

Liderazgo directivo en la gestión educativa orientada a crear y sostener una cultura profesional colaborativa

Management leadership in educational management aimed at creating and sustaining a collaborative professional culture

Jesús Alfonso Arocha Rangel

<https://orcid.org/0000-0003-3018-7796>

jesus.arochoa@floridaglobal.university

jesus4345@gmail.com

URBE, Florida Global University, UBA
Venezuela

RESUMEN

Resaltar la importancia del liderazgo directivo en la gestión educativa orientada a crear y sostener una cultura profesional colaborativa, conlleva al abordaje de este líder directivo, la gestión educativa, su influencia con el trabajo docente, la identificación de los diferentes tipos de liderazgo y reflexionar sobre la cultura institucional planteada. Asumiéndose metodológicamente la revisión documental bibliográfica bajo el paradigma cualitativo, con técnica de recolección de datos situada en la observación y análisis de los documentos explorados. Entre las conclusiones relevantes, los cambios derivados de la globalización, políticas educativas y Pandemia Covid-19, influyó en el sector educativo a nivel mundial. A su vez, se debe asumir matices globales en cuanto a competencias y destrezas para lograr sistema educativo en la multidisciplinariedad. El liderazgo directivo influye en la satisfacción laboral de docentes, inspiran, proyectan confianza. Finalmente emerge varios tipos de liderazgos directivos, que influyen en la resolución de conflictos laborales, y la cultura colaborativa se muestran como un recurso importante para el futuro de la enseñanza y del aprendizaje.

Palabras clave: Liderazgo directivo, gestión educativa, cultura profesional colaborativa.

ABSTRACT

Highlighting the importance of managerial leadership in educational management aimed at creating and sustaining a collaborative professional culture, leads to the approach of this managerial leader, educational management, its influence with teaching work, the identification of different types of leadership and reflect on the proposed institutional culture. Methodologically assuming the bibliographic documentary review under the qualitative paradigm, with a data collection technique located in the observation and

analysis of the explored documents. Among the relevant conclusions, the changes derived from globalization, educational policies and the Covid-19 Pandemic, influenced the education sector worldwide. In turn, global nuances in terms of competencies and skills must be assumed to achieve a multidisciplinary educational system. Directive leadership influences the job satisfaction of teachers, inspires, projects confidence. Finally, various types of managerial leadership emerge, which influence the resolution of labor conflicts, and the collaborative culture is shown to be an important resource for the future of teaching and learning.

Keywords: Directive leadership, educational management, collaborative professional culture.

INTRODUCCIÓN

Las investigaciones sobre el liderazgo cobran cada vez más una mayor relevancia a nivel mundial, específicamente en lo educativo, directivo o ético. Esto no es accidental, dado el compromiso determinante del desempeño de directivos y guías escolares en la pre y post Pandemia COVID-19. Por ello, muchos estudiosos han tratado de concebir los tipos y modelos presentes en el ambiente escolar, experiencias, progreso pedagógico, elementos que lo potencien y cómo influye en su formación.

Hoy en día, el liderazgo en toda su dimensión adquiere un papel preponderante en las organizaciones, dada la necesidad de los colaboradores en ser bien tratados concediéndoles un plus de respaldado y atenciones por sus gestiones y logros. Para el caso del estudio, el rol de estos en los institutos educativos es significativo para la transformación de la calidad e impacto en las prácticas docentes para el aprendizaje de los educandos.

Esta investigación tiene una gran notabilidad, especialmente por los tiempos convulsionados en los cuales se está viviendo. Las organizaciones por su parte, debido a estos cambios vertiginosos, requieren la representación de un líder dentro de sus plantillas que gestionen eficazmente a los grupos de trabajo.

De allí, la necesidad de contar con personas con estilos de liderazgo propios o integrales que puedan asumir los directivos y docentes. Razón por la cual, se realiza una revisión de la literatura relacionada con el liderazgo directivo educativo, la gestión educativa, influencia del liderazgo directivo en el trabajo docente, los tipos de liderazgo directivo y la cultura profesional colaborativa.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS:

LIDERAZGO DIRECTIVO

Arocha (2023a), lo define como la capacidad y competencias que adquieren los docentes para anticiparse y generar en los estudiantes transformaciones, innovación y cambios estratégicos profundos dentro de las instituciones educativas, a través de la motivación y buena dirección, impactando positivamente en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Para los autores Aparicio, Sepúlveda, Valverde, Cárdenas, Contreras y Valenzuela (2020), la noción del líder como catalizador es importante de señalar, siendo necesaria su presencia para gestionar el servicio educativo en las diferentes escuelas, centros y unidades. Sin lugar a dudas el liderazgo se ha transformado en una de las competencias más importantes y estudiadas en las organizaciones públicas o privadas para la desarrollo de sus directores, en lo empresarial como en el educativo.

