
FORO VIRTUAL SOBRE EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO **VIRTUAL FORUM ON THE DEVELOPMENT OF PEDAGOGICAL** **LEADERSHIP**

Autores: Oruam C. Marichal Guevara

José Ramos Bañobre

Carmen Rey Benguría

Nancy Hernández Crespo

Institución: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

Correo electrónico: oruamcmg@sma.unica.cu

RESUMEN

Los directivos de las instituciones educativas presentan insuficiencias en su desempeño para actuar como líderes de su colectivo, que se manifiestan en el predominio de una dirección por crisis, la adopción de posiciones defensivas de carácter operativo, deficiencias en la planificación del trabajo, la delegación y otras. Una de las causas que provoca estas insuficiencias es la carencia de un modelo teórico práctico que determine el ideal de desempeño que debe alcanzar este directivo para lograr que el sistema de dirección funcione adecuadamente, en correspondencia con las características de su contexto de actuación. Este trabajo tiene como objetivo sistematizar los criterios expresados por 110 participantes de 20 países de Iberoamérica sobre el desarrollo del liderazgo en los directivos educacionales empleando el Foro Debate como método empírico en la investigación educativa.

Palabras clave: Liderazgo Directivo, Foro Virtual, Formación Permanente, Competencias Profesionales.

ABSTRACT

The directors of the educational institutions present insufficiencies in their performance to act as leaders of their collective, manifested in the predominance

of a crisis management, the adoption of defensive positions of an operational nature, deficiencies in work planning, delegation and Others. One of the causes of these shortcomings is the lack of a practical theoretical model that determines the ideal of performance that this manager must achieve to ensure that the management system works properly, in accordance with the characteristics of its context of action. This paper aims to systematize the criteria expressed by 110 participants from 20 Latin American countries on the development of leadership in educational managers using the Debate Forum as an empirical method in educational research.

Keywords: Management Leadership, Virtual Forum, Permanent Training, Professional Skills.

INTRODUCCIÓN

El debate es una forma de elocuencia deliberativa, que propicia un intercambio directo, inmediato, recíproco y asincrónico de información sobre un tema, donde participan varias personas. Es una técnica de orientación de grupos en la que la palabra adquiere decisiva significación para la formación de conceptos y convicciones. Es un espacio que favorece la discusión amplia de un tema y permite elaborar de forma conjunta criterios sobre el mismo.

Tiene como objetivo poner en claro la opinión y los juicios de un colectivo respecto a un tema y constituye una vía efectiva para facilitar el crecimiento personal de los sujetos que participan. Un buen debate incide en las valoraciones y actitudes de los participantes, al igual que la discusión enseña a defender el juicio propio, a escuchar la opinión del otro, ratificarla o discutirla y a aportar criterios convincentes que fundamenten lo expresado.

Sobre la importancia de utilizar el foro debate de manera virtual o en línea, en diferentes investigaciones se destacada su nivel de utilidad como método de reflexión para el pensamiento lógico acerca de un área del conocimiento. Tal es el caso de (Fëdorov, 2006; Moya, 2008; Organización Panamericana de la Salud, 2015), estos son los estudios más recientes acerca del tema, pero en ninguno de los casos se utiliza el foro debate online para desarrollar el liderazgo en directivos educacionales en un contexto específico.

Específicamente la utilidad de foros virtuales para desarrollar el liderazgo pedagógico o educativo, sustentado en la teoría del liderazgo distribuido se encuentra en la investigación de Gutiérrez y Gallego, estas autoras proponen un sistema categorial para el análisis del liderazgo distribuido en entornos virtuales de aprendizaje, que constituyen referentes teóricos para esta investigación en cuanto a la metodología utilizada para desarrollar el liderazgo, las categorías que se emplean en esta investigación se basan eminentemente en la comunicación para el desarrollo afectivo de la personalidad, obviando la esfera cognitiva. (Gutiérrez & Gallego, 2013).

MATERIALES Y MÉTODOS

A partir de los insuficientes conocimientos tanto afectivos como cognitivos en la actividad pedagógica profesional de dirección, de los directivos del Centro Mixto Rafael Morales y González del municipio Morón, provincia Ciego de Ávila, Cuba, y la necesidad de que estos directivos actúen como líderes genuinos de sus colectivos para que su liderazgo se traduzca en la calidad educativa, se empleó en el desarrollo de este trabajo el foro debate online como una herramienta de investigación, planteándose el siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir al desarrollo del liderazgo en los directivos educacionales?

