

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS**

**“LIDERAZGO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL INTERCULTURAL ZACAPA.”**

**TESIS DE GRADO**

**CESIA JEMIMA ALONZO LOYO**

**CARNET 20958-09**

ZACAPA, ABRIL DE 2018

CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

FACULTAD DE HUMANIDADES

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS

**“LIDERAZGO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL INTERCULTURAL ZACAPA.”**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**CESIA JEMIMA ALONZO LOYO**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PEDAGOGA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS EN  
EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

ZACAPA, ABRIL DE 2018

CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.  
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
MGTR. RUTH AVIGAIL ALVAREZ CORDÓN DE MILIAN

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
MGTR. ARMANDO NAJARRO ARRIOLA



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 052657-2018

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante CESIA JEMIMA ALONZO LOYO, Carnet 20958-09 en la carrera LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 0526-2018 de fecha 22 de febrero de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**“LIDERAZGO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL INTERCULTURAL ZACAPA.”**

Previo a conferírsele el título de PEDAGOGA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 9 días del mes de abril del año 2018.

**LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar**



Guatemala, 24 de Noviembre de 2017

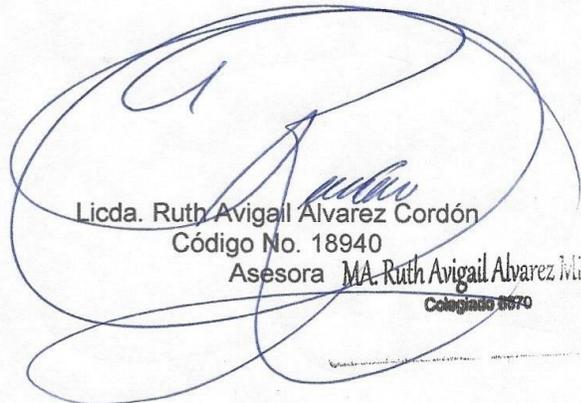
Señores Consejo  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar  
Ciudad

Respetables Señores:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de la tesis: "LIDERAZGO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL INTERCULTURAL ZACAPA"; realizado por la estudiante Cesia Jemima Alonzo Loyo, carné 2095809 de la Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa.

He revisado el mismo, y considero que llena los requisitos exigidos por la Facultad de Humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que solicito nombren revisor para la evaluación respectiva.

Atentamente



Licda. Ruth Avigail Alvarez Cordón  
Código No. 18940  
Asesora MA. Ruth Avigail Alvarez Millán  
Colegiado 11570

## **Dedicatoria**

### **A mí amado Dios:**

Por haberme dado la fortaleza necesaria para poder culminar mis estudios y llegar a alcanzar una meta más en mi vida profesional. También por estar a mi lado cuidándome, amándome y supliendo cada una de las necesidades económicas a lo largo de mi carrera.

### **A mi madre:**

Por su apoyo incondicional y por sus consejos sabios en cada momento a lo largo de mi vida; por no dejarme nunca y hacer de esta batalla un proceso satisfactorio.

### **A mi padre:**

Que en paz descanse, por ser una fuente de inspiración en vida para seguir mi carrera y no desmayar; mostrándome con su ejemplo la verdadera fe, valentía, amor a Dios y el amor al prójimo.

### **A mis tías:**

Por brindarme siempre el apoyo moral y espiritual que siempre necesite a lo largo de mi vida.

### **A mis hermanos:**

Por contar siempre con su compañía y afecto en cada uno de los momentos buenos y difíciles a lo largo de mi vida.

## INDICE

RESUMEN.....	i
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Liderazgo .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Características de un líder .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Funciones de un líder .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Estilos de liderazgo.....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 Liderazgo docente .....</b>	<b>19</b>
<b>1.6 Importancia del tiempo docente.....</b>	<b>20</b>
<b>1.7 Tipos de liderazgo docente .....</b>	<b>21</b>
<b>1.8 El docente como líder en el aula.....</b>	<b>24</b>
<b>1.9 Perfil del docente del siglo XXI.....</b>	<b>25</b>
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 Objeto .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.1 General .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.2 Especifico .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2 Variables o Unidad de Análisis .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Definición de elementos de estudio .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.1 Definición conceptual .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.2 Definición operacional.....</b>	<b>34</b>
<b>2.4 Alcances y límites .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5 Aporte.....</b>	<b>37</b>
<b>III MÉTODO .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Sujetos.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Instrumentos.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3. Procedimiento, elección y aprobación de tema .....</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Tipo de investigación, diseño.....</b>	<b>43</b>
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>58</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>

**VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS ..... 65**  
**VIII. ANEXOS..... 70**

## RESUMEN

La investigación realizada lleva por nombre Liderazgo de los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa, por lo que se aplicó un estudio de tipo mixto con un enfoque cualitativo y cuantitativo con el objetivo de determinar qué tipo de liderazgo ejercen los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa. Se logró detectar como resultado que el tipo de liderazgo que aplican los docentes son él: Autoritario con un porcentaje 15.98%, Coach 14.93%, Conciliador 15.74%, Democrático 14.01%, Ejemplarizante 14.24% y el Coercitivo o dominante 7.28% a través de un escalamiento de Likert el cual fue utilizado con un enfoque cuantitativo.

También se realizó una entrevista a los docentes con un enfoque cualitativo que permitió descubrir las características que identifica a un líder docente como: El ser amable, flexible, responsable, creativo, innovador, saber escuchar, guiar a su equipo, motivar constantemente, ser positivo, infundir respeto, tener la capacidad de comunicarse con los demás y las que se necesitan fortalecer como: la actualización constante, el carácter y la paciencia. El ser perseverantes, practicar valores, principios, vocación y profesionalismo en su labor docente son aspectos esenciales que coadyuvan a logro del perfil ideal que identifica a una persona con liderazgo.

Aplicar y desarrollar el liderazgo es importante porque no solo se trata de guiar sino también de saber influenciar de manera positiva en los demás incentivándolos de manera recíproca y atenta. Como líderes queremos lograr cambios, pero para lograrlos el cambio debe iniciar en nosotros; es por ello que se presentará una propuesta basada en un programa de capacitación la cual le permitirá a los docentes de dicha institución educativa conocer más a fondo el tipo de liderazgo que ejercen, fortalecer todas aquellas características que están débiles para poder llegar al perfil ideal que debe tener una persona con liderazgo.

## I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo docente ha sido considerado como uno de los puntos claves para el desarrollo efectivo de la institución educativa. En la actualidad existe una carencia de docentes que ejerzan la función de líder. El líder docente es esencial dentro del trabajo de enseñanza aprendizaje ya que abarca muchos ámbitos de la práctica docente en el aula, como el dominio de temas, dominio de la clase, manejo del aula tanto el espacio como las conductas de los alumnos (Carballo, 2015).

Se pretende que los docentes identifiquen el tipo liderazgo que deben de tener, el perfil al cual deben responder, las funciones que tienen que ejercer como líderes y las características que los destacan dentro del mismo, por ende, debe ser significativo porque desde la escuela el maestro puede ayudar a ser más competente y competitivo a un estudiante (López, 2016). La sociedad necesita de líderes con un alto grado de competitividad que hagan que el país alcance un mayor nivel de desarrollo productivo y progresivo ofreciendo una mejor calidad de vida. Los docentes deben asumir con responsabilidad su liderazgo, permitiendo guiar, orientar, motivar, propiciar y facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes.

Algunos estudios revelan que el liderazgo docente tiene relación con la inteligencia emocional, influye en las relaciones humanas, determina el desempeño docente dependiendo de la forma como el director ejerza el papel de líder, fortalece la disciplina en el aula, promueve el trabajo en equipo, es indispensable para un mejor desempeño docente y es de importancia para los centros educativos.

El liderazgo se ve fortalecido cuando se aplica el trabajo colaborativo, cuando los docentes ejercen estilos de liderazgo adecuados que beneficien al estudiante y se logre un mayor rendimiento académico y cuando se trabaja desde la primaria. El liderazgo y los valores dentro de la institución educativa se deben dar practicando el código de convivencia institucional. El Ministerio de Educación establece el perfil de un líder en cuatro pilares los cuales son: Aprender a ser, aprender a conocer, aprender a convivir y aprender a hacer para aproximar el perfil del maestro guatemalteco del siglo XXI.

El objetivo principal de la investigación es identificar qué tipo de liderazgo ejercen los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa para conocer las habilidades, actitudes y características que destacan en los docentes en su labor educativa y la influencia que tienen en sus estudiantes al aplicarlos.

A continuación, se describen algunos estudios nacionales consultados según diferentes autores de Liderazgo Docente:

Beber (2010), realizó la investigación *Relación entre el liderazgo del docente y la inteligencia emocional de los estudiantes en el Colegio La Milagrosa de Guatemala*, teniendo como objetivo determinar en qué medida el liderazgo de los docentes se relaciona con la inteligencia emocional de las alumnas de sexto grado del nivel primario del centro educativo. En el trabajo de campo se aplicaron dos cuestionarios a 38 alumnas y 12 docentes. Se comprobó que el Nivel de relación entre el liderazgo docente con la inteligencia emocional es bajo, por ello la investigadora sugirió organizar seminarios, talleres y otras actividades que desarrollen el liderazgo en los maestros que laboran en el establecimiento educativo.

Mientras que Hernández (2008), en su investigación llamada *Liderazgo del docente y las relaciones humanas en los centros educativos*, tuvo como objetivo determinar si dicho liderazgo logra que los alumnos y los padres de familia tengan buenas relaciones humanas. La investigación fue realizada en cuatro institutos por cooperativa del área rural del municipio San Francisco El Alto, del departamento de Totonicapán. Hernández utilizó cuatro boletas de encuestas para adquirir información de 11 directores, subdirectores, 24 docentes, 205 estudiantes y 140 padres de familia de los centros educativos. Los docentes encuestados muestran tener buenas relaciones humanas con los alumnos y de igual manera los padres de familia. También los docentes practican un liderazgo cuyos resultados son exitosos en la tarea educativa. Hernández recomienda implementar programas de capacitación para fortalecer el liderazgo y relaciones humanas, a través de pláticas, reuniones de padres de familia, estudiantes, entre otras actividades.

Raxuleu, (2014), realizó la tesis *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*, teniendo como objetivo describir la vinculación entre el liderazgo que posee el director y el desempeño de los docentes en nueve Institutos de Educación Básica del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, del departamento de Sololá. Raxuleu utilizó una autoevaluación a directores, una evaluación de liderazgo y desempeño a los docentes, respondidas por los estudiantes de tercer grado del nivel básico.