Por su parte Weinstein, Muñoz y Flessa (2019), consideran que similar situación acontece con la influencia de un buen líder, su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el comportamiento y resultados del mismo. Mientras que para Reyes, Trejo y Topete (2017), el predominio del liderazgo directivo en el éxito y en el progreso de aprendizaje en las escuelas no es un tema ignorado, y sobre todo por quienes están implicados en proyectos a largo plazo de mejoramiento escolar.

Según Arocha (2016), ha sido consistente en señalar que el ser humano se ha interesado por la definición y composición del liderazgo, quienes alcanzan altos niveles de productividad y eficiencia. Por lo tanto, el hombre esgrime sus buenos roles de dirección para cultivar capacidades, motivar e influir. Es por ello, que define este tipo de liderazgo estratégico como la capacidad y competencias que adquieren los docentes para anticiparse y generar en los estudiantes transformaciones, innovación y cambios estratégicos profundos dentro de las instituciones educativas, a través de la motivación y buena dirección, impactando positivamente en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

En relación con este último a nivel internacional, el investigador considera que existen diversas formas para el mejoramiento efectivo de este liderazgo directivo en las

escuelas, incluyendo importantes incentivos remunerativos, así como desarrollo y capacitación de modelos de práctica, una formación inicial y continua vinculada a estos estándares. Se apunta a que los directores de escuela se han preocupado más por los asuntos administrativos, mientras el trabajo de apoyo dogmático se vincula más a los jefes técnicos pedagógicos.

Así mismo, apunta el investigador que muchas personas vienen ocupando este puesto de jefe técnico pedagógico, quienes realizan gestiones según sus jurisdicciones pero no tienen atribuciones de lo que hacen los docentes y la calidad de aprendizaje de los estudiantes. No obstante, hay que distinguir entre las atribuciones burocráticas asociadas al rol, y las que ejercen realmente y los resultados académicos esperados.

Por consiguiente, piensa que el liderazgo directivo en las instituciones deben ser más colaborativo, teniendo en cuenta no sólo las acciones sino la influencia que ejercen los individuos y grupos que componen el equipo que lidera sobre los miembros de la comunidad formativa y sobre la calidad escolar. Así mismo, suelen ser los principales gestores de la transformación de cambio en la educación, actuar como un líder que dirija y encamine los procesos de cambios sociales, pedagógicos y educativos.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, este líder pedagógico asumido por el director de escuela, requiere de una dirección asertiva y viable, con estrategias claras y visionarias, motivar a los agentes educativos a resolver los problemas para alcanzar la meta propuesta, que es el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

GESTIÓN EDUCATIVA

Arocha (2023b), señala que cuando la educación se debilita, muchos se angustian, protestan o teorizan sobre el cómo se debe actuar. Sin embargo, otro grupo de personas, se dan a la tarea de estudiar y practicar métodos que apunten a alguna mejora en nuestro sistema educativo. Dentro de este contexto, el investigador mantiene posición sobre la pedagogía comparada, porque a través de ella se analiza eficientemente los distintos hechos sociales que transmiten cultura y los compara, investigando sus procesos. Con el fin primordial de localizar la manera de optimizar el sistema y las formas de enseñanza en general.

Para Quiñonez, Alcívar, Moreira y Zambrano (2020), los enfoques educativos-pedagógicos se centran en la organización funcional significativa del aprendizaje; con ello, se pueden hacer aproximaciones de cómo los actores educativos han de percibir el proceso, los contenido, los recurso, la evaluación, entre otros elementos, a propósito de generar propuestas educativa que involucre una educación inclusiva y en función de brindar respuesta a los estándares de calidad educativa, acoplándose los planes educativos como espacios que han de procurar un equilibrio entre lo técnico y lo socioemocional para un desarrollo integral de los estudiantes.

Según Borrero (2019), la gestión educativa es un término disciplinario que permite llevar la teoría a la práctica, considerando los estamentos y decretos políticos que regula la administración pública. Por lo tanto, la formación debe ser intrínseca y extrínseca, atendiendo las condiciones particulares y socio-culturales de los grupos sociales vulnerables.

Por otra parte Rico (2016), considera que las nuevas dinámicas sociales y la tendencia hacia la descentralización de los sistemas educativos, genera que los docentes directivos asuman nuevos roles, tengan la capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones que le permitan acceder al mundo globalizado de la educación y de la sociedad en general. Todo ello, hace que los actores del ámbito educativo gestionen procesos adecuados y coherentes con la movilidad social que acontece en la sociedad.