Declarando como objeto de estudio: el proceso de desarrollo del liderazgo en los directivos educacionales.

Determinándose como objetivo de la investigación: Proponer el Foro Virtual para el desarrollo del liderazgo en los directivos educacionales.

En esta investigación se utilizaron métodos del nivel empíricos como:

La observación participativa y directa al proceso educativo y al proceso de dirección: la cual permitió diagnosticar el estado real de la preparación y desempeño de los directivos y la evaluación de la efectividad del Foro virtual para el desarrollo del liderazgo.

El Foro debate virtual sobre liderazgo pedagógico: se utilizó como método de reflexión en cuanto a las teorías de liderazgo.

Los grupos de discusión: se utilizaron para el análisis y reflexión en cuanto al desempeño ideal del directivo educacional.

Las encuestas y entrevistas: se utilizaron para contextualizar el fenómeno que se estudia y los factores que lo condicionan. Para precisar, diagnosticar y obtener información relevante sobre la preparación y desempeño de los directivos educacionales.

El análisis documental: para la consulta de información inherente de las competencias pedagógicas profesionales de dirección que condicionan la necesidad de su preparación para convertirse en líderes.

La triangulación de métodos y de fuentes: para integrar la información (síntesis) ofrecida por las encuestas, entrevistas, observación y revisión de documentos, así como para determinar inconsistencias en los datos obtenidos.

Sistematización de la práctica educativa: como proceso permanente de registro ordenado y sistémico de la experiencia, que permite su interpretación crítica, colectiva, participativa e intencionada descubre, explica e interpreta la lógica del proceso y las causas de su desarrollo. Aporta a la reflexión teórica (y en general a la construcción de teoría) conocimientos surgidos de la práctica sobre la superación de los directivos educacionales.

Población y muestra

Se trabajó con una población de 12 directivos del Centro Mixto Rafael Morales y Gonzáles haciendo coincidir la población con la muestra, con el objetivo de que todos participaran en el debate e intercambiaran con diferentes profesionales de Iberoamérica acerca del desarrollo y formación del liderazgo educativo o pedagógico y las diferentes teorías y concepciones acerca del tema.

El Foro Debate virtual Liderazgo Pedagógico surgió por las inquietudes de un grupo de docentes, investigadores y directivos de este centro, relacionadas con las insuficiencias en su desempeño real para actuar como líderes de su colectivo, por lo que decidieron convocar a la membresía del equipo directivo a realizar una búsqueda bibliográfica sobre el liderazgo educacional e intercambiar opiniones sobre el tema, motivados por la idea de Ramos & Dorta los cuales plantean que «La educación transita por una época en la que necesita menos administradores que mantengan las escuelas como están y más líderes que las cambien» (Ramos & Dorta, 2010, pág. 25).

El desarrollo del liderazgo pedagógico a través de métodos empíricos

Estructura del Foro Debate como método de reflexión

El Foro Debate Liderazgo Pedagógico es un espacio de intercambio sobre la dirección educacional y en particular sobre el liderazgo, sus teorías, estilos y características, que se ha desarrollado durante los últimos seis años (a partir del 12 de mayo de 2011), empleando una plataforma virtual. El debate liderazgo pedagógico fue creado dentro del grupo de Pedagogía, dirigido por la profesora María Isabel González Albear de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, dentro de la comunidad de aprendizaje: grupos.emagister.com. El mismo existe en la dirección electrónica: http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/, radicado en Barcelona, España. Este sitio web brinda la oportunidad de crear un grupo propio online, donde se pueden añadir imágenes sobre el proceso de investigación, ofertar cursos online, documentos para estudiar los contenidos que se expresan en el debate, videos didácticos, además, intercambiar con profesionales de la educación de diferentes contextos a nivel mundial mediante mensajerías y debates virtuales.

El foro debate virtual como método de investigación empírica fue creado a partir de preguntas para generar el intercambio entre docentes, directivos e investigadores de diferentes partes del mundo y niveles educativos, que sirvieron como vía para iniciar el debate sobre el tema.

Dentro de las preguntas inicialmente formuladas se encuentran:

- ¿Cuáles son las características que debe tener un líder educacional?
- ¿Cómo formar el liderazgo en los directivos educacionales?
- ¿Cuál es el tipo de líder que se necesita en una institución educativa actual?
- ¿Cómo evaluar el desempeño de los líderes educacionales?

