

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.421>

## **Liderazgo divergente en instituciones educativas: una aproximación teórica**

Divergent leadership in educational institutions: a theoretical approach

***Esaud Francisco Soto Vergara***

Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea - Utel

[francis2399@gmail.com](mailto:francis2399@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0004-2264-7080>

Medellín – Colombia

Artículo recibido: 23 de febrero de 2023. Aceptado para publicación: 2 de marzo de 2023.  
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### **Resumen**

El liderazgo en el ámbito educativo trasciende la dirección y la toma de decisiones. Esta investigación bibliográfica tuvo como propósito identificar la situación del liderazgo en la educación y de qué manera el concepto de liderazgo varía junto a los constantes cambios en las necesidades de la gestión educativa. Se identificó el interés en el liderazgo dentro del ámbito educativo, reflejado en estudios teóricos y prácticos, y cómo los resultados hacen evidente que es necesario modificar la concepción tradicional de liderazgo, surgen así nuevos conceptos como liderazgo transformacional, creativo o divergente, entre otros. Los resultados evidencian que el liderazgo divergente resulta positivo y necesario para afrontar la realidad actual de la educación, y no sólo en los directivos sino también en los docentes y transmitido a los estudiantes haciéndolos ser parte activa de su proceso educativo.

Palabras clave: liderazgo educativo, liderazgo divergente, educación, gestión educativa

## Abstract

Leadership in the educational field transcends direction and decision-making. The purpose of this bibliographical research was to identify the situation of leadership in education and how the concept of leadership varies along with the constant changes in the needs of educational management. The interest in leadership within the educational field was identified, reflected in theoretical and practical studies, and how the results make it evident that it is necessary to modify the traditional conception of leadership, thus emerging new concepts such as transformational, creative or divergent leadership, among others. The results show that divergent leadership is positive and necessary to face the current reality of education, and not only in managers but also in teachers and transmitted to students, making them an active part of their educational process.

*Keywords:* educational leadership, divergent leadership, education, educational management

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Soto Vergara, E. F. (2023). Liderazgo divergente en instituciones educativas: una aproximación teórica. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(1), 2355–2367. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.421>

## **INTRODUCCIÓN**

El objetivo que tiene el presente artículo es indagar en revistas o textos científicos, libros y artículos académicos acerca de la influencia del liderazgo divergente para la gestión educativa, abordando sus diferentes concepciones teóricas, las diferentes maneras en que se identifica el liderazgo y cómo se diferencia de la dirección convencional en las instituciones educativas.

Para afrontar este análisis se puede partir de las bases que establecen las Naciones Unidas (1990) en la Convención sobre los Derechos del Niño, que afirma en su Artículo 29 que la educación del niño debe encaminarse al desarrollo de la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño hasta el máximo de sus posibilidades, inculcando el respeto de los derechos humanos y las libertades, a sus padres y su propia identidad y valores culturales, y a preparar al niño para afrontar una vida en sociedad de manera responsable, con esto se hace referencia a la importancia de no reducir la educación al mero traspaso de conocimientos e información académica.

Las organizaciones y su contexto se encuentran en cambio constantemente en las últimas décadas lo que pone en discusión cuál es el rol que deben afrontar los líderes en estos ambientes cambiantes, los constantes avances tecnológicos, el masivo acceso a la comunicación y la información, y los cambios de hábitos generados por el aislamiento durante la pandemia, conforman una nueva realidad requiere de los líderes nuevas habilidades que no siempre son capacidades fáciles de asimilar. La realidad de los estudiantes no es estática y se acercan al aula con situaciones particulares que no se deben pasar por alto, lo mismo ocurre con los docentes, que al liderar el aprendizaje en un aula deben transmitir seguridad y estabilidad que no siempre es la realidad que los acompaña en su día a día.

Las instituciones educativas representan organizaciones complejas, y el proceso de gestión que implican es desafiante, si lo reducimos de manera simplista, implica al menos los principios y prioridades de la institución, el propósito o punto de vista central y las personas, que abarca la manera en que se involucran y la motivación y rendimiento con el que desempeñen sus tareas para garantizar los dos primeros puntos (Harris & West-Burnham, 2015).