Por lo tanto, debe asumir responsabilidad para obtener resultados exitosos e innovadores y generar las suficientes capacidades para proyectar, diseñar, analizar y evaluar políticas como proyectos pertinentes al contexto actual. En este marco de ideas, los procesos de gestión de los sistemas de educación, demandan no solo la necesidad de un docente directivo o un gestor de la educación, sino también factores como la planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación de la comunidad y rendición de cuentas ante esta; todo ello, para generar resultados óptimos y la prestación de mejores servicios.

Después de las consideraciones anteriores, el investigador se enfoca y define la gestión educativa como una pieza clave en el desenvolvimiento académico de los estudiantes. Por lo tanto, los docentes que conozcan cada orientación pedagógica los aproxima a los diferentes escenarios educativos para promover el desarrollo de la

cognición, destrezas, habilidades y competencias, procurando con estas acciones un aprendizaje a lo largo de la vida.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL TRABAJO DOCENTE

Arocha (2023c), lo delimita como aquella orientación que establecerá las tipologías de una experiencia de formación, desde el diseño de sus elementos curriculares para el logro de un objetivo concreto. De esta forma, el alcance del currículo dota de sentido a la experiencia de formación. Tiende a entenderse como sinónimo de modelo educativo y genera lineamientos sobre cómo articular los procesos formativos.

Aparicio, Sepúlveda, Valverde, Cárdenas, Contreras y Valenzuela (2020), resaltan que los directivos en el ámbito del reconocimiento al trabajo docente, aportan al bienestar cotidiano de los profesores y demás miembros de la comunidad educativa. Además, observaron que es un espacio que apoya la mejora permanente del profesorado, porque tienen mayor compromiso y participación

Así mismo, Weinstein, Muñoz y Flessa (2019) resaltan que la educación es una de las dimensiones principales de la sociedad, tiene como finalidad la formación integral del individuo para que asuma las transformaciones que demanda del conocimiento, mediante el cual, los estudiantes se forman para aprender a lo largo de la vida, con base en la investigación y en valores democráticos de participación protagónica, los cuales son necesarios para avanzar en el proceso de cambio que se está dando en los actuales momentos en el mundo educativo.

De esta manera, según estos autores, se promueve a la persona como actor y autor de su historia educativa – social, lo cual se sustenta desde la equidad, libertad, participación, cooperación y solidaridad como fundamentos para su formación integral. A este respecto, el rol que cumple la escuela como eje del proceso educativo resulta de gran relevancia, debido a que dentro de su estructura organizativa, el primer nivel lo lideriza el gerente educativo o líder directivo, quien tiene en sus manos elementos indispensables.

Para Reyes, Trejo y Topete (2017), promover las transformaciones desde la escuela, se requiere la existencia de un grupo de colaboradores, un alumnado en formación, el liderazgo que la profesión docente en sí misma incluye, una comunidad de padres o

representantes y un espacio físico constituido por la escuela como expresión concreta y tangible de la política educativa de un país.

En este orden de ideas, los referidos autores señalan que el líder directivo educativo debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones, conflictos, dentro del centro escolar, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la misma.

En tal sentido para el investigador, el papel que asume el liderazgo del director educativo es transcendental en la dirección de la organización educativa, al concebir una relación entre el liderazgo y la calidad de los procesos perfeccionados en la institución, a través del apoyo solidariado de docentes coordinadores, secretarías, obreros, estudiantes, padres y representantes y la comunidad en general. Razón por la cual, el director se convierte en motivador e impulsador para que las metas se cumplan.

Por lo anteriormente expuesto, para el investigador el director educativo se convierte en un elemento fundamental, para el buen perfeccionamiento de los procesos educativos y el mejor nivel de desempeño de la comunidad escolar, a través de la calidad de su gestión, de esta forma garantizar la enseñanza y el aprendizaje, apoyar a su personal. En los centros educativos, la figura del director y su papel de líder es importante para lograr que la organización trabaje correctamente y se logren los objetivos previstos por la institución.

TIPOS DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Arocha (2023a), considera que le corresponderá al docente estratégico en las instituciones educativas, asumir seriamente perfiles de liderazgo integrales, con competencias pedagógicas y dominio tecnológico que motiven a otros, de tal forma que perciban potencialidades, debilidades, destrezas, trabajo en equipo, para el cumplimiento de programas, planes y currículo.

Jiménez y Villanueva (2018), exponen que la organización y el tratamiento de los equipos de trabajo es un tema recurrente en los estudios recientes, debido a la enorme necesidad de responder ante los objetivos marcados en un mercado muy competitivo, que lleva a las empresas a ser solventes laboralmente y de forma constante para no quedar rezagadas en el mercado que las acoge. Situación que obliga a tomar el liderazgo en gran

consideración, ya que es una de las claves para que una organización goce de buena salud laboral.