En Foro online Liderazgo Pedagógico participaron 110 docentes, los cuales laboran en instituciones de diferentes niveles educativos de 20 países. Todos son universitarios, con título de licenciatura o ingeniería en diferentes especialidades relacionadas con la educación. De ellos, 35 son máster en Ciencias de la Educación, 5 son doctores en Ciencias Pedagógicas o de la Educación y 10 son especialistas de reconocido prestigio a escala internacional

por sus resultados investigativos, participación en eventos científicos y publicaciones sobre el tema.

Los países representados en el debate fueron: Colombia (15 participantes), Cuba (15), Argentina (13), México (13), Guatemala (9), Venezuela (9), España (9), Chile (6), Perú (4), Costa Rica (2), Ecuador (2), El Salvador (2), Estados Unidos (2), República Dominicana (2); Uruguay (2), Paraguay (1), Panamá (1), Puerto Rico (1), Bolivia (1) y Brasil (1). Desde su creación, se fue incrementando el número de participantes, visitas y la calidad y profundidad de las intervenciones, alcanzándose un total de 456 post con 12 903 visitas.

A continuación, se muestran en tablas comparativas datos precisos de las visitas y los post en el debate online; y en la dirección electrónica antes mencionada se pueden consultar los criterios expuestos por cada uno de los participantes.

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Visitas	1865	5067	9811	10834	12903
Post	76	153	356	445	456

Tabla 1: Visitas y post al Foro Virtual Liderazgo Pedagógico.

Sistematización de las ideas de los participantes en el Foro Debate Liderazgo Pedagógico.

La sistematización de las respuestas y opiniones ofrecidas por los participantes muestra cómo fueron evolucionando sus concepciones y cómo se fueron construyendo ideas en común. Inicialmente algunos defendieron la idea del liderazgo como una condición natural, basada en rasgos y características personales innatas que llevan al directivo a desempeñarse de forma destacada. Estas ideas coinciden con la denominada teoría de los rasgos que surge en la primera mitad de siglo XX y ha llegado hasta nuestros días.

Una de las posiciones de esta teoría es la de concebir el liderazgo como una característica de la personalidad según lo señalan (Pascual, Villa, & Auzmendi, 1993), es decir, entender al líder como una persona con ciertas cualidades excepcionales desde el punto de vista intelectual, (adaptabilidad, agresividad,

entusiasmo y autoconfianza), emocional (impulso de realización, persistencia e iniciativa), sociales (cooperación, habilidades interpersonales y administrativas) y físico (energía, apariencia y peso), que le hacen poseer un cierto magnetismo sobre las demás personas.

Los seguidores de esta concepción no pudieron determinar con precisión las características de la personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un modelo de líder ideal, éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla (Watkins, 1989; Northouse, 2004).

En esta teoría se manifiesta la idea de que el líder nace, no se hace. Para ejemplificar la persistencia de esta concepción en los participantes del debate, se recogen textualmente fragmentos de lo expresado por algunos de ellos, Puig plantea «Muchas veces me he preguntado si se nace con cualidades para liderar o simplemente los líderes se hacen (forman)». En mi opinión a través de todas las estrategias estudiadas podemos desarrollar métodos y habilidades que lleven a la ejecución y terminación exitosa de la tarea; pero; ¿quién dirige la actividad es por esto un líder? Pienso que un individuo puede incluso no poseer los estudios del ejemplo anterior y ser un líder ejemplar, exitoso (Puig, 2011, pág. 1).

Otro de los participantes, González dice: « He tratado de analizar e incluso obtener opiniones con compañeros profesionales de dos ramas distintas a la mía, una economista y otro psicólogo y es interesante la postura que tienen al respecto. La economista sostiene que el líder se hace, (...) es decir que un líder debe formarse en el conocimiento y la experiencia para poder dirigir las masas. El psicólogo, en cambio, responde que un líder nace, es decir, que la persona trae en su ser esa cualidad y que al desarrollarla se proyecta hacia la masa. (...) Con respecto a mi opinión, considero que un líder no se hace, sino que nace, si vemos el liderazgo de una persona se proyecta desde su infancia, siempre en las aulas existe un líder nato que sin tener un mayor conocimiento es capaz de influir y mover a sus demás compañeros» (González, 2011, pág. 4).

Por su parte Salvador, nos expone otro punto de vista: « (...) un líder se puede formar, pero también puede haber nacido con ciertas cualidades innatas, aunque

ulteriormente tales cualidades se desarrollan no en un tubo de ensayo, sino en una sociedad» (Salvador, 2012, pág. 5). Opinión con la cual coincide Alfonso cuando dice: « (...) independientemente de que las personas nacen con ciertas características naturales de liderazgo (...) las principales capacidades o atributos que un líder debe tener se pueden aprender» (Alfonso, 2012, pág. 5).

