

EDUCACIÓN

**EL LIDERAZGO DEL PROFESIONAL EN EL SIGLO XXI,
UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD EN
PROGRAMAS DE FORMACIÓN A NIVEL DE MAESTRÍA**

LEYDA MARCELA RENGIFO FLÓREZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2016**

**EL LIDERAZGO DEL PROFESIONAL EN EL SIGLO XXI,
UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD EN
PROGRAMAS DE FORMACIÓN A NIVEL DE MAESTRÍA**

LEYDA MARCELA RENGIFO FLÓREZ

**Trabajo de Grado para optar por el Título de
MAGISTER EN EDUCACIÓN**

Directora:

NORKA BLANCO PORTELA

**UNIVERSIDAD DE MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
BOGOTÁ D.C. NOVIEMBRE DE 2016**



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

RECTOR:

BRIGADIER GENERAL HUGO RODRÍGUEZ DURÁN

VICERRECTOR GENERAL:

MAYOR GENERAL (R) JAIRO ALFONSO APONTE PRIETO

DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES:

Dr. JORGE ORLANDO CONTRERAS SARMIENTO

DIRECTOR DE LA MAESTRÍA:

BLANCA AURORA PITA TORRES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO:

NORKA BLANCO PORTELA

Nota de aceptación:

PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

BOGOTÁ, NOVIEMBRE DE 2016

DEDICATORIA

A Dios, porque nunca me abandona en los momentos difíciles.

A mis padres, porque han sido mi apoyo constante en cada proyecto educativo.

A mi hermana, por ser fuente de inspiración con su sapiencia y sabiduría.

A mi esposo, por llevarme de la mano hasta donde se debe y compartir mis proyectos siempre juntos, ha sido fuente de toda inspiración.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de poder seguir formándome en el sector educativo, a mis padres por acompañarme en este dispendioso camino de la educación, a mi hermano que desde el cielo siempre me ha acompañado e iluminado, a mi hermana por su paciencia y sabiduría y a mi esposo, por estar a mi lado guiándome y fortaleciéndome para no desistir en momentos difíciles.

A la Universidad Militar y a todas aquellas personas que me instruyeron e iluminaron para poder hacer posible un logro más en mi vida.

A la tutora, doctora Norka Blanco por sus palabras de aliento y visión de país, porque vale la pena investigar en el campo educativo ya que sin su sabiduría este proyecto no había sido posible.

CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
Capítulo I.....	5
1.1 Planteamiento del problema de investigación	5
1.2 Justificación.....	7
1.3 Objetivos	10
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	10
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	10
1.4 Alcances y limitaciones del proyecto.....	11
CAPITULO II. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	12
CAPÍTULO III. Marco teórico.....	17
3.1 Tipos de liderazgo	17
3.1.1 <i>Teoría del gran hombre</i>	18
3.1.2 <i>Teoría de los rasgos</i>	20
3.1.3 <i>Teoría del comportamiento y conducta</i>	22
3.1.3.1 <i>Liderazgo autocrático</i>	23
3.1.3.2 <i>Liderazgo democrático</i>	26
3.1.4 <i>Teoría de la influencia</i>	27
3.1.4.1 <i>Liderazgo carismático</i>	27
3.1.5 <i>Teoría de las relaciones</i>	27
3.1.5.1 <i>Liderazgo transaccional</i>	27
3.1.5.2 <i>Liderazgo transformacional</i>	29
3.1.6 <i>El liderazgo y la gestión educativa</i>	34
3.1.7 <i>El liderazgo y la educación</i>	36
CAPÍTULO IV. Marco metodológico	40
4.1 La muestra.....	44

4.1.1 Población.....	45
4.2 Recolección de datos.....	46
4.3 Técnica.....	47
4.4 Análisis de la información y su triangulación.....	48
4.5 Fases de la investigación.....	49
CAPÍTULO V. Resultados	52
5.1 Resultados objetivo 1.....	52
5.1.1. <i>Revisión de literatura relevante.</i>	52
5.2 Resultados del objetivo 2.....	56
5.2.1 <i>Políticas sobre el liderazgo</i>	56
5.2.2 <i>Análisis de los Proyectos Educativos de los Programas de Maestría (PEP) y de las entrevistas a los directores de los Programas de Maestría.</i>	58
5.3. Resultados del objetivo 3. Estudio de caso instrumental.....	61
5.3.1 <i>Características sociodemográficas de los participantes en el estudio.</i>	61
5.3.2 <i>Resultados de la encuesta aplicada a los tres grupos.</i>	63
CAPÍTULO VI. Análisis de resultados.....	75
6.1 Análisis de la encuesta con la literatura académica.....	75
6.2 Análisis de las opiniones de las instituciones y directores de programa.....	81
6.3 Triangulación de los resultados	83
CAPÍTULO VII. HALLAZGOS Y Conclusiones.....	86
REFERENCIAS.....	91
ANEXO 1	95
ANEXO 2	96
ANEXO 3	97
ANEXO 4	99
ANEXO 5	103
ANEXO 6	106
ANEXO 7	110
ANEXO 8	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estudio de rasgos y características de liderazgo	21
Tabla 2. Conductas transformacionales y transaccionales	30
Tabla 3. Directrices para el liderazgo transformacional.....	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teorías del liderazgo. Fuente: Giraldo y Naranjo (2014).....	18
Figura 2. Proceso del liderazgo. Fuente: Yukl (2008).....	22
<i>Figura 3.</i> Liderazgo democrático. Fuente: Google imágenes (representación del liderazgo democrático).	26
Figura 4. Liderazgo transaccional. Fuente: Giraldo y Naranjo (2013).	28
Figura 5. Fases de la investigación. Fuente: elaboración propia.	51
Figura 6. Aspectos sociodemográficos de los participantes en el estudio. Fuente: Elaboración propia	61
Figura 7. Afirmación 1. Fuente: Elaboración propia.	63
Figura 8. Afirmación 2. Fuente: Elaboración propia.	64
Figura 9. Afirmación 3. Fuente: Elaboración propia.	64
Figura 10. Afirmación 4. Fuente: Elaboración propia.	65
Figura 11. Afirmación 5. Fuente: Elaboración propia.	66
Figura 12. Afirmación 6. Fuente: Elaboración propia.	66
Figura 13. Afirmación 7. Fuente: Elaboración propia.	67
Figura 14. Afirmación 8. Fuente: Elaboración propia.	67
Figura 15. Afirmación 9. Fuente: Elaboración propia.	68
Figura 16. Afirmación 10. Fuente: Elaboración propia.	68
Figura 17. Afirmación 11. Fuente: Elaboración propia.	69
Figura 18. Afirmación 12. Fuente: Elaboración propia.	69
Figura 19. Afirmación 13. Fuente: Elaboración propia.	70
Figura 20. Afirmación 14. Fuente: Elaboración propia.	70
Figura 21. Afirmación 15. Fuente: Elaboración propia.	71
Figura 22. Afirmación 16. Fuente: Elaboración propia.	72
Figura 23. Afirmación 17. Fuente: Elaboración propia.	73
Figura 24. Afirmación 18. Fuente: Elaboración propia.	73
Figura 25. Afirmación 19. Fuente: Elaboración propia.	74
Figura 26. Afirmación 20. Fuente: Elaboración propia.	74

RESUMEN

La política educativa para la educación superior orienta sus objetivos para mantener los estándares de calidad: bilingüismo, internacionalización, investigación, infraestructura, entre otros. Esto con el fin de generar un valor agregado y un elemento diferenciador entre el universo de instituciones y la amplia oferta en postgrados en la ciudad de Bogotá. Así mismo, los programas también deben comprender la calidad desde la dimensión curricular atendiendo a las necesidades del país y procurando cumplir lo establecido en la Constitución Política en su artículo 67.

Se reconoce al liderazgo como un elemento esencial para lograr el progreso y el avance del país, en especial el liderazgo de sus docentes. Es por esta razón que las instituciones de educación superior deberían responder a esta necesidad, se hace imperativo analizar si los pedagogos están siendo formados para ser líderes. El propósito de este proyecto es, analizar los elementos del liderazgo en los estudiantes de tres programas de maestría en educación, en educación ambiental y en docencia, focalizado a tres universidades de la ciudad de Bogotá. La metodología de investigación, abarca un enfoque cualitativo en un estudio de caso, propuesto por Yin (1993). Los instrumentos que se utilizaron fueron encuestas a estudiantes y entrevistas a directivos de las maestrías. Destáquese, que los datos se recolectaron en forma directa, los cuales fueron validados por expertos en el tema de liderazgo. Finalmente, se retoman los resultados de la investigación para obtener una mirada global del fenómeno como es el liderazgo en la educación desde un enfoque exploratorio.

Palabras clave: liderazgo, educación, elementos, liderazgo educativo, tipo de liderazgo, profesores.

ABSTRACT

The educational policies for higher education point its objectives to maintain quality standards: bilingualism, internationalization, research, infrastructure, among others. This is in order to generate added value and a differentiating element between the universe of institutions and the wide offer in postgraduate courses in the city of Bogota. Likewise, programs must also understand quality from the curricular dimension, taking into account the needs of the country and trying to comply with what is established in the Constitution in its article 67.

Leadership is recognized as an essential element to achieve the progress of the country. For this reason that universities should respond to this need, it becomes imperative to analyze whether teachers are being trained to be leaders. In this order of ideas the purpose of this project is to analyze the elements of leadership in students of three master's programs in Education, Environmental Education and Teaching, focused on three universities in the city of Bogota.

The research methodology include a qualitative approach in a case study, proposed by Yin (1993). The instruments used were student surveys and interviews with masters' directors. It should be noted that the data were collected directly, which were validated by experts in the topic of leadership. Finally, the results of the research are resumed in order to obtain a global view of the phenomenon such as leadership in education.

Key words: leadership, education, elements, educational leadership, types of leadership, teachers.

INTRODUCCIÓN

Los programas de maestría en educación y en docencia han ayudado a fortalecer el saber pedagógico en el país. Los educadores se proyectan ante la sociedad como agentes de cambio y transformación, afrontando las vicisitudes que el contexto social les coloca. Por ende, encuentra respaldo afirmar que los educadores son, o al menos deberían ser, líderes para la transformación cultural y productiva de la nación.

Esta investigación pretende analizar sobre los elementos del liderazgo que están presentes en la formación de los docentes en tres programas de maestría, con el propósito de aproximar constructo del liderazgo del profesional que requiere el siglo XXI. Además, la tipificación de los perfiles que ejercen los educadores en las aulas y cómo los directivos evidencian la transversalidad en los programas e importancia en los procesos de formación sobre ser líderes.

Posteriormente, se indagan los aspectos que caracterizan al liderazgo a partir de la investigación documental, y luego se determinan los elementos del liderazgo en el profesional del siglo XXI en tres aspectos relevantes como son, las políticas internacionales, los proyectos educativos de los programas y las concepciones de los directores de las maestrías, a partir de las vivencias en el aula y la bibliografía que versa sobre el tema, esto con el objetivo de generar una reflexión hacía el liderazgo en un contexto educativo. Particularmente en los programas de maestría en educación, en educación ambiental y docencia. Finalmente, se identifican los elementos del liderazgo en los estudiantes de los tres programas de maestría de acuerdo a los requerimientos del profesional del siglo veintiuno.

En el desarrollo de la investigación se hace una revisión de antecedentes sobre las múltiples definiciones que existen sobre el tema del liderazgo y los tipos. Además se

complementa la información con un rastreo bibliográfico, por medio de consulta de base de datos y revistas electrónicas indexadas.

Posteriormente, se realiza una descripción de la población muestra, de tres universidades de la ciudad de Bogotá, con el fin de dar a conocer la importancia del liderazgo en el quehacer académico y el currículo de estos programas.

En cuanto al marco metodológico, consiste en el estudio de caso con enfoque cualitativo. En este acápite se encuentra la descripción de la población, los instrumentos que se emplearon para la recolección de datos, a saber: Encuestas a estudiantes y entrevistas a directivos de los programas de maestría en educación y afines. En último lugar, se da a conocer las fases investigativas.

Finalmente, se presentan los resultados para dar pie a los análisis de los resultados obtenidos, y se reflexiona sobre ellos para obtener las conclusiones. Se presentan aspectos propios de los ambientes de formación, de las prácticas docentes en cuanto a los tipos de liderazgo y la presencia de algunas líneas aportadas por teóricos desde el ámbito empresarial, de la gestión y de la educación.

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del problema de investigación

La política educativa para la educación superior orienta sus objetivos hacia ciertos estándares de calidad (bilingüismo, internacionalización, relación PhD-estudiantes) y así posicionarse y ganar valor agregado en las instituciones y universidades, lo cual las hace atractivas para los aspirantes a estudiar en ellas.

No obstante, al revisar las mallas curriculares de los programas de licenciatura que se ofertan en el país no se logra identificar con claridad o al menos de manera explícita la categoría liderazgo. Esto ha llevado a una pérdida de figuras relevantes para la sociedad, viviendo una crisis ético-moral, lo que en palabras de Bauman se ha llamado una modernidad líquida (Bauman, 2000). Poco a poco se ha ido diluyendo la imagen de las personas e instituciones que asuman responsabilidad ante los acontecimientos que la humanidad debe enfrentar, tales como la desigualdad, el cambio climático o la guerra, solo por mencionar algunos. Por ende, el liderazgo y la formación de líderes deben ser objeto de análisis y reflexión de los agentes encargados de la educación, quienes son los grandes responsables y gestores del avance cultural y social deseado.

Este tema no es ajeno a organismos multilaterales como es la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) el cual, al revisar algunas de las investigaciones que ha desarrollado, indican un interés por la relación entre el liderazgo y los resultados obtenidos por los estudiantes de diversos sectores sociales y grupos étnicos (OECD, 2009). La consulta desarrollada señala que los líderes escolares juegan un papel vital en la consecución de logros educativos persistentes, por ende, se creó el programa *Improving School Leadership*, el cual se genera como estrategia para procurar de una manera asertiva el liderazgo escolar desde

las responsabilidades y competencias necesarias, desarrollando en las personas habilidades para la vida y analizando la importancia del liderazgo para el aprendizaje.

Además, la UNESCO cuenta con el programa de *Red de Liderazgo Escolar*, que se enmarca en uno de los focos del proyecto regional de América latina y el Caribe —PRELAC— y tiene entre sus fines primordiales alcanzar las metas de la iniciativa mundial: educación para todos. De la misma manera determina que el liderazgo de los directivos y del docente debe jugar un papel preponderante, para lograr que, el quehacer pedagógico contribuya de manera significativa a mejorar la calidad de los aprendizajes en la escuela; la única manera que tiene un maestro de constituirse en líder es que tenga autoridad moral, credibilidad, sea capaz de infundir confianza y respeto en los niños y niñas, siendo un verdadero faro para los jóvenes. Sólo así se crearán atmósferas de paz y civilidad (Unesco, PRELAC 2007). La necesidad de formar líderes se convierte en un reto y más para la educación colombiana, ya que el país presenta una crisis en cuanto a los líderes eficaces y éticos.

Comprender el concepto de liderazgo, conlleva a teorizar sobre el ejercicio del líder y más aún, del docente-líder quien vive plenamente su acción pedagógica, tiene una visión holística y logra vincular a las personas con los proyectos, dándole sentido a los acontecimientos vividos, ser digno de confianza y de cariño; su labor deja de ser un instrumento para la reproducción de conocimientos sino que le da un carácter humanizante a su labor. En últimas, responde a las necesidades del siglo XXI, es decir que el líder educativo es esencialmente la persona que domina sus funciones y tareas, pero además demuestra competencia profesional en un área del saber siendo capaz de mejorar su acción educativa, su labor transformadora, aporta al mejoramiento de la institución a la cual pertenece y enriqueciendo el proyecto educativo. Sin embargo, la realidad que se vive en Colombia indica, que su proyecto educativo nacional,

expresado en las normas, se ha quedado corto en su desarrollo e impacto. La persona que asume el rol de líder ha de tener el debido cuidado de fortalecer sus dimensiones ética, social y afectiva para animar a aquellos que se ven impactados por su acción a tener interés por el bien común, desarrollar sensibilidad social y mantenerse firme en la búsqueda de sus metas.

La urgencia de resolver las problemáticas sociales hace que surja no solo el interés sino la necesidad de estudiar el liderazgo desde las ciencias de la educación. Por lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué aproximaciones existen al constructo de liderazgo del profesional del siglo XXI y de qué manera están presentes en los programas de formación docente a nivel de maestría?

Se busca con esta pregunta tener una aproximación clara de la situación real de los maestros, sobre cómo se están formando en liderazgo, además comprender si en realidad practican su rol de líder en el aula y cómo lo hacen; por último, determinar cómo se están cumpliendo las metas educativas en torno al concepto de liderazgo tanto de alcance internacional y nacional.

1.2 Justificación

Concretar una sola definición para el liderazgo no es viable, pues a lo largo de la historia se han develado muchas teorías que ayudan a reflexionar sobre lo que debería ser un buen líder, las cuales apuntan a ámbitos tan variados como puede ser el de las empresas, el religioso o el educativo. Con el paso del tiempo, la academia ha presentado distintas posturas sobre el liderazgo educativo, pero como podemos ver en la siguiente cita “en lo académico, el liderazgo se refiere al eficaz desempeño de la comunidad docente, estudiantil y administrativa” (Guerra, Salamanca y Rodríguez, 2008), el término ha podido ser mal interpretado al combinarlo con la

gestión, los cuales pueden llegar a parecerse, pero deben ser debidamente diferenciados. La gestión tiene mayor cercanía con la administración de los recursos, el liderazgo a la capacidad de la persona para influenciar a otros.

En la última década, se ha venido presentando diversas teorías sobre el liderazgo pedagógico, sin embargo, no se nota claramente la diferenciación de los dos términos. Es por esto que esta investigación busca contribuir en la construcción de la teoría del liderazgo en la educación y dentro de su marco teórico generar diferencias entre las dos terminologías.

Por otra parte, esta propuesta de investigación es consecuente con los objetivos planteados en el Plan Decenal de Educación 2006-2016, apoyado por la postura de la Unesco. Este documento propone la formación de los docentes para lograr la consecución de los objetivos propuestos en el material *Educación 2030: Framework for action* (Unesco, 2015). Aquí se aboga por el fortalecimiento de la formación de los docentes, ejemplo de ello es la propuesta del liderazgo transformativo como el programa *learning-centred leadership*, liderazgo centrado en el aprendizaje teorías propuestas por Bolívar y Bass. Además, se le está apuntando al proyecto latinoamericano de liderazgo en la educación.

Entre los objetivos que se persiguen con esta propuesta es analizar el fenómeno a partir de la población muestra de los tres programas de maestría en educación y en docencia, aproximándonos a la realidad sobre un nuevo constructo del término, e indagar en qué se está trabajando en las instituciones de educación superior a nivel de posgrados sobre el liderazgo. Para poder determinar elementos esenciales en cuanto a lo que se dice, a lo que se está haciendo y a lo que se hace.

Finalmente, esta propuesta de investigación se ha desarrollado gracias al apoyo que brindaron las tres universidades con la ayuda de los estudiantes y directivas, la disposición para el desarrollo metodológico y permitir el acceso a documentos institucionales como los PEP.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar los elementos del liderazgo que están presentes en la formación de docentes, de tres programas de maestría, con el propósito de contrastar su comprensión con el constructo del liderazgo del profesional del siglo XXI.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Indagar sobre los aspectos que caracterizan el liderazgo en el contexto educativo a partir de la investigación documental
- ✓ Determinar los elementos del liderazgo del profesional del siglo XXI presentes en los PEP y, en las concepciones de los directores de los tres programas de maestría seleccionados.
- ✓ Identificar los tipos de liderazgo priorizados por los estudiantes de los tres programas de maestría en su práctica profesional.

1.4 Alcances y limitaciones del proyecto.

Con el desarrollo de la presente indagación se podrá establecer cuáles son los perfiles del liderazgo presentes entre los estudiantes de los tres programas de maestría. De esta manera se logra tener una idea de la situación real de las prácticas de liderazgo del grupo de docentes. Con esto se tienen las bases para una revisión en cada uno de los programas y seguir alimentando la investigación con los aportes de los sujetos participantes.

Además, el ejercicio permite identificar ciertos rasgos de cada uno de los programas, viendo de qué manera cada uno de ellos hace hincapié en la formación de líderes dentro de sus aulas.

Posteriormente se puede ampliar el trabajo realizado, ya que se sientan las bases para un documento más profundo, el cual genere nuevas estrategias para la formación y capacitación docente como de la misma manera un proyecto de liderazgo educativo para el profesional del siglo XXI. Más aún, amplía el espectro de acción para los directivos y coordinadores dando herramientas para conocer y mejorar los procesos de la gestión educativa. Sin embargo, una de las grandes limitantes del presente trabajo fue el número de programas donde se pudo realizar la indagación exploratoria. De siete solicitudes a universidades solo se tuvo respuesta positiva de tres. Sumado a lo anterior no se contó con el total acceso a los documentos, ya que eran de carácter interno, planteando una barrera para establecer una idea clara de la organización de los programas de maestría participantes.

Finalmente se recuerda que el objetivo de esta tesina es realizar una exploración para identificar el constructo del liderazgo, ya que para poder realizar una propuesta más amplia era necesaria dicha información. El tema aún tiene otros escenarios y dinámicas para trabajar, sobrepasando las posibilidades de esta investigación.

CAPITULO II. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Algunas investigaciones han trabajado sobre el liderazgo educativo. Proyectos de investigación que aportan al tema de interés sobre las perspectivas del liderazgo.

En Colombia existen pocas investigaciones al tema, sin embargo el trabajo realizado por Hernández (2014) da a conocer en su texto: “Liderazgo, competencias y educación superior en Colombia” las competencias que pueden ser desarrolladas en la educación superior en Colombia que aportan a la formación de profesionales líderes. Los resultados de su investigación concluyen que los docentes universitarios aportan al desarrollo de competencias básicas en liderazgo de sus estudiantes, con el fin de fortalecer sus competencias éticas y socio-culturales. Además la investigación indica que es responsabilidad de las instituciones de educación superior hacerle frente a esta necesidad de formación para lograr profesionales líderes al servicio de la comunidad, capaces de generar cambios, construir sociedad y aportar al logro de objetivos productivos y económicos desde su disciplina.

Así mismo, se dan a conocer unos modelos para la formación de líderes con la investigación de Ortiz, Moncayo y Riaño (2010) en su documento investigativo “caracterización de las dimensiones del liderazgo transformacional en estudiantes de pregrado de la Universidad Militar Nueva Granada”. El artículo da a conocer los resultados de la primera fase de la investigación titulada: “modelos de formación de líderes”, la cual fue desarrollada por el grupo de investigación en Emprendimiento y Empresariado, del centro de investigaciones económicas de la UMNG. Su principal objetivo fue identificar las características del liderazgo presentes en los estudiantes de pregrado. El proceso se desarrolla en el enfoque del liderazgo transformacional, donde se identificaron las influencias que ejercen algunos alumnos sobre sus grupos. Finalmente los resultados permitieron contribuir a identificar las dimensiones del

liderazgo transformacional en estudiantes de la UMNG y establecer las bases para nuevas líneas de investigación e intervención en la formación de líderes, generando propuestas como la línea de investigación al programa de maestría en educación.

Ahora bien, Bolívar (2010) quien ha trabajado sobre los diversos postulados del liderazgo en su artículo “El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones” donde da a conocer cómo el liderazgo trasciende la gestión de los directores y se replica en los docentes y demás actores educativos. Se comienza a hablar de un liderazgo pedagógico, es decir, un proceso que potencia el aprendizaje. El autor comenta que las directivas deben ampliar su acción a dos frentes, el primero transformativo y el segundo a lo organizacional. Debe procurar, como bien señala el autor, contribuir al desarrollo de un buen ambiente laboral, fomentar la profesionalización de sus docentes y empoderar a los sujetos para la resolución de problemas.

El mismo autor desarrolla nuevas concepciones para el “Liderazgo pedagógico: una dirección para el aprendizaje” (Bolívar, 2010b) presentando las bondades del liderazgo transformacional y del instructivo. Plantea que la meta del liderazgo es garantizar el aprendizaje de los estudiantes, por ello se debe tener presente como lineamiento los siguientes aspectos: la función de los directores es distribuir el liderazgo entre los docentes, planeando roles y responsabilidades para cada quien, haciendo veeduría del cumplimiento de las metas y estableciendo criterios de evaluación de las prácticas. Sin embargo Bolívar plantea que se debe des-romantizar el liderazgo, ya que no es la panacea, sino una parte de las soluciones a los retos que se enfrentan los centros educativos. Señala que no se puede recargar todo sobre una sola figura sino que cada persona debe asumir responsabilidad y ejercer de líder según le corresponda. Un buen director procura que sus docentes sean mejores.

Por otra parte, hayamos el documento de Balduzzi (2015) “El liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa” por medio del cual da a conocer que la categoría del liderazgo educativo en la escuela es un término bastante analizado y debatido en países anglosajones. El artículo determina la importancia del liderazgo instruccional, centrado en el aprendizaje, como la verdadera naturaleza del estudio del liderazgo educativo. Así mismo el autor propone buscar la personalización educativa durante el proceso de aprendizaje permitiendo alcanzar el éxito educativo por medio de metas formativas bien definidas en las acciones de la labor diaria del docente.