Por lo tanto, es notable gestionar y liderar eficientemente a los trabajadores en toda empresa que aspire cumplir con sus objetivos organizativos. De allí que existen diferentes condiciones que se valore en una persona cuando buscan un puesto de trabajo, siendo la capacidad de liderazgo como las más importantes.

Saber dirigir de la forma apropiada es clave al momento de trabajar en equipo y sacar una situación adelante. Así mismo, tiene implícitas otras condiciones que la gente de talento humano busca en sus empleados, como su capacidad de trabajo, ambición, responsabilidad y comunicación, entre otros. Sin duda alguna, el liderazgo es uno de los componentes que separa el éxito del fracaso, las organizaciones en la actualidad ya no se interesan en una figura de jefe sino profesionales líderes, preparados para enfrentarse a escenarios difíciles con precisión, decisión y resolución.

El autor Arocha (2016), indica que desde hace mucho el ser humano se ha interesado por la definición y composición del liderazgo, en lograr altos niveles de productividad y eficiencia. Insiste que el hombre esgrime sus buenos roles de dirección para cultivar capacidades, motivar e influir. De allí la necesidad que los discípulos modelen lo mejor del líder para lograr el éxito dentro de las organizaciones.

Dadas las condiciones que anteceden, es definido por el investigador como la capacidad que adquieren los directivos para anticiparse y lograr que los docentes y estudiantes se transformen, innoven y procuren cambios profundos dentro de las estrategias de las instituciones educativas y competencias dentro de los procesos de enseñanza – aprendizaje

En relación con este último, el autor Arocha (2016) señala que las competencias están relacionadas con el aprendizaje, significa entonces que aprender involucra obtener nuevos conocimientos para generar cambios importantes en la conducta, por ello, en el liderazgo corresponden a las capacidades, destrezas y características propias aprendidas, para alcanzar los objetivos organizaciones planteados de manera exitosa.

Existen diferentes estilos, tipos y perfiles abordados por los autores Jiménez y Villanueva (2018) y Arocha (2016), que están muy relacionados con el liderazgo directivo desarrollado en esta investigación, a continuación se mencionan:

1. Liderazgo autocrático

Para Jiménez y Villanueva (2018), el líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones. Este tipo de líder es uno de los más cuestionados, muchas veces acuden a remuneraciones o castigos dependiendo de las acciones realizadas por los propios seguidores.

Este tipo de estilo directivo se basa, como su propio nombre lo indica, en el poder ejercido sobre el equipo de trabajo. Esto no quiere decir que sea una tiranía, pero sí que la mayor parte de la toma de decisiones y de la responsabilidad recae sobre el líder, mientras que los demás se limitan a seguir sus instrucciones. En ocasiones se puede denominar también liderazgo directivo, mientras que en algunas clasificaciones estos estilos se separan, si bien tienen características similares.

2. Liderazgo democrático

Jiménez y Villanueva (2018), consideran que el líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Así mismo, fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones y se caracteriza por ser activo, consultivo, orientador, claro sentido de responsabilidad, compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera.

3. Liderazgo laissez-faire

Jiménez y Villanueva (2018), destaca que es un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización. Este líder no es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo.

4. El liderazgo transaccional

Llegamos a uno de los estilos clásicos de dirección y gestión. Para Jiménez y Villanueva (2018), el sistema que está funcionando es el del castigo y la recompensa, que

son aplicados por parte del líder para conseguir un condicionamiento conductual de los empleados. Esta estrategia no es la más popular hoy en día, pero es necesario anotar que un sistema de castigo no tiene por qué ser duro, sino que puede ser creativo y educativo, mientras que un sistema de recompensa puede funcionar incluso con otros estilos de liderazgo.

5. El liderazgo transformacional

Arocha (2023a), considera que en la actualidad los docentes deben asumir este perfil de líder transformador para que agrupen varios enfoques con ventajas importantes para las instituciones educativas, ser íntegro, enseñar con el ejemplo, inspirador, estimular el trabajo, reconocer estudiantes valiosos y habilidades para transmitir eficientemente el conocimiento.

Para Jiménez y Villanueva (2018), este estilo de liderazgo presenta un gran número de ventajas, ya que el líder se convierte en un modelo a seguir, además se lleva a cabo una colaboración cooperativa en la que se desarrollan las habilidades socio-personales, aumentando la autoestima de ambos, líder y seguidores. Por tanto, este estilo conlleva mejores resultados y beneficios para la organización.

Por su parte Arocha (2016), considera que este ocupa uno de los perfiles importantes en toda organización, porque potencia el desarrollo de sus colaboradores, los motiva, programa su capacitación, los valora, los inspira y prepara el ambiente para lograr los cambios en los negocios, para lograr los resultados de los objetivos organizacionales planteados.