Entre las conclusiones, el investigador menciona que los directores de los institutos fueron calificados con un nivel alto en cuanto a cómo ejercer el liderazgo. El estudio establece atender cada uno de los resultados obtenidos de los indicadores medidos para abordar la vinculación entre el liderazgo del director y el desempeño de los docentes.

La tesis realizada por Cardenas (2010), *Liderazgo docente y su influencia en el aprendizaje significativo*, tuvo como objetivo establecer la influencia que tiene el liderazgo del maestro en el aprendizaje de los estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del departamento de Quetzaltenango. En el trabajo de campo se utilizaron encuestas, las que fueron aplicadas a ocho directores, cinco subdirectores, 55 maestros y 683 alumnos. Se comprobó que los docentes son estrictos, sin embargo, son amigables y practican valores como la puntualidad, responsabilidad, paciencia, entre otros. También hacen uso de técnicas: para impartir sus clases, entre las que se pueden mencionar: constructivistas, mapas conceptuales, cuadros sinópticos, lluvia de ideas, trabajos grupales, exposiciones, entre otros. Para mantener lo anterior, los docentes deben aprovechar cada una de las actividades que se efectúen en el salón de clases para contribuir en el logro de un aprendizaje significativos de los estudiantes, también deben utilizar otras técnicas como mesas redondas, lecturas dirigidas, discusiones en grupo y elaborar material didáctico creativo.

Agustín (2014), elaboró la tesis *Liderazgo docente y disciplina en el aula*, teniendo como objetivo determinar la relación del liderazgo de los docentes con la disciplina en el salón de clases en establecimientos públicos del nivel primario del área urbana del municipio de Quetzaltenango. En el trabajo de campo, se utilizó un cuestionario que fue respondido por 71 alumnos, y otro para cuatro maestros. Se logró comprobar que, para afirmar y promover la formación y el trabajo, el

docente debe ejercer el liderazgo y propiciar la disciplina ya que son herramientas indispensables en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Entre las recomendaciones se propuso que los docentes continúen ejerciendo el liderazgo y que implementen una disciplina donde se regule y evite el desinterés, distracción, rebeldía e inquietud por parte de algunos alumnos al momento de trabajar en clases.

En 2016, Taracena elaboró la tesis *Liderazgo docente y su relación con las técnicas del trabajo en equipo* para describir la relación que existe entre el liderazgo de los docentes y las técnicas de trabajo en equipo utilizadas por los mismos, en tres escuelas urbanas de varones con estudiantes de sexto grado del nivel primario, ubicadas en la zona 3 de Quetzaltenango. Los instrumentos utilizados fueron una encuesta respondida por docentes, por los estudiantes, una entrevista a directores y una observación realizada por la investigadora en los salones de clase de sexto grado a través de una lista de cotejo. Se verificó que el 100% de los docentes realizan debates, mesas redondas, foros y otras técnicas para impartir sus clases. En cuanto al liderazgo, los más sobresalientes son el democrático y participativo. Entre las recomendaciones planteadas, los docentes deben tomar el rol formativo y educativo al momento de realizar actividades de trabajo en equipo, además, que las autoridades competentes en educación faciliten manuales con herramientas.

La tesis *El perfil de liderazgo del docente del siglo XXI*, de Noj (2007), y tuvo como objetivo realizar una propuesta sobre el perfil del liderazgo de cincuenta docentes para aplicar el modelo curricular del nivel de educación primaria establecido en la Reforma Educativa, en cinco escuelas del municipio El Tejar, Chimaltenango. El investigador comprobó que es indispensable que existan líderes en los centros educativos, aceptando los docentes con responsabilidad, la misión y visión que posee la educación promoviéndola con significado y equidad, para permitir desarrollar las competencias del Currículo Nacional Base del Ministerio de Educación. Entre las sugerencias planteadas por el investigador se encuentra incorporar a la carrera de magisterio criterios específicos del perfil que deben poseer.

A continuación, se describen los estudios extranjeros consultados relacionados con el tema de liderazgo docente.

Benavides (2010), elaboró la tesis *Liderazgo pedagógico basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente*, para estudiar a fondo cuatro paradigmas surgidos en el sector educativo: calidad total, escuelas eficaces, desarrollo organizativo y las organizaciones que aprenden, para el éxito del tipo de liderazgo y trabajo antes mencionado. Para el trabajo de campo se tomaron en cuenta cuatro colegios de España, concluyendo que el liderazgo pedagógico se ve fortalecido con el trabajo colaborativo, mediante una continua generación y renovación de ideas y metodologías, enriquecimiento en conocimientos y crecimiento en valores.

Ponce (2008) realizó el estudio llamado *El liderazgo y su relación con el rendimiento académico*, con el objetivo de determinar el nivel de incidencia del estilo de liderazgo efectuado por los directores, docentes y padres en los resultados obtenidos por los estudiantes en cuanto a su rendimiento académico en tres establecimientos educativos de Chile. Dichos establecimientos tuvieron coincidencia ya que el estilo de liderazgo que se da en los mismos es del democrático, el cual tiene efectos positivos causados por el comportamiento alegre y optimista de los docentes. Debido a lo anterior, al finalizar la investigación se recomendó que los directores establezcan estrategias que definan el estilo de liderazgo, asimismo que opten tanto ellos como los docentes por el liderazgo democrático.

Thieme (2005), en su tesis *Liderazgo y eficiencia en educación primaria*, tuvo como objetivo medir el liderazgo ejercido por el director de los establecimientos educacionales primarios chilenos. La investigación fue realizada en 37 entidades y 206 docentes. A través del estudio se comprobó que la relación entre dimensiones de liderazgo y variables de desempeño es positiva, los docentes asocian las conductas que implican controles activos sobre las desviaciones de los estándares, con una clarificación previa de lo que se espera de ellos, haciendo seguimiento de los errores detectados y comunicando regularmente los fracasos con el fin de superarlos.

Reyes (2012), elaboró la tesis *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*, para determinar la relación significativa entre la

percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel e institución en mención. La población estuvo conformada por 40 docentes a quienes se les aplicó una encuesta y una ficha de evaluación de desempeño profesional docente. Se logró comprobar a través de la investigación que no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao en el país de Perú. El investigador sugirió la concretización de un estudio más concienzudo y minucioso con la aplicación de otros instrumentos que permitan la triangulación de la información recabada y confrontación de los resultados obtenidos sobre la correlación entre liderazgo directivo y desempeño docente, así como ampliar el número y tipo de sujetos informantes (alumnos, padres de familia, profesores).

Farías (2010), realizó el estudio llamado *Influencia del liderazgo pedagógico en el rendimiento escolar*, para describir los factores que favorecen la identidad institucional del equipo de gestión y docentes en los centros educativos y cómo se relaciona con el rendimiento de los estudiantes. La población estuvo conformada por cinco miembros del equipo de gestión y dieciséis docentes de escuelas de la comuna de Santiago de Chile, y los instrumentos elaborados fueron una encuesta y una entrevista. Entre las conclusiones a las que llegó la investigadora en mención, es que el liderazgo autoritario genera mejores resultados, debido a esto, elaboró una propuesta para desarrollar competencias de liderazgo docente, las cuales son concretas y no discursivas en los estamentos educativos.

Guaraca (2012), en su tesis *Gestión, liderazgo y valores en la Escuela Brasil, de la Provincia del Azuay, Cantón Gualaceo, durante el año escolar 2010-2011*, realizó el trabajo de campo con 26 docentes y 653 estudiantes matriculados de primero a séptimo año, utilizando encuestas y entrevista al director y al supervisor, encuestas a docentes, estudiantes y padres de familia de la escuela para conseguir información sobre sus criterios de gestión, liderazgo y valores dentro de la institución educativa. A través de los resultados obtenidos, la investigadora consideró necesario y oportuno una propuesta dirigida a trabajar en forma participativa el Código de Convivencia Institucional.

Medina y Gómez (2014), realizaron una investigación llamada: *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria* para identificar las competencias más adecuadas para llevar a cabo un liderazgo distribuido que propicie el desarrollo de programas innovadores en los centros mencionados. El estudio tuvo como población a 350 estudiantes, inspectores, directivos de Centros de Educación Secundaria y diseñadores de programas de mejora. Se aplicaron dos grupos de discusión, en uno de ellos participaron ocho responsables de departamentos y programas de innovación, cuatro directivos de departamentos didácticos, una del departamento de orientación, dos directores de centros, una responsable de familia profesional y una jefa de estudios; en el otro centro participaron el director, secretario y siete responsables de departamentos y 98 de programas de innovación, cuatro de ellos responsables de la Jefatura de Departamentos Didácticos y una del Departamento de Orientación. Los líderes consultados confirman la pertinencia y necesidad del dominio de las competencias presentadas en el modelo de formación de líderes / directivos para impulsar programas de mejora con una matización ponderada desde la más valorada (humana) a la menos (técnica), pero en todos con elevada estimación media. El modelo de liderazgo pedagógico explicitado en la fundamentación teórica y en el análisis de los datos refutados por los expertos, conforme a la modalidad de distribuido, cercano al transformacional y con singular énfasis en el dominio de la competencia humana.

Para concluir los estudios nacionales presentados con anterioridad revelaron que la investigación de Berbe (2010) mostro un nivel de relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional bajo, Hernández (2008) detecto que tanto los maestros, padres de familia y docentes muestran tener buenas relaciones humanas, Raxuleu (2014) destaca que los Directores de los institutos obtuvieron un alto nivel en cuanto a cómo ejercer el liderazgo, Cardenas (2019) evidenció que los docentes son estrictos, pero también son amigables y practican valores como la responsabilidad , paciencia y por ultimo aplican técnicas para impartir sus clases, Agustín (2014) comprobó que el docente debe ejercer el liderazgo y propiciar la disciplina; estas son herramientas indispensables para la enseñanza-aprendizaje, Taracena (2016) verificó que el 100% de los docentes realizan técnicas de trabajo y practican con mayor frecuencia el liderazgo democrático y participativo, por último Noj (2007) comprobó que es indispensable que existan en los Centros Educativos lideres con responsabilidad, misión y visión.

Continuando con lo anterior también los estudios extranjeros mostraron en su investigación que Benavides (2010) comprobó que el liderazgo pedagógico se ve fortalecido con el trabajo colaborativo a través de la renovación de ideas y metodologías, Ponce (2008) detecto que el estilo de liderazgo que más practican los directores, maestros y padres de familia es el democrático, el cual tiene efectos positivos, Thieme (2005) demostró que la relación entre dimensiones de liderazgo y variables de desempeño es positiva, Reyes (2012) determino que no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario, Farías (2010) concluye que el liderazgo autoritario tiene mejores resultados, Guaraca (2012) considero necesario y oportuno una propuesta dirigida a trabajar en forma participativa el código de Convivencia Institucional y Medina y Gómez (2014), expone que los líderes consultados confirman la pertinencia y necesidad del dominio de competencias presentadas en el modelo de formación de líderes/directivos.