Es de anotar, que el liderazgo ha tenido una amplia investigación y marca pautas con el termino de las competencias, como es el caso de la investigación de Hernández (2014) en su artículo “Gestión y liderazgo pedagógico: pilares integradores de los procesos de dirección y mejora de las instituciones educativas” El artículo hace referencia a la ponencia ofrecida por la doctora Pilar Pozner (2014) en torno a las competencias para la gestión educativa como análisis investigativo. Plantea una imperiosa necesidad de restaurar el liderazgo ante los desafíos en los diferentes niveles de los sistemas educativos (básica y superior) centrados en la gestión de las reformas educativas y la importancia de la gestión y del liderazgo pedagógico. Finalmente la autora da a conocer en sus resultados que son numerosos los desafíos que deben afrontar las instituciones educativas particularmente para los directivos y docentes. Así mismo aporta una estrategia desde el liderazgo con enfoque participativo y transformador, desarrollando una conciencia de corresponsabilidad con el fin de generar un impacto en la calidad de la educación en Colombia.

Pozner, Ravela y Fernández (2000) presentan una propuesta bastante interesante en los diez módulos hacia las transformaciones educativas particularmente desarrollan uno en particular

apuntando a la gestión del liderazgo en su documento que se titula “Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa” IPE (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación- Buenos Aires)¹.

Los módulos dan a conocer los procesos de administración escolar y las estrategias de la gestión educativa. Los aportes que se develan en la gran mayoría de los módulos son las articulaciones al proyecto de nación orientado al servicio educativo. También desarrollan postulados a las limitaciones de la administración escolar. Los autores pretenden generar una renovación de las ideas y de las prácticas de la dirección como estrategias a la globalización de nuevos mercados dinámicos en cuanto a los cambios tecnológicos y surgimiento de nuevas expresiones de identidad.

El liderazgo, es desarrollado en el módulo tres, los autores dan a conocer el liderazgo desde la cultura burocrática y de la jerarquía, que obliga a separar la ejecución y las decisiones de políticas en las instituciones. Por otro lado abordan la gestión y liderazgo como dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos.

Finalmente, el texto representa al liderazgo como la construcción colectiva en una malla de trabajo, de desempeños, de sueños, de representaciones, de calidades. El liderazgo tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida, en este sentido es colectiva, intenta inspirar colegialidad, cohesión, integración y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores; no sometiéndolos a reglas universales y falsamente válidas. Aportando siete prácticas entre ellas están: 1. Inspirar la necesidad de generar transformaciones. 2. Generar una visión de

¹ www.iipe-buenosaires.org.ar estos módulos han sido preparados por el IPE para el programa de formación y capacitación para el sector de educación del Ministerio de Educación de la Nación, Argentina. La coordinación general del proyecto “competencias para la profesionalización de la gestión educativa” y la redacción de los módulos estuvo a cargo de Pilar Pozner. Pedro Ravela redactó el módulo 10 y colaboró en el módulo 1. Tabaré Fernández colaboró en la redacción de los módulos 2, 3, 4 y 7. Unesco 2000.

futuro. 3. Comunicar esa visión de futuro. 4. Promover el trabajo en equipos. 5. Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro. 6. Consolidar los avances en las transformaciones. Y 7. Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento. Lo anterior para generar transformaciones significativas a futuro como una transformación total a la educación.

Finalmente, se evidencia una mirada global con respecto a las investigaciones acerca del liderazgo, sin embargo persiste el vacío en los profesionales del siglo XXI en cuanto a sus prácticas como líder, más bien se ha logrado trabajar el liderazgo pedagógico, la gestión del liderazgo y los desafíos para ser un líder. A pesar de la inmensa bibliografía que presentan los documentos no se establecen de una manera concreta el estudio como fenómeno sino más bien a partir de rasgos particulares o en personas que han logrado el éxito encasillándolos en algún tipo de liderazgo.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Las reformas educativas rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo tanto a nivel del sistema como de cada escuela...no existe un solo caso documentado de una escuela que haya podido cambiar la trayectoria de los logros de sus alumnos sin contar con un fuerte liderazgo, de manera similar no hemos podido hallar un sistema educativo que haya sido transformado sin contar con un liderazgo sostenido, comprometido y talentoso (Informe McKinsey, 2007).

3.1 Tipos de liderazgo

Comenzar a definir los tipos de liderazgo es retomar conceptos estudiados por múltiples autores, los cuales plantean un paradigma distinto que ha sido comprendido desde dos importantes perspectivas como son la gerencia y la educación, pensados como instrumentos para alcanzar resultados económicos y por otro lado trascendentes en el individuo que se está formando. Siendo así una de las características del liderazgo, es encontrar el punto de confluencia entre los deseos de los resultados de las empresas o instituciones educativas y necesidades de los clientes o estudiantes.

El liderazgo es un factor que ayuda a reconocer el impacto que se ha tenido en cuanto a los procesos de calidad de las instituciones educativas y el reconocimiento que desea alcanzar el sistema para enmarcar cambios significativos, teniendo en cuenta el tipo de líder que requiere o demanda la sociedad. Ahora bien, determinar los tipos de liderazgo más asertivos para la educación tiene sus implicaciones que no puede ser pasado por alto, pues con ello se puede caer en una simple categorización de las personas, reduciendo su labor a simples protocolos, lo cual elimina la creatividad y la parte humana del proceso.

No obstante, generar las diferencias y perfiles permite entender mejor las diferentes tendencias que se han visto en la acción de las personas que ejercen un rol de liderazgo. Se puede apreciar en la siguiente figura alguna de ellas:

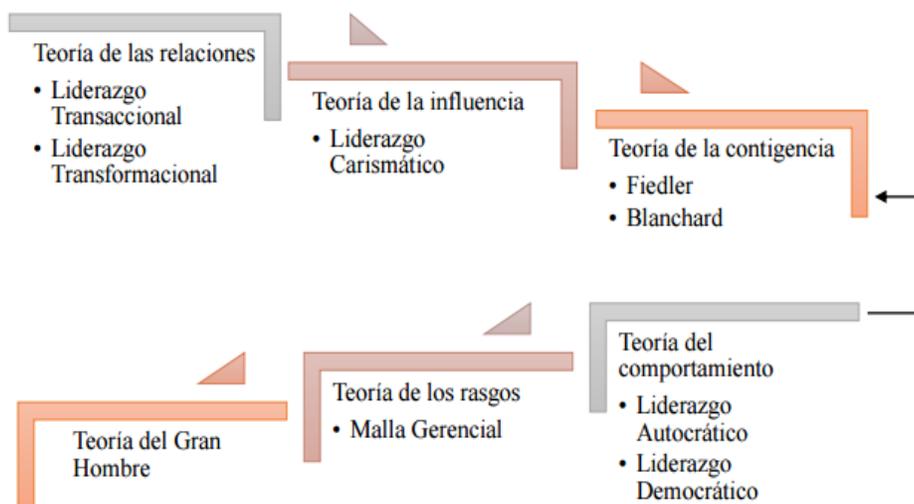


Figura 1. Teorías del liderazgo. Fuente: Giraldo y Naranjo (2014).

A continuación, se dará una definición por cada una de ellas de acuerdo a la evolución histórica y de qué manera se han logrado aproximar a las necesidades del siglo XXI. Cabe anotar que atendiendo lo mostrado en la Figura 1, no se abordarán todos los enunciados, sino solo aquellos que son más relevantes para el ambiente educativo.

3.1.1 Teoría del gran hombre.

Este tipo de liderazgo desarrollo los atributos y características que logran evidenciar a un hombre en una necesidad. Se considera que este enfoque surge a comienzos del siglo XX (Páez y Yepes, 2004) como uno de los primeros intentos sistemáticos para estudiar el liderazgo desde la psicología experimental. Además, esta teoría se enmarca dentro del primer nivel del liderazgo y se caracterizó por:

Recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores (Daft, 2006, citado por González y Naranjo, 2014, p. 19).

En esa medida, es válido afirmar que en este enfoque se comprende que los grandes hombres han sido considerados como los héroes o heroínas que lograron cambiar el curso de los eventos de la historia ya que iniciaban movimientos y evitaban que otros lideraran a la sociedad en dirección contraria, generando cambios fundamentales sobre el control. Sobre lo anteriormente planteado, es importante destacar algunos exponentes importantes que lograron marcar historia en esta teoría, y por supuesto generando avances importantes a través de los años, ejemplo tenemos el caso de Alejandro Magno, quien logró gobernar países mediante sus grandes expediciones y campañas militares, además aparecen otros referentes tales como Julio César, Hitler, Napoleón, Galileo, Lincoln, Gandhi, entre otros que han enmarcado guerras, movimientos filosóficos, científicos, renacentistas, artísticos o culturales.

Por otro lado, es importante destacar que el mayor exponente de esta teoría ha sido atribuido al historiador Thomas Carlyle (1795-1881), a quien se le atribuye la frase célebre: “la historia del mundo no es otra que la biografía de los grandes hombres” quien ha logrado centrarse en la biografía de grandes personalidades a través de la historia. Lo que se pretende con esta teoría o enfoque es esforzarse en poner de relieve que sin el liderazgo de determinados hombres, la historia habría sido distinta, el carisma de las grandes figuras ha sido preponderante para el desarrollo de la civilización. En ese orden de ideas es importante rescatar la popular frase de Warris Bennis (1964) “el líder nace, no se hace” generando así la premisa básica de los grandes acontecimientos históricos, sin embargo, de trasfondo existe un profundo componente

oligarca asociado a estos grandes personajes que lograron destacarse en una posición social importante gracias a sus hazañas o antepasados.

Es por ello que la teoría logra enmarcar el carisma personal, la capacidad de liderazgo, el talento o sabiduría de cada hombre en un momento determinado de la historia donde su potencial ya está enmarcado desde que nace.

3.1.2 Teoría de los rasgos.

Este tipo de liderazgo destaca atributos de los líderes como la personalidad, características sociales, físicas, motivos y valores, a los cuales denominan rasgos. Estos planteamientos surgieron a comienzos de siglo XX, y su principal exponente fue Gordon Allport quien dio unos primeros acercamientos al estudio del comportamiento humano. Se creía que las personas nacían con estos rasgos, de allí la derivación del enfoque del gran hombre, llegando a sostener que sólo los grandes personajes llegarían a poseer liderazgo.

La teoría fue también analizada desde con un enfoque organizacional, Yukl (2008), plantea como una de las primeras competencias en el liderazgo y que eran dotadas de determinados rasgos que otras no poseían; además le atribuían el éxito en la dirección empresarial con capacidades extraordinarias con altos niveles de energía, inteligencia, intuición penetrante, y con capacidad para persuadir y prever (Lupano y Castro, 2008, citado por González, 2014). Durante los años 1930 y 1940, al realizarse múltiples estudios de los rasgos de la persona que garanticen el éxito empresarial no dio ningún fruto, pues no se logró identificar exactamente cuáles son las variables precisas que garantizan el éxito. Se concluye entonces, que no existe un grupo específico de características o habilidades que conforman el liderazgo sino, que llegan con

determinadas situaciones de acuerdo a los postulados de Stodgill (López y Páez, 2004) y AECOP (2006)².

Asimismo, la metodología dominante implicaba la búsqueda de una relación significativa de los tributos individuales del líder y los criterios del éxito sin explorar previamente de qué manera podía ser explicativo (Yukl, 2008). El gran reto de este enfoque era encontrar si las características personales del líder eran universales, realizando así varios estudios identificando desde la psicología experimental los siguientes rasgos que a continuación se demostraran en la Tabla 1 dando origen a la creación de Ohio State University analizando los factores de éxito y fracaso del liderazgo.

Tabla 1. Estudio de rasgos y características de liderazgo

Stodgill (1948)	Mann (1956)	Stodgill (1974)	Lord, de Vader (1986)	Northouse (1991)
Inteligencia	Inteligencia	Motivación al logro	Inteligencia	Dirección
Cautela	Masculinidad	Persistencia	Masculinidad	Motivación
Perspicacia	Adaptación	Perspicacia	Dominancia	Integridad
Responsabilidad	Dominancia	Iniciativa		
Iniciativa	Extroversión	Autoconfianza		
Persistencia	Conservatismo	Responsabilidad		
Autoconfianza		Cooperativismo		
Sociabilidad		Tolerancia		
Autoconfianza		Influencia		
		Sociabilidad		

Fuente: Northouse (1984) citado por (López y Páez, 2004).

Los rasgos que demarcan en la tabla número uno, indican una serie de particularidades desde la personalidad y el género, pues bien, los resultados conllevaron a que estos supuestos simplemente se convertían en secuencias poco lógicas y difíciles de comprender para determinar los atributos del liderazgo eficaz. Allí nace gran parte de los estudios de los rasgos de la

² AECOP: Asociación de coaching ejecutivo-organizativo y mentoring; España- Madrid. 2006.

personalidad y los estudios de la psicología, sin embargo, en esta investigación no profundizaremos en ello.

Por otro lado, Yukl (2008) plantea las secuencias y relaciones causales para los principales procesos del liderazgo, logrando una comprensión más efectiva de los motivos por los cuales este enfoque no ha tenido un gran impacto sobre la identificación de los líderes potenciales. De igual manera está misma teoría la comparte Lupano (1992), desde los estudios psicológicos del liderazgo que se resume en la siguiente figura:

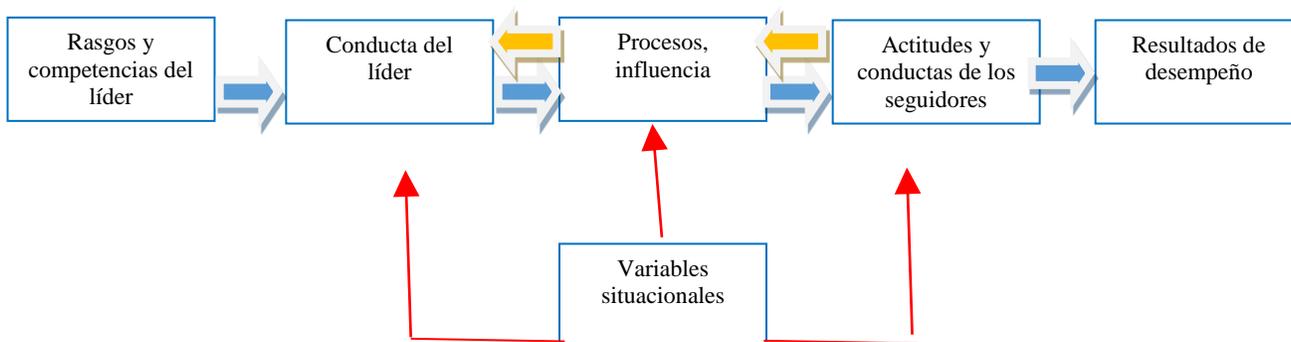


Figura 2. Proceso del liderazgo. Fuente: Yukl (2008).

Es así como la mayoría de las teorías del liderazgo, particularmente en el enfoque de los rasgos existen categorías que se exponen unas más que otras las cuales han sido desarrolladas en las últimas dos décadas centrandose de igual manera el potencial de ser líder sobre sus rasgos, comportamientos y poder, se podrían resumir en: su inteligencia, iniciativa, persistencia al abordar problemas, confianza en sí mismos, lucidez para conocer las necesidades de terceros, comprensión de tareas, deseo de responsabilidad y preferencia por puesto de control y dominio (Gordon, 1997).

3.1.3 Teoría del comportamiento y conducta.

Para poder comprender de manera efectiva el fenómeno del liderazgo, es necesario hablar del liderazgo autocrático y democrático que permiten identificar los estilos a partir de las funciones directivas -empresariales, aun así, la teoría no va muy lejos desde las políticas institucionales a partir del análisis de los comportamientos y las conductas de los gerentes o directores de programas.

Para López y Páez (2004) los estilos de liderazgo nacen a partir de la forma como los gerentes se desenvuelven en su función directiva, y pueden ser categorizados según el comportamiento de estos ejecutivos con sus funciones y las personas que están a su cargo. Es por esto que a continuación se profundiza sobre las dos categorías que han ayudado a identificar rasgos importantes en líderes gerenciales.

3.1.3.1 Liderazgo autocrático.

Es el modelo de liderazgo que se empleó desde la pedagogía tradicional, en este se identifican rasgos en el docente como son el autoritarismo, la consecución de resultados y la asignación de roles para ejecutar funciones. Este tipo de liderazgo se desarrolla desde una perspectiva netamente conductista; los especialistas en el tema centran sus estudios sobre la manera en que los grandes líderes influyen a sus seguidores y cuáles son los comportamientos que la masa identifica en ellos.

Para Daft (2006) el líder autocrático ofrece resultados positivos y efectivos en el corto plazo, lo cual demanda una gran exigencia y rapidez en la toma de decisiones, por esto debe ejercer su poder para poder controlar y coaccionar a sus seguidores y así cumplir sus fines. Algunos escenarios donde podemos ver ejemplos de este tipo de liderazgo son el militar, los servicios de urgencias o en los niveles educativos de primera infancia, y con niños y jóvenes en

edad escolar, donde se insiste mucho en el cumplimiento de normas, seguimiento de instrucciones y la disciplina.

No obstante, se ha demostrado que el liderazgo educativo debe ser un factor de primer orden en la mejora de resultados, evidenciándose en los procesos de gestión como lo ha demostrado la Unesco (2006) en su documento sobre las bases del liderazgo, dando a conocer que:

Decir “líderes” es pensar en aquellos hombres y aquellas mujeres que cambiaron el curso de sus sociedades, conduciéndolas a un futuro distinto del que –suponemos– habrían tenido de no mediar su existencia. Hemos escrito, intencionadamente, hombres y mujeres sin el adjetivo de “grandes” que también se suele asociar al líder. En efecto, a algunos de los líderes que cambiaron el curso de la historia se les recuerda, más que por su grandeza, por sus miserias; piénsese en Hitler o Stalin, por ejemplo. Desde luego, los calificativos de grandeza o miseria están relacionados con las preferencias de quien observa el actuar del líder. Si el observador es un nazi o un neonazi, Hitler fue un “gran” líder. Para nosotros, demócratas, fue un líder nefasto, al igual que Stalin y muchos otros de su época. Pero, indudablemente, ambos cambiaron el curso de la historia de sus sociedades; más aún, ambos cambiaron el curso de la historia de la humanidad y, por ende, cumplen con la definición de líderes que planteamos (Unesco, 2006, p. 29).

Siendo así, el líder es quien debe marcar pautas históricas y porque no pensarlo desde el sector educativo, permitiendo llevar a cabo una labor o una tarea específica. Este estilo de liderazgo también funciona como un factor para movilizar grupos, es decir, desde lo académico, desde los medios, desde los estudiantes, etc. Y es allí donde el maestro/docente debe ser

identificado como el líder autocrático porque debe dirigir, motivar y luego alcanzar las metas, por lo tanto, los resultados de un máximo rendimiento es la identificación de un liderazgo autoritario.

Así pues, se pueden identificar como características de este tipo de liderazgo los siguientes puntos, según lo planteó Juárez (2010):

- a) Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- b) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.
- c) Capacidad para inspirar.
- d) Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

La ventaja de ser un líder autoritario o autocrático se resume en palabras de Juárez:

El líder orientado hacia el deber ejerce de una manera más directa el control sobre la agrupación. Los líderes de la visión determinan la presentación del tema. Realizarán el análisis del procedimiento y manifestarán de qué manera procederá el grupo para llegar a una decisión. Es probable que reseñen las tareas específicas para cada miembro del equipo y que sugieran los papeles que quieren que ellos representen (2010, p. 7).

En contraparte, así como este tipo de liderazgo asume la responsabilidad en la toma de decisiones siendo positivo y dogmático, también presenta algunas desventajas, como por ejemplo la falta de motivación, retos para la persona o satisfacción personal. Ahora bien, en el campo educativo resulta aún más peligroso seguir este modelo tradicional y estandarizado ya que no fue capaz de desarrollar individuos autónomos y creativos que sean capaces de sortear los grandes cambios.

3.1.3.2 Liderazgo democrático.

A diferencia del anterior, este tipo de liderazgo se centra en las personas que cumplen el rol de seguidor, permitiendo su participación en la toma de decisiones, y permite el desarrollo de habilidades y capacidades de las personas.

Para Juárez (2010) este tipo de liderazgo se centra en que el participante debe: consultar, persuadir a los subordinados y también alienta a su participación, y como él mismo afirma “este es el estilo más recomendado en las acciones educativas y administrativas” (Juárez, 2010, p. 20).

La relación que se establece es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo y promueve las relaciones de amistad, confianza y diálogo. Crea un clima que permite los integrantes expresar libremente sus ideas. Las actividades se plantean según sus deseos y posibilidades de los integrantes, negociando así su trabajo, compartiendo de manera eficiente la información que ha recibido. Lo contraproducente en este estilo de liderazgo, es que puede llegar a despreocuparse de las dificultades que puedan surgir, en resistirse a delegar algún trabajo que le guste en particular o proporcionar explicaciones escasas cuando no lo amerita.

A su vez, como ventaja se puede determinar que ayuda a fortalecer el trabajo en equipo, generando solidaridad y colegaje. Ahora bien, en procesos pedagógicos se puede ejecutar al reconocer la madurez del estudiante, y haciéndolos partícipes de su proceso, motivándolos y delegándoles funciones.



Figura 3. Liderazgo democrático. Fuente: Google imágenes (representación del liderazgo democrático).

3.1.4 Teoría de la influencia.

La presente teoría plantea las relaciones que existen entre la interacción del líder, sus seguidores y las situaciones a las cuales debe enfrentarse, lo anterior nos da apertura a la procedencia del liderazgo carismático, el cual se presenta a continuación.

3.1.4.1 Liderazgo carismático.

El liderazgo carismático ha tomado atribución e identificación personal sobre su escala de valores, capacidad de convicción, admiración, persuasión entre otras características que le han sido atribuidas desde la teoría de Conger y Kanungo (1998) los cuales indicaron que el carisma es un componente necesario del liderazgo para inspirar a los seguidores teniendo en cuenta los objetivos compartidos, así mismo Bass (1985) comparte y complementa esta teoría ya que él plantea que para lograr la transformación el primer paso es el carisma.

Además, los estudios de Bass concluyeron que los líderes carismáticos hacen más cosas para promover una imagen de competencias extraordinarias del líder. Sin embargo, son poco frecuentes y se encasilla más a condiciones favorecedoras desde el emprendimiento, son visionarios o en su defecto reformistas que emergen en una organización ya establecida donde la autoridad formal no logra superar crisis graves poniendo en duda los valores y creencias tradicionales: “las reacciones de los individuos ante las personas carismáticas suelen ser más extremas y diversas que las reacciones a los líderes transformacionales” (Yulk, 2008, p. 282).

3.1.5 Teoría de las relaciones.

La presente teoría se enmarca en los estudios centrados en el hombre desde la escala de sus valores y desde las maneras en que el líder se comunica, en ella resaltan dos tipos de liderazgo.

3.1.5.1 Liderazgo transaccional.

Su principal característica radica en el intercambio o como lo indica su misma palabra, es una transacción entre el líder y sus seguidores. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, cuáles son las metas y los objetivos de la organización (Daft, 2006). Este tipo de liderazgo invita a generar recompensas en las personas, retribuciones por su buen desempeño; el líder se convierte en aquel que supervisa la labor, premia el resultado y castiga el fracaso. Siendo el caso, es necesario mantener una estructura jerárquica con el líder a la cabeza (Contreras y Barbosa, 2013).

El siguiente diagrama a presentar demuestra un compilado sobre este tipo de liderazgo en una secuencia de órdenes, resultados y talentos dentro de una organización empresarial o como nos compete en este proyecto más de carácter educativo como institución.



Figura 4. *Liderazgo transaccional*. Fuente: Giraldo y Naranjo (2013).

Llevando este modelo al ambiente educativo se puede ver que el docente es la persona quien da órdenes esperando un resultado, dándose un intercambio entre quien está a cargo hacia la persona que ejecutan las acciones (estudiantes) ofreciendo una compensación por sus servicios: notas o retribuciones académicas. En resumen, es un sistema de pago por el esfuerzo generado por ambas partes donde resulta un sistema de motivación por medio del premio.

Finalmente, según referencian Giraldo y Naranjo: “la teoría sobre este tipo liderazgo de Salazar (2006) y Gómez (2008) concuerda en que el liderazgo transaccional se basa en dos características fundamentales:

1. La recompensa contingente: se permite el otorgamiento de premios, o recompensas a los seguidores dependiendo del cumplimiento de las metas y secuencia de objetivos.
2. Dirección por excepción: su principal fundamento es la realización de acciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir las metas u objetivos propuestos” (2014, p. 36).

En ese sentido el liderazgo transaccional, continúa siendo el resultado de un estímulo – respuesta de acuerdo a las acciones que logra identificar un líder, aterrizándolo en términos pedagógicos y educativos nos regresamos en el tiempo a la teoría de Pavlov.

3.1.5.2 Liderazgo transformacional.

Bass ayudó fuertemente a generar el concepto de liderazgo transformacional. En su propuesta el autor hace énfasis en acciones del líder, tales como estimular la creatividad y el intelecto, capacidad para estimular e inspirar a sus seguidores más allá de las expectativas y dar sentido a cada uno de los procesos. Es por ello que el líder demuestra su atención y consideración de los individuos al tener en cuenta a las personas, preocupándose por sus necesidades, apoyando su crecimiento y desarrollo en medio de un clima de armonía y empatía (Bass, 1994).

Se mencionan cinco factores fundamentales, entre ellas están: “1. La consideración individual, 2. La estimulación intelectual, 3. La motivación inspiracional, 4. La tolerancia

psicológica, y 5. La influencia idealizada” (González González y González González, 2008, p. 38).

Los anteriores factores se relacionan en nuestros tiempos gracias a la rapidez de los cambios a nivel global que se imponen a los individuos tanto en las organizaciones, Estados y sector educativo, por ello se convierte en un reto para encontrar nuevas formas de asumirlo desde un liderazgo eficaz.