6. Líder visionario

Arocha (2023a), al contextualizarlo lo relaciona con lo que ocurre ahora y a lo que se deben enfrentar las instituciones educativas, específicamente en la pre y post pandemia del COVID-19, donde los docentes se entusiasman con sus responsabilidades en la enseñanza – aprendizaje, se esfuerzan más en los actuales desafíos, desarrollen habilidades especiales para constituir una orientación clara en los asuntos determinantes de las escuelas, que pudieran impactar de manera proporcional con su direccionamiento estratégico.

Barradas (2021), piensa que el líder visionario alienta un objetivo común que movilizada e impacta positivamente en el clima organizacional, participa en cambios para generar nuevas visiones con una dirección compartida más clara. Además, determina la

dirección que debe seguir el grupo sin imponer el modelo de manera categórica en el actuar de cada persona, proporcionando suficiente espacio para la innovación, el riesgo y experimentación.

Para Paguay (2021), las competencias administrativas, interpersonales y conceptuales desarrolladas por los líderes visionarios en las instituciones educativas, por parte de las autoridades como el Rector, Vicerrector, Decanos, Directores y Jefes de Área, están relacionadas de forma directa con el clima organizacional, enfocándose en mantener las variables de protección de la dirección de personas a través de la adaptación, situaciones y personas, la inteligencia emocional que permite mantener a los colaboradores entusiasmados por hacer su trabajo y la solución de problemas que se ve reflejada con mayor énfasis al preocuparse y ocuparse por gestionar los casos de bajo rendimiento.

Cuando se percibe grandes posibilidades en el futuro para la organización, eso es visión y debe ser visto como una habilidad para constituir una clara dirección de los asuntos específicos de las empresas. Por ello Arocha (2016), hace énfasis de este tipo de líder como un ser asertivo para impulsar a su personal, pero con la suficiente paciencia en que logren su propio camino, con buena disposición a los cambios, creando el clima organizacional óptimo para alcanzar los objetivos trazados.

7. Líder facilitador

Arocha (2023a), puntualiza que este líder es un factor determinante en el desarrollo de las instituciones educativas, agrega mucho dinamismo en sus procesos, sistemas, programas, planes, currículo, que apuesta al desarrollo tecnológico e innovación y que involucra la transformación pedagógica hacia lo nuevo.

Para Sánchez, Concha y Rojas (2022), la propuesta de formación por competencias constituye una alternativa al paradigma disciplinar-enciclopedista que ha orientado el quehacer de las instituciones educativas, la definición de los proyectos formativos, las prácticas de formación y los sistemas de evaluación de la educación moderna. Sin embargo, este enfoque no ha logrado transformar los procesos formativos, situación que es confirmada por diversas investigaciones al mostrar que los procesos de cambio en la educación superior dependen en gran medida de la actitud subjetiva de los docentes como líderes facilitadores, de cómo perciben y abordan las ideas innovadoras.

Por su parte Sánchez (2022), piensa que el líder facilitador va detrás de su equipo, despejando el camino para mejorar los resultados del trabajo, con más herramientas, tecnología, mayor autoconocimiento, empoderados y con menos miedo al error. Finalmente en un mundo tan incierto, cambiante, e inestable, demanda creatividad, adaptabilidad, innovación, visión, resiliencia; el conocimiento hoy en día no lo genera una persona, es producto de trabajo colectivo, así que los buenos resultados en las empresas se generan igualmente por la participación y compromiso de los colaboradores, de la mano de un líder que los guíe y acompañe en el crecimiento personal.

Una figura clave para el éxito de los proyectos de distribución inclusiva, según Auletta, Bruni y Jaén (2021), es la del gestor o enlace entre la empresa y las comunidades o emprendedores de bajos ingresos. En el caso de los líderes facilitadores, tienen un papel clave al asegurar que los proyectos se adapten a las necesidades y estilo de vida de las poblaciones indígenas atendidas.

Arocha (2016), define este líder facilitador como el desarrolla y práctica las destrezas, competencias, madurez y trabajo en equipo, en la cooperación con organización, propiciando un ambiente laboral con mucha colaboración y manejando con eficiencia los conflictos, por tal razón, en la creación de grupos de trabajo es importante este tipo de líder con habilidades sociales, de comunicación y enfocado a la colaboración.

8. Líder ético

Arocha (2023a), considera que el líder o docente con una ética comprobada, puede transformar a una organización y hacerla más grande, por la credibilidad con las personas a su cargo, así como con los proveedores, por lo tanto, tienen el éxito garantizado. Los sujetos bajo la tutela de un líder ético están al tanto que las decisiones que se tomen, aunque no sean de su agrado, son las correctas, evidentemente la confianza es importante en las instituciones educativas.