Para continuar, se expondrá de manera precisa el liderazgo, sus características, sus funciones, estilos, definición de liderazgo docente, importancia que se le debe de dar al liderazgo, los tipos de liderazgo que existen, como debe aplicar el docente su liderazgo en el aula y como debe ser el docente del siglo XXI de la siguiente manera:

## **1.1 Liderazgo**

Vandam (2007) define el liderazgo como “un proceso de facilitación, cuyo objetivo son las necesidades de otros” (p.15). La autora agrega que la imagen de empujar para que las cosas se generen es la contracara de permitir que el proceso se despliegue por sí mismo. White y Prywes (2010) explican que:

El liderazgo precisa del concurso del cerebro, como también del corazón. Es a la vez analítico e interpersonal. Poseer la tesitura y el repertorio para comportarse a veces con sangre fría, razonamiento puro y determinación; y otras veces con sangre caliente, compasión y espíritu participativo (p. 4).

Pérez y Gardey (2008) definen el liderazgo como una influencia que ejerce sobre las demás personas y que las incentiva para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. El líder es la persona que ejerce el liderazgo, es la función que ocupa una persona que se hace distinguir del resto y tiene la capacidad de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda e implica a más de una persona, es decir, quien dirige o líder, y aquellos que lo apoyen o subordinado.

Kurke (2012) indica que los líderes se enfrentan constantemente a problemas e inconvenientes inextricables a pesar de dedicarles recursos. Todo líder se encuentra inmerso en la tarea de reformular problemas, creando la realidad a la que la organización destinará sus recursos.

Las relaciones humanas en su mayoría consisten de un complejo entramado de poder, jerarquía y dominio, por ello en la actualidad, una de las formas más importantes y efectivas para hacer que un vínculo entre personas funcione es la del liderazgo, el cual hace referencia a individuos que ocupan de manera permanente o temporaria el rol de líder, es decir, aquel que dirige los destinos de los demás con la idea del bien común o al menos de lograr un objetivo previamente establecido (Arnau, 2015).

Arnau (2015) agrega que la idea de liderazgo tiene relación con el ámbito del trabajo; la importancia del liderazgo se puede hacer visible en un sinnúmero de situaciones y vínculos, tales como grupos de amistad, familia, ámbitos educativos, entre otros.

Para Plata (s.f.), el liderazgo al ser un concepto que se liga a diversas cualidades personales, habilidades para dirigir un grupo hacia determinada meta, a influir en otros para alcanzar la motivación, se puede decir que el liderazgo está presente en todas las áreas de la vida del ser humano y sociedad actual, inicia en la persona, se ejerce en la familia, trasciende a la sociedad en general y es en el ámbito empresarial o institucional donde se le ha tomado más en cuenta para lograr incrementar la productividad y mejorar el funcionamiento de la entidad y las relaciones.

## **1.2 Características de un líder**

El liderazgo es uno de los rasgos de personalidad que suelen ser más valorados actualmente. El concepto de liderazgo es sinónimo de prestigio que refleja múltiples características positivas, hábitos y capacidades que distinguen a unas personas de otras (Luer, 2014).

Según Luer (2014) el líder debe poseer cinco características:

- Define su dirección y mantienen el rumbo (corresponde a la fuerza y claridad con la que se alcanzarán las metas).
- Centra su motivación en el por qué (el por qué es el verdadero motor que impulsa al cómo y al qué).
- Conoce y utiliza sus fuerzas y habilidades (enfocar la energía y atención en maximizar los rasgos fuertes).
- Tiene disposición para aprender (la disposición de aprender de uno mismo es efectiva para encontrar los por qué y los nuevos rumbos que hagan al líder una mejor persona).
- No teme a los errores (el secreto está en aprender de éstos y convertirlos en conocimiento que ayude a mejorar) (párrafo7-12).

Para Evia (2016), las características que todo líder debe poseer son las siguientes: ética y seguridad, impulsar la auto-organización, conexión y pertenencia, aprendizaje efectivo e impulso del crecimiento. Afirma que, para lograr la ética y seguridad, el líder debe comportarse de una forma que sea consistente con sus valores y que se comunique con sus colaboradores de una forma que intencionalmente cree una sensación de seguridad. En cuanto a impulsar la auto-organización, consiste en proveer de metas y objetivos con guías y dirección relajada, es decir, mostrar un rumbo claro, pero permite que cada persona administre su tiempo y su carga de trabajo.

Además de lo anterior, Evia (2016) también hace énfasis en la conexión y pertenencia, que se refiere a comunicar de forma abierta y constante, o bien, crear una sensación de triunfar y fracasar juntos; al unir estos dos aspectos los trabajadores sienten que pertenecen al equipo y a la organización. Respecto al trabajo de los colaboradores o aprendizaje efectivo, es necesario que les permitan tomar riesgos a pesar de la posibilidad de fallar y que generen espacios para que todos aprendan de los errores de los demás. Cuando un líder muestra compromiso con el crecimiento de los miembros de su equipo (impulso del crecimiento), ellos son motivados para ser recíprocos, y expresan su gratitud y lealtad dando su mejor esfuerzo. Por ello, si un líder quiere inspirar para que todos trabajen al máximo, debe apoyarlos en su entrenamiento y para recibir ascensos, además de apoyar todos sus proyectos (párrafo 9 y 14)

Mazanilla (2014) establece ocho características del líder, las cuales son las siguientes:

- El líder centrado en principios aprende continuamente.
- El líder centrado en principios es orientado a servir.
- Irradia energía positiva.
- Cree en las otras personas.
- Se mueve en balance.
- Enfoca su vida como una gran aventura.
- Entiende y practica la sinergia.
- Practica la renovación persona (párrafo5-15)

El líder no es un jefe y el jefe no necesariamente es un líder. Molinero (2015) establece que un verdadero líder posee misión (propósito claro), visión (visualiza lo que quiere para conseguirlo), inspiración (inspira y sirve como ejemplo a seguir), comunicación (sabe transmitir su mensaje y éste siempre es claro), motivación (mantiene motivado a su equipo), colaboración (escucha y ayuda a su equipo) y valores (tiene fijados sus valores y actúa en base a ellos).

### **1.3 Funciones de un líder**

Graña (2015) afirma que:

Las funciones de un líder dependen del tipo de grupo que deben dirigir y coordinar. También depende del tipo de estructura y del objetivo común de la organización. Los líderes políticos, sociales o religiosos tienen diferentes formas de actuar. No obstante, son caracterizados por llevar a cabo 10 funciones principales que toda persona en cualquier lugar puede instaurar para convertirse en un buen líder (párrafo 1).

Las diez funciones más importantes de un líder son las siguientes:

1. Elige los objetivos más significativos para la empresa. El líder tiene la capacidad de planificar y decide el objetivo y luego se lo presenta a sus trabajadores teniendo en cuenta las diferentes propuestas.
2. Coordina y re-estructura las actividades. En calidad de ejecutivo ayuda a realizar el trabajo o las actividades asignándose las a los miembros más especializados.
3. Ayuda a interpretar los eventos. Sucedan cosas buenas o cosas malas para la empresa, su futuro o su desarrollo; siempre estará involucrado en ayudar a interpretar la mejor salida o estrategia.
4. Se compromete a reunirse y ayudar al consejo superior de la administración de su empresa para que entre todos busquen las mejores alternativas al evento que se presenta.
5. Promueve la justicia y la moralidad social dentro y fuera de su empresa. Respeta a sus empleados sin importar la religión, entidad social o filosofía política
6. Crea una fuerza colectiva. Asume el rol de representante del grupo en las relaciones externas. Toda la comunicación entra y sale de la organización a través del líder. La unidad del grupo se ve mejorada cuando todos en conjunto forma una entidad colectiva representada a través de su líder, todos comparten la filosofía de la empresa y son importantes para su buen desarrollo.
7. Facilita el aprendizaje y el crecimiento en la empresa. Son las principales fuentes de información, de habilidades o de conocimientos. Por lo tanto, debe ser una persona autosuficiente. A menudo las personas demuestran los mejores conocimientos técnicos y habilidades para llegar a ser líderes.
8. Elige una política cooperativa. Una función muy importante del líder de cualquier grupo es planificar los objetivos del grupo y la política. En todo momento, su objetivo principal es que sus empleados se encuentren contentos con su puesto de trabajo y cooperen los unos con los otros. .creando una marca empresarial.
9. Recompensa el esfuerzo. El grupo percibe al líder como el que tiene el poder para destinar las recompensas y premios, lo que le da la capacidad de ejercer control por encima de los miembros.
10. Actúa como mediador. En caso de aparecer algún conflicto o discusión dentro del grupo, debe actuar como mediador para intentar solucionarlos, dejando que ambas partes expongan sus argumentos y lleguen a un acuerdo por si solas, pero otras veces actúa como árbitro dictaminando la forma o la dirección en la que se resuelve el conflicto

Fuente: Elaboración propia, según Graña (2015)

Maza (2014) expone:

Que las funciones que debe cumplir un dirigente están debidamente determinadas en los estatutos y reglamentos pertinentes, no obstante, en términos generales, dentro del liderazgo se identifican claramente seis funciones que debe cumplir el líder, independientemente de las características y tipo de asociación (párrafo 1).

Las seis funciones que debe desempeñar un líder según Marza (2014) son:

- Función de dirigir y orientar. Consiste en el ejercicio de la dirección para encabezar los procesos, guiando al personal por el camino correcto y coordinando cada actividad a fin de que todos caminen por el rumbo establecido.
- Función de participar y delegar. Se refiere al papel protagónico que juega el dirigente en el cumplimiento de la actividad, no solamente orientando a los colaboradores, sino cumpliendo con una parte del programa.
- Función de consultar y decidir. La decisión se refiere a una resolución que se adopta frente a otras posibles alternativas, una vez resuelto se dispone el cumplimiento efectivo, convirtiéndose para quienes deben ejecutar la resolución en un mandato; en cambio, la consulta hace referencia a solicitar consejo, a investigar documentos o examinar junto a otras personas un tema concreto para escoger la mejor decisión.
- Función de prever y planificar. Significar ver con anticipación los acontecimientos venideros, para ello no requiere ser adivino ni consultar uno de ellos, lo que precisa es realizar un estudio histórico y luego un análisis de los sucesos actuales, juntando esto al proyecto de la organización y su capacidad visionaria como líder, podrá determinar lo que vendrá para los integrantes y la organización en el futuro.
- Función de rendir cuentas. Es un procedimiento con diferentes metodologías que sirven para poner en conocimiento de todos, las acciones y los resultados del cumplimiento de responsabilidades.
- Función de gestión. Es la habilidad para buscar y obtener los recursos que necesita para cumplir el papel de líder (Párrafo 2-28).