Los seguidores del líder de este enfoque teórico se sienten en confianza y muestran admiración y lealtad hacia quien los dirige, por lo que harán más de lo esperado. Además, este líder busca nuevas formas de trabajo, siempre está en busca de oportunidades que contrarresten las amenazas y modifica su entorno.

Es importante tener en cuenta que estos dos conceptos fueron analizados e introducidos por primera vez hacia una descripción de los dirigentes políticos indicando desde la psicología organizacional que “el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones. Impacta en las percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados” (Ulloa Suárez, 2013).

Para entender mejor las diferencias y similitudes entre el liderazgo transformacional y el transaccional, se presenta en la Tabla 2 sus características específicas:

Tabla 2. Conductas transformacionales y transaccionales

Conductas transformacionales
<ul style="list-style-type: none"> ●Influencia idealizada ●Consideración individualizada ●Motivación inspiradora ●Estimulación intelectual
Conductas transaccionales
<ul style="list-style-type: none"> ●Recompensas contingentes ●Dirección activa por excepción ●Dirección pasiva por excepción

Fuente: Elaboración propia, basado en los hallazgos de B. M. Bass (1996), capítulo 9, Liderazgo carismático y transformacional (Yukl, 2008).

Ahora bien, el liderazgo transformacional se presenta como la forma más adecuada para dirigir cualquier tipo de organización, por lo tanto, todos los anteriores planteamientos nos indican que las instituciones educativas deberán asumir el liderazgo transformacional. Esto se afirma ya que hoy día los aprendices demandan atención individualizada, inspiración, dirección, motivación, comprensión y compromiso por parte de sus líderes en este caso, los docentes. Para ampliar esta afirmación Covey (1997) manifiesta que:

El objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término, cambiando sus mentes y sus corazones, ampliando su visión, su intuición y su comprensión, clarificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente a las creencias, principios y valores, y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y generen un impulso para sus seguidores, ya que ser líder de transformación requiere visión, iniciativa, paciencia, respeto, persistencia, valentía y fe (González González y González González, 2008, p. 40).

Si bien el liderazgo transformacional, es una de las teorías que más fuerza retoma en cuanto al poder de transformar y de generar una motivación alta en sus seguidores, para nadie es un secreto que el docente puede apoyarse en esta teoría para generar expectativas más altas de lo común en sus estudiantes. Desafortunadamente no existe un grado de conciencia donde implique el verdadero aprovechamiento de la teoría. En ese orden de ideas, a continuación se establecen las relaciones de liderazgo respecto a los estilos de carácter transformacional, los cuales han sido analizados de manera detallada para generar un acercamiento más próximo a la categoría que nos compete como fenómeno en el sector educativo sin olvidar los estilos de liderazgo presentados a continuación en la tabla tres.

Tabla 3. Directrices para el liderazgo transformacional

Directrices para el liderazgo transformacional
<ul style="list-style-type: none"> ● El líder debe expresar una visión clara y atractiva ● El alcance de la visión ● Su actuación debe ser con confianza y optimismo ● Debe mostrar confianza a sus seguidores ● Debe utilizar acciones simbólicas para develar los valores clave ● Finalmente debe liderar con ejemplo

Fuente: Elaboración propia, basado en los postulados de Yukl (2008), Ariratana and Ngang (2014); Páez y Yepes (2004).

Por otro lado, centrar el liderazgo transformacional hacia el sector educativo resulta un reto dentro del marco de la investigación, puesto que los postulados siempre han apuntado al sector empresarial. Sin embargo, pasar por alto las relaciones hacia la educación no tendría sentido en el presente capítulo. La evolución del liderazgo transformacional y transaccional busca acrecentar el desarrollo y el éxito del sistema escolar, siempre y cuando se promuevan las metas en la organización del sistema y de las personas. La Red Latinoamericana de Liderazgo ha demostrado en sus estudios depositados en documentos maestros de la Unesco y el ORELAC que aprender a ser líderes demanda compromiso de cambio.

Los educadores de América Latina, sabemos que la mayoría de niños, niñas y jóvenes de nuestros países parecen estar condenados a la pobreza. Sabemos que muchos de ellos seguirán siendo tanto o más pobres que sus padres. Sabemos que no tendrán oportunidad alguna y que la trayectoria de su vida ya está definida. Ante ello, nosotros educadoras y educadores de América Latina hemos decidido cambiar la situación y poner nuestra voluntad, nuestro amor, la ciencia y el arte de enseñar en favor de los niños, niñas y

jóvenes más pobres. [...] y lo haremos dando lo mejor de nosotras y nosotros con altas expectativas, motivándolos, llenándolos al saber, sintiéndonos orgullosos de ser los educadores de nuestros pobres, la flor y nata de los educadores, el orgullo de la profesión (Unesco, 2014, p. 145).

La anterior cita, invita a la reflexión sobre nuestra situación actual en el contexto educativo de los países latinos, es allí donde la Tabla 3 ayuda a comprender que el liderazgo transformacional efectivamente deberá estar presente en el aula, y que las características del líder se reflejan o evidencian en los profesores que necesitan o desean hacer cambios por la institución o país.

En ese sentido, para Pozner (2014) el liderazgo es el conjunto de procesos y prácticas comunicativas que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección. El liderazgo es intencional y no casual. Se aprende y requiere procesos, es decir, se aprende y se cuestiona lo que existe a partir de eso se puede mover, posibilitando condiciones de crecimiento. Significa inspirar la necesidad de generar transformaciones y, por ende, de cambio.

Es por esto que el futuro profesional del siglo XXI, los docentes y las instituciones deberán aprender a tomar conciencia que formar líderes ayudará a contribuir al proyecto pedagógico educativo, en nuestro contexto colombiano, en el más alto grado de responsabilidad que viene sobre hombros de aquellos magísteres en educación, dando óptimo cumplimiento de los fines de la educación plasmados en la Constitución Política de Colombia, la Ley General de Educación y la Ley 30 de Educación Superior.

Cajiao, también comparte muchos de los postulados de la doctora Pozner, adicionando en una de sus entrevistas realizadas por Magisterio indicando que “el liderazgo no solo deberá apuntar a la transformación cultural de la percepción de lo educativo sino del propio sistema” (Magisterio, junio-agosto, 2016) sin dejar de lado que el liderazgo básicamente se debe centrar

en 4 dimensiones del conocimiento, del reconocimiento y de la comunicación, olvidando que: “la libertad que otorgó la Ley 115 a las instituciones educativas en su PEI fue poco a poco convirtiendo a los rectores en gerentes y no en líderes de procesos educativos” (2016).

Determinar las cualidades que debe tener un líder en el sector educativo ayudará en alguna medida a obtener unos resultados de consecuencia natural y no solo centrarse en el objetivo. Es por esto que el liderazgo transformacional es un concepto que permite formular una nueva categoría como el: liderazgo pedagógico, aterrizándolo a la verdadera importancia en cuanto a los elementos particulares que presentan los programas de maestría, ya que se desarrolla en niveles de educación superior y además resultan siendo en muchos casos, estos graduados las personas que asumirán la gerencia y liderazgo de los centros educativos.

3.1.6 El liderazgo y la gestión educativa

Los nuevos escenarios globales permean y obligan a emprender las transformaciones de una manera rápida. El sistema educativo en Colombia, debe enfrentar importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de ciudadanos para el siglo XXI. El liderazgo no es ajeno a esta realidad, para el Ministerio de Educación Nacional (MEN) la gestión educativa se da por medio de procesos organizados con el fin de alcanzar las metas. (2007)

Es por esto que los procesos deben ser debidamente claros y organizados para dar cumplimiento a las necesidades de la educación. En ese sentido, la doctora Pozner (2010) indica que la gestión y el liderazgo son dos aspectos de las prácticas directivas que se complementan entre sí. “el problema es que a veces no saben que están tomando decisiones porque toda la vida se la pasan tomando la misma decisión, por ejemplo, en temas de evaluación” (Pozner, p. 21)

La gestión educativa ha sido la manera como se han logrado las metas de calidad y cobertura, y se ve como una valiosa herramienta para las instituciones educativas. Sin embargo marca un rumbo distinto al liderazgo dado que responde más a aspectos organizacionales, de formulación de estrategias y en su contraparte es a la dimensión del ser de cada uno. No se pueden separar de plano sino que deben entenderse como complemento uno del otro.

Por otra parte, el liderazgo en el marco de la gestión ha sido considerado como el conjunto de procesos para desarrollar una capacidad o competencia de alcanzar los resultados propuestos. Es por esto que nace la idea de delegar cargos directivos donde su finalidad debería ser recuperar el sentido y la misión pedagógica de las instituciones educativas con el fin de generar una identidad particular en la comunidad educativa. No obstante, la función del liderazgo pasa a ser un segundo plano para darle importancia a la gestión y organización de las instituciones. Como lo afirma Campos (2012)

“Hoy por hoy se requieren directivos con mejor perfil, a la altura de la complejidad de los procesos a coordinar, liderar y dirigir; sobre todo líderes que impulsen cambios en los diferentes ámbitos de incidencia y aporten sus potencialidades en beneficio de los propósitos compartidos.”

Por ello, el liderazgo dentro de la gestión resulta ser más efectivo cuando comprendemos un liderazgo directivo a nivel de escuelas, es allí donde juega un rol altamente significativo para darle paso al desarrollo exclusivo de las prácticas docentes, donde el liderazgo empelara un nuevo papel que será significativo en el que hacer en el aula mas no el dirigir procesos netamente administrativos. Es así como el liderazgo no debería ser confundido con la ejecución rutinaria desde el sistema de roles organizacionales. Sino con las conductas individualizadas que van más allá dependiendo de su rol, su función y su cargo.

3.1.7 El liderazgo y la educación.

Al hacer una revisión bibliográfica sobre el liderazgo del educador se descubre que, a pesar de los esfuerzos de investigadores, aún hay un gran trabajo por hacer. Se llevó a cabo un rastreo bibliográfico por medio de unas bases de datos como Ebsco, Redalyc, Dialnet, Scielo y Scopus donde los artículos arrojados presentan un panorama bastante amplio sobre el liderazgo desde la gestión y que ha sido abordado a través de la historia más desde el ámbito empresarial que desde lo educativo.

Para llegar a la afirmación anterior, se realizó una revisión de la literatura académica en inglés y en español donde se arrojaron más de 150 autores de los cuales se dio comienzos a reducir la búsqueda con palabras clave en español como: liderazgo en la educación, liderazgo educativo, rol en el aula como docente líder, organizaciones educativas en cuanto al liderazgo; y en inglés: *educational leadership: the importance the leadership in education, the roles of leadership*. De este rastreo se consolidó la búsqueda a un número significativo de autores, limitando el rastreo entre los años 2000 al 2015. Entre los temas que se pueden identificar, están la educación como una empresa que debe promover los estilos, los tipos, roles, la importancia del liderazgo, liderazgo pedagógico instructivo, competencias para ser líder en contextos educativos, la importancia del liderazgo en el aprendizaje entre otros.

Para la otra mayoría de autores, se refieren al liderazgo educativo desde un enfoque centrado en la enseñanza afectiva, el desarrollo de liderazgo escolar, la creación de sistemas de medición y las necesidades educativas de los estudiantes en la comprensión, y los roles de los participantes en los programas educativos que contribuyen al liderazgo efectivo sin olvidar la teoría de los rasgos, la cual ya se ha desarrollado un acápite de este en párrafos anteriores.

Dentro de la revisión de la literatura relevante se descubre que no es un asunto que atañe únicamente a Colombia, sino que en la región se han llevado a cabo diferentes estudios sobre el tema. Tienen en común el señalar al docente no solo como un gestor de procesos pedagógicos sino socio-culturales.

El análisis sobre la imagen profesional y social actual del maestro, realizado con base en estudios representativos de autores como Parra (1987, 1992), Zubieta y González (1984), Cagua (1987), Meneses de Orozco (1993) permitió una aproximación a la realidad del profesor. Deducir que un número significativo de maestros han perdido su liderazgo por el cambio de imagen, al desaparecer con el paso del tiempo la concepción sagrada e integral de la vocación docente, en el sentido de una función altruista al servicio de la comunidad, reemplazada por una imagen que ubica al educador en un rol ocupacional (Sandoval, 2012),

En últimas resulta ser una necesidad orientar la calidad de vida del educador, sin embargo, debe revisarse si toda la responsabilidad recae sobre la figura del maestro, o más bien es compartida con otras instancias educativas (Rectores, Ministerios, Secretarías) y sociales (familia, medios de comunicación). Esta aproximación al concepto de liderazgo deja de lado el modelo del líder como héroe, para lo cual requiere desarrollar sus competencias éticas, de diagnóstico del reto y del sistema humano en el que está inserto, de gestión emocional y de acción, estrategia, ensayo y error y aprendizaje (Fundación Liderazgo y Democracia, 2013).

Algunas de las organizaciones que contribuyen a fortalecer el rol del educador son la Fundación Liderazgo y Democracia o la Fundación Compartir que cada año entrega el premio Compartir al Maestro, por mencionar algunos ejemplos donde se trata de integrar la reflexión académica e investigativa y traducirla en acciones concretas que realcen el liderazgo pedagógico.

Ahora bien, se puede afirmar que el líder educativo es esencialmente la persona que domina lo científico, sus funciones y tareas, pero además de demostrar competencia profesional en un área del saber es capaz de mejorar su acción educativa, su labor transformar y mejorar la institución a la que pertenece y enriquecer el proyecto educativo al que se adscribe.

En ese orden de ideas, indagar, determinar, identificar, y aproximarlos elementos del liderazgo y el constructo del liderazgo del profesional del siglo XXI es analizar cómo están funcionando las políticas institucionales en el quehacer docente y más en las facultades de educación particularmente en los programas de maestría, por ello es necesario acercarse a la figura del profesor en su rol de líder para poder consolidar las metas que el país se ha propuesto alcanzar: paz, equidad, formación ciudadana y desarrollo técnico y científico.

Por otro lado, Drucker (1942) afirma que el papel del líder debe ser considerado determinante para los cambios pues, requiere y necesita aprender nuevos conocimientos para enfrentar los retos, poniendo a prueba su capacidad de reacción y oportunidad en la toma de decisiones eficaces. Mientras que para Olivieri (2013), el liderazgo se entreteje como una habilidad que puede ser aprendida, por ende, puede o no ser desarrollada mediante un proceso estructurado, como afirmó Bennis al sintetizar su libro *On Becoming a Leader*: para lograr ser un líder hay que trabajar en ello, implica perfeccionamiento personal de reflexión, toma de riesgos y decisiones. Todas las personas podrían llegar a ser líderes, aunque no todos lo lograrán.

Para que el director, gerente o dirigente se convierta en líder tiene que pasar por un proceso de transformación. Esto será efectivo si el líder está dispuesto a enfrentar los cambios necesarios, para poder ejercer su liderazgo efectivo por el bien de la institución educativa o empresa de negocio que dirige (Bennis, 2013).

A su vez para García (2011) el liderazgo se puede entender como la capacidad que tiene una persona para influir sobre otros, cada quien lo hace a su manera, pero aun así se pueden identificar coincidencias entre las personas.

Según Leithwood (2009) plantea que:

El liderazgo es el ejercicio de la influencia, ayuda a empoderar a todo el mundo dentro de una organización por medio de cuatro vías, que deben ser considerados como eslabones de una cadena. Primero es la senda racional, la emocional, la organizacional y la familiar. De acuerdo al mejoramiento de las condiciones, ayuda a cambiar la escuela o el entorno dentro de la organización (p. 40).

Estas aproximaciones al concepto de liderazgo, nos manifiestan como una habilidad que puede aprenderse, teniendo en cuenta los principios y valores que logran determinar las personas. Lo anterior, con el propósito de mantener una lógica secuencial con respecto a la influencia de las emociones.

Es allí donde las universidades deberían hacer propuestas formativas e innovadoras en pro del proyecto educativo a nivel nacional al cual nos corresponde, ello con el fin de fortalecer a los futuros profesionales como magísteres para que su compromiso sea un proceso de transformación en nuestro contexto colombiano sin dejar de lado la responsabilidad ciudadana al cual un docente debe tener claro y ser asertivo en su quehacer pedagógico y sin dejar en otros contextos el liderazgo académico, ya que solo se comprende en términos de investigación y conocimientos académicos exclusivos de la educación superior.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo se enmarca en la línea de investigación en Liderazgo y Gestión Educativa de la Maestría en Educación de la Universidad Militar Nueva Granada. La metodología empleada fue el análisis de carácter cualitativo, el cual se apoyó en el estudio de caso, allí se analizaron los elementos del liderazgo que están presentes en la formación de docentes de tres programas de maestría que caracterizan el liderazgo en el contexto educativo del profesional del siglo XXI.

El enfoque de la presente investigación es de carácter cualitativo y responde a un estudio de caso. El punto de partida de la investigación cualitativa permitiría, como afirma Ragin (2009, p.145) entre otros aspectos, recoger datos que describan las situaciones de interés (relacionados con la pregunta de investigación o el problema de investigación) y dejar las explicaciones “emerger” de sus descripciones. Para Fernández y Baptista (2006) el “Enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.7). Este proceso, mayormente característico de las ciencias sociales es de carácter interpretativo lo cual le permite al investigador tener mayor libertad para realizar los análisis de datos.

El estudio se desarrolla como una investigación exploratoria, es decir el ejercicio que se llevará a cabo tiene por fin conocer aspectos de un fenómeno concreto, para este caso, las percepciones sobre el liderazgo que poseen los estudiantes de tres programas de maestría en educación y afines. Se da de esta manera dado que al momento de formular el proyecto no se tenía insumos desde los cuales partir, siendo necesario un levantamiento de la información.

El enfoque cualitativo ha sido fundamentado teóricamente por Yin (1993), quien lo define como “una pregunta o cuestionamiento empírico que investiga un fenómeno contemporáneo en un contexto de la *“vida real”*”, específicamente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes” (Yin, 1993). El mismo autor enuncia una serie de pasos en su libro *Applications of case study research* (1993) para poder aplicar este fenómeno:

1. Establecer el enfoque de investigación a través de formular preguntas acerca de la situación o problema que se estudia y determinar el propósito de estudio.
2. Seleccionar los instrumentos y las herramientas para la recolección de esos datos, los cuales pueden ser: encuesta, observación y entrevista.
3. Recolección de datos.
4. Evaluación y análisis de datos.
5. Reporte final.

Es por esto que el enfoque cualitativo permite al investigador tener una mayor libertad para realizar los análisis de datos, exigiendo un mayor cuidado y detenimiento en el proceso analítico. Dado que este proyecto se enmarca dentro de las ciencias sociales, es preciso indicar que este enfoque se enmarca como un estudio de caso dentro del tipo instrumental.

El estudio de caso corresponde según Stake, 1998, de tipo instrumental, es decir estudiamos es el fenómeno, para este estudio: el liderazgo en la formación docente, especialmente a nivel de maestría. Por lo tanto, la selección del programa de Maestría, no era significativo desde una universidad en particular, sino el interés de la investigación se centra en el fenómeno estudiado. Así mismo identifica tres modalidades el cual atiende al objetivo de estudio entre ellos tenemos: estudio intrínseco, estudio instrumental, y estudio colectivo de caso. El caso que nos compete es

³ Las comillas son del autor

instrumental ya que se realiza un análisis profundo para tener una mayor claridad sobre el tema indagando el fenómeno de estudio.

El presente estudio requirió de la elaboración del diseño y de técnicas de recolección de información, lo anterior con la finalidad de poder analizar los elementos del liderazgo que están presentes en la formación de los docentes, en tres programas de maestría, lo que permitiría por un lado, reafirmar la primera hipótesis planteada, esto es, poder indagar los aspectos que caracterizan al liderazgo a partir de la investigación documental, también determinar los elementos del liderazgo centrados en el profesional del siglo XXI presentes en políticas internacionales, los PEP, y las concepciones de los directores de los programas de maestría, para luego identificar los elementos del liderazgo en el profesional aterrizados a un contexto real. Bajo la premisa que es poco frecuente que los docentes se preocupen por abordar y conocer sobre el liderazgo, esto conforme a los resultados obtenidos durante el proceso investigativo.

Para lograr la meta propuesta, se elaboraron dos instrumentos para verificar la percepción de la información y aprobación de la población, entre ellos tenemos, una encuesta con veinte afirmaciones, las cuales ayudaban a identificar el tipo de liderazgo por parte de los estudiantes de las maestrías. (Ver anexo 3) dada que la investigación siendo de carácter cualitativa ayuda a determinar las percepciones de los encuestados a partir de los postulados del liderazgo, teniendo en cuenta que es analizada por medio de la escala de Likert. Como afirma, Donado, Casas y Repullo (2002) la encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge, analiza, describir, predecir o explicar una serie de características.

Es de anotar, que la encuesta fue avalada por expertos en tres oportunidades, la primera de ella fue con profesores en calidad de magísteres y doctores expertos en investigación y educación de la Universidad Agustiniana. Un segundo momento se validaron las afirmaciones por parte de la doctora Valdiri docente investigadora de la Universidad Militar, experta en diseño de encuestas y liderazgo, y finalmente se da la aprobación final por parte de la tutora del proyecto, doctora Norka Blanco, docente investigadora.

De la misma manera las preguntas de las entrevistas fueron avaladas por pares académicos. Donado, Casas y Repullo (2002) la entrevista en algunas ocasiones funciona como un cuestionario siempre y cuando se adecue a las preguntas del entrevistado como factor principal recogiendo los datos de forma organizada a los indicadores de las variables.

Los dos instrumentos ayudan a determinar desde una mejor perspectiva el interés investigativo. García (1992), afirma que la encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativos de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

Siendo así, los análisis de los elementos del liderazgo, permiten comprender más de cerca un contraste y una aproximación del término como es el liderazgo, determinando los elementos más relevantes que ayudan a interpretar el constructo del término sobre el profesional del siglo XXI, indagando, determinando e identificando los elementos más relevantes de los tres programas de maestría en educación de las universidades: Salle, Militar y UDCA enfatizando la formación docente.

4.1 La muestra.

Se tomó una muestra de 30 estudiantes, todos docentes candidatos a magísteres en educación, en edades que oscilan entre los 27 a 57 años. La gran parte de esta muestra fue de género femenino (19) y del masculino (11). En cuanto a su nivel educativo, la mayoría han realizado estudios de especialización acorde a sus disciplinas. Tan solo unos pocos no son licenciados, sino profesionales de otras áreas tales como ingeniería, administración de empresas o humanidades, sin embargo, todos ellos siempre han apuntado a seguir formándose como educadores, ya que han ejercido la labor docente desde hace varios años.

Con respecto a la trayectoria educativa ha sido de varios años como docentes, el que menos experiencia esta entre los uno a cinco años, quien más presenta experiencia esta sobre más de quince años de experiencia como docente. En cuanto rol en donde desempeña su liderazgo las preguntas de caracterización apuntaron a que quince son director de grupo, once como profesor, coordinadores al igual que jefe de área solo cuatro de ellos.

Finalmente, el nivel de enseñanza donde desarrolla su labor docente son doce en secundaria, primaria y superior están en un rango de nueve y donde menos se presenta es en la educación a primera infancia arrojando datos solo a dos de ellos.

Los criterios utilizados para la selección de los participantes de este trabajo investigativo es de tipo probabilístico – aleatorio simple, ya que los participantes pueden formar parte de la muestra y no se requiere de una clasificación rigurosa en cuanto a edad, genero, etc. Sino su rigurosidad es más para el carácter científico de la investigación. A los participantes se les informa el propósito de la investigación y consulta su aprobación para recolectar la información relacionada con el tema de interés, de la misma manera a los directores de maestría dándoles a conocer un formato de información de consentimiento

(Ver anexo 1) donde se les garantiza salvaguardar la privacidad de la información personal y las respuestas que puedan ofrecer durante la aplicación de los instrumentos.

4.1.1 Población.

La población la constituye una muestra representativa de los estudiantes de la maestría en docencia de la Universidad de la Salle, de los estudiantes de la maestría de educación ambiental de la Universidad de ciencias aplicadas y ambientales –UDCA, y los estudiantes de la maestría en educación de la Universidad Militar Nueva Granada, todas ellas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Es de anotar que se eligen estas tres universidades de los programas de maestría por la facilidad al acceso de la información y como se mencionó en el anterior apartado, se busca una muestra representativa que ayude a comprender el fenómeno estudiado.

A los estudiantes seleccionados, previo a su consentimiento, (ver anexo 1) se les aplicó entre los años 2015 y 2016 una encuesta focalizada que constaba de 20 ítems que desarrollaban preguntas de caracterización, afirmaciones y situaciones evidenciadas en el aula apuntando a los tipos de liderazgo, que eran resueltas en la escala Likert, la cual nos permitió medir datos significativos de la población, actitudes y grado de conformidad del encuestado con respecto a la categoría liderazgo, cinco tipos: liderazgo transformacional, liderazgo democrático, liderazgo transaccional, liderazgo autoritario e importancia del liderazgo. Generados en niveles de satisfacción siendo el primero en menor rango: 1) totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) neutral o en ocasiones, 4) de acuerdo y el cinco en mayor rango de puntuación 5) totalmente de acuerdo. (Ver anexo 3)

Se selecciona dentro del marco de la investigación este tipo de población por dos razones, la primera de ellas por la facilidad para la recolección de datos, los permisos fueron autorizados por los decanos de las respectivas facultades permitiendo sin contratiempos la aplicación de

instrumentos. La segunda razón porque las maestrías en educación, sin importar sus énfasis, son un indicador de la labor que se está desarrollando dentro de las aulas de clase, dado que son precisamente estos docentes en formación los que proyectan en saber pedagógico y aplican los avances en pedagogía y didáctica que se da en las facultades de educación.

