



## El liderazgo en educación: una nueva visión de la realidad desde el humanismo

### Leadership in education: a new vision of reality from humanism

Freddy Miller Amazo-Velásco

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia

[freddy.amazo@uniminuto.edu.co](mailto:freddy.amazo@uniminuto.edu.co)

 <https://orcid.org/0000-0003-3991-1744>

Verónica Johana Suárez-Molina

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia

[veronica.suarez@uniminuto.edu](mailto:veronica.suarez@uniminuto.edu)

 <https://orcid.org/0000-0002-1422-4959>

Recepción: 9/11/2022 | Aceptación: 31/12/2022 | Publicación: 10/01/2023

#### Cómo citar (APA, séptima edición):

Amazo-Velásco, F. M., y Suárez-Molina, V. J. (2023). El liderazgo en educación: una nueva visión de la realidad desde el humanismo. *INNOVA Research Journal*, 8(1), 49-67.

<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2214>

#### Resumen

En esta investigación se tuvo como objetivo analizar y reflexionar acerca del liderazgo en el contexto educativo. De esta forma, para el análisis se abordó la implementación de un enfoque cualitativo y un diseño hermenéutico que permitió a partir del reconocimiento y reflexión de los aportes teóricos de diferentes autores, hacer una aproximación teórica frente a la definición del líder educativo en un contexto cambiante y permeado por las transformaciones culturales debido a los cambios en las dinámicas sociales y los estilos de vida de las personas. Así entonces, se presenta en este artículo una nueva visión de la realidad, que plantea ampliar el horizonte y las líneas de acción del líder docente transformador, que busca analizar diferentes paradigmas no solo en la ciencia, sino también, en el contexto social. Para el análisis se consideró igualmente los aportes realizados por Viktor Frankl, quien reafirma la presencia de una existencia espiritual en el ser humano, la cual, le ayuda a evolucionar el sentido de la responsabilidad, para encontrar respuestas a los diferentes interrogantes que surgen en el líder docente transformador, el cual, debe poseer unas habilidades que le permitan transformarse y trascender, para propender y constituir valores

tales como la convivencia, la participación, el respeto y el compromiso, para sí, para sus estudiantes y demás actores educativos. Finalmente, el líder debe tener la capacidad de planear, gestionar, liderar y evaluar el proceso educativo en los diferentes momentos y circunstancias.

**Palabras claves:** liderazgo; humanismo; docente; educación cultural; educación formal.

### **Abstract**

The aim of this research was to analyze and reflect on leadership in the educational context. In this way, for the analysis, the implementation of a qualitative approach and a hermeneutic design was addressed, which allowed, based on the recognition and reflection of the theoretical contributions of different authors, to make a theoretical approach to the definition of the educational leader in a changing context. and permeated by cultural transformations due to changes in social dynamics and people's lifestyles. So then, this article presents a new vision of reality, which proposes to broaden the horizon and lines of action of the transforming teacher leader, who looks to analyze different paradigms not only in science, but also in the social context. For the analysis, the contributions made by Viktor Frankl were also considered, who reaffirms the presence of a spiritual existence in the human being, which helps him to evolve the sense of responsibility, to find answers to the different questions that arise in the transformative teacher leader, who must possess skills that allow him to transform and transcend, to promote and establish values such as coexistence, participation, respect and commitment, for himself, for his students and other educational actors. Finally, the leader must have the ability to plan, manage, lead, and evaluate the educational process at a different times and circumstances.

**Keywords:** leadership; humanism; teacher; cultural education; formal education.

## **Introducción**

Los nuevos fenómenos sociales inherentes al contexto educativo, emergen con unos actores protagonistas, que se manifiestan con sueños, valores, y propósitos surgidos de su interacción social, donde se constituyen el contexto y el acervo cultural como elementos de primer orden, relacionados con una nueva visión de la realidad, la cual, enfoca al ser humano desde un concepto sistémico, que tiene su origen en el constructivismo, presenta varios componentes tales como: ecología profunda, espiritual, cognitiva, y biológica, teniendo en cuenta los postulados por (Capra, 1996, p. 101).

De esta forma, el ser humano debe constituir el eje central en esta concepción de orden sistémico, considerado desde una dimensión tridimensional, biológica, espiritual y emocional. Este punto de vista debe permitir reflexionar y proponer acerca de un líder en educación que posea un alto desempeño en el desarrollo de sus quehaceres profesionales, para llevarlo a un estadio de actuación exitosa, “es implementar una nueva forma de educar y de potenciar el liderazgo, el cual, debe ser práctico y contextualizado a la realidad de la sociedad” (Mora, 2011, p. 11).

De otro lado, es necesario analizar el concepto de liderazgo en los tiempos actuales, “Durante años, la palabra liderazgo ha sido sinónimo de conducción, dirección o mando. Sin embargo, el concepto de liderazgo lleva a definirlo como algo más allá de la simple dirección” (Castro et al., 2006, p. 84). Evidentemente, el concepto de liderazgo hasta hace muy poco tiempo se ha desarrollado desde una perspectiva tradicional, inherente a las organizaciones en general y

al contexto educativo en particular, si bien es cierto, que hay una tendencia a reflexionar sobre el asunto, también lo es que en la actualidad se requieren de nuevas manifestaciones y disposiciones para actuar y proceder acorde a las exigencias del mundo contemporáneo. De esta forma, “el verdadero liderazgo es en el fondo un diálogo sobre valores” García y Dolan (2000, citado en Castro 2006, p. 84). A partir de esta afirmación se invita a razonar sobre cuál es el concepto de *ser humano, de valores en la dimensión humana y de organización educativa*. “Entonces, lo relevante no es “el líder”, sino, el liderazgo, es decir, la capacidad de un grupo de personas de trabajar en equipo, motivando e influyendo para promover el cambio” López, (2010, p. 7).

La perspectiva, acerca del concepto sobre el ser humano partiendo de un criterio tridimensional “trasciende según en la dimensión humana en la cual se encuentra” (Frankl, 2004, p. 58). Lo anterior, permite la comprensión del sujeto, entender cómo se interrelaciona en la búsqueda de cada uno de sus objetivos de forma particular y general, y su relación con la organización escolar que debe involucrar a todos sus actores.

En consecuencia, se hace referencia a la organización, teniendo en cuenta los planteamientos de Batanaz (2003:11):

La Organización Escolar es la rama científica de la Pedagogía que tiene como objeto propio la búsqueda y estructuración sistemática de conocimientos (...) interrelacionados coherentemente entre sí y obtenidos por métodos idóneos sobre la institución escolar, entendida ésta como organización compleja y dinámica, con la doble finalidad de explicar la realidad de la escuela en el contexto social en el que se inscribe y de promover dinámismos racionales de predicción en orden al progreso de la misma, estableciendo principios básicos de acción orientados a la mejora continua de la realidad escolar y de los procesos educativos que tiene lugar en ella.