Con este trabajo de revisión y análisis bibliográfico se indaga en las necesidades actuales del sistema educativo, de las instituciones educativas en particular y de la comunidad educativa en general, revisando el valor que adquiere el liderazgo divergente ante la realidad actual.

### **Liderazgo y su Aplicación en la Educación**

Durante mucho tiempo se ha debatido acerca del significado y alcance del liderazgo como concepto. En los últimos años se ha hecho evidente que la actitud del líder genera influencia sobre sus seguidores, tanto positiva como negativa, y es éste el principal responsable del fracaso o éxito de quienes le siguen. Según Chiavenato (2011), se puede identificar la manera en que se afronta el liderazgo en organizaciones tradicionales, donde es él quien define la visión de la organización y proporciona premios o sanciones y mantener el control de las actividades de quienes están bajo su mando. En las organizaciones de aprendizaje, es decir aquellas en que se facilita el aprendizaje para todos sus miembros y se transforma continuamente, la función del líder se centra en "construir una visión compartida, delegar autoridad (empowerment) a las personas, inspirar el compromiso y fomentar decisiones eficaces". Simplificando aún más, algunos autores reducen la definición de liderazgo a la capacidad de influir en un grupo para que se cumplan las metas (Aguirre León et. al. 2017).

Ya se trate del ámbito educativo o de cualquier otro, es necesario diferenciar el liderazgo de la dirección o gerencia, en primer lugar, porque el liderazgo como cualidad puede darse en roles que no ocupen cargos jerárquicos, y en segundo lugar por la manera en que se conducen las tareas de alguien que ejerce una dirección y las de alguien que se comporta como un líder. Quien se encarga de llevar a cabo la dirección es quien mantiene funcionando el sistema existente, planeando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas, sin embargo quien ejerce liderazgo establece una visión y unas estrategias, y logra en las personas con las que colabora, un interés genuino en ser parte del proceso para que las metas perseguidas se transformen en realidad (Kotter, s.f.).

Al complementar el concepto de liderazgo con las instituciones educativas, éste recibe un sentido pedagógico y formativo, que se verá proyectado en las instituciones escolares. En este contexto, el líder educativo se convierte en una persona que, mediante capacidades específicas sobre el sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa en búsqueda de mejorar la calidad de la educación, el clima y la cultura organizacional de esa institución, el crecimiento personal, etc. La comunidad educativa se encuentra representada no solo por los estudiantes y docentes, sino también por los padres de familia y personas que intervienen en los procesos educativos.

El liderazgo abarca una serie de características dentro de las que se puede resaltar que existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales, independientemente de tratarse de una cualidad de un individuo, implica que exista una dirección a seguir hacia un objetivo, se puede entender como una función y un proceso de influencia ya que las acciones de un líder pueden tener un efecto directo sobre el conjunto al que lidera, y se practica de maneras específicas según el contexto en que se encuentre. Tomando estas consideraciones generales, aplicado a instituciones educativas se puede definir al liderazgo escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). No se trata de una labor exclusiva de un rol dentro de la institución, pueden coexistir líderes formales, es decir quienes ocupan cargos de autoridad, o bien por actores que en sus tareas se convierten en líderes individuales. La actitud del líder genera una influencia sobre sus seguidores, y puede convertirse en el principal responsable del éxito o fracaso que alcancen, en una institución educativa esto se transforma en un eje crucial a trabajar.

Un líder dentro de una institución educativa debe ser capaz de influir en estudiantes, y en la comunidad educativa en general, en la cual se encuentran no solo los docentes y quienes prestan servicios en la institución sino también los grupos de interés, los padres de familia de la organización académica, con el fin de alcanzar las metas de la institución fundamentadas en sus valores (Sierra Villamil, 2016).

### **La importancia del entorno**

Para comprender de qué manera afrontar el liderazgo dentro de una institución educativa, se debe entender en qué entorno se desarrolla. Las necesidades y expectativas en torno a la educación no son las mismas en todas las situaciones geográficas, económicas o sociales. Por la situación actual de nuestro país, Colombia, es importante considerar que muchos centros educativos se encuentran en zonas desfavorecidas, donde los estudiantes provienen de familias con dificultades económicas, tampoco existe una homogeneidad en la manera en que los diferentes centros educativos ejercen su trabajo de liderazgo o dirección.