4.2 Recolección de datos.

A los 30 estudiantes se les aplicó una encuesta a modo cuestionario que constó de 10 preguntas para determinar el perfil de la muestra poblacional, en ella se indagaron datos tales como edad, experiencia, género, formación profesional, y ambiente donde desarrolla su acción pedagógica.

A renglón seguido, el instrumento presentó 20 afirmaciones sobre el liderazgo y la manera como se aplican en ambientes educativos. Cada participante valora de 1 a 5 según sea su afinidad con ellas (Escala de Lickert). El diseño se presentó en dos formatos, uno en físico y otro en una edición digital apoyándose en Google Forms. Es de anotar que previamente se realizó la validación del instrumento por expertos profesionales en el tema, como se ha mencionado en párrafos anteriores el proceso de validación.

Por otro lado, se aplicaron tres entrevistas a los directores de los programas de maestrías anteriormente mencionados. (Ver anexos 4, 5 y 6) Para la elaboración del instrumento a aplicar se siguen los pasos propuestos por Yin (1993): la entrevista se da a través de un encuentro personal, de carácter semiestructurada, es decir, está compuesta por dos modalidades. La primera de ella es la entrevista cerrada, que es un cuestionario, en donde el entrevistado responde con un sí, o un no y la entrevista abierta que es una conversación libre. En estos tipos de entrevista el

entrevistador es quien marca la pauta y el entrevistado es quien tiene la palabra. Los siguientes aspectos corresponden al modelo de entrevista semiestructurada:

1. Finalidad: obtener información.
2. Tiene un tema predeterminado.
3. La cesión es limitada.
4. El lenguaje corporal puede tener menos importancia.

4.3 Técnica.

La técnica más apropiada es la encuesta, porque es un método no experimental y cuya característica más distintiva es que se puede recolectar la información sin necesidad de manipular o intervenir de manera directa los datos. Para García (1992), “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir , predecir y /o explicar una serie de características”.

Ello permitirá aplicar a una población muestra como es el caso de los estudiantes de la maestría en docencia, en educación y en educación ambiental, para determinar los resultados de interés como un procedimiento de investigación con el fin de obtener una información amplia. Del mismo modo es menester conocer las opiniones de los directores de los programas para ayudar a generar un contraste o confrontación con la información brindada por los estudiantes. Además, se emplearon otras técnicas para el levantamiento de la información, complementando

lo logrado con la encuesta. La investigación se apoyó en la entrevista, la revisión de documental y la revisión de literatura relevante.

4.4 Análisis de la información y su triangulación.

Los datos obtenidos serán analizados de forma cualitativa, buscando conocer a profundidad el fenómeno estudiado, y sus explicaciones emergen de los datos obtenidos (Ragin, 2009).

A su vez, se utilizará la triangulación de las fuentes como estrategia “para conseguir la confirmación necesaria, para aumentar el crédito de la interpretación, para demostrar lo común de un aserto” (Stake, 1998, p.17). Teniendo en cuenta como afirma el autor “La triangulación de las fuentes de datos es el esfuerzo por ver si aquello que observamos y de lo que informamos contiene el mismo significado cuando lo encontramos en otras circunstancias” (Stake, 1998, p.17).

Triangular la información ayudara a dilucidar las diferentes partes de la población, así mismo analizar de una mejor manera el fenómeno de estudio gracias a los hallazgos presentados en el proceso investigativo. Y, con el fin de verificar los datos encontrados en la literatura acercándonos a lo que indican los estudiantes desde sus vivencias en el aula y creencias de la educación, del mismo modo lo que dicen que hacen los directores de maestría con respecto a los PEP y a los requerimientos o políticas internacionales por las cuales deben regirse. Lo que ayudara a determinar el análisis de la investigación en cuanto al fenómeno del liderazgo pedagógico.

La triangulación entendida como técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con un mismo objetivo puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan. (Rodríguez, pozo y Gutiérrez, 2006)

Lo anterior con el fin de desarrollar el proyecto de acuerdo con los objetivos propuestos se analizan todos los datos de acuerdo al proceso de triangulación. Ya que este empleo de análisis resulta ser privilegiado en temas de la educación o casos de ciencias sociales y humanas.

Los datos a triangular en el proceso de análisis serán los siguientes:

- Políticas institucionales de los programas de maestría
- Objetivos de los programas de maestría
- Opiniones de los directores de las maestrías
- Documentos de organizaciones internacionales
- Resultados de las encuestas
- Literatura académica relevante

4.5 Fases de la investigación.

Las fases que a continuación se describen ayudaran a evidenciar de una mejor manera el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en el proyecto de investigación.

En la Fase 1, se hace una exploración documental de autores de cabecera. Se hace un rastreo de antecedentes de investigaciones sobre lo que se trabajado sobre el liderazgo educativo. Esto de carácter nacional e internacional.

En un segundo momento se desarrolla la Fase 2, se delimita la población con la cual se desea trabajar, se solicitan los permisos necesarios y se procede a la elaboración de instrumentos y validación del mismo para ser aplicados, con el fin de poder indagar los objetivos propuestos y que ayudan a resolver la pregunta de investigación.

Momentos previos a la aplicación de la encuesta, por medio digital se les envía un consentimiento de la información a los estudiantes, explicándoles los alcances del proyecto, para la versión física y con el permiso de los directores de programa, se aplicó el instrumento con los estudiantes que de manera voluntaria deseaban contestar la encuesta.

Para la elaboración de la entrevista semiestructurada, se remitió a su explicación teórica, ya que esta hace parte del modelo cualitativo, pues el interés de esta entrevista es que los directores pudieran exponer su punto de vista, partiendo de sus conocimientos previos con respecto al tema del liderazgo en la educación superior. Posteriormente, se procede a la aplicación de la entrevista semiestructurada: las entrevistas se realizaron en tres días de forma sencilla orientando a los directores de los programas sobre el proceso investigativo, los conceptos de liderazgo y de qué manera se ha visto proyectado en el modelo educativo.

En la Fase 3, se determinan los elementos del liderazgo para el profesional del siglo XXI, de acuerdo a las exigencias y políticas internacionales tales como la UNESCO, la OCDE y la Red latinoamericana en liderazgo, PRELAC. Posteriormente, se analizan lo PEP de las instituciones en cuestión para poder determinar en los programas los acercamientos al liderazgo. Finalmente se contrastan las entrevistas de los directores de las maestrías de acuerdo a sus concepciones del fenómeno en estudio.

En la fase 4, se desarrolla el análisis de los datos de acuerdo a las técnicas a utilizar y al enfoque metodológico como es el estudio de caso. Con el fin de concretar el proyecto sobre el constructo del liderazgo en cuanto al profesional del siglo XXI, soportado con la información documental y con la aplicación de instrumentos que ayudan a apuntar el propósito de la investigación y por ende a resolver la pregunta problema gracias a la identificación de elementos claves del liderazgo.

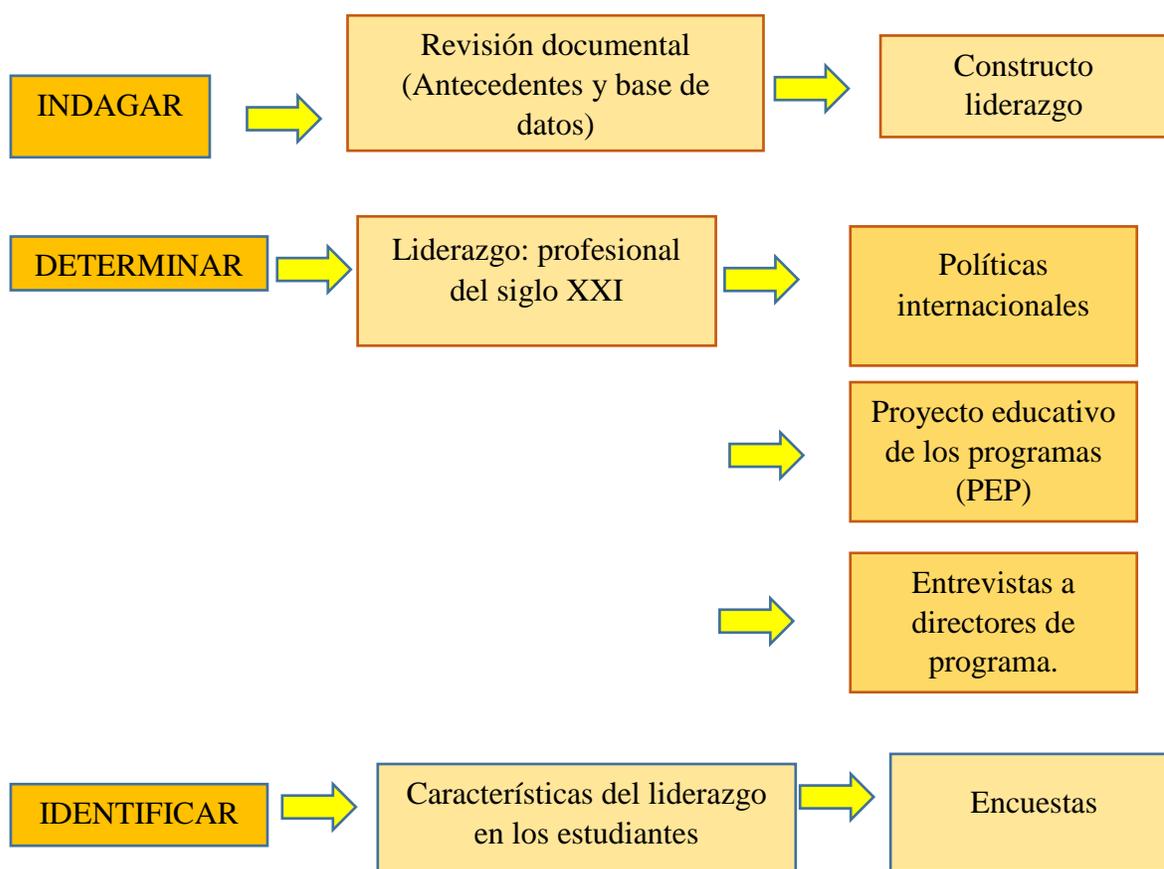


Figura 5. Fases de la investigación. Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

En el presente apartado se desarrollarán los resultados de los tres objetivos propuestos. En un primer momento se expondrá la literatura académica que versa sobre el liderazgo, esto a partir de la revisión documental. En un segundo momento se presentarán las organizaciones internacionales que trabajan las políticas públicas con respecto al liderazgo, además cuales son los aportes de la política institucional de las universidades evidenciados en los proyectos educativos del programa (PEP) y finalmente las opiniones de los directores de programa. Para concluir este apartado se identificarán los elementos del liderazgo en los estudiantes de los programas de posgrado por medio de la encuesta.

5.1 Resultados objetivo 1

5.1.1. Revisión de literatura relevante.

Respondiendo al primer objetivo, se realizó una verificación de la literatura académica en las bases de datos Ebsco, Scopus, Dialnet, Redalyc y Scielo, utilizando los criterios de búsqueda: educational leadership, liderazgo educativo, liderazgo y gestión del liderazgo. Se limitó la búsqueda entre los años 2000 y 2016.

Los resultados son los siguientes:

Base de datos: Ebsco ; 2000-2015; liderazgo educativo			
TÍTULO	AUTOR	AÑO	FUENTE
Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa.	BALDUZZI, Emanuele	2015	Revista Española de Pedagogía. ene-abr2015, Vol. 73 Issue 260, p141-155. 15p.
Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo	Cortés Mejía, Alejandra	2004	Revista de Ciencias Sociales (04825276). 2004, Vol. 106/107 Issue 4/1, p203-214. 12p.
A review on educational leadership.	Waite, Ducante; Nelson, Sarah	2005	Revista Española de Pedagogía. 2005, Issue 232, p389-406. 18p.

Base de datos: **SCIELO**; 2000-2015; Liderazgo Educativo

Base de datos: SCOPUS ; 2000-2015; liderazgo.			
TÍTULO	AUTOR	AÑO	FUENTE
Desarrollo de una escala para medir el liderazgo docente en la universidad: Un estudio empírico en México y Portugal	Cerdá Suárez Luis Manuel, Ramos Casimiro Francisco	2012	http://www.iiis.org/CDs2012/CD2012SCI/CISCI_2012/PapersPdf/CA938XB.pdf
Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: Un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile	Pedraja-Rejas, L.a , Rodríguez-Ponce, E.b	2009	Ingeniare , Volume 17, Issue 1, April 2009, Pages 21-26
Educational leadership and pupil achievement in primary education	Van De Grift, W., Houtveen, A.A.M.	1999	School Effectiveness and School Improvement Volume 10, Issue 4, December 1999, Pages 373-389
Leadership characteristics and training needs of women and men in charge of Spanish universities	Sánchez-Moreno, M, López-Yáñez, J., Altopiedi, M.	2015	Gender and Education Volume 27, Issue 3, 16 April 2015, Pages 255-272

Base de datos: Redalyc ; 2000-2015; Gestión del Liderazgo			
TÍTULO	AUTOR	AÑO	FUENTE
liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos	Guiselle maría garbanzo vargas, Víctor hugo orozco delgado	2010	revista educación 34(1), 15-29, issn: 0379-7082, 2010
liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados	Feliberto Martins pestana agatina josefina cammaroto torotoza luz maritza neris díaz elizabeth del carmen canelón rodríguez	2009	Actualidades Investigativas en Educación Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación Universidad de Costa Rica ISSN 1409-4703 http://revista.inie.ucr.ac.cr COSTA
¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar?	Ileana Vargas Jiménez	2010	Revista Electrónica Educare E-ISSN: 1409-4258 educare@una.ac.cr Universidad Nacional Costa Rica
Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza	Rodríguez-Molina, Guillermo	2011	Educación y Educadores, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 253-267

TÍTULO	AUTOR	AÑO	FUENTE
Base de datos: EBSCO; 2000-2015; educación Leadership			
¿Es posible potenciar la capacidad de liderazgo en la universidad?	Delia Dávila Quirana, José-Ginés Mora, Rector José, Pérez Vázquez, Luis	2015	Innovar [online]. 2015, n.25, n.56 [cited 2016-02-24], pp.129-140.
Educational Leadership	Eduardo Vila	2007	Educational Leadership. Feb2007, Vol. 64 Issue 5, p42-47. 6p.
Más liderazgo distinguido y menos liderazgo directivos.	Oscar Maureira, Carla	2014	Revista Educativa [online]. 2014, vol.36, Issue 5, p42-47. 6p.
Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares	Meberna, Guay, González, Linda	2007	Educational Leadership. Sep2007, Vol. 65 Issue 1, p42-47. 6p.
Principales procesos de influencia en los centros escolares	Fahey, Kevin	2013	Educational Leadership. Apr2013, Vol. 70 Issue 7, p66-68. 3p.
Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas	Luz Yolanda Sandoval-Estupiñán, Crisanto Quiroga, Marina Camargo-Abello, Alexandra Pedraza, Maribel Vergara, Fadia Cristina Halima.	2008	educ.educ. [online]. 2008, vol.11, n.2 [cited 2016-04-20], pp.11-48.
Liderazgo académico	María Lorena Hernández Yáñez	2013	Rev. educ. sup [online]. 2013, vol.42, n.167 [citado 2016-06-10], pp.105-131.

Base de datos: Dialnet; 2000-2015; Liderazgo Educativo			
TÍTULO	AUTOR	AÑO	FUENTE
Liderazgo, ¿educativo?	José Luis San Fabián Maroto	2003	Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación, ISSN 1134-0312, Vol. 11, Nº 6, 2003, pág. 35
Liderazgo educativo	Antonio Bolívar Botía	2013	Aula de innovación educativa, ISSN 1131-995X, Nº 221, 2013, págs. 12-17
Los estilos de liderazgo en el ámbito educativo	Santiago Debón Lamarque, Ana Isabel Vínuesa	2002	Guadalbullón: Revista de educación, ISSN 0213-2192, Nº 10, 2000-2002, págs. 101-124
El liderazgo educativo en el contexto del aula	ernando Gil Cantero, María Rosa Buxarrais Estrada, José Manuel Muñoz Rodríguez, David Reyero	2013	Liderazgo y educación / coord. por Javier Argos, Pilar Ezquerro, 2013, ISBN 978-84-861116-80-, págs. 99-124

Educational Leadership Themes for 2008--2009.		2008	Educational Leadership. Feb2008, Vol. 65 Issue 5, p73-76. 3p.
Educational Leadership Themes for 2009-2010.		2009	Educational Leadership. Feb2009, Vol. 66 Issue 5, p94-96. 2p.
High impact leadership.	Hattie, John	2015	Educational Leadership. Feb2015, Vol. 72 Issue 5, p36-40. 5p.
Coaches as system leaders.	Knight, Jim;Fullan, Michael	2011	Educational Leadership. Oct2011, Vol. 69 Issue 2, p50-53. 4p.
The Lessons Are in the Leading.	Donaldson Jr., Gordon	2009	Educational Leadership. Feb2009, Vol. 66 Issue 5, p14-18. 5p.
Leadership Practices for Interfaith Excellence in Higher Education.	PATEL, EBOO; BAXTER, KATIE BRINGMAN; SILVERMAN, NOAH	2015	Liberal Education. Winter/Spring2015, Vol. 101 Issue 1/2, p48-53. 6p. 2 Color Photographs
The role of the Educational Leader: Perceptions and expectations in a period of change.	Fleet, Alma; Soper, Rod	2015	Australasian Journal of Early Childhood. 2015, Vol. 40 Issue 3, p29-37. 9p
The roles of site-based mentors in educational leadership programs	Bowser, Audrey; Hux, Annette	2014	College Student Journal. Fall2014, Vol. 48 Issue 3, p468-472. 5p.
The importance of leadership development within higher education.	NICA, ELVIRA	2013	Contemporary Readings in Law & Social Justice. 2013, Vol. 5 Issue 2, p189-194. 6p.
Leadership Theories and Practice: Charting a Path for Improved Nigerian Schools.	Ofoegbu, Felicia	2013	International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)). 2013, Vol. 41 Issue 2, p67-76. 10p.

Se evidencia que el tema ha sido estudiado por diversos autores en diferentes ambientes.

Además, es notorio el hecho que no ha sido un tema nacional, sino que tiene carácter regional.

Dentro de las reflexiones que se presentaron en los textos está la diferencia entre la gestión educativa y el liderazgo, donde la primera ha tenido gran peso para la preparación de los directivos docentes, sin embargo los autores a modo de ejemplo como Bolívar, (2010), Hernández (2013) , Gonzales (2014) y molina (2012) solo por mencionar algunos, señalan que es necesario equilibrar la balanza a favor del liderazgo, permitiendo que las personas que están a cargo puedan ejercer de una mejor manera su función como administradores y al mismo tiempo ser referentes para sus docentes o demás personal de las instituciones educativas.

No se puede dejar de lado el hecho que la necesidad de formación de líderes se convierte en un imperativo, es decir, se ve consecuente el acto educativo con la formación en liderazgo. Las investigaciones han estado orientadas a identificar la relación entre la propuesta teórica sobre el liderazgo y las prácticas en el aula, en varios casos se presentó que se da una discordancia entre el discurso y la praxis. Finalmente, algunos pocos autores presentaron una reflexión crítica sobre si el liderazgo es una temática pertinente para ser reflexionada en el ámbito educativo, ya que la historia ha demostrado el liderazgo estrictamente empresarial.

5.2 Resultados del objetivo 2

5.2.1 Políticas sobre el liderazgo

En este apartado se da cuenta de la respuesta al segundo objetivo propuesto, determinando los elementos del liderazgo del profesional del siglo XXI presentes en las políticas internacionales, los PEP y las concepciones de los directores de los tres programas de maestría seleccionados.

En primer lugar, se abordó el trabajo realizado por la UNESCO quienes dentro de sus propósitos se establecieron la universalidad de la educación, por ello apoyaron el proyecto regional para América Latina y el Caribe (PRELAC) que deseaba responder a los objetivos de las Naciones Unidas, haciendo énfasis en la calidad educativa.

Como propuesta presentaron el informe “*líderes escolares, un tesoro para la educación. Bases del liderazgo para la educación*” donde se presentan mecanismos para la formación de docentes y directores de primaria y secundaria, haciendo una apuesta por el liderazgo transformacional, capacitándolos en diferentes habilidades. La iniciativa arrancó en 1997 con la participación de

Chile, Ecuador, México, Argentina, Bolivia, Paraguay, Nicaragua, El Salvador y República Dominicana.

Los resultados se han ido dando progresivamente, claro está, con subidas y bajadas, algunos casos de éxito y otros de posibilidad de mejora, presentando informes del proceso en el 2002, 2007, 2010 y 2014. Fruto de este proyecto nació la organización de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (ORELAC).

Algunos de los resultados obtenidos son los siguientes:

- Capacitación de más de 800 docentes y directivos de diferentes países de América Latina.
- Se logró reducir la tasa de deserción escolar de manera evidente en México (caso Chihuahua)
- Se crea la Red Latinoamericana por Autoridad Moral y Liderazgo.
- Crean el primer congreso latinoamericano en liderazgo educacional (2010)

Los resultados obtenidos han sido el derrotero a continuar con la propuesta por parte de la UNESCO, estableciendo horizontes de acción no solo para Colombia sino para todos los países de la región.

En el 2014 se publica el documento “*liderazgo directivo: sistema estratégico dentro de las políticas educativas*”, que, apoyado en el trabajo realizado previamente, establecen lineamientos y estándares para la aplicación del liderazgo directivo, dando casos reales en los países participantes, los cuales fueron: Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, República Dominicana y Perú.

Se establecieron el perfil y rasgos de los sujetos que se reconocen como líderes, entre los cuales se mencionan que tienen contratos a término indefinido y reciben una remuneración salarial adecuada. De la misma manera en la mayoría de los países se establecen unos parámetros mínimos por parte de los gobiernos para el nombramiento como directivo de una escuela.

Finalmente, el informe concluyó que existe escasa investigación en el tema, siendo abordada es estudios de nivel local y de bajo alcance, centrándose en las necesidades de formación de directivos docentes, los perfiles, competencias y el rol que ejercen en contextos dinámicos.

El segundo caso presentado a nivel internacional es el de OCDE, quienes en el 2008 presentaron el informe “*Mejorando el liderazgo escolar*” en el cual se estableció la necesidad de redefinir las responsabilidades del liderazgo, además se debe tener un proceso reflexivo sobre el desarrollo de las habilidades. Agrega la necesidad de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en las escuelas. La Organización expone en el documento la necesidad de retomar la pedagogía activa como medio para lograr los objetivos propuestos. Al final, pero no menos importante, establece que el liderazgo debe tener un lugar claro en las propuestas curriculares de las instituciones educativas.

Para lograr estos fines la OCDE propone a los países hacer de la profesión docente una propuesta atractiva, atrayendo el mejor talento a asumir el rol de maestro, esto con el fin de procurar el desarrollo económico de la nación.

5.2.2 Análisis de los Proyectos Educativos de los Programas de Maestría (PEP) y de las entrevistas a los directores de los Programas de Maestría.

Siguiendo con el desarrollo se entró a analizar los proyectos educativos de los programas de maestría (PEP) junto a las opiniones expuestas por los directores de programa en las entrevistas.

La Universidad de Ciencias Aplicadas Ambientales (UDCA) no tiene de manera explícita dentro de su propuesta educativa la categoría liderazgo, pero a revisar con más detenimiento las opiniones expuestas en sus documentos institucionales como en el plan de estudio de la maestría se evidencian los siguientes aspectos:

- Quieren formar profesionales integrales. No únicamente una persona experta en ciencias ambientales sino además reflexivas y crítico de la situación actual, capaz de tomar iniciativa desde su dimensión socio-cultural, sensible ante los asuntos humanos y del medio ambiente.
- Dentro de las habilidades que debe desarrollar es la capacidad de coordinar proyectos con las comunidades para solucionar problemas concretos.

Se reconoce que, aunque directamente no se menciona la formación de líderes ni es patente por medio de alguno de los seminarios de la malla curricular se evidencia vestigios de una apuesta a la formación de líderes desde el currículo oculto. La UDCA desde su énfasis en educación ambiental plantea una plataforma donde los docentes se proyectan como sujetos generadores de cambio y promotores de una cultura del cuidado del medio ambiente, con rasgos propios de un líder. Sin embargo, no se ve un tipo de liderazgo propio y se entiende que cada persona tiene la libertad de desarrollarlo a su manera. La Dr. Callejas expone que la universidad potencia las capacidades del líder, pero no se puede limitar a una educación formal en liderazgo, sino en la reflexión sobre las prácticas docentes de cada quien hace.

Por su parte la Universidad de la Salle, se establece como lema “*Educar para decidir y servir*”. De la misma manera como la UDCA no hace de manera explícita una apuesta por la formación de líderes, sin embargo, inculca en sus estudiantes los valores lasallistas (Servicio, fe, fraternidad, justicia y compromiso) todos ellos apuntan al compromiso social. Se espera que los egresados se destaquen como sujetos y que generen un impacto desde su quehacer profesional propendiendo por el desarrollo humano integral y sustentable.

Por ende, los docentes en formación del programa de maestría han de tener estos mismos valores, sin embargo, en palabras del Dr. Vásquez, la universidad no puede imponer sobre los formando una visión de la realidad, sino que cada quien ha desarrollar según sus capacidades y en el contexto en el que se encuentra el rol de líder.

Finalmente, la Universidad Militar Nueva Granada (UMNG) dentro de su plan curricular hace una apuesta por la formación de líderes, tanto así que una de sus líneas de investigación se llama “*liderazgo y gestión educativa*” y entre los propósitos de formación indica: “Ser líderes, autónomos con sentido ético centrado en valores universales como la justicia, la solidaridad y la equidad”. Como comentó la Dr. Vianey Díaz en la entrevista, la UMNG entiende el liderazgo desde la gestión del conocimiento dentro y fuera del aula, es decir, el docente es aquel que puede en todos los espacios crear un ambiente propicio para el desarrollo y aprendizaje de sus estudiantes, apoyado en la investigación e iniciativa para el mejoramiento, siendo proactivo.