De acuerdo con lo anterior, el autor describe la interpretación integral que se aproxima hacia las organizaciones educativas, para encontrar un mejor razonamiento acerca de la misión, la visión y los objetivos de la misma y del entorno en el cual se interviene, el líder docente transformador y contemporáneo debe reconocer los puntos de encuentro y fortalecer los intereses propios de cada uno de los sujetos que integran la organización educativa y los propósitos de la misma, surge adicionalmente la reflexión acerca de cómo y en qué medida interactúan la calidad formativa y el liderazgo, por otra parte: “¿Es posible hablar de un liderazgo para la educación o liderazgo pedagógico en la escuela, o simplemente es suficiente concentrarse en un liderazgo administrativo o de organización?”, Balduzzi (2015, p. 141).

Este análisis, permite proyectar un plan de desarrollo juntamente con quienes conforman el conglomerado institucional y proponer un plan de mejoramiento permanente, el cual, debe incluir los correctivos pertinentes. “La Organización Escolar tiene por objeto proporcionar normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, material y personas en un proceso secuencial y convergente a fin de que la Orientación, Pedagogía y Didáctica sean eficaces”(Santos, 1994, p. 21), conjuntamente con la interpretación adecuada del entorno administrativo, es inherente al líder *docente* actual, constituir ambientes positivos de trabajo, que identifiquen a los miembros de la organización con la misma, para crear una identidad y afecto expresado en el *amor* hacia la

organización, de tal forma, que se convierta en un hilo conductor y de compromiso consigo mismo en primer lugar, y éste, a su vez, se refleje en su compromiso afectivo con la organización escolar.

Ahora bien, “En contraste con las teorías tradicionales (...) que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas recientes teorías de liderazgo describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores” (Castro, et al, 2006, p. 87), es fundamental estructurar desde la visión del líder, el conocimiento y experiencia que se tenga sobre los sujetos que intervienen para aprenderlos a conocer e igualmente sobre la organización escolar y su entorno. “El liderazgo en los centros educativos debe favorecer, por encima de todo, la posibilidad de reorientar la acción institucional, organizativa y pedagógica en función del aprendizaje que va acumulando la propia organización” (Salvat, 2013, p183).

Se plantea entonces, desde una concepción sistémica la interrelación existente entre el ser humano, el contexto, la organización educativa, su objeto social, la misión, la visión y los objetivos, la pedagogía que ha de implementarse de forma permanente en la capacitación y actualización de los diferentes actores; el entender esta relación de cada uno de los componentes del sistema permitirá diagnosticar, orientar y acompañar el plan general y el plan de mejoramiento continuo, es a partir de la propuesta donde se evidencian los paradigmas a tener en cuenta y los nuevos rasgos característicos de este líder docente transformador, que influye positivamente en las personas, para generar un cambio en cada una de ellas, lo que ha de redundar positivamente en la organización educativa. A este respecto, Burns (1978, citado en Castro, et al. 2006, p. 87) dice que, los líderes transformadores elevan los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, mientras que, a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones, y agrega que el liderazgo transformador logra sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. Por tanto, se considera y reitera que comprender al ser humano desde las diferentes dimensiones propuestas anteriormente, y en este caso, desde la dimensión emocional, en la cual, se involucra el aspecto motivacional permite “alcanzar logros sobresalientes, de generar niveles extraordinarios de motivación, admiración, respeto, confianza, compromiso, lealtad y rendimiento en los seguidores, de crear y promover una visión y un modelo de comportamiento, de provocar reacciones de carácter afectivo” (Castro, et al., 2006, p. 89).

Con la argumentación expuesta anteriormente, se afirma que el liderazgo ejercido en el entorno laboral se relaciona con pilares que se expresan a través de una concepción sistémica que tiene como anclas fundamentales para su desarrollo, la comprensión del ser humano desde una concepción tridimensional, que abarca, una dimensión biológica, espiritual y emocional.

En la dimensión biológica, se reconoce todo lo inherente a identificar y respetar el cuerpo desde una perspectiva más amplia, en la cual, se incluye todo lo pertinente a buenos hábitos que ayuden a preservar la salud y a sostener un ambiente ecológico que desde lo físico y lo mental, permita su desarrollo, por otra parte, en la dimensión espiritual se refiere a la constitución de valores, significados y principios que conlleven a una sólida formación, en búsqueda permanente del sentido por lo humano, por desarrollar en los individuos y en la organización educativa, principios éticos y morales, que inviten permanentemente a crear y desarrollar ambientes positivos,

en los cuales todos los actores se sientan correspondidos y comprometidos con ellos mismos y con los demás.

Por otra parte, en la dimensión emocional se sugiere dar respuesta mediante la manifestación de aprecio y amor verdadero, hacia los protagonistas involucrados y hacia la organización educativa, para promover los procesos de *amor a sí mismo*, que conlleve a crecer en las estructuras de personalidad relacionadas con la autoestima, el autoconocimiento, la reflexión e incluso la autoevaluación, que le permita al individuo un mejor conocimiento de sí, un mejoramiento constante como persona y como miembro de un equipo de trabajo. Una segunda manifestación de amor, a promover en esta dimensión emocional es *el amor a la familia*, el amor y respeto a la familia sanguínea y a la familia que constituyen todos los miembros de la organización, pues es allí en donde no solamente se pasa el tiempo necesario para desarrollar las labores, sino, en donde se coloca toda la capacidad y potencial en beneficio del bien común de la organización y de la sociedad, que como ciudadanos se brinda para la presente y futuras generaciones. Una tercera manifestación de amor debe motivar, desarrollar e invitar a *amar profundamente lo que se hace*, la identidad y desarrollo personal ha de permitir una buena estructuración de profesionales capacitados y actualizados, que expresen sus más connotadas habilidades en beneficio de cumplir consigo mismo, con la organización educativa y con la sociedad. Es un desarrollo de liderazgo que parte desde la concepción del ser humano, en las dimensiones expuestas, de un conocimiento amplio y sincero de la organización a la cual se está ligado, al entorno social, en el cual, se encuentra el individuo, al comprender las necesidades humanas en ese contexto y desarrollar una pedagogía constante con todos y cada uno de los actores involucrados en la organización. Es constituir el líder docente transformador.

### Metodología

El desarrollo de este estudio se establece metodológicamente desde un enfoque cualitativo, y un método inductivo, el cual, permite desde la inferencia y el análisis de textos, llegar a puntos comunes que dan viabilidad a la comprensión del liderazgo educativo desde una visión humanística (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

Así mismo, se define un diseño hermenéutico y de análisis documental, en el que se identifican los postulados de diferentes teóricos con relación a la visión humanística del liderazgo en contextos educativos. Para ello, se determinó el análisis de documentos teóricos e institucionales con el fin de argumentar las percepciones, y lograr un mayor grado de objetividad (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

Para el análisis documental que se propone en este estudio, se planteó, la adaptación de la matriz de datos propuesta por Mora y Rodríguez (2009) con el fin de abordar según la técnica de análisis documental la categorización de libros y artículos en revistas indexadas, relacionados con estilos de liderazgo, liderazgo educativo, gestión educativa y práctica docente, a fin de reconocer desde la triangulación teórica de datos la trayectoria del campo de estudio y los aportes más significativos que ha traído su investigación a la comprensión del liderazgo educativo desde una visión humanística.