Bonora (2015) agrupa las funciones de un líder en siete: mandar, gestionar, cohesionar, aceptar, orientar, entrenar y representar. Agrega que las mismas las divide en dos categorías: unas son actividades *hard* (dura) que se enfocan a los resultados inmediatos; son las que permiten “facturar al final del mes” (mandar y gestionar); otras son actividades *soft* (suave), orientadas a las personas, que permiten crear y mantener el equipo como un equipo de alto rendimiento, el compromiso y los resultados sostenibles en el tiempo (cohesionar, aceptar, orientar, entrenar y representar).

#### **1.4 Estilos de liderazgo**

Rabinowitz (2016) explica que los estilos de liderazgo abarcan cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la empresa, cómo se ven a sí mismos y su posición. Si una tarea necesita ser realizada, puede un líder particular definir una solución, si surge una emergencia, un líder es capaz de manejarla, si la organización necesita el apoyo de la comunidad, un líder puede movilizarlo. Todo lo anterior depende del estilo de liderazgo que se ejerce. El autor agrega que hay cuatro estilos de liderazgo: el autocrático, administrativo, democrático y colaborador.

<p>Liderazgo autoritario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insiste en hacer todo él mismo. Tiene todo el poder, toma las decisiones y no suele decirle a nadie lo que está haciendo. A menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición.</li> <li>• A pesar de que puede o no tener una visión clara de que puede estar o no estar llevando a la empresa en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo.</li> </ul>
<p>Liderazgo administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización, presta atención a las relaciones con el personal sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades.</li> <li>• Si es eficiente, este tipo de líder estará generalmente enterado de lo que está sucediendo en la organización. Dependiendo del tamaño de la misma y su nivel de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos manuales con exactitud, estará consciente de quién está haciendo su trabajo de manera eficiente y quién no y hará frente a los problemas de manera rápida y firme cuando surjan.</li> </ul>
<p>Liderazgo democrático</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende que no hay organización sin su gente, ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en lugar del estatus, con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones es totalmente suya.</li> </ul>
<p>Liderazgo colaborador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucra a los miembros de la organización en la dirección; es realmente el primero entre iguales, en el sentido de que, en vez de preocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas o cuestiones que deben abordarse y realizar un seguimiento de la organización en su conjunto. No obstante, las decisiones se toman a través de un proceso de discusión en colaboración y en algunos casos, por mayoría o por consenso.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia basada en Rabinowitz (2016)

Rabinowitz (2016) también contrasta otros dos estilos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. El primero, como su nombre lo implica, se ve al liderazgo en base a las transacciones entre el líder y sus seguidores, es decir, el líder considera que las relaciones humanas son una serie de transacciones: recompensas, castigos, reciprocidad, intercambios y otras. Sin embargo, el segundo ve al liderazgo de forma diferente, considera un verdadero líder a alguien que puede condensar los valores, esperanzas y necesidades de los seguidores en una visión y entonces, fomentar y potenciar a los seguidores a alcanzar esa visión.

Evaristo (2014) indica que los estilos de liderazgo más populares son diez: autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, *laissez faire*, orientado a las personas, liderazgo natural, liderazgo orientado a la tarea, transaccional y transformacional.

- El líder autocrático tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos.
- El burocrático hace todo según “el libro”, sigue las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso.
- El carismático inspira muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás; el participativo o democrático invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones.
- El líder *laissez-faire* deja a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta; el liderazgo orientado a las personas o a las relaciones se refiere cuando los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos.
- El líder natural es alguien que lidera simplemente por satisfacer las necesidades de los demás,
- El líder orientado a la tarea se focaliza sólo en que el trabajo se haya cumplido y puede ser un poco autocrático.
- El líder transaccional es obedecido por los miembros de su equipo cuando aceptan el trabajo.
- El líder transformacional es el verdadero líder ya que inspira a su equipo en forma permanente.

Existen siete estilos de liderazgo:	
1. Liderazgo empresarial	Consiste en la capacidad de dirigir e influir en los diferentes comportamientos de los componentes de la empresa, integrándolos dentro de ella para obtener objetivos comunes que son los de la empresa o negocio.
2. Liderazgo autocrático	El cual, como se ha venido mencionando, es el líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. En el liderazgo democrático, como caso contrario del autocrático, el líder toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores
3. Liderazgo laissez faire	El líder es liberal, hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo ya que los empleados o el grupo son los que tienen el poder
4. Liderazgo paternalista	Tiene confianza en sus compañeros dando compensas o castigos. Su labor es que los demás ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas para lograr sus objetivos.
5. Liderazgo carismático	Posee la capacidad de generar entusiasmo en sus compañeros, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, y destaca por su capacidad de seducción y admiración.
6. Liderazgo lateral	Es el que consiste en la capacidad de influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común y se da entre personas del mismo rango dentro de la empresa o institución
7. Liderazgo situacional	Es el que dirige al grupo o empresa aplicando el estilo de liderazgo que corresponde según las condiciones y madurez de sus colaboradores

Fuente: Elaboración Propia, basada en Soto (s.f)

## **1.5 Liderazgo docente**

Caraballo (2015) establece que el liderazgo docente es muy importante dentro del trabajo de enseñanza aprendizaje ya que abarca muchos ámbitos de la práctica docente en el aula, como el dominio de temas, dominio de la clase, manejo del aula tanto el espacio como las conductas de los alumnos.

Lo anterior se logra si el maestro tiene la capacidad de proyectarse como un líder ante sus estudiantes, porque es a través de su liderazgo que dirige, coordina, impulsa, evalúa y crea condiciones que desarrollen la enseñanza.

Por medio de proyectos pedagógicos no sólo se fortalece la gestión autónoma de cada plantel, sino que los niveles de decisiones y responsabilidades sobre el proceso de desarrollo del aprendizaje se acercan a los beneficiarios directos de la educación: docentes y alumnos.

Esto permite al maestro percibir la importancia y dimensión del liderazgo que puede llegar a ejercer dentro de la comunidad, ya que toma conciencia de la verdadera importancia que tiene su rol de líder. El autor agrega que el liderazgo docente es un desempeño que implica inspirar, comunicar y motivar a los otros para que alcance una meta determinada, de manera que todos los docentes deben ser líderes educacionales con la finalidad de mejorar las experiencias de enseñanza y aprendizaje para ellos mismos y para sus alumnos.

Por lo general, el liderazgo es atribuido al director de la escuela, sin embargo, el liderazgo en los docentes inspira compromiso, defiende las innovaciones, mejora la calidad, reduce los conflictos, aumenta el sentido de autonomía, da mayor fuerza a las relaciones interpersonales y fomenta la formación de organizaciones de la ciudadanía.

Según Calderón (s.f.), el acto de educar es:

Un empeño humano ennoblecedor que no acepta esperas ni evasiones. Esta característica de gente de cambio se reafirma cuando los demás le atribuyen la calidad de creíble, pues sabe dónde hay que ir y tiene los conocimientos, las destrezas y la disposición para hacerlo y asume que su rol educativo se ejercita en torno a un sistema coherente de valores. Continuando con el autor el líder docente tiene la habilidad de visualizar las posibilidades futuras de cada uno de sus estudiantes y orientarlos hacia una visión para el futuro, permitiéndoles mantener su esencia en el acto de educar (página 137-138).

El docente líder comprende que su labor será estéril si no existe voluntad, motivación, estrategias y responsabilidad, siendo éstas compartidas y declaradas para lograr consistencias y coherencias, y por ello, debe ser capaz de crear y sostener una comunidad de valores compartidos.

Por otro lado, Linares (s.f.) indica que el docente debe ser líder, humano y sensible en todos los aspectos de la vida, poseer esa empatía con sus alumnos y con los miembros de la sociedad. Para el docente el ejemplo es su pedagogía, como líder es un modelo de hombre y mujer, y debe formar modelos de hombres y modelos de mujeres, propiciando el pensamiento, sensibilizando al educando y no distraerlo de los problemas.

## **1.6 Importancia del tiempo docente**

López (2016) explica que: El liderazgo docente se puede aplicar desde la escuela porque el docente puede ayudar al estudiante a ser más competente y competitivo llevándolo a mejorar su calidad de vida. El sistema educativo tiene como misión lograr preparar al profesor para este cometido social en la sociedad actual donde se encuentra. La preparación del proyecto rebasa de manera acelerada el ámbito político en sentido estricto. Por consiguiente, es necesario preparar a cada persona para que puedan participar informándose y orientándose a conocer sus derechos y deberes, así mismos para un pronto desarrollo de competencias sociales y el trabajo en equipo dentro de las escuelas logrando de manera consecutiva la participación activa en la vida comunitaria para convertirse en una misión educativa. (Párrafo 1-3).

López (2016) agrega que el centro educativo desea alcanzar una calidad alta, la cual depende de la competencia, la dedicación y estilos de liderazgos ejercidos por el equipo docente. Para que el liderazgo sea efectivo se debe de contar con el apoyo de la comunidad o padres de familia y los alumnos. Para el líder es importantes contar con el apoyo de los docentes para que el trabajo sea menos pesado y favorecedor para todos. El objetivo principal del equipo de trabajo es diseñar, darle seguimiento y mejorara cada proceso crítico para darle el valor necesario a la organización y alcanzar resultados de calidad. El líder no piensa solamente en resolver los problemas sino en las diferentes maneras de cómo darle solución a los mismos (párrafo 5).

Juárez (2014) afirma que el liderazgo influye considerablemente en todos los miembros de la comunidad educativa, y va permeando de lo macro a lo micro, si existe un buen liderazgo directivo, el educador está más motivado para impartir sus clases, a su vez, los alumnos tienen mayor apertura para el aprendizaje, por lo que si se crea un ambiente adecuado, los resultados se producen de manera satisfactoria. El autor agrega que los procesos de gestión educativa se ven directamente influenciados al estilo de liderazgo que se ejerza, lo cual provoca un impacto significativo en la comunidad, el cual puede favorecer o entorpecer la participación de cada uno de los miembros (maestros, estudiantes o padres de familia).