Se evidencia que las tres universidades mantienen un perfil parecido pero cada una con su identidad claramente definida. Las tres, ya sea de manera explícita o tácita, desean formar a los docentes como sujetos capaces de transformación social y ambiental del país, para que en su quehacer profesional lo reflejen. Es decir, se evidencia que hay una línea transversal desde las opiniones de los organismos internacionales citados hasta la práctica en el aula de cada maestro.

5.3. Resultados del objetivo 3. Estudio de caso instrumental

5.3.1 Características sociodemográficas de los participantes en el estudio.

Los participantes en el estudio pertenecen a los tres programas de maestría seleccionados.

Con el objetivo de conocer aspectos básicos sociodemográficos de los tres grupos, se preguntaron en la encuesta datos básicos, que permitieran conocer la composición de los participantes y realizar posibles inferencias significativas en los resultados. La Figura 6, muestra un compendio de los 6 aspectos indagados.

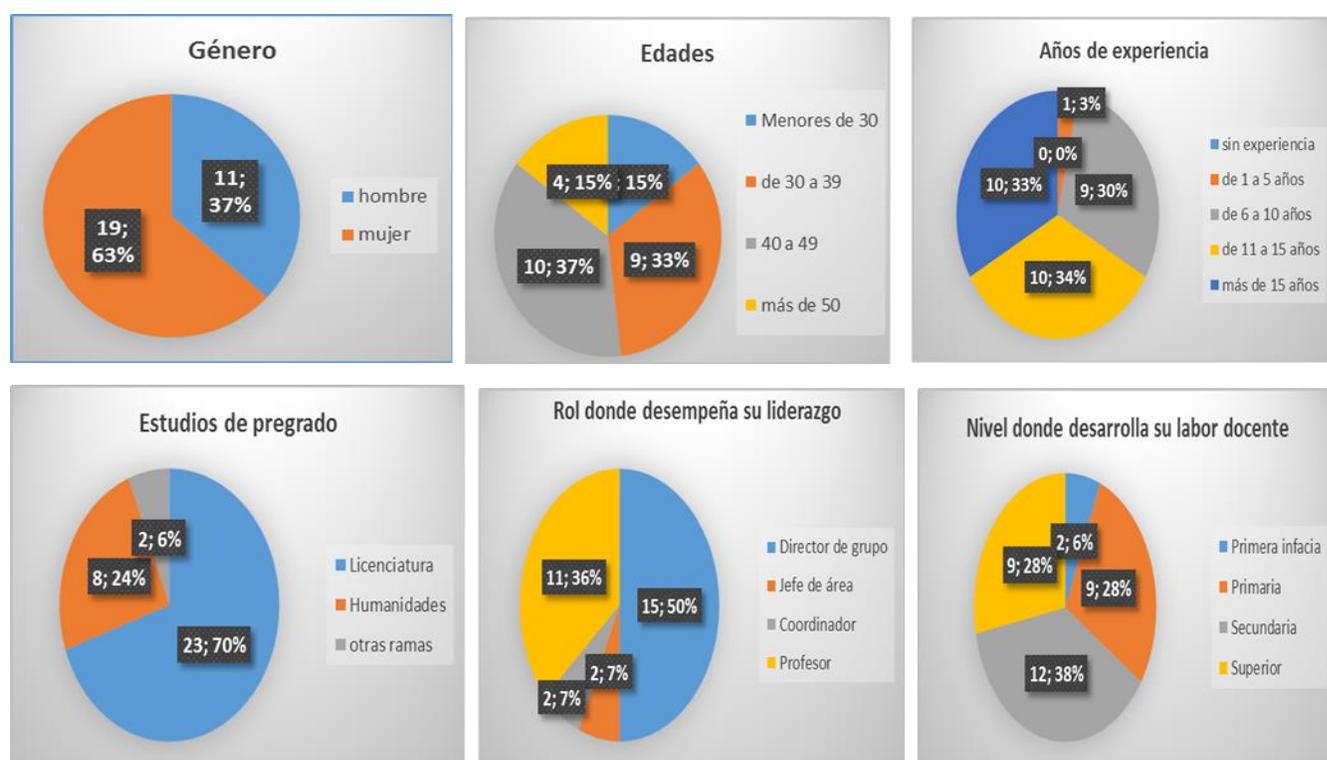


Figura 6. Aspectos sociodemográficos de los participantes en el estudio. Fuente: Elaboración propia

En la Figura 6, se observa que la mayoría de la población encuestada corresponde a mujeres, siendo el 63% de la muestra. Esto evidencia que la docencia es una profesión mixta donde el papel tanto el hombre como el de la mujer es igualmente valioso. A pesar que existe

una diferencia porcentual entre un género y otro no es tan significativo si la comparamos con las ciencias exactas o las ingenierías. En cuanto a la edad, de la muestra, se obtuvo que el participante de menor edad tiene 27 años mientras que las personas de mayor edad tiene 57, el grueso de la muestra son profesionales que se encuentran entre los 30 y los 49 años estando casi al mismo nivel de los 30 y los 40.

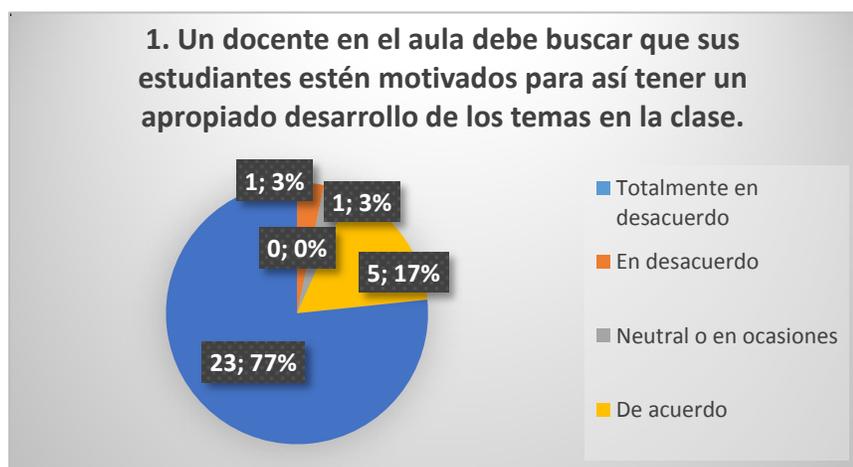
A su vez, del total de los encuestados todos tienen experiencia laboral como docentes, solo una persona tiene menos de cinco años de experiencia, mientras que el grueso de la muestra se distribuye casi de manera equitativa dentro de los otros rangos teniendo nueve personas entre seis y diez años, donde vale hacer la aclaración que de ellas cinco ya acumulan una década de experiencia. De once a quince años son diez personas y el grupo restante ya tiene más de quince años de experiencia teniendo como tope un participante. En cuanto a los estudios de pregrado, El 70% de los encuestados son licenciados de diferentes áreas. Ocho de los encuestados son personas con estudios en carreras de humanidades siendo filólogos, filósofos y psicólogos, mientras que el 6% de la población muestra no pertenecen a ningún área de la licenciatura que corresponden a un ingeniero de sistemas y una administradora de empresas.

Los datos en la Figura 6, muestran que quienes ejercen un cargo de coordinador o de jefe de área son la minoría dentro de la muestra, mientras que el resto de los encuestados cumplen más de una función dentro del aula. Es de anotar que para esta muestra muchos de los que marcaron el rol como director de grupo también marcaron profesor. Para efectos prácticos, fueron considerados sólo una respuesta, aquellos que marcaron dos no se les tuvo en cuenta la de profesor, ya que el 100% afirmó ejercer como profesores, lo anterior con el fin de diferenciar aquellos que ejercen dos roles. La distribución es equitativa entre primaria, secundaria y educación superior, excepto en educación infantil a nivel de maestría. Los encuestados

demuestran tener experiencia en el sector educativo. Los niveles donde desarrolla la labor docente resultan ser muy parecidos de acuerdo a su desempeño laboral, doce de ellos ejercen en secundaria, en la misma medida nueve en primaria al igual que en educación superior, mientras que para la primera infancia solo dos de ellos. Nótese que en estos resultados preliminares coincide la dirección de grupo con el número correspondiente de los que enseñan en secundaria.

5.3.2 Resultados de la encuesta aplicada a los tres grupos.

A continuación, se desarrolla cada ítem trabajado en las encuestas, para un total de 20



afirmaciones.

Figura 7 . Afirmación 1. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 7, muestra un número significativo de los docentes encuestados está muy de acuerdo con la afirmación. Es decir que en su gran mayoría identifican que parte de la responsabilidad de un líder es la motivación del grupo.



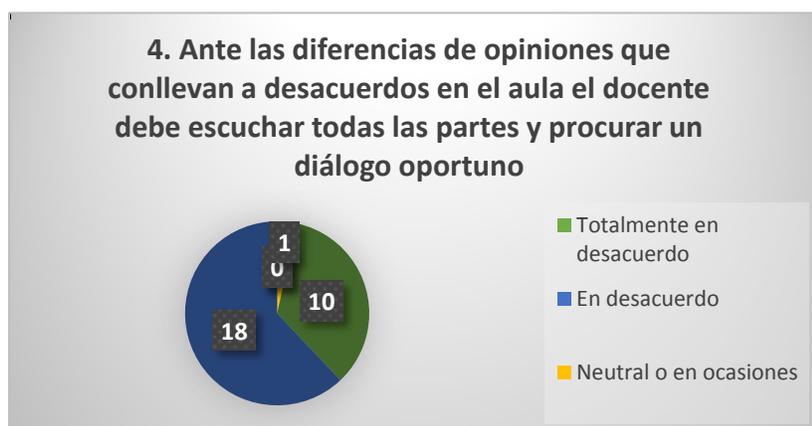
Figura 8. Afirmación 2. Fuente: Elaboración propia.

En la afirmación número dos, las respuestas son más próximas en cuanto estar de acuerdo en involucrar a los estudiantes en la participación en clase, además tener en cuenta las decisiones del grupo sin dejar de lado la importancia de la motivación. En la Figura 8 se evidencia que doce participantes están de acuerdo en generar motivación en el aula mientras que diecisiete afirman estar totalmente de acuerdo.



Figura 9. Afirmación 3. Fuente: Elaboración propia.

La siguiente Figura nos da a conocer que los grados de confianza entre la institución, los estudiantes y los colegas no debe ser importante; confiar en el buen actuar de lo que implica la comunidad estudiantil, los datos arrojan que 12 profesores están de acuerdo con esta premisa y once manifiestan en estar de acuerdo, si revisamos los resultados resultan ser muy parejos, mientras que seis de ellos afirman que solo en algunas ocasiones y un solo participante afirma no



estar de acuerdo, en confiar.

Figura 10 . Afirmación 4. Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la afirmación apunta a que 18 participantes afirman compartir un totalmente de acuerdo con respecto a las diferencias, opiniones y respeto en el aula procurando ser escuchados en un diálogo oportuno. Diez de los encuestados afirman en una categoría 4 de acuerdo a la encuesta estar de acuerdo. Si nos fijamos los rangos siguen siendo próximos.

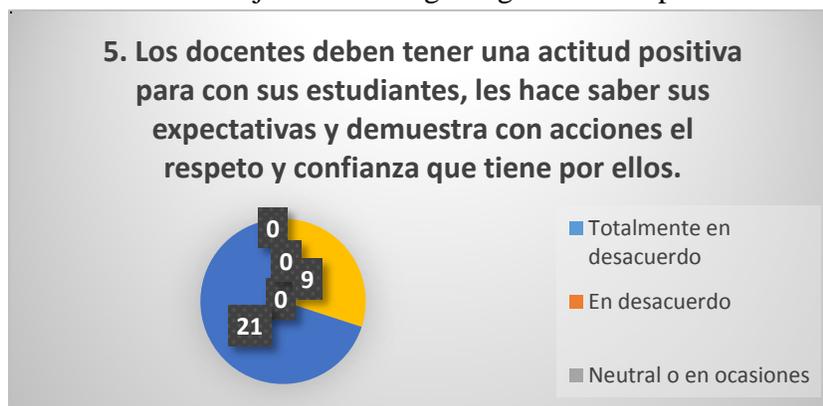


Figura 11. Afirmación 5. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la opinión de la actitud que reflejan los profesores ante los estudiantes, 21 participantes arrojaron el resultado máximo de la encuesta apuntando sobre 5 que están totalmente de acuerdo con que pueden demostrar respeto y confianza en ellos.

En una menor escala, 9 afirman también estar de acuerdo para dar un equivalente a 4 sobre 5.

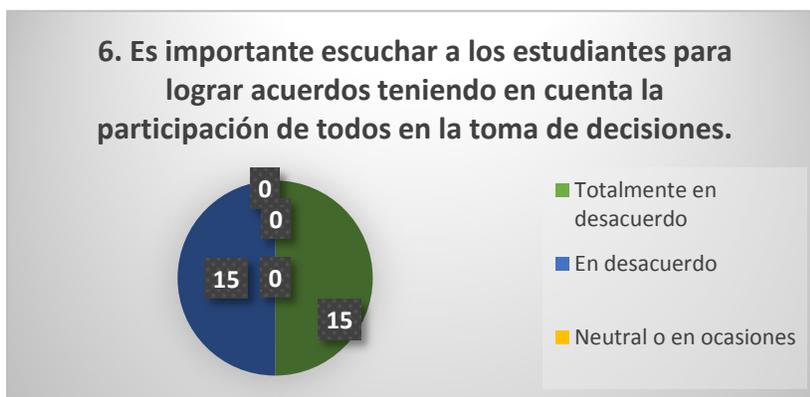


Figura 12. Afirmación 6. Fuente: Elaboración propia.

La mitad de los participantes afirman estar totalmente de acuerdo con que sean escuchados y lograr acuerdos en común, y la otra mitad respondió en estar de acuerdo. Es de anotar que las escalas van de 1 a 5, donde 5 es un sí rotundo y un 1 es un no.

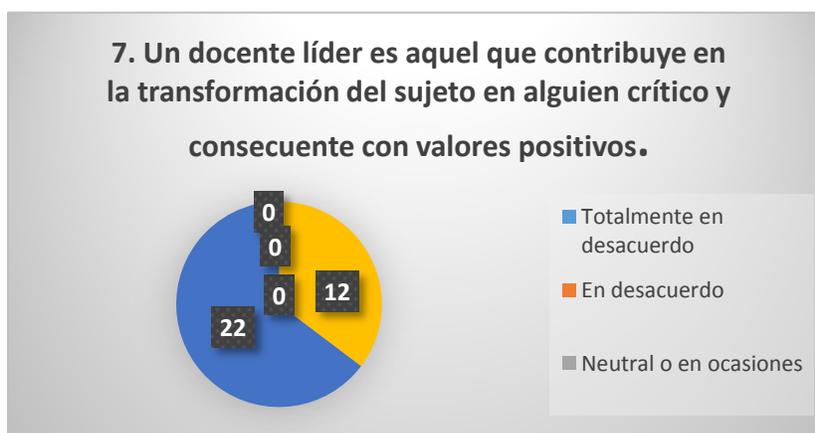


Figura 13. Afirmación 7. Fuente: Elaboración propia.

Queda completamente claro en la Figura que para los maestros entrevistados el ser líder va de la mano con la vivencia de ciertos valores y una postura crítica ante la realidad. La totalidad de los participantes afirmaron estar de acuerdo o muy de acuerdo con la premisa.



Figura 14. Afirmación 8. Fuente: Elaboración propia.

Ante la afirmación por las políticas institucionales y la estructuración de objetivos, aparenta cierta diferencia con respecto a los demás ítems del instrumento, pues 9 personas tomaron una posición neutral. Esta pudo verse afectada por distintas interpretaciones que se dio sobre la pregunta, mostrando que ciertas formas de entender el liderazgo desde lo organizacional

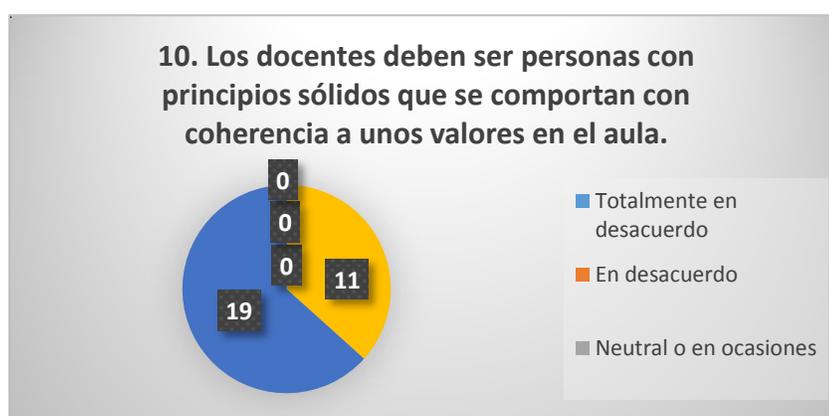


no necesariamente calan a profundidad con el quehacer pedagógico.

Figura 15. Afirmación 9. Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente parece ser una premisa que se convierte en una verdad de Perogrullo, la totalidad de los encuestados están de acuerdo con que la formación de los docentes debe estar de alguna manera permeada por la categoría de liderazgo.

Conectando las ideas presentadas en la pregunta siete del cuestionario (ver Figura 13) nuevamente vuelven a coincidir todos con que el docente debe ser una persona con principios



sólidos, en este caso un número mayor (19) estuvieron muy de acuerdo.

Figura 16. Afirmación 10. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura anterior, se muestra claramente los procesos éticos que dentro del aula mantienen los docentes para así llevar a buen término los proyectos. Cabe subrayar que un grupo de los profesores indagados mostraron su neutralidad ante la pregunta (tres en total) lo cual comienza a perfilar cuáles son las prioridades para las personas que han sido interrogadas con el instrumento.

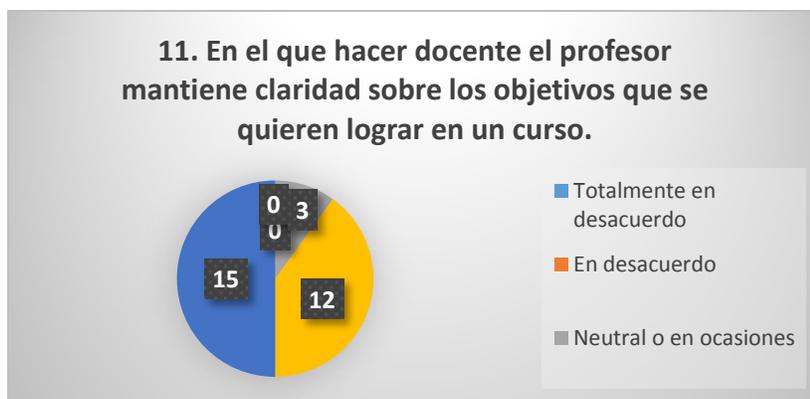


Figura 17. *Afirmación 11. Fuente: Elaboración propia.*

Seguidamente, 15 de los participantes afirman estar totalmente de acuerdo con ser claros en los objetivos de la clase. Es de notar que la afirmación sigue apuntando a perfilar de qué manera los docentes perciben el liderazgo a través de teorías que ya se han desarrollado en el marco teórico y que pasaremos a profundizar en los análisis, mientras que 12 aún siguen estando de acuerdo con la premisa.



Figura 18. *Afirmación 12. Fuente: Elaboración propia.*

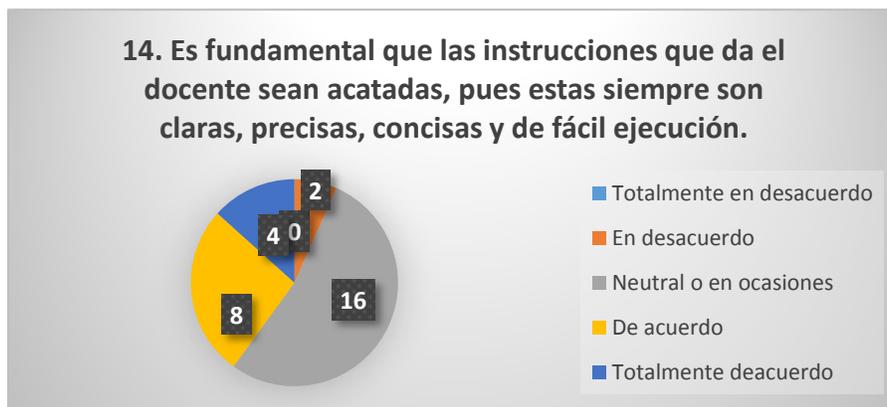
La pregunta 12 del instrumento será ampliada en el apartado de análisis, sin embargo, desde ya se identifica como una, sino la más dispar de todas si tenemos en cuenta sus resultados: 15 personas asumieron una posición neutral, a lo cual se le debe sumar que no hay una tendencia

definitoria que permita dar por sentado que los maestros tienden más por el acuerdo o el desacuerdo frente a la formación en y para el liderazgo.



Figura 19. Afirmación 13. Fuente: Elaboración propia.

Al observar los datos de esta Figura, se evidencia que la gran mayoría están de acuerdo con generar premios, logros o castigos con los estudiantes; mientras que un número no mayor opinan ser neutrales con respecto a este tema y 6 de los participantes en estar totalmente de acuerdo, por lo que la Figura implica relaciones próximas con preguntas que apuntan a los objetivos o a los medios de enseñanza como se demostró en Figuras anteriores, aquí se empiezan a notar cambios



en puntajes más elevados con respecto al quehacer en el aula desde un punto como líder.

Figura 20. Afirmación 14. Fuente: Elaboración propia.

Continuando con la presentación de los resultados, para un gran número de encuestados (docentes) en algunas ocasiones o de carácter neutral opinaron que las instrucciones impartidas por el docente no siempre serán acatadas, ocho indican estar de acuerdo y dos participantes en no estar de acuerdo con ellos, solamente 4 de ellos responden en si estar totalmente de acuerdo. Al observar estos primeros resultados existen variaciones muy marcadas con respecto a la opinión que las instrucciones sean precisas, concisas y de fácil instrucción.

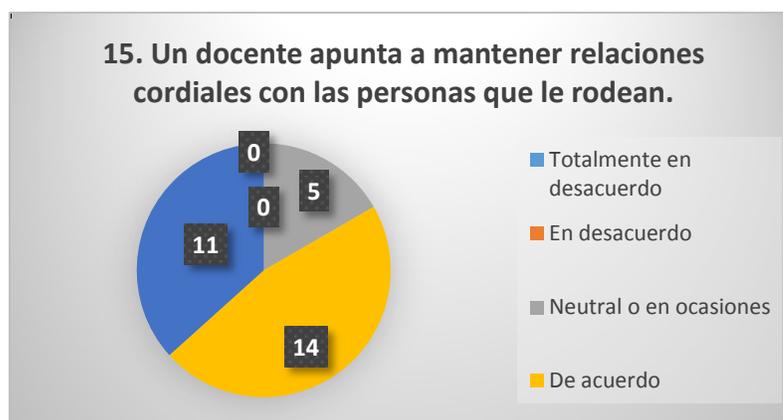
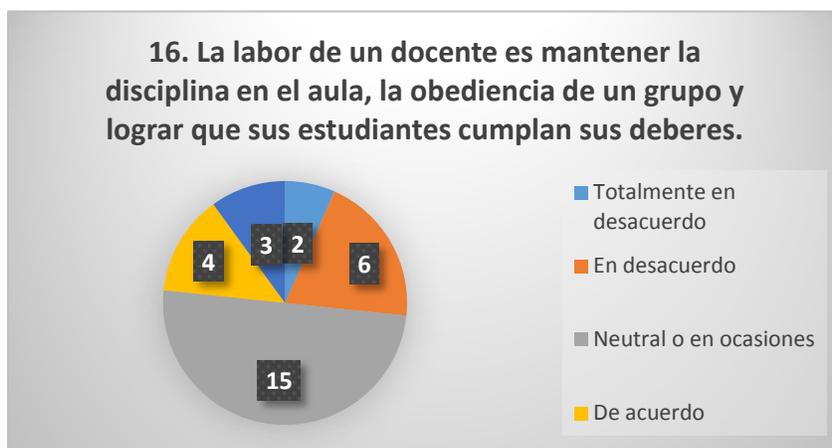


Figura 21. Afirmación 15. Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar en estos resultados que 14 encuestados están de acuerdo con mantener relaciones cordiales, mientras que para 14 de ellos esta premisa es muy importante y 5 afirman que solo en ocasiones, de nuevo está Figura presenta variaciones en cuanto a las relaciones con los demás.

La Figura (21) demuestra un alto número de neutralidad o en ocasiones que el docente debe mantener la disciplina en el aula, 4 de ellos afirman en estar de acuerdo con que estos parámetros se cumplan, 3 apuntan a un totalmente de acuerdo, mientras que 6 manifiestan en no estar de acuerdo con ello y dos de ninguna manera, estos datos representan la diversidad de

opiniones con respecto al manejo de la disciplina manejada en el aula, teniendo en cuenta desde los diversos sitios de trabajo en la enseñanza de qué manera se comprende la obediencia, el



cumplimiento y la disciplina desde la perspectiva docente.

Figura 22. Afirmación 16. Fuente: Elaboración propia.

La afirmación apunta a la habilidad de los educadores a mantener normalizado el grupo. En los resultados se nota que la afirmación puede sonar ambigua para los participantes, ya que la mitad respondió neutral, y los demás resultados son parejos. En ese orden de ideas no se evidencia que no necesariamente es un criterio importante para determinar el liderazgo de una



persona.