La matriz seleccionada para el análisis del campo, tiene como estructura los siguientes criterios para la recolección y posterior análisis de la información: título, autores, fuente, objetivos, palabras claves, metodología, contenido, aportes al estudio y conclusiones, permitiendo así, que el análisis documental de los 51 artículos para cada categoría elegidos fuese riguroso, explícito y conciso en cada una de sus categorías, arrojando como resultado una decantación apropiada en la información de los documentos y el reconocimiento de las posturas de autores más emblemáticos en los campos de estudio de análisis.

### **Selección de artículos**

La selección de documentos se dio en cuatro momentos de la siguiente manera: se recopilaron títulos y autores relacionados con el tema, nutriendo la matriz de análisis propuesta y adaptada por Mora y Rodríguez (2009), posteriormente, se eliminaron títulos duplicados, quedando un total de 200 documentos para revisión y lectura, proporcionando la siguiente ponderación en los títulos y temas trabajados (a) Práctica docente, (b) Práctica docente y liderazgo, (c) Liderazgo Pedagógico, (d) Práctica y liderazgo universitario.

### **Revisión sistemática liderazgo desde una perspectiva humanística**

La selección de artículos se hizo a la luz de la temática y su pertinencia y con la lectura completa de los textos concluyendo en la clasificación de 50 artículos posteriormente, se analizó la matriz documental propuesta por Mora y Rodríguez (2009) en un documento de Excel, discriminando los siguientes datos: título, autor, año de publicación, fuente, objetivos, palabras claves, metodología, contenido, aportes al estudio y conclusiones.

### **Procedimiento**

El análisis documental de los artículos se trabajó teniendo en cuenta:

1. Búsqueda delimitada por temáticas.
2. Sistematización de datos
3. Análisis descriptivo y estadístico
4. Análisis de datos textuales.

## **Resultados y Discusión**

### **1. El ser humano y sus dimensiones**

Desde diferentes perspectivas, investigaciones y propuestas acerca de cuáles son las consideraciones sobre el concepto y criterios de ser humano, se establece como eje central pero también transversal, una visión de ser humano multidimensional, que, desde una concepción humana, permite entender y analizar cada uno de sus componentes, que debe llevar a establecer la opción de incluir en cada individuo una nueva visión de la realidad. En este sentido, “El ser humano es un artista que a su vez integra su propio arte, por lo cual, configura el mundo y le da

sentido y significado a este y, a su vez, él mismo va reconfigurándose” (Ortiz, 2017, p. 351). De esta forma, se relaciona con los demás seres humanos y consigo mismo estableciendo procesos e interactuando con el medio y el contexto en el cual permanece.

Después de caminar por los enfoques tradicionales que en su momento y hoy se siguen reviviendo, las teorías del Dr. Frankl permanecen válidas y totalmente sostenibles. En sus encuentros en primera instancia con Freud, *psicoanálisis freudiano*, y posteriormente, con Adler *psicología individual*, se percibe y concluye, que el ser humano no existía como tal, que era un mecanismo en combustión que se oxidaba fácilmente, producto de su interacción con el entorno. Esta forma tan particular de ver y enfocar el concepto sobre ser humano levantó sospechas en Frankl afirmando, “el ser humano no puede ser considerado un mecanismo de oxidación” (Frankl, 2003, p. 158), el psicoanálisis, convirtió a la persona en un objeto, al ser humano en una cosa, es lo que se presenta desde el *punto de vista mecanicista*. De otra parte, al ser humano se le consideraba una persona miedosa, temerosa para asumir sus retos e incapaz para llevarlos a cabo, a esto, se le denominó “complejo de inferioridad” (Frankl, 2003, p. 168).

De esta forma, se plantean a partir de las reflexiones realizadas los siguientes interrogantes: ¿qué es lo que permite rescatar el sentido de lo humano?, ¿en dónde está la libertad del ser humano? y ¿qué es lo que trasciende a su libertad espiritual?, parafraseando al Dr. Frankl, se pueden resolver estos interrogantes cuando las respuestas surgen desde lo más profundo del ser de la persona, de lo verdaderamente humano, aquí la manipulación no puede existir. El autor “propone un concepto de hombre diferente, y opuesto, al del punto de vista psicoanalítico. No se centra en ser el autómatas de un aparato físico, sino más bien, en la autonomía de la existencia espiritual” (Frankl, 2004, p. 35). Se desarrolla un nuevo paradigma que permita dilucidar los interrogantes surgidos a partir de las reflexiones consolidadas.

Teniendo como referencia este paradigma se plantea auscultar las dimensiones del ser humano, para ser tenidas en cuenta en el desarrollo y estructuración del líder docente transformador, desde constituir el *amor*, el cual, debe trascender la persona física del ser amado, el integrar a su ser el amor por alguien, el amor por lo que hace y el amor a Dios, no se trata de una manipulación religiosa, por el contrario, se está edificando una antropología de lo verdaderamente humano, *de lo que se trata es de encontrar el sentido a la vida*. En otras palabras, se hace referencia a la dimensión espiritual, “el análisis existencial interpreta la existencia humana, y más allá, interpreta al ser humano en términos de un ser responsable” (Frankl, 2004, p. 35).

Esta nueva visión de la realidad, que debe integrarse en el líder docente transformador, es una invitación a ampliar el horizonte de sentido, para incluir y reflexionar acerca de estas nuevas realidades, es analizar las evidencias científicas antropológicas e históricas que desde diferentes visiones se presentan, desde una visión eurocéntrica, pluralista, análoga y particular. En este aspecto, Capra (citado en Domínguez, 1999) indica que “persigue que la humanidad tenga una nueva comprensión científica de la vida en todos los niveles (...), sistemas sociales y ecosistemas. Basándose en una nueva percepción de la realidad, donde implica no solo a la ciencia y la filosofía” (p.403). A esto se agrega el contexto social y cultural desde una nueva percepción.

Así pues, se reconoce el cambio de paradigma como parte integrante de una transformación cultural mucho más amplia. Constantemente se busca plantear y cambiar de paradigmas, no solo

en la ciencia, sino también, en el contexto social. De acuerdo con Capra (citado en Domínguez, 1999) “para analizar esta transformación cultural, se debe generalizar, el paradigma científico de Kuhn a la del paradigma social, el cual, define como una constelación de conceptos, valores, percepciones y prácticas compartidas por una comunidad” (p.404). En consecuencia, se considera este paradigma como una serie de ideas y valores enquistados y donde persisten los problemas sin solución desde hace mucho tiempo hasta el presente denominándole *Ecología Profunda*.