Otros participantes del debate defienden una posición opuesta, tal es el caso de Marichal citando a (Quijano, 2003, pág. 97) : «Hace cientos de años la gente creía que los grandes líderes nacían en una clase social más alta. Ahora reconocemos que los líderes se desarrollan. Los líderes son personas que a menudo aprenden de las experiencias de la vida. Ellos a veces encaran adversidades que los obligan a verse a sí mismos» (Marichal, 2011, pág. 4).

A partir del debate online se hicieron profundas reflexiones sobre la teoría de los rasgos, reflexiones que provocaron cambio en el pensamiento de los docentes y directivos que defendían esta teoría como González quien escribe: «Si hablamos de un líder educativo o quizá un líder empresarial en cualquier ámbito, por supuesto debe tener un desarrollo en conocimientos, sino fuera de esa forma, sería simplemente un barco a la deriva, recordemos que el ser humano por naturaleza es un ser eminentemente relacionalista (...) El líder debe mostrar interés por los demás, hacer sentir a sus colaboradores como las personas más importantes y que sin ellas el barco no podría llegar a su destino» (González, 2012, pág. 5).

Al referirse a las características del líder, Puig dice que «Estas cualidades nacen con la persona; luego el estudio y la práctica las moldean y desarrollan o transforman» (Puig, 2011, pág. 2).

En otro momento González reflexionó y dijo: «En lo personal, cuando principié a participar, consideraba que los líderes nacían, sin embargo, el desarrollo de las exposiciones hizo que reflexionara en el sentido de determinar que hay líderes que nacen y otros que se forman, tal es el caso del líder pedagógico o más bien dicho líder educativo» (González, 2013, pág. 12).

Tiiole asume la posición de que: «El líder nace y se forma cuando expresa: todos los humanos nacemos con inteligencia potencial. Luego, la diferencia entre unos y otros se debe al entorno que siempre rodea a cada quien, en la medida que va

evolucionando (...)» Por supuesto que desde un resultado científico se podría contribuir a la formación de un líder. Lo interesante, porque se ha demostrado, sería no tardar mucho en la aplicación de los nuevos entrenamientos pedagógicos (Tioole, 2013, pág. 9), según Cardoso « (...) lo cierto es que en la base del liderazgo se encuentran una serie de actitudes y comportamientos que pueden aprenderse». (Cardoso, 2013, pág. 10).

Respecto al tema, Díaz plantea que: «De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: Como cualidad personal del líder. Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad. (...) el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica» (Díaz F. , 2013, pág. 11).

Teoría conductual sobre liderazgo

Las teorías conductuales de liderazgo tienen un fondo común, todas tratan de buscar cuales son las conductas de los líderes más eficientes y eficaces, de qué manera deben ser para lograr desempeñarse mejor en su trabajo como líderes. Los estudios realizados al amparo de ese marco teórico se desarrollaron en dos líneas diferentes: por un lado, la investigación sobre las características del trabajo del directivo, es decir qué actividades, funciones, responsabilidades asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo y los estudios sobre las conductas de los directivos eficaces. Como producto de la primera línea de trabajo se propuso diferentes relaciones de estilos directivos, de la segunda, distintas listas de tareas o comportamientos propios de los líderes eficaces.

Dentro de los estudios que identifican diferentes estilos directivos se destaca, por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de Kurt Lewin. Este autor establece tres estilos de ejercicio de liderazgo. (Lewin, Lippit, & White, 1939):

- El liderazgo autoritario: El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder, que posee la capacidad de forzar o coaccionar a sus subordinados, para que éstos hagan

su voluntad, aun cuando preferirían no hacerlo, debido a la posición de fuerza del jefe.

- El liderazgo democrático: Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que se quiere debido a la influencia personal
- El liderazgo laissez faire: El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Sobre los estilos de liderazgo, los participantes en el Foro expresaron criterios tales como los de Cardoso: «Cada uno de estos estilos puede ser inapropiado si se utiliza solo, de modo que deberíamos conocerlos todos y saber en qué momento conviene utilizar uno más que otro» (Cardoso, 2013, pág. 10), para Burgos «El mejor estilo de dirección es aquel que es capaz de adecuarse a cada una de las situaciones que presentan los distintos subgrupos que componen la organización» (Burgos, 2013, pág. 10). Para Díaz «El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación» (Díaz F., 2013, pág. 13).