Figura 23. Afirmación 17. Fuente: Elaboración propia.

Los datos de la Figura 23, se evidencia que la mayoría no está de acuerdo con esta afirmación, mientras que un número menor apuntan que si es necesario.

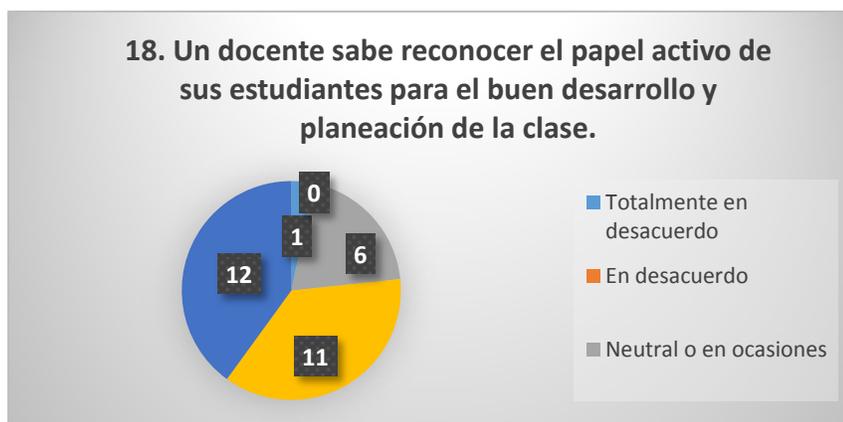


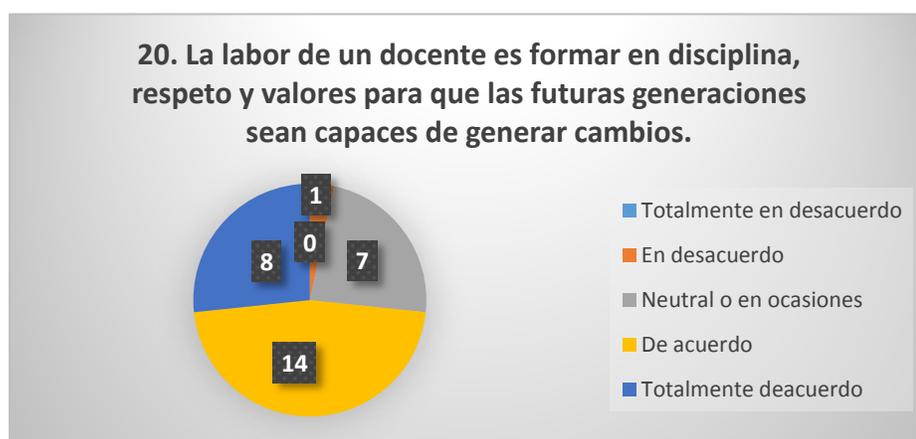
Figura 24. Afirmación 18. Fuente: Elaboración propia.

Los presentes datos dan a conocer que el docente está en la habilidad de reconocer el papel activo del estudiante generando una marcación de 12 participantes muy seguido de estar de acuerdo con un número 11, uno de ellos afirma en no estar de acuerdo con esto y 6 ser neutrales o en algunas ocasiones, sin embargo, los datos apuntan a que una gran mayoría afirma estar en un alto grado numérico si estar de acuerdo con la afirmación realizada.



Figura 25. Afirmación 19. Fuente: Elaboración propia.

La presente afirmación (Figura 25) nos ayuda a aclarar el fenómeno de estudio (liderazgo) para el cual nos interesa, pues 16 de ellos respondieron que en algunas ocasiones tienen la experticia para generar liderazgo en el aula. Otro resultado que se evidencia en la presente figura es que 8 de los participantes dicen estar en desacuerdo, la mayoría de los datos apuntan al no, de acuerdo a los niveles de escala con la encuesta, es decir el fenómeno del liderazgo genera una marcación bastante significativa frente a quienes responden tener la experticia porque es un



número menor los resultados apuntan a estar en 1 o 2.

Figura 26. Afirmación 20. Fuente: Elaboración propia.

Los datos que se presentan en la Figura número 26 apuntan a que la gran mayoría están de acuerdo con que la labor docente solo se elabore en la disciplina, el respeto y los valores para dar un total de 14 participantes respondiendo a si estar de acuerdo con la premisa. Ahora bien, 8 de ellos dicen estar de acuerdo, 7 en ocasiones y 1 en desacuerdo. Se observa que un número significativo de encuestados apuntan a que son necesarias estas características para ejercer un rol

de líder en el aula. La marcación sigue siendo muy alta ya que la gran mayoría corresponde a un sí como importancia desde la labor docente.

En ese orden de ideas, se arrojan los resultados de los sujetos que participaron en las encuestas. A continuación, se desarrollará un proceso de análisis de los resultados de acuerdo a los objetivos específicos. Con el fin de identificar los elementos de liderazgo apuntando a las necesidades del profesional del siglo XXI.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se desarrollará el análisis de los datos obtenidos en la realización de las encuestas frente a las referencias bibliográficas que fundamentan teóricamente el liderazgo, y los resultados obtenidos al revisar las opiniones de los organismos internacionales, las instituciones y los directores de programa.

6.1 Análisis de la encuesta con la literatura académica.

A continuación, se hará una revisión de los resultados arrojados en la encuesta y en las entrevistas sobre los cuatro tipos de liderazgo y la importancia que se le da al liderazgo en los ambientes educativos.

Las afirmaciones 1, 3, 5 y 7 (capítulo anterior) apuntan al liderazgo transformacional. Se considera como uno de los más completos, ya que incluye dentro de su estructura general el carismático, transaccional y democrático, el cual resulta ser uno de los inspiradores, innovadores y creativos con respecto a una visión de futuro y de adaptación para quien se identifique como un

verdadero líder. Por otra parte, se toman en cuenta los rasgos y las conductas del líder en situaciones específicas ya que ha sido considerado como un enfoque más desarrollado y estudiado en la actualidad teniendo en cuenta como su mayor exponente a Bass (1985), basándose en ideas originales sobre cómo se puede analizar desde diversas perspectivas para ser más exactos y lo que nos compete en este espacio investigativo la educación.

En las Figuras de los numerales 12, 14, 16 y 18 se apunta a las afirmaciones 1, 3,5 y 7, sobre el liderazgo transformacional: Se aprecia que, de la totalidad de los encuestados, 23 personas afirman estar totalmente de acuerdo en las afirmaciones planteadas que apuntan a las prácticas de liderazgo transformacional, por lo tanto, se le da prioridad a esta tendencia que va más allá, donde el docente tiene una mirada en reconocer, potenciar y comunicar sus prácticas en pro del ejercicio educativo.

Es de anotar que esta teoría, transformacional, cobra especial importancia en las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto a sus líderes (Lupano y Castro, 2008). Las cuatro afirmaciones nos permiten determinar que se cumple el propósito a nivel mundial propuestos por la Unesco, donde su principal preocupación debe ser en determinar actitudes de ser líder de tipo transformacional, es decir, que cambie pensamientos en pro de la sociedad; es así como las universidades apuntan al proyecto nacional, desde esta perspectiva y los docentes comprenden la importancia del fenómeno de una manera intrínseca. Aun así, el resto de la población encuestada determina que sigue siendo importante en un rango un poco menor, pero sin ser del todo nulo o menos importante.

Por otro lado, este estilo de liderazgo de acuerdo a la teoría ayuda a generar cambios significativos en la vida de las personas, estableciendo un impacto desde lo positivo y generando así los valores, los cambios de expectativas y las aspiraciones por parte de sus seguidores.

Además, no olvidemos que los cambios acelerados en el contexto educativo y la crisis económica obliga a pensar sobre las prácticas docentes inmersas en el liderazgo en el aula, por ende, cuando hay crisis tenemos necesidades de mejorar el perfil desde lo que sería un docente eficaz con todas las competencias para llegar a ser un líder transformacional.

Con respecto a las afirmaciones 2, 4, 6 y 8, los instrumentos apuntaban al liderazgo democrático, el cual su principal característica es la teoría del comportamiento definido por Daft (2006) donde un líder es quien delega autoridad en otros para fomentar la participación y recurriendo a sus colaboradores, su principal propósito es generar tareas para ganar su respeto para ejercer influencias en cuanto a decisiones por consenso.

Los hallazgos que presentaron en el liderazgo democrático, en gran medida demuestran estar de acuerdo con la idea de ejercer sus prácticas docentes desde este tipo de liderazgo.

Lo que sorprende en la afirmación número 8, es que para los docentes no es tan significativamente alta la necesidad de priorizar o socializar las políticas institucionales y aun así, marcan puntuaciones altas. Se podría insinuar que los docentes han tenido una interpretación de esta afirmación más orientada a los procesos de gestión de calidad y a la gestión organizacional que a la vivencia de esos valores y objetivos dentro del salón de clases.

El fenómeno y el contexto determinan una tipología de carácter intrínseca porque no logra la participación y desarrollo de habilidades para persuadir a sus subordinados alentando su participación. Refiere Juárez (2010), que es un estilo que se recomienda para las acciones educativas y administrativas, es decir, no existe allí una posible negociación entre sus integrantes, sino por el contrario difieren ya que se centran en el grupo.

Dentro del instrumento las afirmaciones 11, 13, 15 y 17, pertenecen al liderazgo transaccional enmarcado dentro de la teoría de las relaciones donde su principal característica

radica en el intercambio conociendo las necesidades de sus seguidores, por medio de recompensas para satisfacer necesidades. Su mayor fuerza es la identificación institucional comprendido desde la estructura organizacional (Contreras y Barbosa, 2013).

La afirmación 11 arroja que es importante para los docentes mantener claridad sobre los objetivos que se quieren lograr, sin embargo, esto se da más por una buena práctica docente y un desarrollo adecuado de la planeación en un curso, permite el reconocimiento por parte de los estudiantes que la persona encargada es idónea para desempeñar la labor que se le ha encomendado y a su vez se le reconoce como una persona con un amplio conocimiento en el saber que enseña y por consiguiente digno de ser escuchado.

En la afirmación número 13 se presentó una tendencia de posturas “neutral o en ocasiones” e incluso lo valoraron con totalmente en desacuerdo, esto nos devela que para el docente no es importante mostrarse como aquel que premia o castiga (se cumple porque hace parte de los lineamientos institucionales) sino que ya se están replanteando esos modelos, pues se acerca mucho a las figuras autoritarias y de una pedagogía tradicional.

Mientras que, en la afirmación 15 se obtuvo una tendencia significativa a la aceptación, la afirmación 17 ha sido una de las afirmaciones que tuvo el más bajo nivel de aprobación. Este tipo de liderazgo puede llegar a distorsionar la figura del maestro, ya que convierte la valoración del trabajo en un mecanismo de coerción o estímulo viciando la evaluación.

Por otra parte la, 14, 16, 18 y 20 pertenecen al liderazgo autoritario, su principal característica es ejercer control a un grupo determinado, lo más importante es la toma de decisión sin importar si es acertada o no (Juárez, 2010).

En este grupo de afirmaciones sorprende las puntuaciones, ya que bajo la tendencia actual de los discursos sobre la pedagogía tradicional donde se proponen cambios de paradigma, siguen teniendo cabida y aceptación un modelo autoritario.

Si revisamos la afirmación 20, se invita a que el docente establezca límites y control al comportamiento de sus estudiantes; bajo estos principios, el buen docente es el que es capaz de mantener el control en el aula.

Finalmente, las afirmaciones pertenecientes a los numerales 9, 10, 19 y 12 nos dan un indicador sobre la importancia del liderazgo de acuerdo a sus contextos laborales y académicos. Allí se evidencia la categoría como una perspectiva más central en cuanto a los procesos de ejercer el liderazgo ya sea dentro y fuera del aula. El instrumento ayuda a orientar una evaluación del término sobre cómo hoy día se está formando al profesional en educación, ello con el fin de poder analizar los elementos presentes en la formación de docentes para caracterizar el constructo del liderazgo en cuanto a la mirada del profesional del siglo XXI.

Sobre la afirmación 9, se esperaba una aceptación mayor, sin embargo la tendencia fue de acuerdo y neutral. Se esperaría que para el docente sea importante que se forme en y para el liderazgo cosa que no se prestó.

La afirmación 10 “los docentes deben ser personas con principios sólidos que se comportan con coherencia a unos valores en el aula” tuvo una gran aceptación por parte de los encuestados, al parecer los estudiantes obviaron la categoría como importancia del liderazgo y la aplicaron como una característica inherente a la persona.

La afirmación 12 demuestra que existe una gran ausencia de formación para el liderazgo, y que no se evidencia de manera explícita y clara la aplicación del liderazgo como un elemento transversal dentro de los planes de formación.

La afirmación 19 sorprende por sus resultados ya que de toda la encuesta fue la que obtuvo el nivel más bajo de aceptación entre los participantes, es decir, los candidatos a magister reconocen que ni ellos ni sus colegas se puedan llamar con total seguridad expertos en el tema.

De todo lo anterior se distingue que los docentes no tienen definido un único tipo de liderazgo, sino por el contrario aplican alguno según sea la circunstancia que se está viviendo. Por ello es necesario que en la capacitación a los educadores se cimienten las bases de un único tipo. No se puede llegar a afirmar que alguno de ellos sea malo, dado que todos se aplican y son útiles según las circunstancias, pero desde la mirada al fenómeno estudiado se secunda la idea presentada por PRELAC, quienes hacen una apuesta por el tipo transformacional.

Cada docente debe tener una reflexión sobre sus acciones. El líder debe ser plenamente consciente de la intencionalidad de sus acciones dentro y fuera del aula. El problema no es que se combinen los diferentes tipos de liderazgo, sino que no se tenga claro cuál está aplicando en un momento determinado y cuáles son las consecuencias que conlleva cada una de ellos.

Se evidencia falta de conciencia plena de la figura que ejercen, es decir, se entienden así mismo como líderes, pero no es un pensamiento que esté siempre presente. La experiencia indica que hay otras preocupaciones más apremiantes cuando se está en el aula.

Es decir, que se necesita generar procesos con los profesores para naturalizar el liderazgo en sus prácticas, formalizar un único tipo de liderazgo que se aplique siempre, y sea parte inherente a su práctica.

6.2 Análisis de las opiniones de las instituciones y directores de programa

A reglón seguido, se presentarán las aproximaciones que se obtuvieron de las entrevistas a los directores de maestría de los programas en cuestión. Estas entrevistas se pueden rescatar para el análisis de puntos en común y divergencias.

Se evidencia que las tres instituciones, al ser indagados al respecto, muestran que es un tema que contribuye a los perfiles de los egresados de los programas, no obstante solo la UMNG lo hace de manera explícita. Esto no resta valor a la propuesta educativa de la UDCA o de la SALLE, dado que se percibe como currículo oculto.

Sin embargo, se produce un valor agregado del perfil de egreso de los magísteres que va más allá de las habilidades desarrolladas sino que tiene que ver con su ser: asume una opción de vida. Para el caso de la UDCA es perfectamente evidente que atenderían a unos asuntos propios de su saber: la situación medio ambiental, de la misma manera la Salle inculca en sus formandos la responsabilidad social. La UMNG defiende los principios de la calidad académica y rigor investigativo. Es decir, que no se puede hablar de un único perfil de líder, más aún, se reconoce como sano que existan estas diferencias, impregnado de la filosofía institucional. Debe generar un elemento diferenciador dentro del universo de opciones, con la cual el candidato a una maestría, y más aún a un programa en educación, se siente identificado.

El liderazgo no es una fórmula establecida donde se trasmite un conocimiento. Sino un proceso continuo de aprehensión de valores fundamentales, construyendo una pirámide axiológica que sirve de derrotero para labor docente. Esto lleva a indagarse sobre este mismo principio en cada institución educativa. Surgen preguntas al respecto: ¿Qué tan vinculados están

los docentes con el proyecto educativo institucional, dónde participan? ¿Cuál es el convencimiento de los docentes sobre su compromiso con la institución y los alumnos?

En ningún momento se quiere afirmar que los educadores se hayan convertido en mercenarios y no sean comprometidos con su vocación, pero si deja para revisar la influencia de la estabilidad laboral y continuidad con el apersonamiento de la filosofía institucional. Bien comentaba el informe de la OCDE de la importancia de la remuneración y estabilidad laboral de los docentes. Un profesor que no se siente un trabajador, sino como gestor de un proyecto educativo, trasmitiendo valores, forjando una cultura y una filosofía en sus pupilos, mostrándoles una manera de entender la realidad con la cual él o ella se siente identificada.

De esta manera el liderazgo pedagógico no se limita a la gestión de los recursos didácticos, pedagógicos y materiales para garantizar el aprendizaje de los alumnos, sino que además promueve prácticas docentes integrales, que atiendan las múltiples dimensiones de la persona. Cada docente es líder en cuanto se convierte en un referente para sus estudiantes.

Retomando la idea presentada por el Dr. Vásquez en la entrevista, esto es responsabilidad de cada maestro. Es decir, la responsabilidad del proceso de profesionalización y mejoramiento de la labor docente recae en sí mismo, sin embargo aquí se debe hacer claridad que no puede quedar a la deriva. Se reitera la experiencia positiva del PRELAC, donde se prepara a las directivas para gestionar adecuadamente el talento humano con el que dispone, logrando no solo la calidad de la educación y el mejoramiento de los resultados académicos en las pruebas

estandarizadas, sino la consecución de metas superiores, se podrían llamar, trascendentes, más cercanas a los valores y al ideal de ser humano que se tenga.

De esta manera las instituciones educativas forman profesionales del siglo XXI, aquellos que no únicamente cumplen una labor básica, el intercambio de un saber por una remuneración económica, sino aquella persona que se entiende en contexto y que además tiene una identidad propia. El líder no únicamente guía sino que con su ejemplo y acción contribuye a la construcción de los sujetos.

6.3 Triangulación de los resultados

Teniendo en cuenta las fuentes analizadas, esto es: directores de los tres programas de maestría, estudiantes y los documentos consultados durante la revisión de literatura relevante, se procedió a realizar la triangulación de las tres fuentes teniendo en cuenta los planteamientos de Stake, (2014).

En ese orden de ideas, los tres directores de los programas de maestría manifiestan que cada persona (estudiante de maestría) es responsable en desarrollar esos procesos de liderazgo que no resultan ser opcionales, sino como deberes en su quehacer pedagógico ya sea dentro o fuera del aula. Afirman también que dentro de los currículos no se expone de manera explícita el término, sino que se desarrolla de una manera muy implícita y enmarcada desde la experiencia.

Los estudiantes de los programas, en alguna medida, yuxtaponen las afirmaciones de los directores ya que no enmarcan una conciencia real a la importancia del fenómeno, sino que se centran más en sus prácticas en el que hacer en el aula, mas no como los directivos afirman. La importancia está clara en la ejecución de proyectos investigativos, al parecer al profesor le interesan más las prácticas docentes y su rol como líder dentro del aula más no fuera de ella.

Sin embargo, cuando relacionamos la respuesta de los directores con los documentos consultados de la literatura relevante, encontramos una aproximación al cumplimiento de la meta. Por ejemplo, la propuesta que define la Unesco con respecto a los retos que deben afrontar los profesionales con base a las crisis que se presentan en el mundo, es percibida por los directores de los programas. Un ejemplo de ello se presenta en la Universidad la Salle con el Programa Utopía en la que se vinculan directamente a las regiones más apartadas (Yopal, Casanare), llevando el programa de Maestría a los profesores de instituciones oficiales. Aquí en este ejemplo vemos la relación con una de las metas de la UNESCO, al ofrecer la oportunidad de formación a la población que no puede acceder directamente a la Universidad.

Otro ejemplo, lo presenta la UDCA, con su proyecto de vinculación de los profesores del, Distrito de Cundinamarca, con el programa de la Maestría de Educación Ambiental. El proyecto ha permitido capacitar con subsidios de la Secretaría Departamental de Cundinamarca, profesores de veredas de en corregimientos apartados. La formación de estos profesores les permitirá ejercer un liderazgo transformacional en sus escuelas, empoderando a sus estudiantes con la calidad de la formación recibida. Lo anterior, apunta también a la disminución de la brecha en la calidad de la formación que reciben los estudiantes que se benefician de los recursos de los programas de las grandes instituciones de las ciudades, así como del talento humano que labora en estos programas.

Lo anterior, indica que Colombia no está tan lejos de llegar a cumplir las metas de la UNESCO, sino por el contrario se trabaja para que exista un impacto en el sector educativo, la apuesta en los programas de maestría es centrarse en los aspectos investigativos más no la importancia del fenómeno, ya que no existen espacios de reflexión donde se establezca el rol que

determina el docente en el aula, que en últimas si se genera un impacto en sus propios estudiantes. Es por esto que el liderazgo transformacional percibe la realidad del siglo XXI, entendido dentro de un liderazgo sostenible para enfrentar las crisis o problemas del sector educativo, todo lo que ello implica. Y es por eso que se necesitan personas empoderadas para poder ejercer un liderazgo eficaz dentro del marco de la educación. Recordemos que los encuestados serán candidatos a magister, replicadores del conocimiento en otra escala de nivel educativo.

Habiendo realizado un barrido por las distintas categorías para el análisis de los resultados a continuación se presentarán las conclusiones de la presente investigación.

CAPÍTULO VII. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

El logro más importante del estudio de este fenómeno es plantear las bases para el constructo del liderazgo del profesional del siglo XXI. Por lo anterior, esta autora se permite dar a conocer los hallazgos y conclusiones que soportan este trabajo de grado, a saber:

1. El liderazgo del docente no es una opción, sino un deber de cada uno. Desarrollar debidamente sus prácticas docentes implica el adecuado manejo de las personas que están a su cargo, por ende, las personas que se mueven en el mundo educativo han de gestar los proyectos que permiten el buen desarrollo y aprendizaje de las personas involucradas, lo que demanda la gestión, aplicación y motivación.

2. Cada docente es responsable del liderazgo que ejerce dentro y fuera del aula. Por ese motivo debe tomar consciencia de su rol frente a los estudiantes. No solamente esperar indicaciones externas sino ser proactivo en sus prácticas.

3. Las instituciones, por medio de los directivos, son gestores del talento humano. Es decir que deben propender por la formación en liderazgo de cada uno de sus maestros. No obstante y como se señaló en el punto anterior es una responsabilidad compartida. Los directivos deben crear un ambiente propicio para el intercambio entre colegas, un buen ambiente laboral y la consolidación de una identidad con el proyecto institucional.

4. El líder no busca seguidores sino acompañar a otros a adherirse a un proyecto. No se debe confundir la relevancia de la figura individual del docente con los verdaderos objetivos: la construcción y consolidación de un proyecto educativo institucional. El docente no es un fin, solo un medio.

5. La formación del docente debe gestar una reflexión de la práctica para consecuentemente naturalizarlo. Como se mencionó anteriormente, bajo un ambiente propicio, el intercambio con colegas y la reflexión personal de cada quien permiten identificar los rasgos de liderazgo que se poseen y aquellos que hacen falta adquirir. De esta manera poco a poco se van incluyendo en la práctica hasta que se aplican de forma natural.

6. Es necesario seguir profundizando la reflexión en torno a cómo el profesional ejerce el liderazgo en las dinámicas del siglo XXI, para ampliar su comprensión en los diferentes estadios de la educación y ambientes culturales propios de nuestra realidad.

7. Hay un amplio recorrido teórico sobre el liderazgo, pero se debe enfocar la reflexión hacia la puesta en escena y las prácticas docentes. Es necesario que en la formación y en los espacios de capacitación se trabajen los aportes ya realizados por los teóricos para poder llevarlos a la práctica.

8. El liderazgo puede no estar de manera explícita en los currículos y planes de formación de los programas de maestría, pero en todos ellos se reconoce como un componente esencial al quehacer docente. Por ende, han de hacerse ciertas adecuaciones al discurso para revelar y poner de manifiesto esa reflexión que se lleva a cabo y no quede implícito en el currículo oculto.

9. El ejercicio del liderazgo son prácticas, por ende, no son conocimientos que se adquieren sino habilidades que se desarrollan. Falta reforzar estos elementos durante las etapas de práctica pedagógica durante la formación en pregrado de los futuros docentes.

10. A pesar que en los discursos se insiste en la necesidad de transformar las prácticas docentes, aún persiste el liderazgo autoritario. Se evidenció en la encuesta que los docentes lo

siguen considerando como una opción válida. Esto no es necesariamente malo, sino es solo reflejo de las vivencias del aula y de los lineamientos de las instituciones en su política interna sobre el manejo de la disciplina. Para que se den cambios significativos es menester que los docentes tengan mayores libertades para desarrollar su práctica según se establezca y que los colegios y escuelas permitan esa transformación.

11. El liderazgo docente se da dentro y fuera del aula. La figura del maestro se torna en una figura de autoridad y respeto no solo en los espacios académicos sino en los deportivos, culturales, artísticos y personales. La acción de las personas no se limita únicamente a un espacio limitado y regulado por una normativa, sino que trasciende y se establecen lazos vitales entre maestro-discípulo. Por esta razón, la reflexión e investigación debe indagar las maneras de fortalecer estos otros espacios de crecimiento.

12. Una buena práctica docente debe permitir el desarrollo del pensamiento crítico de los estudiantes, hacerlos conscientes de su entorno vital, de las problemáticas sociales y ambientales que deben afrontar y de qué manera solucionarlas. Se transmite a los niños, niñas y jóvenes que es posible un cambio en el *modus vivendi* si el docente que acompaña se convierte en un signo visible y muestra viva que sí se puede tener un impacto significativo en su entorno.

13. El profesor líder es un gestor del conocimiento. Con su autoridad moral y al ser reconocido como un perito en un saber o ciencia, genera en las personas una imagen clara de sí, se le ve como un interlocutor válido para comprender el mundo, una voz que ha de ser escuchada y tenida en cuenta.