Concatenando la propuesta de Capra en su concepción del mundo actual, a partir de una nueva visión de la realidad, se involucran cuatro categorías, que son ejes importantes para determinar una concepción de ser humano y su relación con el entorno; en un primer momento, la categoría ecológica desde donde surge y se analiza la ecología profunda como nuevo paradigma, que reflexiona y analiza lo eminentemente humano, en un segundo momento, la categoría biológica, en un tercer momento, la categoría cognitiva y posteriormente, la categoría espiritual, sin que el orden de presentación haga relación a una jerarquía o importancia en particular.

Desde la perspectiva de esta nueva visión de la realidad, refiriendo al ser humano como tal y retomando los preceptos del Dr. Frankl, en esa búsqueda de encontrar sentido a la vida en los actuales momentos y circunstancias, este artículo se enfoca en las dimensiones del ser humano a partir de una perspectiva holística, se puede hacer referencia a una primera, *la dimensión biológica*, que refiere al plano biológico, al equilibrio dinámico y su relación con el ambiente, de esta forma, según Ortiz (2015) “la dimensión biológica hace referencia a la realidad de la persona en tanto que un organismo pluricelular, se organiza en torno a la idea de equilibrio dinámico en el marco de una relación igualmente dinámica con el ambiente” (p. 179). Varios autores coinciden que este componente forma parte integral del ser humano contemporáneo.

Una segunda dimensión que se colige desde la propuesta de Frankl es *la dimensión espiritual*, que expresa la importancia de los valores y los significados a partir de las tradiciones y la cultura en la que están inmersos los seres humanos, “los valores son más o menos universales, son compartidos por grandes segmentos de la población” (Hernández, 2015, p. 155).

Al reconocerse en el hombre una existencia espiritual, se puede ingresar a un análisis existencial que ayude a resolver el interrogante sobre, ¿Cuál es el sentido de la existencia?, se trata de hacer al hombre sujeto consciente de su ser responsable, las respuestas que surgen a los diferentes interrogantes planteados en el ser humano, se van encontrando objetivamente de acuerdo con la responsabilidad personal asumida en cada caso, en cada experiencia y en cada acción, al respecto, “Se trata de identificar la relevancia de las dimensiones que definen a un profesor como auténtico líder, así como determinar la importancia de los diferentes rasgos que configuran la dimensión afectiva o emocional del mismo”, (Gento, 2020 p.486).

En este sentido, se debe reflexionar igualmente, acerca del concepto y de lo que se interpreta por significados, “Los significados se refieren a situaciones únicas, así como a las igualmente únicas personas que la confrontan” (Hernández, 2015, p. 155), en este momento se puede afirmar que la existencia espiritual es la búsqueda de significado en el ser humano “lo *espiritual* es lo que hay de humano en el hombre” (Hernández, 2015, p. 35), se debe tener en cuenta que los seres humanos están sujetos a evoluciones y cambios, lo cual, los afecta positiva o

negativamente, según su reinterpretación y de acuerdo a cómo influye en cada uno de los actores, la cultura del contexto social en la cual interactúan, cuando las tradiciones se pierden, el sentido se va debilitando y la responsabilidad personal se va erosionando.

En esta triada de dimensiones, es pertinente reflexionar sobre la *dimensión emocional*, es cuando a través del análisis existencial el ser humano toma conciencia de algo. Hernández (2015) expresa que “el hombre en sí mismo tomando conciencia de sí mismo” (p.37) es crear y desarrollar un ambiente positivo que permita estructurar una conciencia de auto - eco - organización, que debe llevar al ser humano a educar y desarrollar su carácter y personalidad, a estructurar *el amor a sí mismo*, que le permita poseer autonomía en sus actos, reconocerse, respetarse y aceptarse en todas y cada una de sus manifestaciones con auto – responsabilidad. *Un amor a la familia, la familia es vital para la supervivencia humana*, que involucra a quienes le rodean en el plano familiar, pero que también comparte sus principios y valores con aquellos seres humanos con los cuales convive en el ámbito escolar, laboral y social, es su carácter y personalidad que le permiten manifestar ante los demás seres humanos su actuar con valores y significados estructurados a partir de la dimensión espiritual.

Frankl (2004) manifiesta que “el placer y la felicidad son productos, no premisas. La felicidad debe resultarse de algo. No puede perseguirse. Es la persecución de la felicidad lo que acaba por frustrarla” (p.38) es la intención paradójica, entre más ansío la victoria, ésta más se aleja. En esta dimensión se refleja la importancia *del amor profundo por lo que se hace*, en la medida que el individuo se olvide de sí mismo será capaz de ser más sincero consigo mismo, es la manifestación de amor del ser humano por los demás, se traduce en servir a quienes le rodean, es encontrar el sentido de vida, es preguntarse, ¿cuál es la razón de mi vida? y ¿cómo puedo ayudar a los demás?, en el contexto pedagógico, la respuesta a estos interrogantes debe ser un acto de amor puro y sincero, es ayudar a los demás a aprender por sí mismos, para que sean cada vez más autónomos, más independientes, más conscientes de sus actos en convivencia con quienes le rodean, es olvidarse de sí mismo en beneficio de los demás, debe ser un acto sincero entre el aprendiente y el enseñante y viceversa, es la manifestación cristalina de autotranscendencia. En este sentido Frankl (2004) manifiesta que “el deseo del hombre de hallar y dar sentido a su vida, o, lo que es lo mismo, a las situaciones cotidianas que la vida va poniendo frente al hombre. He llamado a esta necesidad humana, la más humana de todas ellas, con el nombre extraído de la teoría motivacional, *el deseo de significado*” (p. 40). Es servir a quienes le rodean, interactuar en el día a día, para constituirse en el ser humano que encuentra el sentido de su vida. Lo anterior, permite evidenciar las habilidades y características con las que debe contar un líder docente transformador de instituciones educativas contemporáneas.

## 2. Líder docente transformador

Es indudable que en los tiempos actuales se debe promover en el contexto educativo plantear una interrelación permanente en los procesos de enseñanza y aprendizaje, reflexionar y analizar los diferentes medios y habilidades con los que cuenta el líder docente transformador, para llevar a buen término sus propósitos académicos. “El liderazgo como proceso, representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas” Bracho, (2013.p. 170). La permanente relación entre el enseñante y el aprendiente y viceversa, establece generar

interrogantes y respuestas que permitan el crecimiento e incremento de diferentes herramientas y estrategias en el transcurrir educativo; son las competencias didácticas y metodológicas con las que debe contar el maestro, que son fundamentales para el discurrir y desarrollo de cada una de sus propuestas. Así entonces se puede afirmar que “El liderazgo permite a las comunidades escolares desarrollar su proyecto educativo, potenciar su confianza e identidad colectiva, cohesionar a sus distintos estamentos (directivos, docentes, alumnos y familias)” (Weinsten, 2016, p.6).