### 1.7 Tipos de liderazgo docente

Tipos de liderazgo	
Liderazgo autoritario	Posee visión de futuro, motiva constantemente a sus alumnos, hace que sus alumnos perciban que lo que hacen es importante, da tareas individuales pero siempre pensando que dichas ideas tienen un valor global, el alumno sabe en todo momento cuál es su objetivo y cuál es su recompensa, el objetivo marcado es claro, pero a la vez tiene cierta flexibilidad, la innovación y la experimentación, acepta los riesgos.
Liderazgo coach	El cual ayuda a los alumnos a tomar conciencia de sus puntos fuertes y sus puntos débiles, es capaz de definir cuáles son las aspiraciones personales, académicas y profesionales de sus alumnos, ofrece cantidad de instrucciones porque pauta las

	<p>tareas, ofrece mucho <i>feedback</i> a sus alumnos, delega tareas con frecuencia incluyendo las que se consideran complejas, defiende el error como una forma más de aprendizaje, defiende el valor del diálogo como herramienta para aumentar la responsabilidad entre sus alumnos y verbaliza el compromiso ante los mismos.</p>
Liderazgo conciliador	<p>Valora a sus estudiantes y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de las mismas, busca en todo momento un buen clima de trabajo, concede mucha importancia a la lealtad, defiende cierto grado de autonomía en el aprendizaje, practica el refuerzo positivo incondicional y promueve la armonía y moral dentro del grupo.</p>
Liderazgo democrático	<p>Invierte mucho tiempo en recopilar las ideas, trabaja con la intención de tener el respaldo de sus alumnos, busca constantemente en el grupo conseguir confianza y respeto, fomenta la flexibilidad y la responsabilidad a la hora de trabajar porque tiene muy en cuenta las opiniones y decisiones de sus alumnos, es muy realista en cuanto a la consecución de objetivos.</p>
Liderazgo ejemplarizante	<p>Se obsesiona por hacer las tareas mejor y más rápido y lo exige también a sus alumnos, busca el mismo nivel y exigencia en todos sus alumnos, tiene las ideas claras, pero no siempre es capaz de transmitir las con claridad al grupo, fomenta la desmoralización y el abandono debido a la alta tasa de exigencia, el alumno se preocupa más por adivinar lo que quiere el docente que por su trabajo en el salón de clase, no hay flexibilidad, desaparece la responsabilidad, las tareas son repetitivas y mecanizadas, el alumno ve poca recompensa en su esfuerzo y manifiesta poca sensibilidad por la atención a la diversidad.</p>
Liderazgo ejercitativo o dominante	<p>Sólo el docente toma decisiones y es inflexible, no favorece el espíritu crítico o la generación de nuevas ideas o sugerencias, no fomenta la implicación del alumno en el grupo, desaparece el sentido de la responsabilidad, no fomenta el sistema de recompensas y es poco motivador para los estudiantes.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en López (2016)

Moll (2014) indica que: cuando los docentes y los estudiantes muestran conocimientos iguales o muy parecidos el liderazgo autoritario no funcionan porque ven a su maestro muy poco informado y Creído; además abusa de su autoritarismo y pertinacia. El liderazgo coach no funciona cuando los estudiantes revelan muy pocas ganas de aprender y un notable desinterés (párrafo 3-5).

<b>Liderazgo democrático</b>	El liderazgo democrático presenta algunos inconvenientes: se ralentiza con consecución de objetivos, dada la pluralidad de opiniones; y favorece poco la cohesión de grupo al fomentar tanto la participación.
<b>Liderazgo ejemplarizante</b>	Puede funcionar cuando los alumnos son homogéneos, están muy motivados, son muy competentes en sus tareas y requieren de poca atención o seguimiento individualizado. También, para que este tipo de liderazgo funcione, hay que realizar alguna actividad o proyecto en un plazo.
<b>Liderazgo coercitivo o dominante</b>	Puede funcionar cuando se necesita dar un cambio radical al rumbo de un grupo y cuando ocurre una situación traumática o de emergencia tanto en el grupo como en el centro escolar.
<b>Liderazgo conciliador</b>	No funciona cuando el docente abusa del elogio y no ofrece soluciones a corto o mediano plazo que puedan satisfacer al educando.

Fuente: Elaboración propia, basada en Moll (2014)

Lozano y Castiñeira (2013) destacan cuatro modelos de liderazgo válidos para el ámbito educativo: el liderazgo transformacional (orientado más allá del propio interés), el liderazgo servidor (la única autoridad que merece apoyo es la que es libre y conscientemente dada al líder por los colaboradores, como respuesta y en proporción directa a la evidente y clara talla del líder como servidor), el liderazgo responsable (cuida de los valores comunes, de la comunidad en la que actúa, ofrece inspiración y perspectiva sobre el futuro deseado, apoya a todos los miembros creando sentido y significado) y el liderazgo distribuido (el liderazgo es lo que se hace con otras personas).

### **1.8 El docente como líder en el aula**

Rodríguez (2014) afirma que: el docente es un líder para sus estudiantes; Sin embargo, esto cambia al definir qué tipo de líder es o cuál debería de ser. Tradicionalmente, sea visto al docente como un líder autoritario con capacidad de ejercer autoridad de manera notable castigando y ganándose el respeto de sus estudiantes a base de disciplina que le permitan adquirir temor en ellos, pero ese no es el tipo de líder que demandan las escuelas del siglo XXI. El docente debe ser un líder “observador”, debe estar atento a las emociones que demuestran sus estudiantes para que las mismas le revelen si lo que está explicando o haciendo despierta el interés de los mismos. El docente debe ser un líder empático con la capacidad de examinar las actitudes de cada uno de sus estudiantes. El ambiente dentro del aula no puede pasar desapercibido por que debe dejar huellas y no cicatrices. Cabe mencionar, que debe ser un líder motivador no debe ser el que imponga o ejerza el poder dominante, sino aquel que sepa escuchar, que sea flexible, que entienda lo que es trabajar en equipo, tanto con sus alumnos como con sus compañeros de trabajo, (párrafo 1-3).

Azócar (2010) describe que el docente toma decisiones en aula para atender las situaciones que afecta la formación integral de los alumnos y del centro de estudios, a través de una acción participativa y consultada referida a la organización, planificación y dirección del aprendizaje como responsabilidad del maestro para el caso específico de la educación básica.

Continuando con el autor, los nuevos paradigmas y enfoques que impregnan en el proceso educativo, exigen docentes que demuestren habilidades y destrezas adecuadas para los nuevos retos que plantea el ámbito escolar nacional e internacional. Entre las habilidades que debe poseer

un docente como líder en el aula son habilidades técnicas (conocimiento y capacidad para utilizar las herramientas, procedimientos administrativos, métodos y técnicas para la ejecución de las labores del aula) y habilidades humanas (capacidad y sensibilidad que tiene el docente de trabajar con los alumnos para entenderlos y motivarlos).

Mendoza (2016) establece que la influencia del sistema educativo formal es enorme, pues una persona dedicará buena parte de su tiempo como niño, adolescente, joven y adulto a frecuentar los ambientes académicos a nivel inicial, primario, secundario y superior o universitario. Por consiguiente, la figura del educador es fundamental, pues es quien impartirá información curricular y al mismo tiempo los conocimientos extracurriculares que influirán en la vida de sus estudiantes.

Dicho agrega que la labor que realiza el docente trasciende por mucho el espacio de las aulas. Existen educadores que son excelentes profesionales impartiendo el conocimiento académico, pero si no va acompañado de un ejemplo de conducta y vida, sus alumnos detectarán la incoherencia entre conocimiento académico y moral. Por lo anterior, su influencia positiva puede verse disminuida por su estilo de vida y, en algunos casos, el resultado será negativo para sus alumnos.

### **1.9 Perfil del docente del siglo XXI**

Según Juárez (2014), si se quieren cambiar los centros educativos y mejorar la educación, se necesitan individuos con capacidad de liderazgo, preparación técnica adecuada, actitud y compromiso. Lo anterior está orientado a que los estudiantes generen aprendizajes que les permitan enfrentarse con eficacia y pertinencia a los retos que les presente la sociedad.

El autor anterior agrega que el rol docente ha exigido una transformación profunda y trascendental a lo largo de la historia de la educación. En pleno siglo XXI, en tiempos de abundancia cognitiva, de sociedad conectada y en red, ésta propone nuevos retos al maestro que debe ser consciente de las nuevas habilidades que requiere su rol docente. La tarea principal del maestro es educar a sus estudiantes y su gestión debe estar centrada en el desafío que conlleva transmitir un cúmulo de

conocimientos a cada alumno.

Álvarez (2011) establece que el perfil del docente debe estar conformado por dos tipos de conocimientos: disciplinario y pedagógico. Al docente se le exige y reconoce el dominio de los conocimientos de sus respectivas áreas de conocimiento, y también la competencia demostrada (proyectos, publicaciones, etc.) en lo que concierne a su papel de creador y constructor del saber, su divulgación y proyección sobre unas u otras formas de desarrollo científico y tecnológico. El conocimiento disciplinar no debería estar sesgado, circunscrito a áreas de especialización, sino integrado a la multidisciplinariedad y transdisciplinariedad.

Las características principales que el educador del siglo XXI debe poseer, según Borgueño (2012) son las siguientes:

- Educador sabio: Tiene que estar disponible siempre a resolver interrogantes que puedan tener los estudiantes.
- Educador cercano: Debe ser una persona en la que el estudiante pueda confiar, dispuesto a escuchar los problemas que puedan surgir tanto en el aula como fuera de ella.
- Educador conocedor de la realidad que rodea al alumno: El maestro debe conocer los gustos de los alumnos y aprovecharlos.
- Educador con vocación: Con vocación va a clase motivado, transmitiendo energía positiva a sus alumnos.
- Educador humilde: Debe estar consciente de que es un ser humano, puede equivocarse y debe admitir los errores (párrafo5-9).

Son diversas las características que debe poseer el docente de acuerdo con las exigencias del siglo XXI en cuanto al ámbito educativo, debido a la enorme huella que deja en cada uno de sus estudiantes, la cual puede ser positiva o negativa.