14. En las universidades se evidencia el liderazgo docente en las investigaciones. El trabajo que se desarrollan para aterrizar la reflexión conlleva el ejercicio de rasgos propios de un

líder, sin embargo, los estudiantes prestan poca importancia al componente investigativo, más bien se preocupa por su quehacer en el aula.

15. Un liderazgo efectivo conlleva el empoderamiento de la figura del docente. Se hace una crítica constructiva a las apuestas que se están haciendo desde la mercantilización de la educación. Se ha diluido la relación maestro-discípulo y se ha tornado en un intercambio servidor-cliente. Se hace necesario que cada maestro pueda ejercer su quehacer profesional sin tantos obstáculos que impiden el proceso creativo de cada quien y que limitan la labor docente a un reproductor de un discurso y a un obrero del conocimiento.

16. Un líder forma líderes. Para los cambios sociales que la coyuntura demanda, se hace menester que de la misma manera como a los docentes se les exige cumplir el rol de liderazgo, también se debe fomentar y formar a las futuras generaciones en las mismas habilidades.

17. Los docentes o estudiantes de maestría comprenden que ser líder, es enfrentarse a la realidad de las políticas institucionales. Para ser líder hay que tener capacidad de riesgo pero descubre que cuando desea arriesgarse su misma institución le presenta obstáculos, de alguna manera se convierte contradictorio a las peticiones del sistema nacional, y a nivel de Latinoamérica puesto que la propuesta de nación exige un fuerte componente en el liderazgo pero cuando el docente supera las barreras de lo tradicional se convierte en un arma en su contra por querer arriesgar más allá de lo que el sistema o modelo educativo le permite.

18. Liderar es persuadir. Finalmente, podemos definir el liderazgo pedagógico como la capacidad de las personas para convencer y persuadir a otros para el desarrollo de un horizonte y de un proyecto conjunto a nivel cognitivo, conductual, moral y personal.

En el ejercicio pedagógico y como profesionales de la educación, la presente investigación es una clara evidencia de la poca importancia que se le presta al fenómeno en términos de liderazgo, ya sea desde las aulas o fuera de ellas.

Nuestro proyecto de nación, nuestra constitución política y el cumplimiento de metas u objetivos emanadas por la Unesco con el programa de Red de Liderazgo Escolar, la Red Latinoamericana de Liderazgo y la ORELAC destacan aun así la importancia de fortalecer el término dentro de las prácticas pedagógicas en un contexto real, cuando se obvia en gran medida las metas a cumplir por nuestro bienestar cultural, económico y social.

Finalmente, el constructo del líder es aquel que, mediante su ejemplo y su práctica pedagógica, persuade a sus estudiantes para la vivencia de un proyecto de vida común, respondiendo a las necesidades de la sociedad, sintiéndose parte de un todo y permitiendo que otros se integren para alcanzar una meta común. Genera cambio en sus pupilos para que logren la transformación necesaria para el siglo XXI.

REFERENCIAS

- Bass, B. (1985). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations. International information system for the agricultural science and technology*.
- Balduzzi .E (2015) El liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa Revista española de pedagogía. Volumen 73, número 260.
- Bolívar A. (1999). La educación no es un mercado. Crítica de la “gestión de calidad total”. En *Aula de la Innovación Educativa*, Nos 83-84, julio-agosto de 1999.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibles limitaciones. *Psico-perspectivas. Individuo y sociedad*, 9(2).
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo pedagógico: una dirección para el aprendizaje. Universidad de Granada, *Revista* número 1, enero-febrero 2010.
- Bolívar, A. El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones (2010). *Psico-perspectivas individuo y sociedad*. Volumen 9 numero 2, julio-diciembre.
- Bolívar, A. Liderazgo pedagógico: una dirección para el aprendizaje. (2010). . *Revista del Fórum Europeo de administradores de la educación*. Volumen 17 numero 81.
- Cajiao, F. (2016). Liderazgo educativo. *Revista Educación y Pedagogía*, Magisterio. Núm. 79, abril-mayo.
- Campos. E. (2012) Modelos de gestión educativa equipo 3, con el tema “Liderazgo” Blog experiencias educativas.
- Constitución Política de Colombia 1991. Bogotá: Legis.
- Contreras, F., Barbosa, D.H. (2008). Habilidades que requieren los directores de empresas. *Fascículos el Tiempo*, Universidad del Rosario.
- Contreras, F., Barbosa, D.H., Castro, G. (2013). La organización como sistema complejo: Implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio libre*, 19(16), 193-206.
- Covey, S. (1997). El liderazgo centrado en principios. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: Cengage Learning.

- Donado, Casas, Repullo. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I) Y (II) Artícula 52654.
- García, M. (1992) La encuesta, del libro “El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de investigación”. Compilador: Manuel García Ferrando. Madrid: Alianza Universidad.
- Giraldo, D., y Naranjo, J., (2014) *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Estudio monográfico Universidad del Rosario.*
- González González, Odris, & González González, Oramis. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 5(13), 37-43.
- González, N., Hernández, N. (2014). *El Liderazgo. Psicología de los grupos y organizaciones.*
- Guerra, Y. (2008). Enfoques pedagógicos y universidad pública en Colombia. *Revista educación y desarrollo social volumen*, enero-junio del 2008, 2(1).
- Guerra, Y., Rodríguez, H. (2008). Liderazgo una propuesta pedagógica eficaz. Serie 9 *Pedagógica y humanística*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Hernández, A (2014) Liderazgo, competencias y educación superior en Colombia. (Tesis de maestría) Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Hernández, A (2014) Gestión y liderazgo pedagógico: pilares integradores de los procesos de dirección y mejora de las instituciones educativas. Conferencia 29 de Agosto Al 02 De Septiembre.
- Hernández, M. Liderazgo académico (2013) Revista educación superior. vol.42 no.167 México jul. /sep.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). Metodología de la Investigación (Cuarta ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Juárez, F. (2011) Estilos de liderazgo. Clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Revista Acta Colombiana de Psicología*. Issn 0123-9155.
- Juárez, R. C. (2010) Estilo de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la Red N. ° 2. Distrito Ventanilla Callao. Escuela de Postgrados Universidad San Ignacio De Loyola. Facultad De Educación. Tesis de Magíster. Lima, Perú.

- Leithwood, Harris & Hopkins. (2008). Seven Strong Claims About Successful School Leadership. En línea: [Www.Ncsl.Org.Uk](http://www.ncsl.org.uk)
- Lupano, M. P. y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psico-Debate* 6, Psicología Cultura y Sociedad.
- Mckinsey & Company, (2007). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. Recuperado de [Http://Www.Cna.Gov.Co/1741/Articles-311056_Mckensey.Pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_mckensey.pdf).
- OCDE, (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Traducción y edición: Moreno, Gilda y Valencia, Laura.
- Ortiz, M, Riaga, B. Moncayo O, Riaño A. (2010). Caracterización de las dimensiones del liderazgo transformacional en estudiantes de pregrado de la Universidad Militar Nueva Granada. *Revista educación y desarrollo social* 2, 60-74.
- Oliveri, A. (2013). Análisis del libro *On Becoming A Leader*. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico.
- Páez, I. y Yepes, G. (2004). Evolución y conceptualización. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas.
- Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Colegio de Educación. (2015). Curso Liderazgo Trasformativo Nuevos Retos en la Administración Educativa. Dr. Samuel Febres Santiago.
- Pozner, P. (2014). Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 3: Liderazgo. I.P.E. Buenos Aires Unesco.
- Pozner, P. (2012) El directivo docente como líder de la gestión educativa. REDES, Buenos Aires, Argentina.
- Puig, M. A., Foro Mundial sobre el Liderazgo. (2013). Video En Línea, entrevista. Tomado de: [Http://Www.Cemefi.Org/Congreso/Images/Stories/Presentacion_Alberto.Pdf](http://www.cemefi.org/congreso/images/stories/presentacion_alberto.pdf)
- Ragin, C., (1987). The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies. University of California Press Ltd. London, England.
- Rodríguez, G., Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. (2011). *Revista En Línea*, Universidad de La Sabana.
- Salazar, M. A. (2006). “El liderazgo transformacional. ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? Universidad de Viña del Mar Chile. *Unirevista*, 3(1), julio.

- Sandoval, L. (2008) *institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas*. Bogotá: Ediciones Universidad de Navarra.
- Smith, L. (1985). Metodología de la investigación en ciencias sociales. Antología básica I. Leticia del C. Romero Rodríguez (Compiladora). División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Torres, A. M. (2012). “Rol y Características del Liderazgo Del Docente en la Educación Superior a Distancia en Colombia”. Tesis de la Universidad de Zaragoza. Departamento de Ciencias de la Educación.
- UNESCO (2014). Bases del Liderazgo en Educación. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y El Caribe. Disponible en: http://portal.unesco.org/geography/es/ev.phpURL_ID=15098&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- UNESCO. (2006). Fundación Hineni, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Líderes Escolares, Un Tesoro para la Educación. Santiago de Chile. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>, <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002327/232799s.pdf>, <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232403s.pdf>
- Uribe, M. (2005) El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Artículo Publicado En Unesco Orealc, *Revista Prelac*, núm. 1 julio.
- Yin, K. R. (1993). Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos. Segunda edición. *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5.
- Yulk, G. (2008) Liderazgo en las organizaciones. Capítulo 9: Liderazgo transformacional; capítulo 14: Liderazgo ético y diversidad.

ANEXO 1

Instrumento 1, información de consentimiento

Bogotá, octubre 25 de 2015

CONSENTIMIENTO INFORMADO**AUTORIZACIÓN PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA**

Yo **Leyda Marcela Rengifo Flórez** estudiante de Maestría en educación de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad Militar Nueva Granada, adelanta un proyecto de investigación titulado: **“Constructos del liderazgo en el siglo XXI, una aproximación a la realidad en programas de formación a nivel de maestría”**, cuyo objetivo principal es analizar los elementos del liderazgo que están presentes en la formación de docentes de tres programas de maestría con el fin de contrastar su aproximación con el constructo del liderazgo del profesional del siglo XXI.

El estudio empleará una encuesta con estudiantes que son profesores en ejercicio y entrevistas a los directores de las maestrías en educación. La información recolectada y su análisis estarán a su disposición para revisión y posibles comentarios. Una vez sistematizados los datos, estos serán consignados en un documento con el que se espera profundizar los elementos presentes en el constructo del liderazgo de los futuros candidatos a magíster como profesional del siglo XXI.

Su participación en este estudio es estrictamente voluntaria y si usted accede a participar, se le pedirá responder un cuestionario por medio de unas afirmaciones. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la encuesta serán codificadas usando una caracterización de los elementos y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento por vía correo electrónico. Igualmente, puede abandonar la encuesta en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la encuesta le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya, le agradecemos su participación.

ANEXO 2

PREGUNTAS ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS DE LOS PROGRAMAS DE MAESTRÍA DE LAS UNIVERSIDADES UDCA, LA SALLE Y MILITAR DE LOS PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN AMBIENTAL, MAESTRÍA EN DOCENCIA Y MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

1. ¿Considera usted que es importante que los docentes se formen en y para el liderazgo?
2. ¿Usted considera que los docentes de la universidad (Salle, UDCA, Militar) del programa de maestría en (docencia, educación ambiental, educación) han demostrado formación de liderazgo en sus prácticas pedagógicas? Y si es así ¿cómo?
3. La formación que reciben los candidatos a magister en (docencia, educación ambiental, educación) ¿tienen un fuerte componente para el liderazgo?
4. Considera que ¿el liderazgo pedagógico se manifiesta en el programa de maestría?, y si es así ¿de qué manera?
5. ¿Cuál es la apuesta que hace la universidad para la formación de docentes líderes?, y si ¿este ha sido considerado como un tema transversal al programa?

ANEXO 3

CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO EN EL AULA DE LOS DOCENTES

Estimado maestro, usted ha sido seleccionado para responder el siguiente cuestionario, el cual busca indagar sobre las concepciones que tienen los docentes sobre el liderazgo en el aula. Su fin es instrumental, no hay respuestas correctas o incorrectas, su opinión es muy importante para evaluar y profundizar en esta área del saber. Por favor sea sincero en las respuestas, estas serán usadas únicamente con fines investigativos y se mantendrán confidenciales y anónimas. Agradezco su tiempo y colaboración

Nivel de enseñanza donde desarrolla su labor docente: Primera infancia: ___ básica primaria: ___ básica secundaria: ___ superior: ___ **Género:** Masc. ___ Fem. ___ **Qué edad tiene:** _____ años. **Durante cuantos años ha ejercido la docencia:** _____ años. **Usted tiene estudios de pregrado en:** _____ **¿Usted cumple alguna función donde ejerza liderazgo?** Director de grupo _____ jefe de área o departamento _____, coordinación _____, profesor _____, otros _____.

Marque con una X según corresponda el grado de afinidad sienta con cada una de las afirmaciones:

1. *totalmente en desacuerdo*
2. *en desacuerdos*
3. *neutral o en ocasiones*
4. *de acuerdo*
5. *totalmente de acuerdo*

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5
1. Un docente en el aula debe buscar que sus estudiantes estén motivados para así tener un buen desarrollo de los temas en la clase.					
2. Los docentes deben involucrar a los estudiantes en las decisiones, priorizar la participación de un grupo y promover el diálogo entre todos.					
3. Es importante confiar en el buen actuar de los estudiantes, colegas y la institución.					
4. Ante las diferencias de opiniones que conllevan a desacuerdos en el aula el docente debe escuchar todas las partes y procurar un diálogo oportuno.					
5. Los docentes deben tener una actitud positiva para con sus estudiantes, les hace saber sus expectativas y demuestra con acciones el respeto y confianza que tiene por ellos.					
6. Es importante escuchar a los estudiantes para lograr acuerdos teniendo en cuenta la participación de todos en la toma de decisiones.					
7. Un docente líder es aquel que contribuye en la transformación del sujeto en alguien crítico y consecuente con valores positivos.					
8. La claridad de las políticas institucionales y los objetivos de la clase deben ser prioridad de los docentes.					
9. Es importante que los docentes se formen en y para el liderazgo.					
10. Los docentes deben ser personas con principios sólidos que se comportan con coherencia a unos valores en el aula.					
11. En el que hacer docente el profesor mantiene claridad sobre los objetivos que se quieren lograr en un curso.					
12. La formación que se recibe en las facultades de educación tienen un fuerte componente para el liderazgo.					
13. Un docente es aquel que premia los logros de sus estudiantes pero también sanciona las faltas					
14. Es fundamental que las instrucciones que da el docente sean acatadas, pues estas siempre son claras, precisas, concisas y de fácil ejecución.					
15. Un docente apunta a mantener relaciones cordiales con las personas que le rodean.					
16. La labor de un docente es mantener la disciplina en el aula, la obediencia de un grupo y lograr que sus estudiantes cumplan sus deberes					
17. El profesor regula las actividades de sus estudiantes en el aula mediante una nota como mecanismo de recompensa.					
18. Un docente sabe reconocer el papel activo de sus estudiantes para el buen desarrollo y planeación de la clase.					
19. Todos los docentes tienen la experticia para ejercer efectivamente el liderazgo en el aula.					
20. La labor de un docente es formar en disciplina, respeto y valores para que las futuras generaciones sean capaces de generar cambios.					

ANEXO 4

Transcripción: ENTREVISTA 1, Directora del programa de maestría en educación ambiental:
Dra. María Mercedes Callejas Universidad UDCA

1. Entrevistador
2. Entrevistado

Buenas tardes doctora a continuación se realizarán una serie de preguntas que ayudarán en la investigación a develar el constructo del liderazgo en algunas universidades de los programas de maestría.

1. La primera pregunta es, ¿usted considera importante que el docente se forme en y para el liderazgo?

2. Por supuesto que sí, ehmmmm sin embargo lo tendría como... digamos alguna, esto, esto es objeto de discusión, en qué medida los líderes se forman o realmente lo que se hace es potencializar algunas capacidades que tenga la persona para que pueda actuar como líder porque en este sentido, yo considero que por supuesto todo docente debe ser un líder, es un líder por el trabajo que desarrolla con un grupo de estudiantes a quienes acompaña, a quienes orienta y a quienes espera apoyar y orientar la realización de una serie de cambios entonces, desde ahí pues estoy de acuerdo que todo docente debe ser un líder sobre lo que entenderíamos de ese concepto de formación para el liderazgo es donde uno tendría que hacerse preguntas, pero me imagino tu que estás trabajando en ese tema tendrás más conceptualización acerca de lo que eso implica porque uno escucha que hay cursos para la formación para el liderazgo, pero todo el mundo puede ser líder? Yo creo que requiere de ciertas condiciones.

1. Ah bueno, de ciertas condiciones ¿para que se pueda formar como líder?

2. Para que realmente pueda actuar como líder, ósea yo consideraría que lo que ocurre del proceso es que se potencia... el proceso de formación docente, se potencian capacidades que tienen las personas para poder actuar como líderes.

1. La segunda pregunta es: ¿usted considera que los docentes de la UDCA del programa de maestría en educación ambiental han demostrado formación en el liderazgo en sus prácticas pedagógicas? Y si fuera así cómo o de qué manera.

2. Si, ehhh los profesores de la maestría en este momento son personas que tienen formación a nivel de doctorado o de maestría de...lo que ellos evidencian es que son líderes.

1. ¿Cómo?

2. Lo evidencian en la medida en que, de manera especial en este campo de educación ambiental ehh toda la propuesta didáctica y pedagógica que ellos manejan está muy orientada a que puedan lograr que las personas que se están formando se transformen, que hallan una serie de cambios en sus formas de pensar, de actuar de sentir que son fundamentales en un proceso educativo.

Como tal que yo te dijera que, si sé si ellos han tomado algún curso de formación para tal, bueno de hecho te puedo dar mi ejemplo, he ocupado muchos cargos directivos de diversas instituciones pero yo nunca he hecho un curso y puedo decirte que no he participado en un curso de formación para el liderazgo eh pero creo hay aspectos que son muy claves en eso y es todo el trabajo en grupo que potenciamos por eso considero que un líder realmente es la persona que es capaz de organizar un grupo, de potenciarlo de llevarlo a lograr unas metas de ...en el caso por ejemplo de la educación ambiental de llevarlos a tomar decisiones que luego puedan generar transformaciones tanto en sus estudiantes como en la sociedad entonces ehh me parece que es lo que nosotros podríamos mirar como... también cómo hacer una gestión pedagógica ehh pensar en los procesos de aprendizaje y creo que eso es lo que cambia, no? para mi realmente lo que identificaría a un profesor como líder es que es capaz de gestionar los aprendizajes de sus estudiantes y lograr que se generen cambios como te decía en sus formas de pensar en sus concepciones en sus prácticas generar procesos reflexivos sobre lo que han sido sus historias...qué es lo que implica el ser docente exactamente!

1. Ah bueno, eh básicamente su respuesta me aporta a la tercera, sin embargo quisiera darle a conocer una cita quien es considero el padre del liderazgo Warren Bennis, no sé si la ha escuchado y quiero compartirle que en 4 textos él siempre se hace la misma pregunta y es: “¿el líder nace o se hace?” lo cito con respecto a lo que usted me decía que nunca había tomado un curso de liderazgo, yo creo que va apuntando poco a poco lo que el indica en cuanto a los procesos del liderazgo, allí encontramos unos tipos, entre tantos uno de los que usted indicaba de las practicas pedagógicas frente al saber hacer un liderazgo efectivo en la educación

2. Claro!

1. Entonces, si la formación que reciben los candidatos a magister en educación ambiental usted considera que ellos realmente salen graduados con un fuerte componente del ¿liderazgo?

2. Eh yo te diría que sí, aunque.... mmmmm, eh hhhh ...

1. Pues la pregunta apunta un poco a descubrir ciertas prácticas porque es una facultad de educación...

2. Ah ya , yo te diría que si aunque no aparezca de manera explícita pero te hablaría de los propósitos de formación del programa, por ejemplo nuestra preocupación es porque la formación de nuestros profesionales realmente tienen las herramientas para que puedan hacer planificación y sobre la gestión en todo el proceso ambiental de modo que en este momento tenemos un grupo con profesores en convenio con la secretaria de educación de Cundinamarca y juegan papeles muy importantes en las regiones de hecho hay tres rectores que están participando en el programa, entonces para nosotros realmente es fundamental que en el proceso formativo las estrategias que utilizamos tienen una intencionalidad muy clara y es darles a ellos unas herramientas para que puedan planificar, hacer gestión, para que puedan contribuir a la solución de problemas ambientales para que puedan participar en procesos de formación ciudadana en los diferentes contextos en los que ellos se encuentran sobre todo porque para ellos es un reto estar en una región, estar enfrentados a una serie de condiciones, mira que el contexto de la educación ambiental no es un contexto que solo esté centrado en el aula sino que es un contexto más general porque te permite tener una mirada más amplia de la educación cuando miras que quienes se forman si pueden estar trabajando en aula con estudiantes pero están trabajando con comunidad, con las comunidades a las cuales pertenecen esos estudiantes, a los padres de familia están haciendo gestión con los líderes.

1. Es decir que esto ¿se podría llamar liderazgo pedagógico?

2. Yo lo miraría en este sentido, o un liderazgo para gestionar cambios en la educación y en este caso tiene que ser específicamente con lo ambiental, porque mira que no nos referimos únicamente a mirar solo educación como te decía ahora de aula sino a mirar de educación ciudadana con el trabajo de comunidades, educación comunitaria, hay trabajo sobre políticas entonces en el enfoque que nosotros hemos planteado sobre la relación: ciencia, tecnología, sociedad y ambiente, pues hay un papel muy importante y es sobre un trabajo en política pública, sobre ciudadanía y sobre gestión de proyectos, entonces yo te diría que son las estrategias que privilegiamos en el programa aunque uno no diga sí, es que tiene la intención explícita de formar un líder ¿si me entiendes? y no lo tenemos escrito en ninguna parte, pero consideramos que de alguna forma está implícito y por la misma naturaleza del saber de la educación ambiental pues es la orientación que le estamos dando.

1. Ya, y la última pregunta que tengo es la siguiente: cuál es la apuesta, pues ya usted doctora me ha contado un poco sobre el programa y el enfoque todo sobre política pública, ciudadanía que es un aporte que yo logro evidenciar, pero la pregunta es un poco más

puntual ¿cuál es la apuesta que hace la universidad para la formación de docentes líderes y si esta ha sido considerado como un tema transversal del programa?

2. Si, en ese sentido eh eh pues yo creo que es lo que te he venido diciendo anteriormente aunque no lo hemos contemplada como una intencionalidad, me parece interesante esa reflexión que estas planteando casi siempre cuando pensamos en los temas del liderazgo estamos pensando en las personas que están desarrollando alguna función directiva eh básicamente nosotros lo trabajamos y hasta ahora recuerdo un proyecto que estábamos trabajando con la OEA y con un proyecto de Andres Bello y estaba orientado hacia la formación de directivos docentes.

1. Únicamente directivos?

2. Si, en ese caso era para solo directivos, como la facultad es nueva entonces. ..Pues digamos que estamos más orientados hacia la misión que tiene la universidad ¿cierto? En la que de alguna manera uno llega a pensar en la formación del ciudadano que el compromiso que tenemos con el desarrollo humano sostenible pero fíjate que no aparece como tal escrito no está explícito y me parece que es una reflexión interesante porque debería uno como si pensarlo de manera más explícita, sobre todo en el sentido que te contaba ahora, privilegiamos unas estrategias que consideramos fundamentales y que son las que están potencializando las capacidades de ellos de ser líderes en el campo de educación ambiental.

1. Si ya, porque básicamente lo que apunta la investigación es eso, porque cuando hablamos de liderazgo o de gestión educativa siempre se ha pensado en los directivos de los programas o de las facultades, sin embargo yo soy docente y le cuento pues que efectivamente en el aula se ejerce un liderazgo lo que debemos preguntarnos más bien es qué tipo de liderazgo estamos ejerciendo y aún más si estamos siendo formados como líderes como futuros magísteres de la educación independientemente que sea de idiomas, de ambiental, de ingeniería, sin importar el campo realmente la misión que tenemos es ejercer un buen liderazgo por eso se pretende con la propuesta de investigación es que las facultades puedan generar ese tipo de reflexión para que lo consideren también a futuro y pensar en la transversalidad que se manejan en los programas

2. Claro, tendría que ser así, debería estar explícito porque lo que queremos en los procesos de aprendizaje pues es precisamente es saber cuál es el papel del profesor, pues si, ser un líder para que se genere un cambio en la transformación de los aprendizajes de los estudiantes.

1. Doctora muchas gracias por su tiempo y por sus aportes.

2. Con mucho gusto Leyda.

ANEXO 5

Transcripción: ENTREVISTA 2, Directora del programa de maestría en educación: Dra. Vianney Díaz de la Universidad MILITAR NUEVA GRANADA.

1. Entrevistador
2. Entrevistado

Buenas tardes doctora a continuación se realizarán una serie de preguntas que ayudaran en la investigación a develar el constructo del liderazgo en algunas universidades de los programas de maestría.

1. La primera pregunta es, ¿usted considera importante que el docente se forme en y para el liderazgo?

2. Claro, el liderazgo entendido no desde lo empresarial sino un liderazgo desde la gestión del conocimiento, en esa medida creo que es importante que el docente tenga parámetros desde lo epistémico y ontológico sobre lo que es hacer el liderazgo y como se puede ejercer dentro del aula de clase.