Debe ser claro por parte del líder docente transformador sus conceptos acerca de lo que entiende por didáctica, pedagogía y metodología en educación, conjuntamente con el conocimiento específico de su área y el modelo pedagógico de desarrollo que ha de aplicar en cada una de ellas, teniendo en cuenta las características de sus estudiantes y del entorno en el cual realiza su actividad profesional, al hacer referencia al modelo, es aquel que construye el maestro a lo largo de su formación docente, de su experiencia, no cualquiera, debe ser una experiencia calificada, es decir, que sea analizada, reflexionada y sistematizada para que conjuntamente con su conocimiento académico y científico, le permita poseer diferentes alternativas didácticas y metodológicas como herramientas a ser consideradas en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Teniendo en cuenta que, “Las competencias profesionales han demostrado ser relevantes para la mejora sistemática de la calidad de la educación, especialmente, en lo que respecta a la percepción de los profesores que trabajan para generar aprendizajes valiosos, y que, a su vez, están mejorando su propio desarrollo profesional” (Aparicio, et al,2020, p.22).

Estas alternativas metodológicas y competencias profesionales deben ser adaptadas, según se requiera y de acuerdo con las características de los estudiantes y el entorno en el cual se encuentran, no se refiere entonces a algún o algunos métodos o recetas a seguir, en otras palabras, son alternativas didácticas y metodológicas que juntamente con las competencias profesionales son propuestas por el líder docente contemporáneo. En ese orden de ideas “Es la realización de un plan, desde su mismo comienzo hasta su conclusión, es otro proceso del conocimiento de la situación, a saber, el proceso de poner el plan en práctica. En este proceso hay necesidad de examinar de nuevo si el plan trazado corresponde a las características presentes” (Sun Tzu, 1999, p.89), si el plan no corresponde de lleno a las necesidades se debe establecer un nuevo juicio para tomar decisiones nuevas para modificar el plan inicial.

Desde esta perspectiva, el líder docente transformador, debe desarrollar los procesos de planear, gestionar, liderar y evaluar los diferentes momentos que han de presentarse en la escuela, debe tener en cuenta su relación didáctica y metodológica y cómo ha de aplicarse con sus estudiantes. Según Murillo (2020) debe estar dispuesto a escucharlos, entenderlos y llegar a niveles de concertación que permitan el aprendizaje, se trata de un maestro convertido en un aprendiz permanente. Es importante desde una óptica contemporánea, iniciar el proceso educativo desde la consideración del ser humano aprendiente, de lo que se entiende por el concepto de estudiante y su relación con el entorno, en el cual, se desempeña, teniendo en cuenta los diferentes actores que participan en el proceso, tales como: padres, docentes, directivos docentes, compañeros y amigos del estudiante (Marín, 2021).

Así entonces, se invita a un ejercicio de construcción permanente, a la reflexión y el análisis desde diferentes enfoques, para continuar el desarrollo y maduración del modelo de enseñanza, como lo manifiesta Anijovch y Mora (2010) “posibilitar las buenas prácticas, para que sean inspiradoras de un hacer reflexivo, flexible, abierto al cambio y a la experimentación” (p.16) se trata de construir ambientes positivos de trabajo en los cuales tanto los estudiantes como los docentes elaboren paso a paso nuevos conocimientos. La interacción entre el aprendiente y el enseñante y viceversa, es lograr desarrollar un aprendizaje significativo, es construir un verdadero sentido educativo. No menos importante, es la construcción de los modelos de acompañamiento y de evaluación por parte del docente tal como lo presenta Mora (2004) “los modelos que han fundamentado la evaluación educativa, es una forma de construir paulatinamente, paso a paso los diferentes momentos del proceso educativo de acuerdo con las características de los diferentes actores” (p.19).

En los diversos análisis que surgen en el proceso relacionado con aspectos fundamentales, acerca de la educación y su calidad y al interrogante sobre ¿cuál ha de ser el rol a desempeñar por parte de cada uno de los actores que intervienen en este proceso? es trascendental reflexionar acerca de las habilidades y los valores que ha de tener el líder docente en los actuales días, para constituirse en líder maestro, en un líder docente transformador y tener una muy eficiente interrelación con la institución educativa, entendida esta, como organización fundamental para el desarrollo de todos los actores que en ella intervienen, ser orientador y acompañante de quienes están involucrados alrededor de la comunidad educativa, “los líderes deben mostrar comportamientos que sean acordes con su sistema de valores” (Nader,2007, p. 696), apoyando en primer término el estudiante, en segundo término a los profesores, y sucesivamente los directivos docentes, a la familia del estudiante, la familia del profesor y a quienes conforman la comunidad en la cual está localizado el establecimiento educativo.

Con estas reflexiones y en concordancia con autores especializados en el área a través de sendos artículos científicos, se analiza desde la construcción de modelos teóricos, surgidos en diferentes contextos y en diversas experiencias sistematizadas, el desarrollo de la praxis docente en la institución educativa. Surge como propuesta, entre otras, la escuela eficaz y el quehacer del docente alrededor de la misma “existen distintos modelos teóricos que proponen diversos factores que caracterizan a una escuela eficaz con el fin de promover el cambio” (Ortega, 2008, citado en Penalva, et al., 2013, p. 80) a través de estos modelos se determina como objetivo especial referido por Murillo ( 2005, citado por Penalva, et al., 2013, p.81) el incrementar y garantizar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en las instituciones educativas a través del trabajo en equipo y colaborativo y desarrollar la cultura de liderazgo. Reafirman los autores la creación de un importante clima escolar, construir ambientes positivos de trabajo, en el que imperen los valores de la ciudadanía democrática, la cooperación permanente entre la familia y la institución educativa. La escuela eficaz fundamentalmente promueve “que cada uno de los alumnos alcance, de forma duradera, el mayor nivel posible en todos los aspectos de su rendimiento y desarrollo integral, más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y situación social, cultural y económica” (Murillo, 2005, citado en Penalva, et al., 2013, p. 81), esto conlleva parafraseando a Edmonds (1979) a que dichas instituciones educativas poseen un liderazgo fuerte, que tienen un clima de altas expectativas con relación al rendimiento de sus alumnos, presentan una atmósfera ordenada sin ser rígida, tranquila, sin ser opresiva y su objetivo es la adquisición de destrezas y habilidades básicas, realizan evaluación constante y regular acerca del progreso de sus alumnos,

factores referidos por el autor en mención y conocido como “modelo de cinco factores”, se colige de lo anterior, que requerimos de un docente con habilidades que colmen las expectativas de los objetivos propuestos.

En diferentes modelos se hace evidente que el liderazgo docente y su relación con las instituciones educativas como “el centro fundamental en la mejora de la eficacia escolar, en el modelo integrado de eficacia escolar” (Scheerens, 1990 citado en Penalva, 2013, p. 83). Se reafirma este planteamiento y se presenta el funcionamiento de los centros docentes, a nivel de aula y a nivel escolar, resaltando el clima que debe imperar, la política escolar orientada al rendimiento, la evaluación frecuente del programa de los alumnos, tener objetivos claros relativos a las destrezas básicas, consenso y trabajo en equipo entre los profesores y cómo transcurren los niveles de desarrollo en el aula. Son varios los modelos que nos refieren estas características enunciadas, los cuales permiten establecer con certeza y claridad la formación profesional, pero sobre todo personal, que debe poseer el líder docente transformador, para la educación en la sociedad actual.