Otros participantes en el foro debate aportaron elementos significativos para caracterizar la personalidad de los líderes y algunos consideraron que si bien las características de los líderes no son innatas, se requiere una elección consciente y consagración plena al ejercicio de la actividad de dirección para lograr el liderazgo. Por lo menos se sabe que para llegar a ser líderes ejemplares se requieren personas apasionadas, auténticas, creíbles y éticas.

Independientemente de los criterios expuestos, el líder debe descubrir, conocer, depurar y comprender su propio estilo. Solo así podrá influir eficientemente en los miembros del grupo o seguidores y estimularlos para el logro de las metas comunes en un contexto determinado.

Tal y como señala Watkins, esta nueva perspectiva tuvo muchas dificultades en encontrar el estilo de liderazgo más adecuado, llegándose a la conclusión de que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla, planteamiento que se concretó en Teoría de la contingencia, que aspira a prescribir un estilo de liderazgo adecuado, contingente a factores como

las relaciones líder-miembros, los miembros o seguidores de sí mismos, el clima o cultura organizativa y otros factores ambientales. Algunos defienden la idea de que lo importante es la disposición de los seguidores a seguir a los líderes. (Watkins, 1989).

Se aprecian características positivas en los desempeños sugeridos por cada uno de los estilos de liderazgo, pero ninguno por sí solo puede ser absolutizado, no cubren los desempeños socialmente deseados del líder escolar, no obstante, en cada uno de ellos existen desempeños socialmente deseables que deben ser tenidos en cuenta al construir un modelo de liderazgo integrador.

Respecto a las características de los líderes de escuelas con buenos resultados, algunos participantes en el debate tales como: (Xum, 2012, pág. 6; Bernal, 2012, pág. 6; Leiva, 2012, pág. 6; Maldonado, 2012, pág. 7; Puig, 2012), (Mendoza, 2012, pág. 8; Toledo, 2013, pág. 8; Martínez, 2013, pág. 9; Daher, 2013, pág. 9; Villavicencio, 2013, pág. 10), (Díaz F. , 2013, pág. 11; Ordoqui, 2013, pág. 11; Morell, 2013, pág. 11) reconocen la motivación, la creatividad, el trabajo en equipo, ser comunicador por excelencia, buscar el bien común, ser formador de sus subordinados como elementos que coinciden con lo que en la literatura se recoge dentro de la teoría de liderazgo instructivo, basada en las investigaciones sobre eficacia escolar.

Sobre la eficacia ligada a la calidad escolar Zambrano asevera que: «La calidad de las escuelas depende en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo» (Zambrano, 2013, pág. 10).

Resulta interesante la reflexión de Pérez, aunque coincide con el criterio anterior, reconoce algunas limitaciones que impiden que el liderazgo contribuya a la eficacia escolar: «A un líder le son exigidas tantas cualidades que parecen ser inalcanzables todas para un ser humano, un líder se desarrolla en un contexto, en el que otros líderes ejercen su acción sobre él. Él tiene margen para actuar, pero con frecuencia no todo el que quisiera» (Pérez R. , 2013, pág. 8).

Referente al tema Daher manifiesta: «Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas

características determinan quién se convertirá en el líder de grupo» (Daher, 2013, pág. 10).

En síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Liderazgo transformacional

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por (Bass, 1985), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así, fue definido a partir de las siguientes dimensiones, (Pascual, Villa, & Auzmendi, 1993; Bass & Avolio, 1994):

- Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- Visión o capacidad para formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- Estimulación intelectual, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

Está relacionado con el rol que desempeña un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela (Leithwood, Begley, & Cousins, 1990) se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado, el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este

liderazgo se encuentra en los medios que los directivos usan para generar mejores soluciones a los problemas de la institución, para desarrollar en los profesores y subordinados compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones y para fomentar el desarrollo del personal.

Como respuesta a la interrogante ¿Cuál es el tipo de directivo que necesitamos en las instituciones educativas? Bernal expresa: «En mi criterio, líderes transformadores y democráticos. Hay que atender a un principio, el mundo está en constante movimiento, en un cambio constante, pues así mismo sucede en nuestro centro, traspolando hacia nuestro contexto la idea, necesitamos líderes que camino a lo positivo nos hagan cambiar, mejorar, crear, innovar, reconocer nuestros errores, que sepan potenciar las cualidades positivas en los seres humanos, sin dejar de ver las negativas que todos tenemos pues somos seres humanos» (Bernal, 2012, pág. 6).