1. Es decir que es importante ejercerlo solo dentro del aula?

2. Dentro del aula y fuera del aula, es decir recuerde que el liderazgo como se ejerce dentro del aula bajo la gestión de conocimiento y fuera del aula es la gestión de proyectos interdisciplinarios, interinstitucionales ehh proyectos trasversales con otras áreas si es para colegios si es para universidades interfacultades es decir el liderazgo se ejerce más allá de lo que se hace en el aula, sin embargo existen algunos elementos teóricos y epistémicos que deben ser brindados en los programas de licenciatura en maestrías y doctorados que brinden un panorama sobre el buen ejercicio de ese liderazgo.

1. La siguiente pregunta es: ¿usted considera que los docentes de la UMNG del programa de maestría en educación han demostrado formación en el liderazgo en sus prácticas pedagógicas? Y si fuera así cómo o de qué manera se evidencia.

2. Bueno, el programa de maestría en educación tiene tres líneas de profundización una de ellas es la de liderazgo en gestión de la educación ehh en la cual tenemos cuatro seminarios en los dos primeros son de alguna forma en fundamentación tanto para los estudiantes ehh uno de ellos es teorías de las organizaciones educativas para tener el contexto y el panorama genérico desde docentes desde el macro, micro y meso currículo y entender como es entender esa teoría organizativa y de qué forma permea el liderazgo en esas tres elementos de currículo. Por

otro lado tenemos unos seminarios de investigación en liderazgo y educación que ya genera un panorama más específico sobre cómo se aplica dentro del aula y tenemos un tercer seminario en gestión de conocimiento y construcción de sujeto en la medida que se involucra este proceso dentro del aula y el docente como líder del proceso de gestión del mismo ehh y en cuarto semestre se ve el seminario de investigación evaluación en calidad en educación para acreditación y certificación, con este seminario se concluye la línea de liderazgo y en gestión si usted se da cuenta ha estado involucrado estos dos procesos liderazgo y gestión educativa lo que implica que el sujeto se construye como docentes, digo como ser político el cual tiene una filosofía la cual es consolidada no solo a partir de estos seminarios sino de los otros seminarios que se involucran los procesos del liderazgo.

1. La siguiente pregunta es: ¿la formación que reciben los candidatos magíster en educación tienen un fuerte componente para el liderazgo en general? Es decir usted nos hablaba hace un momento sobre las líneas de investigación sin embargo dentro de las facultades generales en educación como usted lo mencionaba en la pregunta uno desde la especialización considera pues que ¿si se tiene este componente?

2. Claro, es decir cómo le comentaba, existe una línea de profundización específica sin embargo las otras líneas como docencia universitaria y educación y sociedad también los estudiantes no solo lo reciben como una temática más dentro de los seminarios sino que las prácticas pedagógicas de los docentes se consolidan y se evidencian en algunos procesos de los seminarios en el proceso de liderazgo, es decir, cuando un estudiante hace investigación en el aula esto hace parte del liderazgo en el tomar una decisión frente a una problemática específica en su aula y en el ejercer un proyecto que impacte una comunidad académica que eso también se logra con la línea de investigación que también tenemos en los cuarto semestre, ehh el estudiante también recibe seminarios de cultura, educación y ética, es decir se constituye en un ser político y esto indica que tiene una filosofía y ehh con la cual se debe ver identificada dentro de un paradigma en el campo educativo.

1. Considera que el liderazgo pedagógico ¿se manifiesta en el programa de maestría? Y ¿si es así de qué manera?

2. Ehh claro, en el programa. Es decir en la medida que el estudiante es dueño de sus propias prácticas, ¿cierto? Así mismo dueño de sus procesos investigaciones pero que también está siendo acompañado esto hace parte de la formación de liderazgo, es decir él está siendo líder en nuestro proceso de formación en el su proceso investigativo acompañado por un director de tesis que empieza desde su segundo proceso de formación como master en educación.

1. Finalmente cual es la apuesta que hace la universidad militar para la formación de docentes líderes, y si se ha considerado como un tema transversal en el programa.

2. Claro se ha considerado el liderazgo como lo decíamos entonces, en la formación de un ser magister en educación formado con ,en gestión del conocimiento uno otro los fundamentos como docente líder que es una persona que se autoforma es decir hace consciencia dentro del programa de maestría que el proceso de formación valga la redundancia formal dentro de un programa académico y que también hace parte dentro de su institución también se le muestran otros panoramas de formación no formal , cierto, en sus procesos como actualización de congresos nacionales, internacionales, procesos de movilidad y de internacionalización, en la medida que el estudiante de maestría es consciente de esos escenarios de formación eh y de la necesidad que tiene que hacer de escrito en sus procesos de formación eso hace parte de ser líder, es decir el líder no es solo quien encabeza un proceso de coordinación o de gestión sino que es consciente de su propia formación de gestión del conocimiento para luego entonces si llevarlo a escenarios de aula ya sean colegios o universidades donde ellos mismos son partícipes.

1. Es decir que la apuesta en escena que hace la universidad militar se traspola a los estudiantes.

2. Si es una traspolación de los mismos estudiantes y docentes de la facultad y de la maestría en educación eh son líderes en la medida que muestran una formación investigativa, profesional que es coherente con sus prácticas pedagógicas en el aula y las promueven mediante procesos de internacionalización.

ANEXO 6

ENTREVISTA 3, Director del programa de maestría en docencia: Dr. Fernando Vásquez de la Universidad **DE LA SALLE**.

3. Entrevistador
4. Entrevistado

Buenas tardes doctor a continuación se realizarán una serie de preguntas que ayudaran en la investigación a develar el constructo del liderazgo en algunas universidades de los programas de maestría.

1. La primera pregunta es, ¿usted considera importante que los docentes se forme en y para el liderazgo?

2. Por supuesto, y no solamente que se formen sino que también pongan en acción eso que creen que es el liderazgo, ehh por ejemplo a uno le dicen que el liderazgo es tener iniciativa, tener capacidad de riesgo, o que el liderazgo tiene que fomentar las habilidades sociales o que el liderazgo etc, etc, pero otra cosa es que llegue usted a un salón o que llegue usted a un colegio o a una institución y ya no va a ser tan sencillo contar con el apoyo de tus colegas vas a descubrir que hay resistencia de los mismos que trabajan contigo que la motivación no es lo que tu pensabas entonces en esa medida si es importante formarse para el liderazgo pero también creo que hay que crear situaciones, situaciones reales para que se dé el liderazgo, ¿no? Quizá el liderazgo o el verdadero liderazgo tiene mucho que ver con una dimensión de la experiencia, eh yo conozco empresas he trabajado en instituciones donde a veces se les llama “yupis” formados en ciertas instituciones, guardémonos el nombre pero en un momento determinado se atreven a decir: según las leyes del liderazgo y los principios corresponden a hacer tal cosa, pero el contexto nos dice que ese principio no funciona el contexto nos dice que hay que entrar de otra manera, el contexto nos dice que quizá hay que hacer unas estrategias de motivación que los cursos de liderazgo que te dieron no te dijeron que había que hacer eso. Mmm aquí en la maestría yo digo que liderazgo si pero consultando la tierrita, ósea debe ser situado.

1. La siguiente pregunta corresponde a que: ¿la formación que reciben los candidatos magíster en educación tienen un fuerte componente para el liderazgo en general y si es así de qué manera?

2. Yo diría que sí pero no es directa, ósea nosotros no tenemos ni un curso de liderazgo...no tenemos que cada seminario que toma un docente, un seminario sobre evaluación se aprende sobre

evaluación si sabe de evaluación si ha revisado su propia práctica sobre evaluación muy seguramente el cómo coordinador de área o como rector de un colegio podrá adelantar algún tipo de liderazgo en los procesos de evaluación lo mismo podrá suceder en currículo y en estilos de enseñanza. Donde yo creo que hacemos más insistencia es en investigación porque en investigación ellos aprenden a desarrollar un proyecto a organizar a sistematizar un proyecto , yo sé que muchos de nuestros egresados terminan liderando proyecto en sus instituciones, pero nosotros no tenemos digamos como un curso, seminario sobre liderazgo no, bueno pero la otra cosa que nosotros hacemos aquí que me parece muy importante en nuestra maestría sería es la práctica profesional docente, no la educación en general, entonces si el maestro logra apropiarse muchas de las cosas que ha aprendido y las pone al servicio de él mismo en el salón de clase si él lidera procesos de transformación si él lidera procesos de cambio en el aula, en procesos de aprendizaje allí habría de nuevo liderazgo como yo lo llamo situado.

1. Es decir el liderazgo se presenta en el aula.

2. En el aula y yo creo que este maestro, por ejemplo cuando lo hemos visto en Yopal, en pasto cuando luego él es coordinador de área, rector de una institución, que hemos tenido, ese mismo tipo de liderazgo se traslada, ehh también yo creo que muchos de nuestros docentes en tanto que se vuelven gestores de proyectos yo creo que lideran esos proyectos en las instituciones a veces batallan en contra de los rectores, de los coordinadores, nuestro liderazgo está situado desde nuestro objeto de estudio: transformar, mejorar y cualificar la práctica docente.

1. Bien, mmm considera que el liderazgo pedagógico, bueno usted decía que si se manifiesta en los programas, sin embargo aquí la pregunta quiero aterrizarla particularmente a los estudiantes de la maestría porque dentro de lo que hacen los egresados se ha demostrado un fuerte componente como líderes en el campo laboral...

2. Yo no sabría si hay una cosa llamada así como liderazgo pedagógico, pues si es que estamos tratando de entender que hay un particular de los pedagogos pues yo no creo que sea así, yo creo más bien que hay acciones, actitudes, habilidades de liderazgo que tienen las personas que en este caso son docentes, ósea liderazgo tendrá un coordinador de área liderazgo tendrá un coordinador de curso, liderazgo podrá tener maestro, el maestro en clase, inclusive un rector. Para mi gusto no hay una cosa que se llame liderazgo pedagógico como si fuera un...algo así como liderazgo para el empresario, liderazgo del gerente, yo pienso que no, al menos no lo tenemos nosotros o al menos yo no lo concibo así. Si hay actitudes, hay posiciones hacia el liderazgo, por ejemplo, nosotros no hacemos proyectos de investigación individual hacemos proyectos de investigación en grupo en tríos, necesariamente tendrás que desarrollar una habilidad de liderazgo de hacer consensos en el trabajo de argumentación posibilitar que el objetivo se cumpla entre varios lo que llamamos habilidades sociales, esa las tendrá que desarrollar un maestro, pero ese mismo maestro con 40 niños en clase tendrá que desarrollar algunas habilidades de liderazgo

para la motivación no hay liderazgo sin algunas habilidades de motivación hacia el logro, hacia el proceso las tendrá el maestro unos más que otros, pero supongamos que es coordinador de área pues tendrá que tener otras habilidades desde cómo hablar en público, como presentar unos contenidos como sintetizar algunas cosas para luego compartírselas a otras, que son habilidades de comunicación.

Yo concibo que el liderazgo es un conjunto de cosas, no es una entidad que llamamos el liderazgo sino una suma de cosas entonces por ejemplo, yo me imagino que una persona que tiene relaciones con otros y no sabe comunicarse pues le falta una de las habilidades clave del liderazgo, ahora que tipo de liderazgo emplea con la comunicación ahí quedan unas habilidades, nosotros no tenemos ...mejor dicho yo no creo que haya una cosa llamada liderazgo pedagógico sino más bien si hay un conjunto de habilidades, actitudes o disposiciones llamado maestro o llamado coordinador pues ahí ya podemos decir que hay un liderazgo educativo en tanto las personas que lo hacen son educadores, ¿sí?

1. Le voy a contar porque le planteo el término, hay una teoría que ya se plantea así y entre los gestores quien destaca dicha categoría es Bass, el encasillaba el liderazgo bajo unas habilidades...

2. Yo conozco el texto, es lo mismo que hablar de poesía, eh uno trata siempre de colocarle el adjetivo a algo, pero la pregunta es por las ¿personas? O liderazgo pedagógico porque lo hacen los ¿maestros? Pues no sé, yo pienso que el liderazgo, mmm supongamos un maestro cuando está frente a sus alumnos si tiene algunas habilidades, algunas actitudes si quiere llamarlas competencias pues será líder, líder de ese salón de clases, pero no significa que eso sea el liderazgo pedagógico, cuando yo hablo de liderazgo pedagógico es como si hubiera un cajón especial que dijera: mire para usted ser líder pedagógico debe hacer esto, yo no creo que deba ser así, y lo mismo podría decirse de todos esos grupos que hay liderazgo para gerente, ehh liderazgo para secretaria (Jejeeje) pues a mí me parece que es para trasladar a las mismas características a un tipo particular o de gremio o de profesión, bueno otra cosa es, si quieres miras en mi blog porque yo sí creo, bueno buscas liderazgo en el buscador. Yo sí creo que el maestro tiene un deber de liderar cosas, fíjate que es distinto que en el perfil o en la intencionalidad de un maestro si es muy importante que un maestro tenga habilidades de liderazgo, en qué sentido, persuade a otros, convence a otros, ayuda a otros, media situaciones para otros, es un actor social definitivo, gracias a lo que dice, a lo que hace, otros te siguen, ahí en ese sentido un maestro debería tener o desarrollar unas habilidades de liderazgo pero por ser maestro por orientar por jalonar, por incentivar a otros por la responsabilidad social que tiene nuestra profesión por la confianza que nos da la sociedad a nosotros por el papel que nos otorga la familia ahí tenemos un liderazgo, pero entonces yo creo que es una buena intención riñe y pelea con una sociedad con un contexto donde el lugar, mejor dicho cuando un maestro tiene liderazgo el primer oponente es el padre de familia, cuando el maestro tiene liderazgo el primer oponente son los medios de comunicación porque al primer error ellos están esperando a decir que la institución tal ...si, ahí hay un problema entre querer pedirle al docente que tenga liderazgo y una

sociedad y unos medios masivos de comunicación que no ayudan mucho y una familia que tampoco ayuda mucho a que el maestro tenga su propio liderazgo, entonces a un maestro se le ocurre hacer un nuevo método de lectura y quiere liderarlo quienes son los primeros que se oponen? Pues los padres de familia y van a decir que porque, que el niño no aprende ehh el profesor quiere desarrollar una cosa en la institución y el primer oponente es el mismo grupo de la institución y le dice que eso no cumple el estándar tal que eso está fuera de no sé qué cosas, el profesor vio que para ser líder hay que tener capacidad de riesgo pero él cuando quiere arriesgar la misma institución le dice que no porque van a venir las auditorias, la contraloría entonces ahí hay una contradicción entre lo que esperamos que haga el docente y lo que el contexto y la sociedad en últimas le permite o no le permite.

1. Mm veo, y ya para finalizar ¿cuál es la apuesta que hace la universidad para la formación de docentes líderes?

2. Pues en nuestra universidad misionalmente está la democratización del conocimiento y en nuestra misión está también el ser como una conciencia crítica de lo que pasa en la sociedad, en nuestra universidad es claro que queremos hacer una apuesta social y en esa medida pues yo creo que directivos, docentes y los que trabajamos aquí pues no solo somos burócratas nos importa el otro, nos interesan los problemas, la apuesta que ha hecho la universidad por el postconflicto, el proyecto de Utopía, yo creo que la universidad, esa es una buena pregunta, PODRIAMOS MIRAR que Utopía es un ejemplo de liderazgo por aquello del postconflicto.

1. Porque ustedes manejan la transversalidad

2. Si claro, pero mira que eso implica dinero, inversión, tiempo, actores ¿sí? quizá cuando un egresado de aquí le importa el otro, le importa la sociedad, le importa a los más empobrecidos le importa esos que están en condiciones desfavorables ese de importarle significa que hay una apuesta de la universidad y decirle ahí puedes ejercer algo, jalonar algo, proyectar algo, proponer algo, quizá sea un liderazgo ya que le pusimos nombre más de corte social que es la apuesta que hace la universidad no tanto personal sino colectivo o con un objetivo social.

1. Doctor muchas gracias por su tiempo y por su conocimiento.

2. con todo el gusto.

ANEXO 7

Resultados de encuestas a estudiantes de maestrías en educación:

1. Un docente en el aula debe buscar que sus estudiantes estén motivados para así tener un apropiado desarrollo de los temas en la clase .	2. Los docentes deben involucrar a los estudiantes en las decisiones, priorizar la participación de un grupo y promover el diálogo entre todos .	3. Es importante confiar en el buen actuar de los estudiantes, colegas y la institución .	4. Ante las diferencias de opiniones que conllevan a desacuerdos en el aula el docente debe escuchar todas las partes y procurar un diálogo oportuno	5. Los docentes deben tener una actitud positiva para con sus estudiantes, les hace saber sus expectativas y demuestran acciones el respeto y confianza que tiene por ellos.	6. Es importante escuchar a los estudiantes para lograr acuerdos teniendo en cuenta la participación de todos en la toma de decisiones.	7. Un docente líder es aquel que contribuye en la transformación del sujeto en alguien crítico y consciente con valores positivos.	8. La claridad de las políticas institucionales y los objetivos de la clase deben ser prioridad de los docentes.	9. Es importante que los docentes se formen y para el liderazgo .	10. Los docentes deben ser personas con principios sólidos que se comportan con coherencia a unos valores en el aula.	11. En el que hacer docente el profesor mantiene claridad sobre los objetivos que se quieren lograr en un curso.	12. La formación que se recibe en las facultades de educación tiene un fuerte componente para el liderazgo.	13. Un docente es aquel que premia los logros de sus estudiantes pero también sanciona las faltas	14. Es fundamental que las instrucciones que da el docente sean acatadas, pues estas siempre son claras, precisas, concisas y de fácil ejecución.	15. Un docente apunta a mantener la relación cordiales con las personas que le rodean.	16. La labor de un docente es mantener la disciplina en el aula, la obediencia de un grupo y lograr que sus estudiantes cumplan sus deberes	17. El profesor regula las actividades de sus estudiantes en el aula mediante una nota como mecanismo de recompensa.	18. Un docente sabe reconocer el papel activo de sus estudiantes para el buen desarrollo y planeación de la clase .	19. Todos los docentes tienen la experiencia para ejercer efectivamente el liderazgo en el aula.	20. La labor de un docente es formar en disciplina, respeto y valores para que las futuras generaciones sean capaces de generar cambios.
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	3	5	3	2	5	3	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	3	2	5	3	4
5	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	2	4	2	4
5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	4	2	3	4	3	4
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4
2	4	1	5	4	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	3	2	4	3	2
3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	2	1	4	1	3
5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	2	3	3	5	3	3	5	2	4
5	5	3	5	4	5	4	3	4	5	4	1	4	4	5	2	2	3	2	3
4	4	3	3	4	5	4	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4
5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	3
5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	3	4	2	4	2	3	1	2	5
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	4	2	1	5	3	5
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
5	4	3	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	3	4	3	2	4	2	4
5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	3	4
4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	1	3	4	4	4

Nivel de enseñanza	Género	Qué edad	Durante cuantos años	Usted tiene estudios de pregrado en	¿Usted cumple alguna función donde ejerza liderazgo.
--------------------	--------	----------	----------------------	-------------------------------------	--

donde desarrolla su labor docente		tiene	ha ejercido la docencia		
básica primaria	Femenino	32	10	lic. biología química	Director de grupo
básica primaria	Femenino	57	20	Licenciatura en Administración y Supervisión Educativa.	Director de grupo
básica primaria	Femenino	55	18	Psicopedagogía	Director de grupo, Proyecto transversal
básica primaria	Femenino	49	17	licenciatura en Biología	Director de grupo, profesor
básica primaria	Femenino	42	10	Psicología	Director de grupo, profesor, coord. de proyectos
básica secundaria	Femenino	33	11	licenciatura en química	Director de grupo, profesor
Primera infancia	Femenino	47	25	licenciatura en educación infantil	Director de grupo
básica primaria	Femenino	29	9	licenciatura en humanidades	profesor
básica secundaria	Femenino	36	13	gerencia de proyectos educativos	Director de grupo, profesor
básica secundaria	Femenino	45	18	FILOLOGIA	Director de grupo, profesor
básica secundaria	Femenino	35	10	LICENCIATURA EN TEOLOGIA	profesor
superior	Femenino	38	15	LICENCIATURA EN BIOLOGÍA	Director de grupo, coordinación
superior	Femenino	33	10	LICENCIATURA EN PSICOPEDAGOGÍA	Director de grupo
básica primaria	Femenino	31	12	PEDAGOGÍA INFANTIL	profesor
básica secundaria	Femenino	44	12	HUMANIDADES	profesor
básica primaria, básica secundaria	Femenino	55	12	licenciatura en electromecánica	coordinación
Primera infancia	Femenino	36	15	licenciatura en educación preescolar	Director de grupo
básica secundaria	Femenino	35	10	licenciatura en matemáticas y física	Director de grupo, profesor
básica secundaria	Femenino	36	17	licenciatura de humanidades	profesor, proyecto emisora escolar
básica secundaria	Femenino	28	8	licenciatura en lengua castellana y comunicación	Director de grupo, profesor

ANEXO 8

Referencias bibliográficas, base de datos:

base de datos: EBSCO; 2000-2015; educational leadership			
TÍTULO	AUTOR	AÑO	FUENTE
UPLIFTING Leadership	Hargreaves, Andy; Boyle, Alan	2015	Educational Leadership. Feb2015, Vol. 72 Issue 5, p42-47. 6p.
Educational Leadership Themes for 2007-2008		2007	Educational Leadership. Feb2007, Vol. 64 Issue 5, p84-86. 3p.
Teachers, Writers, Leaders.	Lieberman, Ann;Friedrich, Linda	2007	Educational Leadership. Sep2007, Vol. 65 Issue 1, p42-47. 6p.
Principals Who Think Like Teachers.	Fahey, Kevin	2013	Educational Leadership. Apr2013, Vol. 70 Issue 7, p66-68. 3p.
Educational Leadership Themes for 2008--2009.		2008	Educational Leadership. Feb2008, Vol. 65 Issue 5, p73-76. 3p.
Educational Leadership Themes for 2009-2010.		2009	Educational Leadership. Feb2009, Vol. 66 Issue 5, p94-96. 2p.
HIGH IMPACT LEADERSHIP.	Hattie, John	2015	Educational Leadership. Feb2015, Vol. 72 Issue 5, p36-40. 5p.
COACHES AS SYSTEM LEADERS.	Knight, Jim;Fullan, Michael	2011	Educational Leadership. Oct2011, Vol. 69 Issue 2, p50-53. 4p.
The Lessons Are in the Leading.	Donaldson Jr., Gordon	2009	Educational Leadership. Feb2009, Vol. 66 Issue 5, p14-18. 5p.
Leadership Practices for Interfaith Excellence in Higher Education.	PATEL, EBOO; BAXTER, KATIE BRINGMAN; SILVERMAN, NOAH	2015	Liberal Education. Winter/Spring2015, Vol. 101 Issue 1/2, p48-53. 6p. 2 Color Photographs
The role of the Educational Leader: Perceptions and expectations in a period of change.	Fleet, Alma; Soper, Rod	2015	Australasian Journal of Early Childhood. 2015, Vol. 40 Issue 3, p29-37. 9p
THE ROLES OF SITE-BASED MENTORS IN EDUCATIONAL LEADERSHIP PROGRAMS	Bowser, Audrey; Hux, Annette	2014	College Student Journal. Fall2014, Vol. 48 Issue 3, p468-472. 5p.
THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP DEVELOPMENT WITHIN HIGHER EDUCATION.	NICA, ELVIRA	2013	Contemporary Readings in Law & Social Justice. 2013, Vol. 5 Issue 2, p189-194. 6p.
Leadership Theories and Practice: Charting a Path for Improved Nigerian Schools.	Ofoegbu, Felicia	2013	International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)). 2013, Vol. 41 Issue 2, p67-76. 10p.

base de datos: EBSCO; 2000-2015; liderazgo educativo			
TÍTULO	AUTOR	AÑO	FUENTE
Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa.	BALDUZZI, Emanuele	2015	Revista Española de Pedagogía. ene-abr2015, Vol. 73 Issue 260, p141-155. 15p.
ESTILOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL EN EL AMBIENTE EDUCATIVO	Cortés Mejía, Alejandra	2004	Revista de Ciencias Sociales (04825276). 2004, Vol. 106/107 Issue 4/1, p203-214. 12p.
A review on educational leadership.	Waite, Ducante;	2005	Revista Española de Pedagogía. 2005, Issue 232, p389-406. 18p.

	Nelson, Sarah		
El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación.	Coronel Llamas, José Manuel	2005	Revista Española de Pedagogía. 2005, Issue 232, p471-490. 20p.
EL LÍDER, ¿NACE Ó SE HACE?	Quezada, Andrés Ramírez	2006	Folleto Gerenciales. oct2006, Vol. 10 Issue 10, p29-36. 8p.
Base de datos: scopus; 2000-2015; liderazgo.			
TÍTULO	AUTOR	A Ñ O	FUENTE
Desarrollo de una escala para medir el liderazgo docente en la universidad: Un estudio empirico en Mexico y Portugal	Cerdá Suárez Luis Manuel, Ramos Casimiro Francisco	2 0 1 1 2	http://www.iiis.org/CDs2012/CD2012SCI/CISCI_2012/PapersPdf/CA938XB.pdf
Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: Un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica-Chile	Pedraja-Rejas, L.a , Rodríguez- Ponce, E.b	2 0 0 9	Ingeniare , Volume 17, Issue 1, April 2009, Pages 21-26
Educational leadership and pupil achievement in primary education	Van De Grift, W. , Houtveen, A.A.M.	1 9 9 9	School Effectiveness and School Improvement Volume 10, Issue 4, December 1999, Pages 373-389
Leadership characteristics and training needs of women and men in charge of Spanish universities	Sánchez-Moreno, M. , López-Yáñez, J., Altopiedi, M.	2 0 1 1 5	Gender and Education Volume 27, Issue 3, 16 April 2015, Pages 255-272