En este propósito, el estudio del liderazgo ético se ha visto promovido por los nutridos escándalos y casos de fracaso ético que han afectado a empresas y administraciones públicas. No obstante, el interés por las actitudes, comportamientos y valores éticos siempre estarán presentes en otros modelos de liderazgo como el de servicio, el auténtico y transformador.

Para Naciones Unidas (2019), la ética es un aspecto fundamental en el desarrollo del liderazgo porque a diario, en cada momento, se presentan situaciones en las cuales deben ponderar sus comportamientos. Si hacen el bien o el mal; o en su defecto si son justos o injustos. De modo que en el trabajo y en puestos de liderazgo, se encuentran con este tipo de dilemas, en dónde se obligan a escoger lo que está bien para todos, para la empresa, para las personas que dependen de estos.

Hamburger y Cortés (2017), destaca que la ética es la reflexión de lo que forja, lo bueno, malo, permitido, obligatorio que fijará nuestras acciones. A diferencia de la moral la ética es algo muy personal, es una elección propia, hacer el bien o el mal, transgredir las normas o aceptarlas. Por otro parte, la moral es un conjunto de normas que la sociedad establece y que se transmiten de generación en generación.

CULTURA PROFESIONAL COLABORATIVA

Azorín y Fullan (2022), señalan que el COVID-19 ha comprometido al mundo y a los sistemas a una disrupción sin precedentes en la historia educativa reciente. Las dimensiones de la Pandemia nos llevan a reinventar el tipo de educación que viviremos después de esta, en efecto, no volverá a ser la misma. La UNESCO (2020) ha señalado que “no podremos volver al mundo como era antes” (p.6). Estas condiciones ofrecen la posibilidad de “un reajuste global de la educación” y “una oportunidad de examinar de cerca aspectos de los sistemas educativos que se han dado por sentado durante demasiado tiempo” (Robinson, 2020, p. 7).

Como era de esperar, la pandemia ha puesto de manifiesto las fallas de los sistemas educativos tradicionales, creando un caldo de cultivo propicio para repensar el rol de la educación en el desarrollo de la sociedad (Fullan y Quinn, 2020)

Las escuelas del futuro necesitan definir nuevos modelos de educación y desarrollar culturas colaborativas de aprendizaje que preparen a los estudiantes desde la niñez para ser apoyados por sus pares, resolver problemas juntos, así como crear redes e intercambiar conocimientos en un mundo cada vez más interconectado. Fischer, Lundin, y Lindberg, (2020) han señalado que:

Si el mundo del trabajo y de la vida se basa en la colaboración, la creatividad, la definición y el planteamiento de problemas, y si requiere hacer frente a la

incertidumbre, al cambio y a la inteligencia que se distribuye en las mentes, las culturas y las herramientas, entonces la educación debe fomentar competencias que preparen a los estudiantes para tener vidas significativas y productivas en ese mundo. Sin embargo, las escuelas se han movido en muchos casos en la dirección opuesta (p.244).

El investigador considera que las culturas colaborativas se presentan como recursos y soluciones transcendentales para el futuro tanto en la enseñanza como en el aprendizaje. De allí, la importancia de comenzar a promoverlas en todas aquellas escuelas y regiones interesadas realmente en ello, a pesar del escaso progreso logrado hasta la fecha.

METODOLOGÍA

En toda su extensión se realiza un análisis documental en la presente investigación, sustentado en el paradigma cualitativo, para explorar la temática sobre el liderazgo directivo en la gestión educativa orientada a crear y sostener una cultura profesional colaborativa, donde se examinan las variables principales direccionado al trabajo docente, los tipos de liderazgo directivo para fortalecer la cultura colaborativa.

Cabe destacar, la necesidad de ejecutar una revisión exhaustiva y detallada de los documentos disponibles, tanto nacionales como internacionales, libros y artículos científicos, en resumen se examinaron veintitrés (23) investigaciones, desprendiéndose los resultados y reflexiones finales presentados en este estudio, después del análisis documental desarrollado.

RESUTADOS

Es conveniente entender que el liderazgo directivo en las instituciones deben ser más colaborativas, teniendo en cuenta no sólo las acciones sino la influencia que ejercen los individuos y grupos que componen el equipo que lidera sobre los miembros de la comunidad formativa y sobre la calidad escolar.