Respecto al entorno económico-productivo, la rápida y profunda transformación tecnológica, la globalización y la búsqueda de conquistar mercados, están decantando en una manera de

organización del trabajo que se basa en la división en jerarquías verticales y destinado a la producción masiva. Los cambios en la organización del trabajo van de la mano de alteraciones en la dimensión política y cultural de la sociedad, generan un aumento de la desigualdad económica. Tedesco (2003) hace énfasis en su propuesta sobre la influencia de los cambios económicos, políticos, sociales y culturales sobre la importancia del conocimiento. Se presenta la necesidad de enseñar a pensar bien, a comprender la complejidad de los fenómenos desde la educación. Esto requiere transmitir a los educandos el ejercicio de comprensión y reflexión.

En el contexto local actual que se caracteriza por la inestabilidad económica y la incertidumbre, la educación toma un el papel trascendental en la formación del ciudadano, donde las diferencias sociales exigen incorporar en los espacios educativos una mayor personalización del proceso de aprendizaje, hacia la construcción de la capacidad de construir además de conocimientos, valores y la propia identidad.

### **Desafíos en el Liderazgo y Gestión Educativa**

Desde los aspectos reglamentarios y normativos, el director es la máxima autoridad y el representante legal de las instituciones educativas; y en este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa (Santa María Relaiza et. al., 2021). Es necesario reconocer a las instituciones educativas como organizaciones que persiguen objetivos y metas cuya consecución requiere aporte de todos los actores involucrados. En este contexto se hace necesario que el director migre su desempeño hacia el liderazgo para que cada institución se constituya como una organización eficaz que responda a las múltiples dificultades que presenta la educación actual. El liderazgo de la dirección debe transmitirse de manera que, mediante la distribución de roles y responsabilidades, cada uno de los participantes lideren sus grupos a cargo. Requiere una dirección colaborativa, donde si bien las decisiones finales necesitan la confirmación de la máxima autoridad jerárquica, la construcción de las propuestas para cada aspecto de la gestión educativa sean resultado del trabajo conjunto donde los diferentes líderes sean capaces de tener autonomía, trabajar con iniciativa y creatividad.

La dirección en la gestión educativa ha sido analizada con el objetivo de entender las tareas que le involucran, organizar perfiles de su rol y a su vez orientar sus funciones o brindar sugerencias para los diferentes directivos de instituciones educativas. La estructura del sistema educativo en nuestro país estuvo durante mucho tiempo notoriamente jerarquizado con intensa influencia del Estado en la organización de los sistemas educativos y en las mismas funciones de cada sujeto dentro de los centros educativos, donde las funciones del director se entendían como tareas administrativas. En los últimos años, en América Latina se buscó enfocar la atención en el papel de los docentes y directivos de las instituciones educativas como actores transmisores de las nuevas necesidades del sistema educativo general, orientado a la descentralización, dando mayor autonomía a los gobiernos locales.

Actualmente la estructura convencional ha quedado obsoleta, y es necesario considerar a la dirección en los centros educativos entendida como una conducción y una gestión. Yelicich Bordón (2017) afirma que la dirección escolar entendida como una conducción implica "coordinación, seguimiento y evaluación de tareas, manejo de relaciones entre los miembros de la institución educativa, apoyo a la comunicación fluida del centro escolar son algunas de las actividades delegadas al director como guía del centro educativo" y definida como gestión refiere a un proceso de articulación compleja de capacidades, intereses, capacidad en la toma de decisiones y concreción de acciones hasta alcanzar los resultados, todo esto coincide con la visión integral propuesta previamente para la definición de liderazgo. (Yelicich Bordón, 2017)

Otro desafío en el liderazgo y gestión en la educación actual es la comunicación, Furguerle Rangel y Vitorá (2016) identifican la importancia en el proceso de comunicación de los líderes directivos no solo en la transmisión de información relacionada a las políticas o pensamientos, sino también en la generación de procesos comunicativos eficientes para generar un clima de armonía, respeto y confianza donde se sienta la libertad de participación y el incentivo a todas las partes involucradas a participar de una retroalimentación. En los establecimientos educativos donde sus directivos no establecen interrelaciones exitosas con sus profesores, con escucha activa y de calidad y apuntando al consenso y compartición de decisiones, tanto en relación a recursos y opiniones, el directivo escolar genera distancias que alejan a los docentes reduciendo su participación y trabajo académico (Navarro Rodríguez et.al., 2014).

