un amplio conocimiento de los recursos didácticos y pedagógicos disponibles para ayudar a los estudiantes a aprender de diferentes maneras. 4. utilizar diversos materiales didácticos, como libros de texto, material audiovisual, manipulativos, juegos educativos y materiales en línea, entre otros, para enriquecer la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. 5.Recursos tecnológicos, didácticos y soportes físicos. 6. Recursos del entorno, situaciones de la vida cotidiana 	<p>Las recomendaciones vienen dadas desde la práctica, experiencia y conocimientos obtenidos se consolidan en las siguientes:</p> <p>Siendo respetuoso, influyendo en los demás, siendo carismático.</p> <p>Conocer a tus estudiantes individualmente, sus fortalezas, debilidades, intereses y necesidades de aprendizaje.</p> <p>Fomentar la participación.</p> <p>Promueve el pensamiento crítico</p> <p>Proporciona retroalimentación a tus estudiantes sobre su desempeño.</p> <p>Mejorar la práctica docente: asiste a conferencias, talleres y seminarios, y busca oportunidades para seguir.</p> <p>Enseñando con el ejemplo, corregir con respeto y ofrecer confianza.</p> <p>Buscando estrategias que me permitan llegar a metas colectivas.</p> <p>Teniendo comunicación asertiva, generando compromisos, e interacción social.</p> <p>Enseñar con el ejemplo y corregir con respeto, siendo siempre activo y dinámico</p> <p>Respetando al grupo y aplicando valores</p> <p>Respetando los diferentes niveles de aprendizaje de mis alumnos.</p>

		<p>7. Planificación adecuada, crear un buen ambiente de trabajo en el aula y cultivar valores ciudadanos y democráticos.</p> <p>8. Comunicación asertiva, valores, ejemplos de vida</p> <p>9. Debates mesas redondas investigaciones actualizadas relacionadas al tema</p> <p>10. técnicas de estudios y accionar estudiantil mediante mímicas, dramatizaciones.</p>	
<p>Entre el estilo de liderazgo que aplican, se encuentran:</p> <p>1. Liderazgo estratégico... porque siempre hay que tener una buena estrategia para poder liderar</p> <p>2. Liderazgo transformacional... Porque soy capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de mis estudiantes, así como de impulsar la transformación.</p> <p>3. Liderazgo pedagógico</p> <p>4. Un líder democrático</p> <p>5. El democrático ya que el todo el miembro de un equipo se involucran para cumplir un objetivo.</p> <p>6. Liderazgo participativo ya que me gusta siempre en función de las necesidades de un grupo buscar una solución que lleve al éxito</p> <p>7. Liderazgo pedagógico porque permite el desarrollo escolar participativo y el crecimiento de la escuela como organización que aprende.</p>	<p>Ser un buen líder pedagógico es enseñar con el ejemplo, tener liderazgo docente, tener vocación de enseñanza, etc.</p> <p>Ser un buen líder pedagógico implica tener habilidades y competencias específicas que permitan guiar y motivar a los miembros de una comunidad educativa para alcanzar sus objetivos de aprendizaje. Algunas características importantes de un líder pedagógico efectivo incluyen: Conocimiento profundo del campo de la educación: Un buen líder pedagógico debe tener un conocimiento profundo de los principios y prácticas educativas, así como de las teorías y metodologías de enseñanza más efectivas. Habilidad para comunicar de manera efectiva: La comunicación efectiva es esencial para el éxito de cualquier líder pedagógico, ya que deben ser capaces de transmitir información clara y precisa a los miembros de la comunidad educativa. Habilidad para motivar a los demás: Un líder pedagógico efectivo debe ser capaz de motivar y guiar a los miembros de la comunidad educativa para alcanzar sus metas de aprendizaje. Habilidad para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo: Un buen líder pedagógico debe ser capaz de fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de equipo entre los miembros de la comunidad educativa. Compromiso con el aprendizaje continuo: Un líder pedagógico efectivo debe estar comprometido con su propio aprendizaje continuo y desarrollo profesional, así como el de los miembros de la comunidad educativa. En general, un buen líder pedagógico debe ser un modelo a seguir para los demás y estar comprometido con el éxito académico</p>	<p>La función del docente implica la realización de los procesos de enseñanza, y el líder pedagógico tiene como acción principal formular planes de estudio y tener estrategias para su implementación. Las funciones de un docente incluyen, entre otras:</p> <p>Planificar y desarrollar actividades de enseñanza y aprendizaje adecuadas al nivel y características de sus estudiantes.</p> <p>Evaluar el progreso de los estudiantes en su aprendizaje, identificando fortalezas y debilidades para ajustar su práctica docente.</p> <p>Promover el desarrollo cognitivo, social y emocional de sus estudiantes. Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre los estudiantes. Proporcionar retroalimentación constante a los estudiantes para mejorar su rendimiento.</p>	<p>Transmitir una visión para motivar e incentivar a un aprendizaje significativo e innovador. Desarrollar las habilidades de comunicación: Como líder docente, es importante que se pueda comunicar de manera clara y efectiva con los estudiantes y colegas. debemos asegurarnos de escuchar y responder a las preguntas y preocupaciones de los demás.</p> <p>Poner en práctica la empatía: Es importante que podamos entender las necesidades y sentimientos de los demás para poder guiar y apoyar a los estudiantes y colegas de manera efectiva.</p> <p>Ser un modelo a seguir: Como líder docente, es importante que demos el ejemplo y actuemos de manera ética y profesional en todo momento.</p> <p>Debemos fomentar el trabajo en equipo: Promover un ambiente de colaboración y apoyo mutuo entre los estudiantes y colegas. Ayuda a construir una comunidad en la que todos se sientan valorados y respetados.</p> <p>Buscar oportunidades de desarrollo profesional: Como líder docente, es importante que estemos en</p>