En cuanto al liderazgo transformacional Pérez manifiesta que el líder educacional debe tener: «...humildad para aprender de otros, seguridad en los procesos que desarrolla, capacidad de discernimiento para solucionar los problemas que puedan presentarse, inteligencia para aprovechar al máximo las cualidades de los integrantes del grupo que dirige». Más adelante señala: «Creo que los líderes nacen y se hacen. Hay personas que poseen características de liderazgo innatas y otros líderes que se van formando. Sin embargo, los primeros necesitan también capacitarse continuamente. Y estoy de acuerdo con Salvador, en que el líder que se necesita es uno que forme a su vez líderes» (Pérez E. , 2012, pág. 5).

Para Marichal (...) la tarea fundamental de un líder debe ser: «La de formar el liderazgo en sus subordinados y colaboradores (...) ser transformador, tener visión. Además, considero que el liderazgo debe ser democrático, compartido, distribuido, para toda la comunidad educativa, y no actuar sobre individuos específicos» (Marichal, 2012, pág. 7).

Idea con la cual coincide García cuando señala que: «La principal característica debe ser la de formar el liderazgo en sus subordinados (...). Me parece positivo que la tarea de un líder es la de a su vez formar líderes, lo cual puede ser un

medio para fomentar el desarrollo social y un eficiente desempeño de estructuras administrativas» (García, 2012, pág. 7).

En su elocuente debate Daher expone: «El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo, esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y también en el apoyo que el grupo le otorga» (Daher, 2013, pág. 10).

Según el criterio de Zambrano: «Un buen líder debe capacitar e involucrar a sus miembros y que el mito del líder individual que saca adelante a la tropa, ha dejado de ser creíble. (...) El hecho de que una escuela tenga un bajo o alto rendimiento y calidad no se debe sólo al equipo de directivos y docentes. Es por eso que la mejor opción para sacar adelante una escuela en el ámbito de calidad, es que todos cooperemos en conjunto» (Zambrano, 2013, pág. 10).

También, Díaz considera que: «El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y también en el apoyo que el grupo le otorga» (Díaz F. , 2013, pág. 11).

La mayoría de los pedagogos comparten el criterio de que en la actualidad es necesario lograr un cambio en la Educación y que para lograrlo es necesario que cambie la institución educativa. La experiencia profesional indica que el desarrollo de la institución educacional contemporánea está sustentado en tres pilares fundamentales:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en equipos como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo pedagógico, como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.
- Relacionado con el liderazgo para el cambio educacional se ha planteado que: «el proceso de cambio escolar es inevitablemente paradójico, caótico y no lineal. Liderarlo es, por tanto, una tarea extremadamente compleja» (Murillo & Muñoz-Repiso, 2002, pág. 5).

-
- Relacionado con el rol del líder educativo para cambio educacional, algunos de los participantes en el Debate Liderazgo Pedagógico han expuesto valiosos criterios tales como:
- « (...) el líder debe ser abierto, estar dispuesto a acoger opiniones de aquellos que forman parte del equipo de trabajo» (Santos, 2011, pág. 3).
 - « (...) el líder que se necesita en la sociedad, (...) para las instituciones educativas, debe ser una persona con una mentalidad amplia y clara, abierta al mundo, al análisis de los medios existentes que pueda utilizar para la consecución de una meta que sea de beneficio común» (Pérez E. , 2012, pág. 5).
- «Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quién se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada» (Díaz F. , 2013, pág. 11).
- «Para formar a un directivo como líder se transita desde los métodos formativos hasta los métodos de investigación educativa que pueden transformar a una persona y llegar a ser un líder teniendo en cuenta su motivación, su dedicación y su ejemplo» (Morell, 2013, pág. 11).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En apretada síntesis se ha tratado de resumir las ideas que resultaron más importantes y reiteradas en los 456 post expresados por los 110 participantes en esta etapa del debate, que evidencian una amplia diversidad de criterios teóricos y prácticos sobre el tema y también se constató, la importancia de replantearse el modelo de dirección educacional desde sus bases, empezando por reformular el propio concepto de liderazgo.

Se considera la necesidad de lograr un liderazgo compartido, distribuido, con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, una dirección visionaria que asuma riesgos, directamente

implicada en las decisiones pedagógicas y bien apegada a los procesos de cambio a los que hacen referencia. Para Ramos y Dorta: «Sólo es posible un cambio positivo si este está basado en el buen humor, en las buenas relaciones. Sólo así es posible la implicación, el compromiso, el trabajo en equipo. El directivo educacional tiene como máxima obligación contribuir a generar ese ambiente pedagógico propicio para el cambio. Sólo puede ser líder aquel directivo que sea ejemplo de revolucionario, consagrado, comprometido y preparado» (Ramos & Dorta, 2010, pág. 37) .