Así mismo, suelen ser los principales gestores de la transformación de cambio en la educación. Este líder pedagógico asumido por el director de escuela, requiere de una dirección asertiva y viable, con estrategias claras y visionarias, motivar a los agentes educativos a resolver los problemas para alcanzar la meta propuesta, que es el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

En otro orden de ideas, la gestión educativa se enfoca como una pieza clave en el desenvolvimiento académico de los estudiantes. Por lo tanto, los docentes que conozcan cada orientación pedagógica los aproxima a los diferentes escenarios educativos para promover el desarrollo de la cognición, destrezas, habilidades y competencias, procurando con estas acciones un aprendizaje a lo largo de la vida.

Así mismo, el director educativo se convierte en un elemento fundamental, con un mejor nivel de desempeño eficiente de la comunidad escolar, a través de la calidad de su gestión, garantiza la enseñanza y aprendizaje. Razón por la cual, en los centros educativos, la figura del director y su papel de líder es importante para lograr que la organización trabaje correctamente y se logren los objetivos previstos por la institución.

A tales efectos, los directivos deben anticiparse y lograr que los docentes y estudiantes se transformen, innoven y procuren cambios profundos dentro de las estrategias de las instituciones educativas y competencias dentro de los procesos de enseñanza – aprendizaje. De allí la importancia, que las culturas colaborativas presenten soluciones trascendentales para el futuro en la enseñanza y aprendizaje, promoviéndolas en las instituciones realmente interesadas, a pesar del escaso progreso logrado hasta la fecha.

REFLEXIONES FINALES

En torno al recorrido realizado en este estudio sobre el liderazgo directivo en la gestión educativa orientada a crear y sostener una cultura profesional colaborativa, se percibe que los cambios derivados de la globalización, políticas educativas y Pandemia Covid-19, como las más resaltantes por su grado de importancia, han influido en el sector educativo a nivel mundial, entendiéndose que estos se encauzan a una educación de calidad y pertinencia con servicios pedagógicos descentralizados, con independencia de gestión.

Por otra parte, se debe asumir matices globales asentadas en la certificación de competencias y destrezas, incluyendo una visión que apunte a programas de formación académica para lograr un sistema educativo delineado en la multidisciplinariedad, que focalice a los educando con una visión crítico reflexivo integral que asuman retos sociológicos de la sociedad del conocimiento.

Así mismo, se percibió que el liderazgo directivo influye en la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas, se conducen eficientemente, inspiran,

proyectan confianza, ejecutan actividades coordinadas, entienden sus obligaciones y condiciones de trabajo, entendiéndose por esto último como la valoración de la labor realizada y la disponibilidad de los elementos, recursos o competencias que lo rigen.

Tras el análisis documental efectuado con relación a los tipos de liderazgos directivos, se desarrollaron según el orden de importancia el autocrático, democrático, laissez-faire, transaccional, transformacional, visionario, facilitador y ético, prevaleciendo en esta producción científica un docente integral con una mixtura de ellas y la forma como pueden influir en la resolución de conflictos laborales, motivación, compromiso, comunicación y los resultados en las instituciones educativas.

Finalmente, las culturas colaborativas se muestran como un recurso importante para el futuro de la enseñanza y del aprendizaje. Es por ello que los institutos expectantes necesitan nuevos modelos pedagógicos para solventar inconvenientes, organizar redes, interconectarse y transmitir conocimientos a estudiantes desde temprana edad de cara a un horizonte cada vez más promisorio y exigente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparicio, C., Sepúlveda, F., Valverde, X., Cárdenas, V., Contreras, G. y Valenzuela M. (2020). *Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela*. Scielo Uruguay. Páginas de Educación versión On-line ISSN 1688-7468. Pág. Educ. vol.13 no.1 Montevideo 2020 Epub 01-Jun-2020. URL: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-74682020000100019&script=sci_arttext
- Arocha, J. (2023a). *Liderazgo estratégico y desempeño ético del docente en organizaciones educativas*. Revista Global Negotium. ISSN 2642 -4800. Vol. 6 No. 2, Mayo - Agosto 2023. URL: <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/352/621>
- Arocha, J. (2023b). *Mejoras e innovaciones educativas para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en instituciones escolares adscritas al sector público*. Revista EOnlineTech. ISSN 2771-361X. Vol. 2 No. 2. Mayo - Agosto 2023. URL: <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RET/article/view/369/655>
- Arocha, J. (2023c). *Comparaciones internacionales para fortalecer e impulsar el mejoramiento de la equidad y la calidad de la educación pública obligatoria*. Revista Saperes Universitas. ISSN 2642-4789. Vol. 6 No. 2. Mayo - Agosto 2023. URL: <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RSU/article/view/342/601>