	<p>y personal de los estudiantes y miembros de la comunidad educativa. Es aquel que influye en los estudiantes para alcanzar un óptimo aprendizaje y trabaja junto a los compañeros y autoridades hacia un mismo objetivo. Sí</p> <p>Un líder pedagógico es la persona que se encarga de guiar un grupo hasta llegar al objetivo propuesto. Es aquella persona que mediante su condición como líder guía a un grupo para el aprendizaje de nuevos conocimientos.</p>	<p>Por otro lado, las acciones de un líder pedagógico incluyen:</p> <p>Promover una cultura de aprendizaje constante en la escuela.</p> <p>Proporcionar apoyo y recursos a los docentes para mejorar su práctica.</p> <p>Establecer objetivos claros y realistas para la mejora del rendimiento estudiantil y supervisar su cumplimiento.</p> <p>Fomentar la participación activa de los padres y la comunidad en la educación.</p> <p>Desarrollar estrategias para el manejo efectivo del tiempo y los recursos escolares.</p> <p>Establecer y mantener una comunicación abierta y efectiva con los docentes, estudiantes y padres.</p> <p>En resumen, mientras que el docente se centra en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes, el líder pedagógico se enfoca en la mejora continua de la calidad de la educación en la escuela y en el apoyo y desarrollo de los docentes.</p> <p>Optimizar procesos de enseñanza y crecimiento de la escuela como organización.</p> <p>Lenguaje compartido, promover la reflexión para cumplir metas</p> <p>El líder supervisa y apoya a los docentes, para encontrar alternativas de solución ante un problema.</p> <p>Docente: Enseñar y evaluar Líder pedagógico: guía a los estudiantes más allá del ámbito educativo, practica el respeto y con su ejemplo</p>	<p>constante aprendizaje y desarrollo. Buscar oportunidades de formación y capacitación para mejorar nuestras habilidades y conocimientos.</p> <p>Ser innovador: Buscar nuevas formas de enseñar y motivar a tus estudiantes. Incorpora tecnologías y metodologías innovadoras para mejorar el proceso de aprendizaje.</p> <p>Mantener una actitud positiva: Mantengamos una actitud positiva y optimista, incluso en situaciones difíciles. que inspiren a nuestros estudiantes y colegas a ser lo mejor que puedan ser.</p> <p>Tener paciencia y vocación.</p> <p>Plantearse estrategias para cumplir con un desafío.</p> <p>Tener vocación, corregir con respeto ser proactivo.</p> <p>Tratar primero con respecto a los estudiantes, enseñar y mediante el ejemplo enseñar los diferentes temas en clase.</p> <p>Actualizar conocimiento dejar lo tradicional</p> <p>Paciencia, tolerancia y empatía.</p>
--	--	--	---

		<p>permite un cambio en el aula de clases. <i>Docente es seguir un currículum algo determinado y un líder pedagógico es el que busca solucionar de manera constructivista un problema con su equipo</i> <i>Docente imparte conocimientos</i> <i>Líder imparte y guía a sus educandos</i></p>	
	<p><i>El líder pedagógico se centra en evaluar metas y objetivos del establecimiento, mientras que el docente es la persona que se dedica a la enseñanza.</i></p> <p><i>Un docente es un profesional encargado de enseñar a los estudiantes en un ambiente educativo formal, utilizando un plan de estudios específico y siguiendo un conjunto de estándares y requisitos establecidos por la institución educativa o el gobierno.</i></p> <p><i>Por otro lado, un líder pedagógico es alguien que va más allá de la enseñanza en el aula y se enfoca en liderar y mejorar el proceso de aprendizaje en una institución educativa. El líder pedagógico tiene una visión más amplia del aprendizaje y de cómo puede ser mejorado en la escuela o en la comunidad educativa. Además, trabaja en colaboración con otros docentes y líderes para desarrollar y mejorar la calidad de la enseñanza, la evaluación y el ambiente de aprendizaje en general.</i></p> <p><i>En resumen, mientras que un docente se centra principalmente en la enseñanza en el aula, el líder pedagógico es un agente de cambio en la comunidad educativa que busca mejorar la calidad de la educación a través de la colaboración y la innovación.</i></p> <p><i>El docente se enfoca únicamente en enseñar teoría, en cambio el líder pedagógico implementa procesos de aprendizaje más óptimos, aporta para el crecimiento institucional y tiene una meta común.</i></p> <p><i>La motivación y participación. Capacidad de una comunicación asertiva.</i></p> <p><i>El líder pedagógico se involucra con su grupo de trabajo... Y el docente es el que está dispuesto apoyar al líder para que los objetivos se cumplan.</i></p> <p><i>El docente únicamente se dedica enseñar y evaluar dándole prioridad a</i></p>		

	<p><i>las notas obtenidas, el líder pedagógico además de enseñar tiene la capacidad de aconsejar y guiar a los estudiantes más de una nota obtenida en clase</i></p> <p><i>Docente sigue metodologías y líder pedagógico es aquel que busca solucionar problemas en conjunto</i></p> <p><i>Docente imparte a los estudiantes el líder guía y imparte conocimientos</i></p>		
--	--	--	--