Por tanto, el liderazgo del líder docente transformador es clave en las instituciones educativas que establecen como propósito, ejercer un liderazgo pedagógico, entendido éste, como uno de los medios fundamentales para mejorar la calidad educativa, Maureira et al. (2016) indican que esto conlleva un permanente desarrollo profesional en el liderazgo del profesor, que permite mejorar constantemente los procesos de enseñanza y aprendizaje, que invita a desempeñar un mejor rol en el transcurrir con los estudiantes, con la institución educativa y un líder educativo transformador que sabe trabajar con otros.

El líder es aquel que guía a un grupo o colectividad para conseguir unas metas, “de acuerdo con la definición de liderazgo aplicada al profesor en el aula, se trata de un proceso particular de influencia social guiado por un propósito moral con el fin de lograr los objetivos educativos utilizando los recursos del aula” (Gil et al., 2013, p.61). Es el liderazgo docente contemporáneo que se presenta como transformador social y del conocimiento. Los profesores deben influir más allá de las clases, tanto a colegas, padres y otros agentes educativos (Maureira y Rojas, 2018).

Las consideraciones anteriores, determinan la reflexión y análisis sobre las características del líder docente, sobre como concibe la enseñanza, sobre su competencia emocional, y su percepción acerca del clima socioemocional del centro educativo, sobre sus cualidades morales y los valores que desarrolla alrededor de su quehacer educativo, que reflexiona sobre cómo aprenden sus alumnos y cómo se produce la enseñanza. Es decir, un líder docente transformador que posee sólidos conocimientos de su área y de la enseñanza, al cual se le reconoce su *saber*, el docente que ha constituido principios y valores que le permiten proyectar indudable capacidad ética de tipo personal y profesional, se le reconoce su *saber ser*, aquel líder docente que desarrolla y actualiza su modelo didáctico metodológico, para involucrar el acto pedagógico con sus estudiantes y su entorno, para lograr un impacto social, y que involucra su experticia como educador es la manifestación del *saber hacer*, en la propuesta contemporánea, se requiere en la evolución del líder docente contemporáneo formarse profesionalmente y constituirse como un *líder transformador*. Al respecto de esta formación se puede afirmar que se debe, “capacitar a un maestro con un alto nivel intelectual de autoconciencia, ser capaz de pensamiento conceptual,

creatividad y estar listo para gestionar (...), lo que permitirá interactuar más efectivamente con el ambiente de aprendizaje, siendo un sujeto activo de actividad profesional y pedagógica”, Tulina (2020, p.476). La capacitación y actualización permanente, acorde a las necesidades educativas y pedagógicas son fundamentales en el líder docente transformador y contemporáneo.

### **3. Liderazgo docente y multifuncionalidad en el ambiente educativo**

Concibiendo como líder al docente y como seguidores a los estudiantes, y demás actores en las instituciones, el líder docente transformador debe poseer unas habilidades, en las cuales la participación, el respeto y el compromiso son parte fundamental del trato que se deben expresar en la relación entre el docente, el estudiante y demás actores educativos. En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2003) destaca el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a alcanzar uno o diversos objetivos específicos. Convoca la afirmación anterior, la disposición y preparación de tipo multifuncional que ha de construir el líder docente transformador para ejercer un liderazgo de tipo integral en la comunidad educativa, este criterio de multifuncionalidad refiere a tener la voluntad de servicio permanente. En la gestión de la escuela contemporánea el “liderazgo como elemento clave recoge capacidades y habilidades de toda índole para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje al interior de la institución educativa” (Lopera, 2021, p. 33).

Las observaciones e interpretaciones que hacen las maestras y los maestros debe ser la información de base que permita generar diálogos en el marco del aprendizaje que se conoce como aprendizaje dialógico, se hace referencia a una habilidad básica y trascendental en el líder docente, que es la capacidad de dialogar y de comunicar asertivamente, tener la disposición e interpretación de una mirada crítica, pero a la vez, propositiva con la participación de los actores de la comunidad educativa, que desarrolle y permita una adecuada y conveniente convivencia, refiriendo al concepto sobre diálogo “Dialogar es para llegar a acuerdos, no para imponer nuestra opinión basándonos en nuestra posición de poder o calculando estratégicamente cómo llevar a la persona a nuestro terreno” (Aubert, 2010, p. 173).

Debe igualmente, el líder docente transformador tener la capacidad de transformarse, propender por constituir valores sociales para sí, para sus estudiantes y demás miembros de la comunidad de aprendizaje, algunos tan importantes como la solidaridad y la diversidad, valores que permitan aprender a desarrollar unidad en la diversidad, es transformarse a una dimensión noética, hacia el amor, hacia la orientación directa de la personalidad espiritual, que se constituye en algo único e irrepetible que verdaderamente ama, es convertir la pedagogía en un acto de amor, Freire (2004) “nos convoca a pensar acerca de lo que los maestros deben saber, de lo que deben hacer en el proceso de enseñanza y el aprendizaje, en educar para la igualdad” (p. 12).

La dimensión noética o espiritual es esa sensación y percepción por medio de la cual se encuentra el sentido de vida en la pedagogía, en la labor del líder docente, en el acto pedagógico y en ayudarle a sus estudiantes y demás actores educativos a encontrar ese sentido de vida pedagógico, alrededor de la institución educativa, es otra habilidad y factor por desarrollar por parte del docente que se convierte en líder educativo. Es el líder docente que no busca respuestas que encuentra preguntas, que asume como valor fundamental la responsabilidad, la desarrolla, la asume y la enseña a sus estudiantes y demás miembros de la institución educativa, cultiva la

integralidad y la autenticidad, ayuda a los otros con humildad para permitirles crecer y madurar como personas. Sun Tzu, nombra cinco asuntos que son muy importantes y se deben tener en cuenta por parte de los líderes y quienes tienen el mando, “Estos son: humanos (moral y mando), físicos (terreno y clima) y doctrinales.” (p.73), a partir de esta analogía se corroboran algunos elementos para tener en cuenta en la interrelación y convivencia de los actores que en este caso integran la comunidad educativa.

Cuando se encuentra ese sentido de vida pedagógico, “el para qué vivir, casi siempre se encuentra el cómo” (Frankl, 2018, p.71). La capacidad que se tiene de sentir y recibir amor de otras personas y del entorno que nos rodea, está relacionada con la esencia como ser humano. Cuando se presentan momentos de dificultad en el ámbito escolar, estos, se convierten en un llamado de atención que permite tener un despertar espiritual para generar un comportamiento diferente y encontrar las respuestas necesarias para tener una razón auténtica, que desde el sentido de vida pedagógico permita seguir hacia adelante, es convertir la dificultad en una oportunidad para mejorar.