En Guatemala, el ente encargado de la educación a nivel nacional es el Ministerio de Educación de Guatemala, (s.f) el cual establece que el perfil que debe poseer el educador es el siguiente:

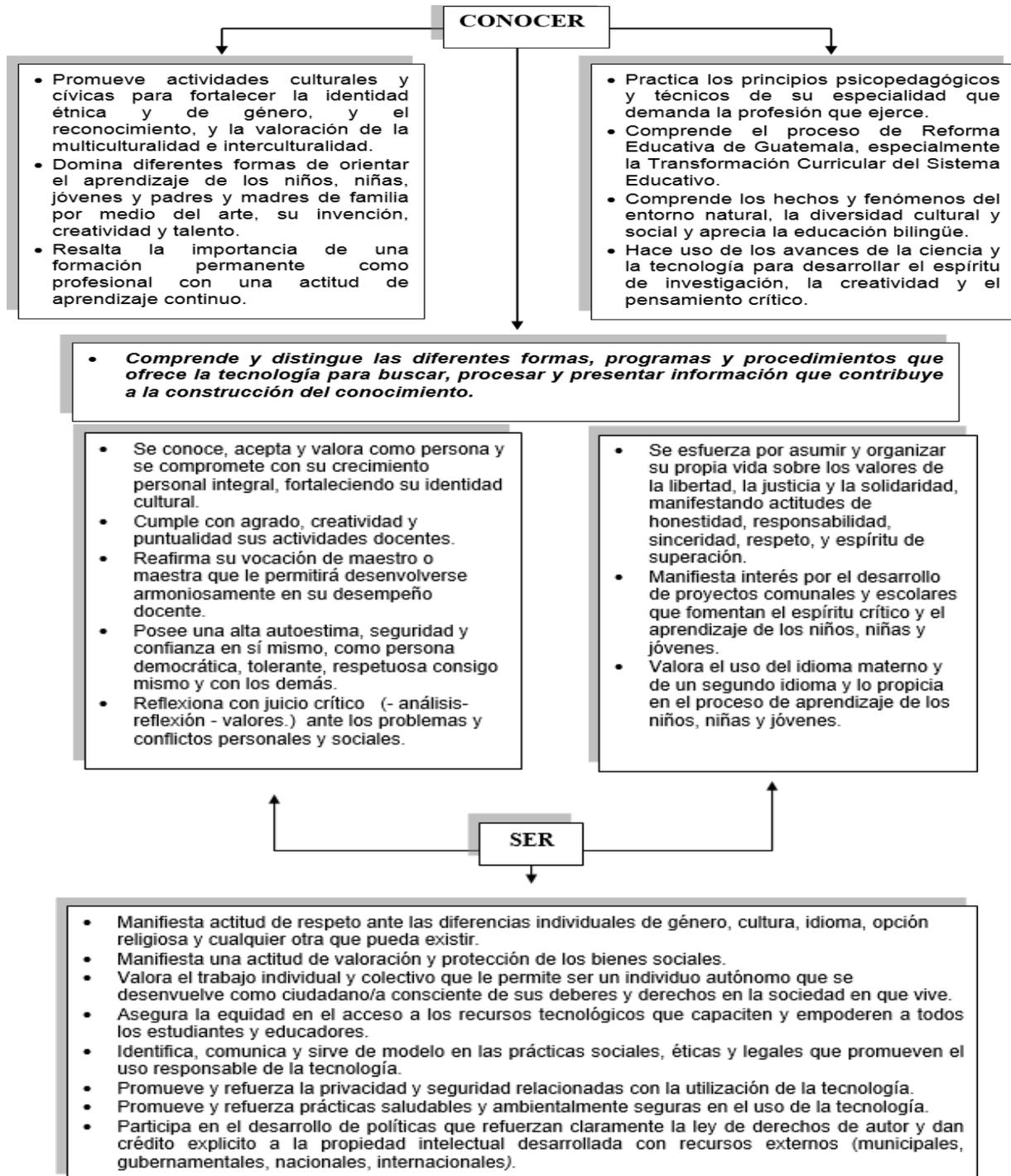
Aproximación al perfil del maestro y maestra guatemalteco:

- Se conoce, acepta y valora como persona y se compromete con su crecimiento personal integral, fortaleciendo su identidad cultural.
- Cumple con agrado, creatividad y puntualidad sus actividades docentes.
- Reafirma su vocación de maestro o maestra que le permitirá desenvolverse armoniosamente en su desempeño docente.
- Posee una alta autoestima, seguridad y confianza en sí mismo, como persona democrática, tolerante, respetuosa consigo mismo y con los demás.
- Reflexiona con juicio crítico (- análisis- reflexión - valores.) ante los problemas y conflictos personales y sociales.
- Se esfuerza por asumir y organizar su propia vida sobre los valores de la libertad, la justicia y la solidaridad, manifestando actitudes de honestidad, responsabilidad, sinceridad, respeto, y espíritu de superación.
- Manifiesta interés por el desarrollo de proyectos comunales y escolares que fomentan el espíritu crítico y el aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes.
- Valora el uso del idioma materno y de un segundo idioma y lo propicia en el proceso de aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes.

Figura No. 1

Ser y conocer: Aproximación al perfil del maestro y maestra guatemalteco

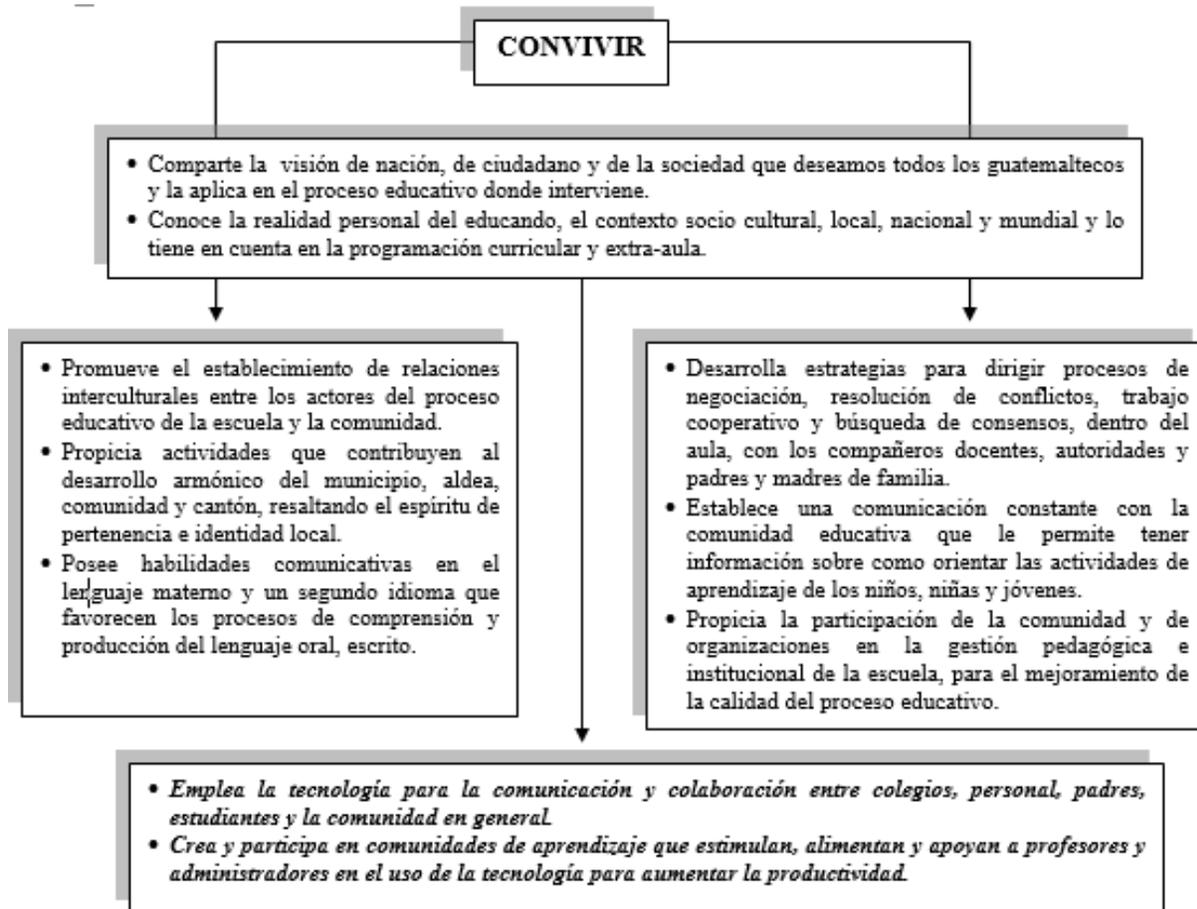
Fuente: Ministerio de Educación (s. f)(p.1-2)



Además del “ser” y “conocer”, el Ministerio de Educación de Guatemala establece que los docentes deben “convivir” y “hacer”. Para una mejor comprensión, se muestran las figuras 2 y 3:

**Figura No. 2**

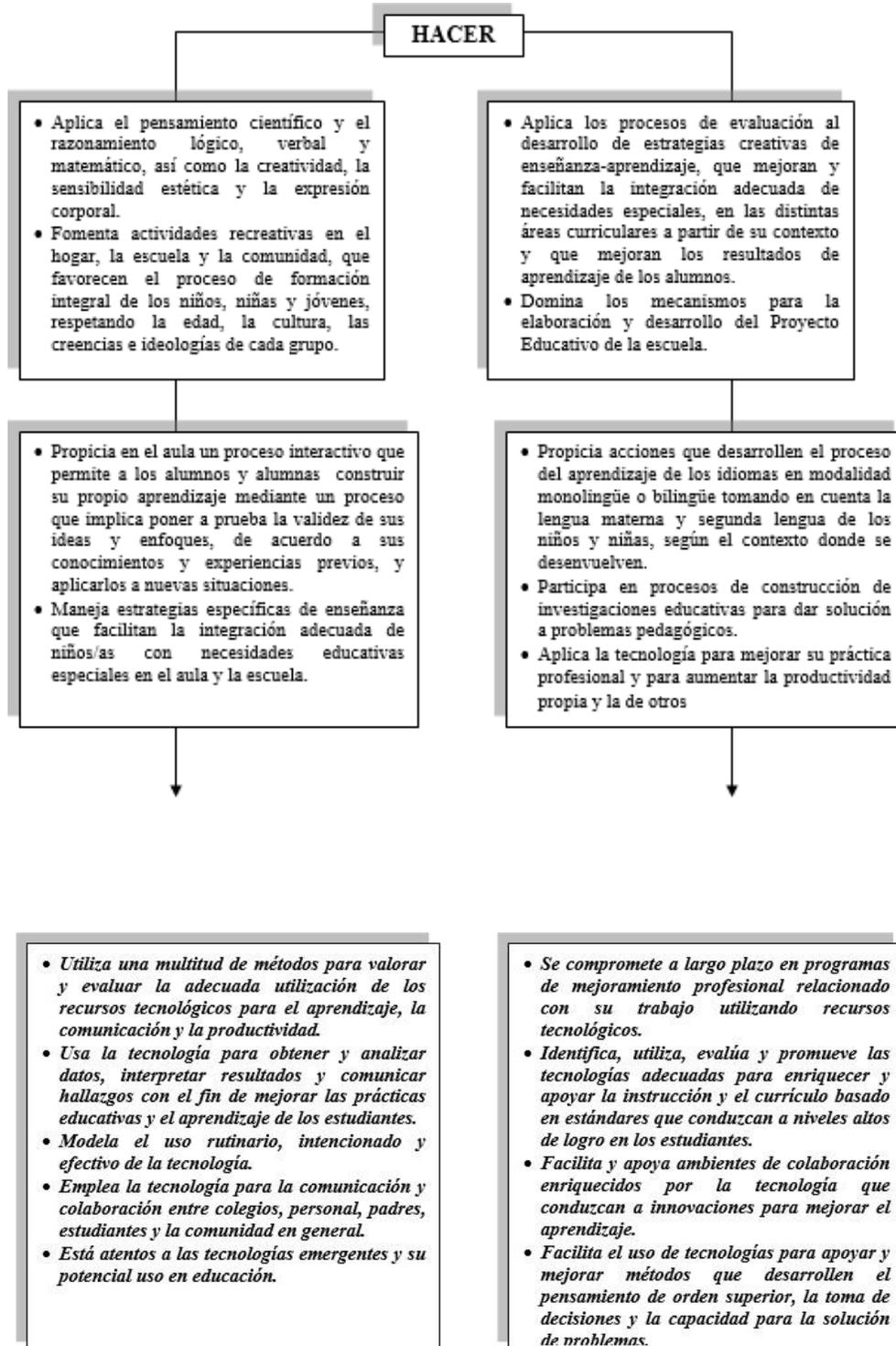
**Convivir: Aproximación al perfil del maestro y maestra guatemalteco**