En la actual llamada era de la comunicación, era digital o de la información, los directivos docentes se enfrentan a una realidad en la que los educandos tienen, en su mayoría, acceso a múltiples fuentes de información y conocimientos, y a diversos intereses que no responden únicamente a los contenidos académicos convencionales o históricamente seleccionados. Los directivos desde sus funciones y más específicamente los docentes deben abrir espacios de interacción que les permitan conocer las necesidades de los estudiantes, y según sus intereses, conocimientos previos, y las necesidades curriculares básicas, crear proyectos educativos que puedan ser abordados en clase, haciendo a los estudiantes partícipes del proceso constructivo que el liderazgo del docente conlleva, llevando en conjunto el rumbo de la clase, permitiéndoles ejercitar los temas con los que se identifican.

La motivación desde las autoridades directivas es otro factor desafiante en la actualidad, también relacionado a la posibilidad de los estudiantes de acceder a diferentes fuentes de información y conocimientos de manera particular, al igual que hacia los docentes que se enfrentan a dificultades diariamente en sus tareas. Motivar debe encontrarse dentro de las funciones esenciales del líder directivo. Llanga Vargas et. al. (2019) plantean que un estudiante motivado busca la mejor manera de alcanzar sus metas cuando encuentra la motivación para hacerlo y tal motivación viene de combinar los componentes cognitivos del aprendizaje con los componentes afectivos y los intereses de cada individuo, y se identifica por un lado la motivación intrínseca, originada por la propia satisfacción que genera desarrollar determinada acción, y la motivación extrínseca que es en la que debe enfocarse la gestión educativa. La motivación extrínseca es aquella que proviene del medio externo y sirve como motor para realizar algo. Los docentes se pueden transformar en una guía para la resolución de dudas o inconvenientes en el proceso de aprendizaje, lo que estimula la motivación para ser partícipes de la construcción de la educación.

Ante este conjunto de complejidades en el ambiente educacional, se debe afrontar el proceso que autores como Prieto Sanchez et. al. (2009) presentan como aprender-desaprender-aprender, afrontado por los líderes educativos para implicarse con compromiso en su enseñanza, pudiendo transmitir los valores necesarios a las nuevas generaciones desde su actitud personal como fuente inspiradora hacia los estudiantes y la comunidad educativa.

### **Hacia un Liderazgo Educativo Divergente**

El término latino divergen se incorpora al castellano como divergente. Este adjetivo se emplea para calificar a aquello que diverge, a lo que se va separando de manera progresiva o a lo que resulta discordante. Hace referencia a aquello que es diferente y se separa de lo estandarizado. Aplicado al liderazgo educativo se puede entender como la propuesta en términos de liderazgo que no responde a la estandarización vigente.

Enfrentarse a la posibilidad de cambiar la visión de liderazgo educativo implica identificar que se trata de un nuevo paradigma de la educación, donde la concepción de aprendizaje no responda simplemente al proceso de estímulo-respuesta. Aguerro (1999) nos invita a entender al aprendizaje como el resultado de una construcción activa del sujeto sobre el objeto del aprendizaje, donde hay un aprendiz activo que desarrolla hipótesis y las pone a prueba constantemente. El docente ante esta propuesta debe asimilar el liderazgo y transmitirlo al estudiante, que se interese y sienta autonomía en su proceso de construcción y asimilación del conocimiento como partícipe activo.

Un primer paso para migrar de la dirección al liderazgo dentro de las instituciones educativas se debe afrontar la necesidad de un proceso compartido de toma de decisiones, Marques (2008) propone construir junto con los docentes del centro educativo, y a partir de ahí transmitir el liderazgo entre las diferentes escalas jerárquicas apuntando a incluir a toda la comunidad formadora de la institución educativa. Para el autor es un factor clave conocer las necesidades de los docentes ya que su motivación, compromiso y bienestar, serán transmitidos a los estudiantes, afectando al clima general en la escuela.