Sobre las características que debe tener un directivo educacional para desempeñarse como líder de su colectivo, el 85 por ciento de los participantes en el foro debate reconocen que el líder debe tener la capacidad de comunicarse y negociar con los colectivos, ser creativo, solucionar problemas, ser capaz de motivar a sus colaboradores, ser ejemplo, tener la capacidad para escucharlos, trabajar en equipo, tener excelentes relaciones humanas y ser capaz de formar en sus colaboradores el liderazgo, para desarrollarlos en su contexto de actuación.

Reconocen que existen factores generales o universales que pueden favorecer, o no el desarrollo del liderazgo en una institución, como la madurez del grupo, la condición de líder y las relaciones humanas que existen en un contexto determinado.

Aunque no era un propósito explícito de esta atapa del debate, el mismo demostró las potencialidades en la formación de los directivos, en el logro de consensos teóricos y metodológicos sobre el tema y el intercambio de las buenas prácticas. Se pudo constatar en el propio debate, que las preguntas fueron respondidas por los participantes, que se fueron sistematizando en cada una de las ideas y que a pesar de que algunos participantes que inicialmente defendían la teoría de los rasgos, terminaron reconociendo que es necesario desarrollar el liderazgo en los directivos educacionales para el logro de la calidad educativa en la institución escolar.

CONCLUSIONES

La combinación del foro debate con otros métodos empíricos como la encuesta, la entrevista, la observación y el grupo de discusión, entre otros, permitió diagnosticar el estado actual del liderazgo en la institución educativa, constatar las características fundamentales del directivo educacional como líder de su colectivo, delimitar los factores situacionales para desarrollar el liderazgo en un contexto determinado y enriquecer la actividad pedagógica profesional de dirección. El foro debate Liderazgo Pedagógico, mediante la conducción de un modelador ofreció la oportunidad a profesionales de Iberoamérica, de intercambiar experiencias relacionadas con el liderazgo educacional, permitió la contextualización de ideas, la socialización de contenidos y el intercambio de las mejores prácticas. Se logró que los participantes del debate cambiaran su manera de pensar, de proceder y su manera de actuar en la comunidad escolar y social donde realizan sus labores diarias.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ALFONSO, I.: *Debate Liderazgo Pedagógico*. Emagister, 5. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p5. Visitado el 15 de marzo de 2017.
- BASS, B.: *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Estados Unidos, The Free Press, 1985.
- BASS, B. Y AVOLIO, B.: *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, California, Estados Unidos, Sage, 1994.
- BERNAL, L.: *Debate Liderazgo Pedagógico*. Emagister, 6. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p6. Visitado el 15 de marzo de 2017.
- BURGOS, M.: *Debate Liderazgo Pedagógico*. Emagister, 10. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012787534/p10. Visitado el 15 de marzo de 2017.

-
- CARDOSO, C.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 10. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012787534/p10. Visitado el 15 de marzo de 2017.
- DAHER, E.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 9. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p9. Visitado el 15 de marzo de 2017.
- DÍAZ, F.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 11. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012787534/p11. Visitado el 15 de marzo de 2017.
- DÍAZ, F.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 12. Obtenido de http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012787534/p12. Visitado el 15 de marzo de 2017.
- FEDOROV, A.: «Foro virtual como una estrategia metodológica para el desarrollo del pensamiento crítico en la universidad», *Innovación Educativa*, VI(30), 62-72. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1794/179420843006.pdf>. Visitado el 15 de marzo de 2017.
- GARCÍA, C.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 7. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p7. Visitado el 15 de marzo de 2017.
- GONZÁLEZ, A.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 4. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p4. Visitado el 15 de marzo de 2017.
- GONZÁLEZ, A.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p5. Visitado el 15 de marzo de 2017.
- GONZÁLEZ, A.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 12. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012787534/p12. Visitado el 15 de marzo de 2017.
- GUTIÉRREZ, E. Y GALLEGU, M.: *Analizar el liderazgo distribuido en entornos virtuales de formación*, *Perspectiva Educativa Formación de Profesores*, LII(2), 86-103. Disponible en

<http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/viewFile/162/82>. Visitado el 20 de marzo de 2017.

LEITHWOOD, K.; BEGLEY, P. Y COUSINS, J.: «The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research», *Journal of Educational Administration*, XXIX(4), 5-31, 1990.

LEIVA, E.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 6. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p6. Visitado el 20 de marzo de 2017.