Fuente: Ministerio de Educación (s.f.) (p.3)

Figura No. 3

Hacer: Aproximación al perfil del maestro y maestra guatemalteco



Fuente: Ministerio de Educación (s.f.) (p.4)

Para concluir con esta temática se enfatiza que el liderazgo docente es parte del proceso de enseñanza aprendizaje porque permite guiar a los estudiantes, motivar a desarrollar sus habilidades, a trabajar de forma colectiva, premia esfuerzos aludiendo sus logros.

El liderazgo docente tiene la capacidad de orientar, liderar, y guiar los aprendizajes a través de comportamientos, convivencia, e interrelaciones en acciones deseables y apropiadas al fomento de valores, creencias, aptitudes, actitudes, que caractericen a un docente líder, que integren a los estudiantes, donde se visualice la presencia de estructuras organizativas de mejora global de la educación y de los roles los cuales requieran ejercicios múltiples, para poder en cada nivel llevar a cabo cambios significativos que comprendan conjuntos de cualidades, saberes, destrezas y capacidades que permitan desarrollar las competencias para la vida cotidiana.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un líder docente no es precisamente el que ejerce autoridad de mando en el aula sino aquel docente que es capaz de guiar, orientar, motivar, propiciar y facilitar el proceso de enseñanza- aprendizaje de los (as) estudiantes.

Es fundamental que cada uno de los docentes detecte el tipo de liderazgo (Autoritario, conciliador, democrático, ejemplarizante, coercitivo o dominante, transformacional, transaccional, servidor, responsable, coach y distribuido) que tiene más predominancia en los mismos y cuál es el más eficaz para aplicar en su labor docente; por tal razón tuvieron la oportunidad de autoevaluarse y conocer los diferentes tipos de liderazgo.

Los docentes adquirieron el compromiso de responder a las inquietudes de sus estudiantes reconociendo cada uno de las demandas que exige la sociedad para brindar un servicio educativo de calidad.

El Ministerio de Educación necesita de docentes que sean líderes altamente calificados con un perfil ideal para impulsar el cambio y que tengan bien claro el tipo de liderazgo que deben ejercer para con sus escolares; con el fin de lograr alcanzar la competitividad en ellos, impulsándolos al logro de competencias necesarias para la vida de sus estudiantes.

Con el fin de obtener respuestas satisfactorias se abordó este tema para brindarle a los docentes las herramientas necesarias que los ayuden a transformarse en líderes exitosos capaces de transformar sus debilidades en fortalezas y sus virtudes en acciones de compromiso con el ejercicio docente. Por lo consecuente se plantea la siguiente pregunta ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los docentes de la Escuela Normal Intercultural de Zacapa?

## **2.1 Objeto**

### **2.1.1 General**

Reconocer las características, el perfil y los tipos de liderazgo que deben ejercer los docentes de la Escuela Normal Intercultural de Zacapa.

### **2.1.2 Especifico**

- a. Establecer las características que poseen los docentes cómo líderes.
- b. Determinar si los educadores cumplen con el perfil de una persona con liderazgo.
- c. Identificar qué tipo de liderazgo es más frecuente entre los docentes.

## **2.2 Variables o Unidad de Análisis**

Tipo de Liderazgo

## **2.3 Definición de elementos de estudio**

### **2.3.1 Definición conceptual**

¿Cuáles son los tipos de liderazgo docente?

Teran (s.f) explica que: existen diferentes tipos de liderazgo, pero cada uno se manifiesta con ciertas características que van desde como actuamos, la forma de tomar decisiones hasta la forma de cómo nos relacionamos con el equipo de trabajo (párrafo 1).

Moll (2014) expone los tipos de liderazgo según Daniel Goleman los cuales son:

- Autoritario: Es el que posee visión del futuro, motiva constantemente a sus alumnos, el alumno sabe cuál es su objetivo, permite la renovación, experimentación y riesgos.
- Coach: Ayuda a los estudiantes a tomar decisiones, define el error como una forma de aprendizaje y defiende el valor del diálogo.
- Conciliador: Valora a los alumnos y sus emociones, busca un buen clima y promueve la armonía
- Democrático: Invierte mucho tiempo en recopilar ideas, busca conseguir confianza, respeto y compromiso.
- Ejemplarizante: El docente tiene un alto rendimiento en su trabajo y lo demuestra constantemente.
- Coercitivo o dominante: Solo el docente toma decisiones y es inflexible.
- Afirma que un líder es aquel que tiene la capacidad de flexibilizar su liderazgo en función de las necesidades de cada grupo (es la verdadera esencia de un líder)(párrafo 1-14).

### **2.3.2 Definición operacional**

Los docentes que laboran en la Escuela Normal Intercultural de Zacapa, a través de una escala de Likert pudieron identificar el tipo de liderazgo que poseen, sus capacidades y la influencia de cada uno de los tipos de liderazgo de ellos para sus escolares.

A continuación se describen los diferentes tipos de liderazgo los cuales son: el autoritario, coach, Conciliador, democrático, ejemplarizante y Coercitivo o dominante. A continuación, en la siguiente tabla se describe las dimensiones de la variable de estudio con sus indicadores, asimismo, los ítems correspondientes a cada indicador.

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Tipos de Liderazgo</b>	Actitudes motivantes y renovación constante.	Autoritario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motiva constantemente a sus estudiantes.</li> <li>2. Se actualiza constantemente para poder renovar ideas.</li> <li>3. Realiza cambios en cada una de sus clases.</li> </ol>
	El diálogo como herramienta y la toma de conciencia.	Coach	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Con qué frecuencia dialoga con sus estudiantes y se interesa por conocerlos.</li> <li>5. Ayuda a sus estudiantes a tomar conciencia de sus puntos fuertes y débiles.</li> <li>6. Expresa el compromiso que debe tener como docente ante sus estudiantes.</li> </ol>
	Valoración de emociones y desarrollo de clima afectivo	Conciliador	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Valora a sus estudiantes y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de la misma.</li> <li>8. Busca una sana convivencia dentro del salón de clases.</li> <li>9. Busca en todo momento fomentar un buen clima con sus compañeros de trabajo.</li> </ol>

	Recopilación de ideas, fomento de confianza, respeto y compromiso.	Democrático	<p><b>10.</b> Invierte tiempo en recopilar ideas para dar sus clases.</p> <p><b>11.</b> Toma muy en cuenta las opiniones de sus estudiantes</p> <p><b>12.</b> Incluye a sus estudiantes en la toma de decisiones.</p>
	Alto nivel de trabajo, alto nivel de exigencia y carencia de flexibilidad.	Ejemplarizante	<p><b>13.</b> Demuestra un alto rendimiento en el desempeño de su labor como docente.</p> <p><b>14.</b> Busca que todos sus estudiantes alcance el mismo nivel de exigencia.</p> <p><b>15.</b> Se esfuerza por hacer las tareas más rápido y lo exige a sus estudiantes.</p>
	Toma de decisiones, existe inflexibilidad y es poco motivador.	Coercitivo o dominante	<p><b>16.</b> Solo usted toma las decisiones en su salón de clases.</p> <p><b>17.</b> Considera que es inflexible con sus estudiantes.</p> <p><b>18.</b> Considera que es un docente poco motivador para sus estudiantes</p>

## 2.4 Alcances y límites

El presente estudio tiene abarca a los docentes de la Escuela Normal Intercultural de Zacapa con la idea de profundizar en su nivel de liderazgo cómo lo manejan. También se desea brindar esta información a todos los directores y docentes de los diferentes niveles de Educación Inicial y Preprimario, Primario, Básico, Diversificado y Superior de Zacapa pues aunque no se intenta generalizar a todos, si se espera motivarlos para que tomen conciencia de su rol como docentes.

La limitante para esta investigación es que solamente es para instituciones educativas que pertenecen al sector público.

## **2.5 Aporte**

Los resultados de este estudio sirvieron para elaborar un programa de capacitación dirigido a los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa, el cual ayudó a identificar el tipo de liderazgo que ejercen, cuál es el perfil que debe identificar a una persona líder y qué características deben tener.

También les proporcionó a los Estudiantes de la Universidad Rafael Landívar del último semestre de Licenciatura, información acerca de la temática abordada que les permitirá orientar su investigación para su trabajo de Tesis.

### III MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Los sujetos de este estudio fueron los doce docentes que imparten clases en los grados de Cuarto, Quinto y Sexto Magisterio de la Escuela Normal Intercultural Zacapa, la mayoría de ellos laboran en el renglón 011 y la otra parte en el renglón 021. Cuentan con estudios universitarios de Profesorado de Enseñanza Media y Licenciatura en Pedagogía.

Para esta investigación se realizará un censo a una población de 12 docentes, entre ellos 10 mujeres y 2 hombres que son docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa.