Una propuesta de liderazgo que puede considerarse divergente es la que postula Chiavenato (2006) al mencionar el liderazgo situacional, entendido como el proceso en la función de líder, donde se contemplan los seguidores y las variables de situación, es decir, se contempla la capacidad de liderazgo para lograr objetivos en una determinada situación. En esta concepción de liderazgo surgen tres variables, el líder, los subordinados y la situación. En este enfoque el líder adapta todas las características en función de las demás variables por lo que no se puede definir como un tipo de líder en particular.

Muy acercado al concepto anterior se encuentra el de educación situada, Sagastegui (2004) lo describe como aquella que establece una vinculación entre el centro de educación y el proceso educativo con su entorno, en donde los planes de estudio incorporan proyectos de intervención social como parte de la formación. Y en estas propuestas es necesario contar con docentes con perfiles polivalentes, con capacidad para trabajar de manera colectiva y multidisciplinaria, y que logren transmitir a los alumnos el contenido y la importancia real de la propuesta educativa. Ante esta necesidad, la respuesta puede ser contar con líderes, que se permitan conocer las necesidades de los estudiantes y abordar sus intereses con métodos funcionales, que permitan también al estudiante vivir el liderazgo al ser partícipe y formador del proceso educativo, a colaborar en la orientación del rumbo de las clases con temas que le identifiquen y apasionen.

Soto Alvarado (2022) unifica características antes abordadas por otros autores, en lo que denomina liderazgo transformacional en la gestión educativa, que estimula la autocrítica, abre lugar a las propuestas de iniciativas fomentando el trabajo flexible y en equipo, que incentiva a todos los actores que forman parte de la institución educativa a participar con un rol que es valorado y sus propuestas escuchadas e incorporadas. Pestana et. al. (2009) ya mencionaban la importancia del liderazgo transformacional como un medio para alcanzar la gestión educativa integral y holística, que integre todos los aspectos que configuran las instituciones educativas y no sólo las funciones directivas.

Cárdenas Martínez (2019) considera la importancia de la creatividad en la educación, no solo en cuanto a las actividades prácticas se refiere sino también a afrontar desde la creatividad las nuevas estrategias pedagógicas y potenciar los procesos cognitivos, dando lugar a los estudiantes a ser creativos también en la manera en que configuran sus procesos de aprendizaje.

Otro aspecto interesante a abordar cuando se habla de innovar en las maneras de entender al liderazgo educativo es la relación que se presenta entre liderazgo y empoderamiento, entendido como la asignación de autoridad y responsabilidad sobre las actividades, dando lugar a una retroalimentación acerca del desempeño, reconociendo logros y reforzando la confianza en el equipo, que reflejado en el ámbito educativo implica una relación entre el tipo de liderazgo del docente y los resultados del aprendizaje de los alumnos, cuando se permite al alumno ser parte, tomar decisiones, intervenir en los procesos de aprendizaje, se lo empodera, se refuerza su autoconfianza y se le permite ser parte activa de su educación. Silva Peralta et. al. (2015) nos presentan un estudio práctico, y retoman otros realizados previamente, donde se evidencia la importancia de la creación y puesta en marcha de estrategias individuales y colectivas, mediante una co-construcción entre docentes y alumnos, y en la manera en que la sensación de empoderamiento del alumno se reduce cuando el docente presenta acciones de liderazgo convencional o transaccional de mando y control, lo opuesto ocurre cuando el comportamiento del líder es transformacional, abierto al diálogo y a la experiencia.