Otra habilidad necesaria en el líder docente transformador es la capacidad que debe desarrollar para realizar una introspección, una autoevaluación permanente, sobre las capacidades, las actuaciones educativas y personales (Maureira. 2018), poder mirarse al espejo de tipo espiritual, analizar la evolución de sus valores y en actos de racionalidad, poder preguntarse ¿qué se debe mejorar?, estas reflexiones deben llevar a encontrar propósitos inmediatos y mediatos que permitan responder a cómo ser implementados para sí mismo y en el entorno educativo.

De igual forma, el líder docente transformador debe proponer y construir un ambiente positivo de trabajo escolar, juntamente con los estudiantes y los actores educativos a través de la institución en la cual interactúan, este ambiente busca hacer feliz al otro, reconocerse, conseguir aceptación, alegría, confianza, libertad, aprender a perdonar y la conciliación, habilidad que exige de este líder un compromiso total consigo mismo y con los demás (Bolívar, 2009). Poder actuar en diferentes momentos y situaciones con el objetivo de inspirar y desarrollar un ambiente que conduzca a responder diferentes motivaciones y poderlas fomentar.

Cuando se realiza y desarrolla un enfoque holístico en el desempeño profesional como el propuesto, se debe estar en capacidad de intercambiar conocimientos entre los docentes, “las personas con habilidades sociales tienden a ser muy eficientes llevando relaciones, cuando entienden y controlan sus propios sentimientos y pueden tener empatía con los sentimientos de los demás” (Goleman, 2004, p. 10), los profesores expertos deben ayudar a los profesores jóvenes y faltos de experiencia para desarrollar habilidades de liderazgo, establecer y desarrollar buenas relaciones con sus colegas y propender por un buen ambiente de trabajo, es actuar por parte del docente como líder profesor que entiende y comprende lo que sucede a su alrededor, “este docente experto debe colaborar con mejorar el conocimiento pedagógico, conocimiento de cómo mejorar las relaciones con los demás agentes educativos, ayudar para conocer el contexto y la misión a conseguir en la enseñanza, en la cultura y en la organización educativa” (Bernal y Ibarrola, 2013, p. 67).

En resumen, el líder docente transformador debe ser un líder que trasciende, entendido como aquel que va más allá de sí mismo, que puede ir con y hacia el otro, aquel líder que ayuda a otro ser humano, que desarrolla entre los actores educativos la capacidad de ayudarse unos a otros, que comprende lo que le pasa y comprende a los demás. En este sentido, “El liderazgo educativo se ve fortalecido con el trabajo colaborativo mediante una continua generación y renovación de ideas y metodologías, enriquecimiento en conocimientos y crecimiento en valores” (Macias, 2015, p. 111).

### Conclusiones

El ser humano debe constituir el eje central del acto pedagógico en el contexto educativo, partiendo de una concepción sistémica y ser considerado desde unas dimensiones tridimensionales, biológicas, espirituales y emocionales, debe ser un líder en educación que posea un alto desempeño, conducente a un estadio de actuación exitosa.

Ahora bien, en la dimensión biológica se reconoce todo lo inherente a identificar y respetar el cuerpo desde la dimensión más amplia, en la cual, se incluye todo lo pertinente a buenos hábitos que ayuden a preservar la salud, a desarrollar y sostener un ambiente no solo desde lo físico, sino también, desde la perspectiva de buena salud mental. El pilar espiritual desarrolla la constitución de valores, de significados, de principios éticos y morales para crear y desarrollar ambientes positivos de trabajo. Igualmente, el pilar emocional debe ser la manifestación de aprecio y amor verdadero hacia los protagonistas involucrados y hacia la organización educativa. Además, construir los procesos conducentes al desarrollo del amor a sí mismo, el amor a la familia y amar profundamente lo que se hace.

De acuerdo, con los tiempos actuales se debe promover en el contexto educativo plantear una interrelación permanente en los procesos de enseñanza y aprendizaje, reflexionar, analizar e implementar los diferentes medios y habilidades con los que cuenta el líder docente transformador para llevar a buen término sus propósitos académicos, la permanente relación entre el enseñante y el aprendiente y viceversa, debe permitir el crecimiento e incremento de diferentes herramientas y estrategias, las competencias didácticas y metodológicas son muy importantes, con las que debe contar el maestro, porque son fundamentales para el desarrollo de sus propuestas, además, el líder docente transformador debe desarrollar los procesos de planear, gestionar, liderar y evaluar en los diferentes momentos y circunstancias, debe tener en cuenta su relación didáctica y metodológica y cómo ha de aplicarse con sus estudiantes, pero por sobre todo, estar dispuesto a escucharlos, entenderlos y llegar a niveles de concertación que permitan el aprendizaje, es un líder docente transformador convertido en aprendiz permanente. “Los cada vez más complejos contextos en los que se ejerce el liderazgo escolar y la amplia incidencia que la literatura le atribuye en los resultados de aprendizaje, obliga al diseño de una estrategia de formación directiva que posibilite una trayectoria profesional especializada y sistemática” (Bush,2019, p.23)

Luego, el ejercicio de construcción debe ser permanente, la reflexión, el análisis debe realizarse desde diferentes enfoques, para garantizar el desarrollo y maduración del modelo de enseñanza. De manera que se trata por parte del docente, construir ambientes positivos de trabajo en los cuales tanto los estudiantes como los docentes elaboren paso a paso nuevos conocimientos. La interacción entre el aprendiente y el enseñante y viceversa, es lograr desarrollar un aprendizaje

significativo, es construir un verdadero sentido educativo. “El profesorado, su potencial de liderazgo y el liderazgo pedagógico conforman una nueva noción integral de escuela que tiene como máxima servir al alumno y su aprendizaje, al desarrollo humano y al desarrollo profesional”, (Contreras, 2016, p.241).

Se concluye, que el liderazgo del líder docente transformador es clave en las instituciones educativas, que establecen como propósito, ejercer liderazgo pedagógico, entendido éste, como uno de los medios fundamentales para mejorar la calidad educativa, esto conlleva un permanente desarrollo profesional en el liderazgo del profesor, permite mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje constantemente. El liderazgo docente transformador y contemporáneo debe presentarse como transformador social y de conocimiento, los profesores deben influir más allá de las clases, tanto a colegas, a padres y otros agentes educativos.

Además, el líder docente transformador debe poseer unas habilidades, en las cuales la participación, el respeto y el compromiso son parte fundamental del trato que se deben expresar en la relación entre el docente, el estudiante y demás actores educativos. Debe tener capacidad de transformarse, propender por constituir valores sociales para sí, para sus estudiantes y demás miembros de la comunidad de aprendizaje, algunos tan importantes como la solidaridad y la diversidad, valores que permitan aprender a desarrollar unidad en la diversidad, tener la capacidad para realizar una introspección, una autoevaluación permanente, sobre las capacidades, las actuaciones educativas y personales.

Finalmente, el líder docente transformador trasciende, entendiéndose esto, como aquel que va más allá de sí mismo, que puede crear ambientes de convivencia para ir con y hacia los otros, aquel docente que ayuda a los demás seres humanos, el líder que desarrolla entre los actores educativos la capacidad de ayudarse, que entiende lo que pasa y comprende a los demás.