LEWIN, K.; LIPPIT, R. Y WHITE, R. K.: «Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates», Massachusetts, *Journal of Social Psychology*, Estados Unidos, 1939.

MALDONADO, G.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 6. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p6. Visitado el 20 de marzo de 2017.

MARICHAL, O.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 1-22. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534. Visitado el 20 de marzo de 2017.

MARICHAL, O.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 7. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p7. Visitado el 20 de marzo de 2017.

MARICHAL, O.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 12. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012787534/p12. Visitado el 21 de marzo de 2017.

MARTÍNEZ, G.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 9. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p9. Visitado el 21 de marzo de 2017.

MENDOZA, M.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 8. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p8. Visitado el 26 de marzo de 2017.

MORELL, J.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 11. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012787534/p11. Visitado el 29 de marzo de 2017.

-
- MOYA, M.: *La utilización de los foros en la enseñanza de la Matemática mediada por tecnología digital*, Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Plata, Facultad de Informática, La Plata. Disponible en http://postgrado.info.unlp.edu.ar/Carreras/Especializaciones/Tecnologia_Informatica_Aplicada_en_Educacion/Trabajos_Finales/Moya.pdf. Visitado el 10 de abril de 2017.
- MURILLO, F.: «Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido», *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, IV(46), 11-24. Disponible en <http://www.ub.edu/obipd/docs/murillo.pdf>. Visitado el 10 de abril de 2017.
- MURILLO, F. Y MUÑOZ REPISO, M.: *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*. Barcelona, Octaedro, 2002.
- NORTHOUSE, P. G.: (2004). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage Publications.
- ORDOQUI, G.: *Debate Liderazgo Pedagógico*. *Emagister*, 11. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012787534/p11. Visitado el 10 de abril de 2017.
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD.: *Cómo desarrollar foros virtuales de discusión de manera efectiva*, Oficina Regional para las Américas. Disponible en http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_view&Itemid=270&gid=35657&lang=es. Visitado el 10 de abril de 2017.
- PASCUAL, R.; VILLA, A. Y AUZMENDI, E.: *El liderazgo transformacional en los centros docentes*, Bilbao, Mensajero, 1993.
- PÉREZ, E.: *Debate Liderazgo Pedagógico*. *Emagister*, 5. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p5. Visitado el 15 de abril de 2017.
- PÉREZ, R.: *Debate Liderazgo Pedagógico*. *Emagister*, 8. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p8. Visitado el 15 de abril de 2017.

PUIG, J.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 1. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534.

Visitado el 20 de abril de 2017.

PUIG, J.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 7. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p7.

Visitado el 22 de abril de 2017.

RAMOS, J. Y DORTA, M.: *Competencias emocionales básicas para la dirección educacional*, Ciego de Ávila, Cuba, 2010.

RAMOS, J.; DORTA, M.; GARCÍA, J. Y MARICHAL, O.: «Gestión de la formación permanente de directivos educacionales», *Revista Iberoamericana de Educación*(69), 157-186, 2015. Disponible en http://www.rieoei.org/rie_revista.php?numero=rie69a07&titulo=Gesti%C3%B3n%20de%20la%20formaci%C3%B3n%20permanente%20de%20directivos%20educacionales. Visitado el 29 de abril de 2017.

SALVADOR, D.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 5. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p5.

Visitado el 10 de mayo de 2017.

SANTOS, R.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 3. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p3.

Visitado el 10 de mayo de 2017.

TIOOLE, O.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 9. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p9.

Visitado el 10 de mayo de 2017.

TOLEDO, M.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 8. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p8.

Visitado el 11 de mayo de 2017.

VÁZQUEZ, S.; LIESA, M. Y BERNAL, J.: «Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativa: un estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón», *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, XVIII(3), 39-54. Disponible en

[doi:http://dx.doi.org/10.6018/reifop.18.3.194881](http://dx.doi.org/10.6018/reifop.18.3.194881). Visitado el 12 de mayo de 2017.

VILLAVICENCIO, S.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 10. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012787534/p10. Visitado el 15 de mayo de 2017.

WATKINS, P.: *Leadership, power and symbols in educational administration*. London, Inglaterra, J Smyth, 1989.

XUM, S.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 6. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012-787534/p6. Visitado el 15 de mayo de 2017.

ZAMBRANO, E.: *Debate Liderazgo Pedagógico. Emagister*, 10. Disponible en http://grupos.emagister.com/debate/liderazgo_pedagogico/1012787534/p10. Visitado el 16 de mayo de 2017.