- Arocha, J. (2016). *Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos*. Maracaibo, Venezuela: Editorial Inver - E - Group Venezuela, C.A. URL: https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO_ESTRAT%C3%89GICO_M%C3%81S_ALL% C3%81 DE LOS_H%C3%81BITOS_EFECTIVOS_STRATEGIC_L EADERSHIP_PLUS_EFFECTIVE_HABITS
- Auletta, N., Bruni, J. y Jaén, M. (2021). *La apuesta con las mayorías: Modelos de distribución inclusiva en América Latina*. Ediciones IESA. Primera Edición. Caracas, Venezuela. URL: https://www.iesa.edu.pa/cslr/wp-content/uploads/2021/09/La-apuesta-con-las-mayorias_es.pdf
- Azorín, C. y Fullan, M. (2022). *Liderando nuevas y más profundas culturas colaborativas: Preguntas y caminos*. Journal of Educational Change, 23, 131-143. Editor: Springer. URL: <https://redglobal.edu.uy/storage/app/media/pdf/azorin-y-fullan-espanol.pdf>
- Barradas, G. (2021). *Hacia la responsabilidad social corporativa del líder visionario en Destilerías Unidas, S.A.* Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, ISSN-e 1856-9773, Año 13, N°. 28, 2021, págs. 39-51. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8307734>
- Borrero, R. (2019). *Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. [Human talent management processes in the managerial education sector in Colombia]*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(7), 293-307. URL: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i7.206>
- Fischer, G., Lundin, J., y Lindberg, J. O. (2020). *Rethinking and reinventing learning, education and collaboration in the digital age-from creating technologies to transforming cultures*. The International Journal of Information and Learning Technology, 37(5), 241–252. URL: <https://doi.org/10.1108/IJILT-04-2020-0051>
- Fullan, M., y Quinn, J. (2020). *How do disruptive innovators prepare today's students to be tomorrow's workforce?* Deep learning: Transforming systems to prepare tomorrow citizens. Inter-American Development Bank.
- Hamburger, A. y Cortés, J. (2017). *Liderazgo ético corporativo ¿Por qué las organizaciones necesitan directivos íntegros?*. Editorial Bonaventuriana y Centro Editorial UNIMINUTO. Bogotá, Colombia. URL: https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7760/1/Libro_Liderazgo%20etico%20corporativo_2017.pdf
- Jiménez, A, y Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA). N° 18 – 2018 ISSN 1988-9011 pp. 183 – 195. URL: http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf
- Naciones Unidas (2019). *Liderazgo Ético. Educación para la justicia serie de módulos universitarios*. Integridad y Ética Modulo 4. Viena, Austria. URL:

https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_4_-_Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf

- Paguay, F. (2021). *Competencias de liderazgo asociadas a la gestión del clima laboral: Caso Universidad Politécnica Estatal del Carchi (Ecuador)*. Revista Espacios. Vol. 42 (21) 2021. Art. 3. URL: <https://revistaespacios.com/a21v42n21/a21v42n21p03.pdf>
- Quiñonez, J., Alcívar, T., Moreira, L. y Zambrano, M. (2020). *Los modelos de gestión educativa y su aporte en la educación ecuatoriana*. EPISTEME KOINONIA, vol. 3, núm. 5, 2020 Fundación Koinonía, Venezuela. URL: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/258/2581039015/2581039015.pdf>
- Reyes, V., Trejo, M. y Topete, C. (2017). *El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes* RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, vol. 8, núm. 15, julio-diciembre, 2017. Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente A.C. Guadalajara, México. URL: <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006002.pdf>
- Rico, D. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. Sophia, vol. 12, núm. 1, 2016, pp. 55-70. Universidad La Gran Colombia Quindío, Colombia. URL: <https://www.redalyc.org/pdf/4137/413744648005.pdf>
- Robinson, S. K. (2020). *A global reset of education*. Prospects, 49, 7–9. URL: <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09493-y>
- Sánchez, R. (2022). *Liderazgo facilitador, la comunicación*. Logos Enero-Junio 2022 Vol. 3 No. 1. SSN 2215-5910. URL: http://91.121.210.61/repositorio/bitstream/handle/123456789/171/liderazgo_facilitador_la_comunicacion.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Sánchez, G., Concha, C. y Rojas, C. (2022). *Hackathon social como metodología activo-participativa para el aprendizaje colaborativo e innovador en la formación universitaria*. Scielo. Información tecnológica versión On-line ISSN 0718-0764 Inf. tecnol. vol.33 no.4 La Serena ago. 2022. URL: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000400161&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- UNESCO (2020). *Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action*. UNESCO
- Weinstein, J., Muñoz, G. y Flessa, J. (2019). *Liderazgo directivo para la calidad de la educación: aprendizajes desde un campo de investigación emergente*. Scielo Uruguay. Calidad en la educación versión On-line ISSN 0718-4565. Calidad en la educación no.51 Santiago dic. 2019 URL: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200010&script=sci_arttext