Luego de repasar diferentes autores, es coincidente la necesidad de contar con directivos con capacidad de liderazgo en las instituciones educativas y, a su vez, que puedan transmitir esa capacidad a los distintos actores pudiendo cada uno desarrollar sus actividades apuntando al objetivo común. Becerril-Arostegui y Riascos-Hinestroza (2021), De la Cruz Sosa (2020), Horn y Marfán (2010), Jara et. al. (2019), Maya et. al. (2019), Novoa-Palacios (2020), Osorio Cáceres (2017) y Valencia Vargas (2016) entre otros, analizan mediante la práctica a través de estudios con base empírica cual es la situación actual de los líderes en instituciones educativas y coinciden en que el liderazgo ha estado presente en las investigaciones sobre educación y es repetido el hallazgo de resultados que demarcan la importancia del liderazgo y de cuáles son las características de los directivos efectivos y la manera en que influyen en los resultados escolares, ya sean medidos en términos académicos u organizacionales. Se pueden exponer de manera simplificada, las características coincidentes que liderazgo educativo requiere: capacidad de crear una visión y establecer lineamientos, posibilidad de liderar el desarrollo del aprendizaje de estudiantes y docentes, garantizar enseñanza de calidad acorde a las necesidades, orientar las acciones hacia el mejoramiento integral de la institución educativa. Villa Sánchez (2016) suma a estas características la capacidad de comunicar y conectar, comprender y analizar, de hacer un autodiagnóstico y asignar prioridades a la hora de tomar decisiones. Si todo ello se logra aplicar de manera diferenciada acorde a las necesidades particulares del centro educativo y más específicamente a las necesidades de la comunidad que lo conforma, se hace frente al desafío central y es necesario no sólo pensar en liderazgo sino retomar la idea de divergencia o transformacional.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Desde hace varios años y potenciado con el paso de la pandemia y el confinamiento, el sistema educativo ha mostrado la necesidad de innovar, de afrontar cambios para lograr cumplir el objetivo central de la educación. El liderazgo divergente sirve como concepto unificador de múltiples propuestas que han aparecido recientemente, como respuesta a esta necesidad de cambio. Principalmente en sociedades como las de Latinoamérica, en específico en Colombia, donde las realidades de los estudiantes que afrontan la educación primaria y secundaria provienen de realidades complejas. Colombia es un país con gran diversidad étnica y con muchas escuelas ubicadas en zonas rurales y en entornos muy diversos.

Luego de la revisión de revistas, libros y textos científicos, de diferentes realidades sociales, situaciones geográficas y en diferentes momentos históricos, la conclusión a la que se arriba es que, con diferentes denominaciones, ya sea divergente, transformacional, innovador o creativo,



el liderazgo necesita complementos que acompañen su concepto central para resultar efectivos en los sistemas educativos actuales y en las necesidades que tienen los estudiantes y las comunidades en general. El liderazgo no debe quedar reducido a la consecuencia de un conjunto de rasgos que poseen los líderes (Flores Ramos y Homrani, 2015), incorpora procesos sociales profundos, diferentes en cada situación particular. En las instituciones educativas, el liderazgo no es exclusivo de los directivos, fuera de la formalidad que éstos representan, el liderazgo está presente en cada rincón de la comunidad educativa, en los docentes que transmiten el interés por forjar nuevos conocimientos a los alumnos, en éstos tomando las riendas de una clase, un taller o una actividad de su interés, y en los familiares y el personal no docente siendo agentes de contención pero también partícipes con posibilidad de aportar sus propuestas e influir positivamente en el funcionamiento de la institución.

Rojas Cardozo (2021) identifica la existencia en la estructura educativa en Colombia de un escenario por fuera de la formalidad, un círculo donde surgen nuevos saberes e interacciones que trascienden el simple hecho de sólo dar clases, es en este entorno donde debe actuar el docente desde la divergencia en el liderazgo, abriendo paso a una educación que involucre la realidad de cada estudiante y le permita vivir el proceso educativo como una construcción conjunta del conocimiento. En este contexto se presenta el desafío de proveer educación de manera continua, equitativa, inclusiva y de calidad, ante el que una visión de dirección o liderazgo simplificado resulta incompleta y obsoleta. El liderazgo en la actualidad necesita enfocarse en las complejas realidades tanto de los formadores como de los estudiantes, y sin dejar fuera a los auxiliares y la comunidad, por lo que es necesario que tanto el docente como el directivo tengan la capacidad de crear, sostener y transmitir valores compartidos, motivaciones y hacerles sentir parte, en necesario que el liderazgo se presente de manera transversal a lo largo y a lo ancho de toda la estructura de la institución educativa, que el directivo pueda ser un líder divergente, que transmita ese liderazgo a los docentes y que estos puedan hacer a cada alumno un líder en su aula, siendo partícipe activo del proceso constructivo de su educación.