### Referencias Bibliográficas

- Aparicio Molina, C., Sepúlveda López, F., Valverde Huincatripay, X., Cárdenas Merino, V., Contreras Sanzana, G., y Valenzuela Ravanal, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19-41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Anijovich, R., Mora, S. (2010). *Estrategias de enseñanza, otra mirada al quehacer en el aula*, Buenos Aires, Argentina, primera edición, AIQUE grupo editor S.A.
- Aubert, A., Ainhoa, F., et. al. (2010). Aprendizaje dialógico en la sociedad de la Información. Red latinoamericana de Comunidades de Aprendizaje. Hipatia Editorial S.A., tercera edición.
- Balda Macías, R. D., y Guzmán Ramírez, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. *REFCALE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 3(2), 109-120. <https://refcale.ulead.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370/29>
- Balduzzi, E. (2015). Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. *Revista Española de Pedagogía*, 73(260), 141–155. <https://bit.ly/3Iul3Ye>
- Batanaz Palomares, L. (2003). *Organización escolar. Bases científicas para el desarrollo de las instituciones educativas*. Universidad de Córdoba.

- Bernal Martínez de Soria, A., e Ibarrola García, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 67(1), 55-70. <https://doi.org/10.35362/rie670205>
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), 1-4. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55170101>
- Bonilla Murillo, E., y Solís Herebía, V. S. (2020). El liderazgo docente: ¿por qué es importante para el desarrollo de los estudiantes? *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Bracho Parra, O., García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS: Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*. 15(2), 165–177. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Burns James (1978). *Leadership*. Harper & Row. USA.
- Bush, T. (2019). *Cultivo del liderazgo educativo: principios fundamentales. Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece miradas*, 23-34. Editores: José Weinsten y Gonzalo Muñoz. Universidad Diego Portales. Santiago de Chile.
- Capra, Fritjof, (1996). *La trama de la vida. una Nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Editorial Anagrama, S.A. Barcelona 1998, 2da ed. 1999.
- Castro, E., Miquilena, E., y Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *OMNIA*, 12(1), 83-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712104>
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231–284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Chacón Mora, A. (2010). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), 144 – 165. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.2146>
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana S.A., Sante fe de Bogotá, Colombia.
- Domínguez, J. (1999). Reseña de "La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos" de Fritjof Capra. *Espacio Abierto*, 8(3), 403-407 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12208307>
- Edmonds, R. (1979). Educational Leadership. *Scientific Research Journal*, 37(1) 15-24.
- Frankl, V. (2004). *El hombre en busca del sentido*. Barcelona: Herder.
- Frankl, V. E., (2018). *El hombre en busca del sentido último*. México, vigésimo primera edición, Editorial Paidós.
- Frankl, V. (2003). *El hombre doliente*. España, quinta edición, Barcelona: Herder.
- Freire, P. (1997). *A la sombra de este árbol*. El Roure, Barcelona.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: siglo XXI.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía*. Editorial Paz e terra S.A. Sao Paulo.
- Gallego-Ortega, J. L. y Rodríguez-Fuentes, A. (2015). Competencias comunicativas de maestros en formación de educación especial. *Educación y Educadores*, 18(2), 209-225. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83441028002>
- Garbanzo Vargas, G. M., y Orozco Delgado, V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29. <https://doi.org/10.15517/revedu.v34i1.495>
- García, S., y Dolan, S. (2000). *La dirección por valores*. Editorial McGraw Hill. Madrid, España.

- Gento Palacios, S., González Fernández, R., y Silfa Sención, H. O. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista Complutense de Educación*, 31(4), 485–495. <https://doi.org/10.5209/rced.65635>
- Gil Madrona P. (coord.). (2013). *Desarrollo curricular de la Educación Física en la Educación Infantil*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review, América Latina*, 82(1), 72–80.
- Hernández-Jiménez, D. (2015). Educación: una visión desde las dimensiones del ser humano y la vida. *Revista Acta Académica*, 57, 79–92. <http://revista.uaca.ac.cr/index.php/actas/article/view/103>
- Lopera Hernández, T. (2021). Retos y desafíos del gerente educativo en tiempos de incertidumbre. [Trabajo de Grado, Universidad Católica de Manizales]. <https://bit.ly/3ibNIME>
- López, V. (2010). Liderazgo y mejora educativa. *Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 1-8. <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/135/121>
- Marín-González, F., y Alfaro Escobar, L. C. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1041-1057. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.4>
- Maureira Cabrera, O., Garay Oñate, S., y López Alfaro, P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*. 27(2), 689–706. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_RCED.2016.v27.n2.47079](http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079)
- Maureira, O., y Rojas, A. (2018). Características del liderazgo transformacional en docentes de lenguaje y comunicación en una muestra de establecimientos escolares de vulnerabilidad social. *Estudios Pedagógicos*, 39(1), 115–127. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052013000100007>
- Mora, D., y Rodríguez, J. (2009). *Estado del arte de los proyectos de intervención en la especialización en planeación educativa de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia].
- Mora Vargas, A. I. (2004). La evaluación educativa: concepto, periodos y modelos. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 4(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44740211>
- Nader, M., y Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64760318.pdf>
- Ortiz Ocaña, A. L. (2017). La nueva ciencia que visiona Fritjof Capra. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 349-362. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.89>
- Ortiz Ocaña, A. L. (2015). La concepción de Maturana acerca de la conducta y el lenguaje humano. *Revista CES Psicología*, 8(2), 182–199. <https://revistas.ces.edu.co/index.php/psicologia/article/view/3140>
- Penalva López, A., Hernández Prados, M. Á., Guerrero Romera, C. (2013). La gestión eficaz del docente en el aula. Un estudio de caso. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 16(2), 77-92. <https://doi.org/10.6018/reifop.16.2.180931>
- Santos, M. (1994). *Entre bastidores, el lado oculto de la organización Escolar*. Málaga. Aljibe.

- Salvat, B. G., de Miguel, C. F. S., Martínez, M., y Martín, E. R. C. (2013). El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. *Liderazgo y educación*, 173-197. Editor: Begoña Gros Salvat. Universidad de Barcelona.
- Scheerens. (1990). *Effective schooling: Research, theory, and practice*. London: Cassell.
- Schwartz, S. H. (2001). *¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores?* En M. Ros & V. Gouveia (Eds), *Psicología social de los valores humanos*. 53-76. Madrid: Biblioteca Nueva
- Sun Tzu, (1999). *El arte de la guerra*. Santa fe de Bogotá. Panamericana. Editorial.
- Tulina, E. V., Artamonova, M. V., Sedliarova, O. M., Vakhitov, R. R., Velikanova, S. S., y Chernykh, O. P. (2020). Investigar los métodos de gestión en educación con tomar el caso de un profesor en la etapa universitaria. *Revista de Psicología Educativa Propósitos y Representaciones*, 8(3), e476. <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.476>
- Weinsten, J. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: Nueve miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales. Primera edición.