## REFERENCIAS

Acevedo Muriel, A. F. (noviembre de 2020). Liderazgo Pedagógico: Pensar y Construir una Mejor Educación. Revista Boletín Redipe, 9(11), 26-46.

Achach Sonda, L. G. (2020). Redes de líderes educativos. Herramientas para la colaboración. IE Revista de investigación educativa de la Rediech, 11(38). doi:[https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v11i0.867](https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v11i0.867)

Aguerrondo, I. (12 de junio de 1999). El Nuevo Paradigma de la Educación para el siglo XXI. Obtenido de <http://beu.extension.unicen.edu.ar/>: <http://www.beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/58/El%20Nuevo%20Paradigma%20de%20la%20Educaci%C3%B3n%20para%20el%20siglo%20XXI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (enero de 2017). El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Machala. Universidad y Sociedad, Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 9(1), 187-195.

Alvarado, Y., Prieto Sánchez, A. T., & Betancourt, D. (15 de diciembre de 2009). Liderazgo y Motivación en el Ambiente Educativo Universitario. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 9(3), 1-18.

Barraza Barraza, L., Barraza Soto, I., & Segovia Carrillo, M. d. (2014). GESTIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR. Ciudad de Mexico: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.

Bolívar, A. (julio-diciembre de 2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 9(2).

Bolívar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 9(2), 9-33.

Cárdenas Martínez, L. D. (julio-diciembre de 3019). La creatividad y la educación en el siglo XXI. Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía, 12(2), 211-224.

Carreño Perez, D., & Croda Borges, G. (2021). Revisión teórica de los modelos de liderazgo educativo. A&H Revista de Arte, Humanidades y Ciencias Sociales, 13, 161-178.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Delegación Cuajimalpa: McGraw -Hill.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Colonia Desarrollo Santa Fe, México D. F.: McGraw-Hill.

De la Cruz Sosa, E. A. (2020). El aprendizaje no verbal y el liderazgo transformacional en estudiantes de la Universidad Enrique Guzmán y Valle. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/>: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5710/Enrique%20Arturo%20DE%20LA%20CRUZ%20SOSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Diez, E., & Cejas, M. (2007). Liderazgo transformacional en equipos de trabajo. Faces, 18(1).

Flores Ramos, C. P., & Homrani, M. E. (2015). Liderazgo transformacional. Equipos directivos en centros educativos de alto rendimiento escolar. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 6(1), 220–235.

Furguerle Rangel, J., & Vitorá, M. (mayo-agosto de 2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos*, 208-227.

Gurr, D., Meyers, C., Dallas Hambrick, H., Rönström, N., Skott, P., Seashore Louis, K., . . . Flessa, J. (2019). Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural: diez miradas. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Harris, D., & West-Burnham, J. (2015). Diálogos sobre liderazgo educativo. Recursos e ideas prácticas para la escuela. Ediciones SM.

Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 82-104.

Jara, C., Sanchez, M., & Cox, C. (diciembre de 2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la educación*(51).

Kochen, G. (julio-diciembre de 2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Innovaciones Educativas*, 22(33).

Kotter, J. (s.f.). La verdadera labor de un líder. Obtenido de La verdadera labor de un líder: <https://www.altec.com.ar/download/archivos/00002658.pdf>

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Salesianos: Area de Educación Fundación Chile.

Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. (julio-diciembre de 2011). *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), 144-165.

Llanga Vargas, E. F., Silva Ocaña, M. A., & Vistin Remache, J. J. (septiembre de 2019). Motivación extrínseca e intrínseca en el estudiante. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/motivacion-extrinseca-intrinseca.html>

Marques, R. (2008). Profesores muy motivados. Madrid: NARCEA S.A.

Martins Pestana, F., Cammaroto Torotoza, A. J., Neris Díaz, L. M., & Canelón Rodríguez, E. d. (30 de agosto de 2009). Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa en Contextos Descentralizados. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-27.

Maya, E., Aldana Zavala, J. J., & Isea, J. (diciembre de 2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 5(9), 114-129.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (julio de 2003). Descentralización y estrategias en educación: caso Argentina. Obtenido de <http://www.bnm.me.gov.ar/>: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL004000.pdf>

Naciones Unidas. (1990). Convención sobre los Derechos del Niño. Nueva York.

Navarro Rodríguez, M., & Arturo Barraza, M. (2013). Dirección, Liderazgo, Modelos y Procesos de Gestión. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.

Navarro Rodríguez, M., Guerra Vázquez, I., & Rodríguez Avitia, M. (noviembre de 2014). El aprender a compartir como una inversión estratégica de los buenos directores escolares: un acercamiento etnográfico. En Gestión y Liderazgo Escolar (págs. 50-60). Ciudad de México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C. Obtenido de <http://www.upd.edu.mx/>: <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Tomo7.pdf>

Novoa-Palacios, A. (septiembre-diciembre de 2020). Liderazgo integral educativo innovador en las escuelas normales superiores de Colombia. Revista Electrónica Educare, 24(3).

Osorio Cáceres, J. C. (2017). El liderazgo transformacional como factor de mejoramiento de la calidad de la gestión de las Instituciones Educativas de la UGEL 07. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/>: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/1678/TD%20CE%201680%2001%20-%20Osorio%20C%a1ceres.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Muñoz-Fritis, C. (octubre-diciembre de 2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. Revista Venezolana de Gerencia(96).

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Villarroel González, C. (diciembre de 2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 20(3), 376-385.

Pirona, J. A. (1 de julio de 2021). Concepción emergente del liderazgo sistémico en organizaciones de educación universitaria. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, 1(3).

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). Mejorar el Liderazgo Escolar. Volumen 1: política y práctica. OCDE.

Riascos-Hinestroza, L. E., & Becerril-Arostegui, I. (30 de abril-junio de 2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. Educación y Educadores, 24(2).

Rojas Cardozo, A. M. (2021). Educación divergente. Una reflexión de lo esencial. En M. L. Carillo Salazar, Perspectivas educativas: tiempos para pensar y resignificar (págs. 249-272). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). Bases del liderazgo en educación. Santiago, Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO.

Romero Agudelo, L. N., Salinas Urbina, V., & Mortera Gutiérrez, F. J. (abril de 2010). Estilos de aprendizaje basados en el modelo de Kolb en la educación virtual. Apertura, 2(1).

Sagástegui, D. ( febrero-julio de 2004). Una apuesta por la cultura: el aprendizaje situado. Revista Electrónica Sinéctica(24), 30-39.

Santa María Relaiza, H. R., Villarroel Barrientos, R., Quispe Orihuela, V. H., Contreras Moreno, G. R., & Romero Hermoza, R. M. (2021). docente, Cualidades de liderazgo en la calidad de la gestión educativa desde la percepción. Guayaquil: Editorial Grupo Compás.

Sierra Villamil, G. M. (julio-diciembre de 2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista Escuela de Administración de Negocios, 111-128. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Silva Peralta, Y. F., Gandoy, F., Jara, C., & Pacenza, M. I. (diciembre de 2015). Liderazgo del docente y niveles de empoderamiento de los estudiantes en un seminario de prácticas comunitarias de una universidad pública argentina. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 31(54).

Soto-Alvarado, T. (14 de agosto de 2022). Importancia del liderazgo transformacional en la gestión educativa. Maestro y Sociedad, 19(3).

Tedesco, J. C. (diciembre de 2003). Los pilares de la educación del futuro. Debates de educación. Barcelona: Fundación Jaume Bofill; UOC. Obtenido de <https://www.uoc.edu/>: <https://www.uoc.edu/dt/20367/index.html>


Valencia Vargas, E. (2017). La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/>: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vázquez Alatorre, A. (2013). INTERDEPENDENCIA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO EDUCATIVO: UNA REFLEXIÓN. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 73-91.

Villa Sánchez, A. (24 de marzo de 2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. Padres y Maestros(361), 6-11.

Vivolo Vera, C. M. (enero-abril de 2015). Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI. Revista Omnia, 21(1), 129-141.

Yelicich Bordón, C. (enero-abril de 2017). La dirección escolar en Argentina: aproximación al estado del arte. Educere, 21(68), 9-22

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) .