No.	Nombre del Catedrático	Edad	Genero	Grado Académico	Renglón
01	Profa. Sonia Elizabeth Prado Loreto	49	M	Cierre de Profesora en Enseñanza Media	011
02	Profa. Sandra María Paredes Mayorga	27	M	PEM. En Pedagogía y Psicología	023
03	Profa. Karla María Gonzales Chacón	28	M	PEM. En Matemática y Física	011
04	Profa. Cesia Jemima Alonzo Loyo	27	M	PEM. En Pedagogía y Psicología	021
05	Lcda. Flor de María Torres Perdomo	29	M	Lda. En Pedagogía y Administración Educativa.	011
06	Profa. Rita María Sett Pinto	30	M	PEM. En Pedagogía y Psicología	021
07	Lcda. Darlee Elizabeth Chigna Cabrera de Sosa	38	M	Lcda. en Educación	011
08	Profesor. Selvin Esaú Morales Jiménez	36	H	PSE. Profesor de Segunda Enseñanza	011
09	Lcda. Georgina Elizabeth Loyo Mejía	38	M	Lcda. En Pedagogía y Administración Educativa	011
10	Profa. Eunice Floridalma Morales Samayoa	36	M	PEM. En Pedagogía	011
11	Lcda. Geidi Azucena Rosal Mejía	48	M	Lcda. en Educación	011
12	Profesor German Giovani Méndez González	30	H	Lic. En Pedagogía	021

### 3.2 Instrumentos

Para la recopilación de la información en esta investigación, se elaboró un cuestionario con una escala tipo Likert, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), consiste en presentar al participante un conjunto de 18 ítems en forma de afirmaciones o juicios, de los cuales se le solicita que elija uno de las categorías de la escala. Además, se elaboró una entrevista semiestructurada con preguntas de respuesta abierta.

Cada uno de los ítems del cuestionario, tiene 4 categorías con un valor numérico estructurado de la siguiente manera:

- a. Siempre con una valoración de 4pts.
- b. Frecuentemente con una valoración de 3pts.
- c. Algunas veces con una valoración de 2pts.
- d. Nunca con una valoración de 1pt.

El instrumento tiene un porcentaje total de 100% los cuales están divididos de la siguiente manera:

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Porcentaje
<b>Tipos de Liderazgo</b>	Actitudes motivantes y renovación constante.	Autoritario	1. Motiva constantemente a sus estudiantes. Se actualiza constantemente para poder renovar ideas. Realiza cambios en cada una de sus clases.	<b>16.67%</b>
	El diálogo como herramienta y la toma de conciencia	Coach	Con qué frecuencia dialoga con sus estudiantes y se interesa	<b>16.67%</b>

			<p>por conocerlos.</p> <p><b>5.</b> Ayuda a sus estudiantes a tomar conciencia de sus puntos fuertes y débiles.</p> <p><b>6.</b> Expresa el compromiso que debe tener como docente ante sus estudiantes.</p>	
	Valoración de emociones y desarrollo de clima afectivo.	Conciliador	<p><b>7.</b> Valora a sus estudiantes y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de la misma.</p> <p><b>8.</b> Busca una sana convivencia dentro del salón de clases.</p> <p><b>9.</b> Busca en todo momento fomentar un buen clima con sus compañeros de trabajo.</p>	<b>16.67%</b>
	Recopilación de ideas, fomento de confianza, respeto y compromiso.	Democrático	<p><b>10.</b> Invierte tiempo en recopilar ideas para dar sus clases.</p> <p><b>11.</b> Toma muy en cuenta las opiniones de sus estudiantes.</p> <p><b>12.</b> Incluye a sus estudiantes en la toma de decisiones.</p>	<b>16.67%</b>
	Alto nivel de trabajo, alto nivel de	Ejemplarizante	<b>13.</b> Demuestra un alto rendimiento en el desempeño de su labor	<b>16.67%</b>

	exigencia y carencia de flexibilidad.		como docente.  <b>14.</b> Busca que todos sus estudiantes alcance el mismo nivel de exigencia. <b>15.</b> Se esfuerza por hacer las tareas más rápido y lo exige a sus estudiantes.	
	Toma de decisiones, existe inflexibilidad y es poco motivador.	Coercitivo o dominante	<b>16.</b> Solo usted toma las decisiones en su salón de clases. <b>17.</b> Considera que es inflexible con sus estudiantes. <b>18.</b> Considera que es un docente poco motivador para sus estudiantes	<b>16.65%</b>
<b>Total</b>				<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, basada en Moll (2014)

Este instrumento sirvió para reconocer las características, el perfil y los tipos de liderazgo que deben ejercer los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa.

Continuando, se efectuó una entrevista semiestructurada la cual se realizó con una guía de preguntas específicas elaboradas por el entrevistador con el fin de poder alcanzar información del contenido, citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.403).

La entrevista cuenta con 5 preguntas abiertas las cuales son:

1. ¿Qué es para usted un líder docente?

2. ¿Qué características para usted son las más importantes que debe de expresar un líder docente?
3. ¿Cuáles de esas características considera que usted ya tiene?
4. ¿Qué características le falta por desarrollar?
5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?

El docente deberá de responder a cada interrogante con el fin de autoevaluarse y determinar las características y el perfil que debe tener cada uno de ellos para ser una persona con liderazgo.

Ambos instrumentos fueron validados por 3 pedagogos, quienes elaboraron una carta de aprobación para que los instrumentos fuesen aplicados a los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa.

### **3.3. Procedimiento, elección y aprobación de tema**

Los pasos para realizar la investigación son los siguientes:

- Al inicio de la investigación se prepararon 2 propuestas: Liderazgo docente y Clima Escolar, de las cuales salió aprobada la primera propuesta.
- Una vez aprobada la propuesta se solicitó la autorización a la directora de la Escuela Normal Intercultural para realizar la investigación en dicha institución.
- Después de ser aprobado el tema, se llevó a cabo la investigación y redacción de los antecedentes y marco teórico consultando fuentes como: Libros, blog en internet y tesis o tesarios para la realización de la fundamentación teórica.
- Terminada la fundamentación teórica se procedió a elaborar las referencias bibliográficas para registrar las fuentes de donde se obtuvo la información.
- Para fundamentar la investigación se elaboraron 2 instrumentos los cuales son: El primero de ellos un escalamiento de Likert con un conjunto de ítems el cual permitiría identificar qué tipo de liderazgo es más frecuente entre los docentes y el segundo es una entrevista

semiestructurada con 5 preguntas abiertas para determinar las características y el perfil que debe tener cada uno de ellos para ser una persona con liderazgo.

- Se validó el instrumento con 3 expertos (Licenciados en pedagogía) a través de una carta de aprobación para poder aplicarlo a los 12 docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa
- Se aplicaron los 2 instrumentos antes mencionados a los sujetos de la investigación
- Se tabularon los resultados obtenidos con el instrumento.
- Se analizaron cada uno de los resultados y se presentaron de forma estadística e interpretativa.
- Se discutieron los resultados obtenidos para luego proceder a la elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Se elaboró una propuesta la cual sirvió de aporte a la institución educativa.
- Para concluir se presentó el Informe Final de la investigación.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño**

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), este tipo de investigación es mixta, consiste en la aplicación de una entrevista con preguntas abiertas y un escalamiento de Likert para la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos. El fin de esta investigación es descubrir el fenómeno completo de los sujetos investigados.

Para esta investigación, se analizó la única variable “Tipos de liderazgo” a través de una recaudación de datos la cual se llevó a cabo a través de un escalamiento de Likert permitiendo identificar el tipo de liderazgo más frecuente entre los sujetos de la investigación.

Por otro lado este tipo de diseño brindó la oportunidad de recabar información a través de una entrevista para determinar las características y el perfil que debe tener un docente líder y relacionar lo que conocen con lo que se desea alcanzar.

Esta investigación se aplicará a los 12 docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa, bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo.

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo a través de un cuestionario y una entrevista aplicada a los 12 docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa, con el fin de alcanzar los objetivos ya establecidos en la investigación.

**Interpretación de la tabla:** Cada indicador tiene una puntuación máxima de 4 puntos (Siempre) que multiplicado al número de ítem nos da como resultado 12 que es el punteo máximo, la sumatoria de dimensión es sumar la calificación obtenida en cada una de las escalas, la **n** significa el número de sujetos establecido en la investigación los cuales son 12, **X** esta se logra al dividir la sumatoria de las calificaciones de  $\Sigma$  con el número de sujetos **n**, por ejemplo  $44/12=3.67$ . El peso asignado es lo que el investigador estipulo en la tabla. Por último el % de evaluación de la dimensión se adquiere al realizar la operación de la regla de 3 la cual consiste:

**Fórmula: Sumatoria indicador X Peso asignado / Punteo máximo**

**Desarrollo de fórmula:  $11.50 * 16.67\% / 12 = 15.98\%$**

**Tabla No. 1**

Resultados del indicador Liderazgo Autoritario

Dimensión/Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{x}$
		4	3	2	1	(a)	(b)	(c)
<b>Autoritario</b> Actitudes motivantes y renovación constante.	<b>1</b>	8	4	0	0			
		32	12	0	0	44	12	3,67
	<b>2</b>	8	4	0	0			
		32	12	0	0	44	12	3,67
	<b>3</b>	10	2	2	0			
		40	6	4	0	50	12	4,17
<b>Sumatoria indicador:</b>								<b>11,50</b>
<b>Punteo máximo:</b>								<b>12</b>
<b>Peso asignado:</b>								<b>16,67</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>								<b>15,98</b>

Base de datos: 12 docentes

Fuente: Ítem de la 1 a la 3 anexo 1

Tabla No. 1: En esta tabla se enfatiza que la mayoría de docentes eligieron siempre en Liderazgo Autoritario porque consideran que poseen actitudes motivantes y se renuevan constantemente lo cual es de mucha importancia para su desempeño docente, por lo tanto se obtuvo un porcentaje de 15.98%.

**Tabla No.2**

Resultados del indicador Liderazgo Coach

Dimensión/Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Σ	n	□
		4	3	2	1	(a)	(b)	©
<b>Coach</b> El dialogo como herramienta y la toma de conciencia.	<b>4</b>	4 16	7 21	1 2	0 0	39	12	3,25
	<b>5</b>	6 24	5 15	1 2	0 0	41	12	3,42
	<b>6</b>	9 36	3 9	2 4	0 0	49	12	4,08
Base de datos: 12 docentes						<b>Sumatoria del indicador:</b>		<b>10,75</b>
Fuente: Ítem de la 4 a la 6 anexo 1						<b>Punteo máximo:</b>		<b>12</b>
						<b>Peso asignado:</b>		<b>16,67</b>
						<b>% de evaluación del indicador:</b>		<b>14,93</b>

Tabla No. 2: En esta tabla se acentúa que la mayoría de docentes prefirieron la opción siempre en Liderazgo Coach porque creen que el diálogo es una herramienta indispensable que les permite acercarse a sus estudiantes creando en ellos conciencia de sus puntos débiles y fuertes, consecuentemente se logró como resultado un porcentaje de 14.93%.

**Tabla No.3**

Resultados del indicador Liderazgo Conciliador

<b>Dimensión/Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	$\Sigma$	n	$\square$
		4	3	2	1	(a)	(b)	©
<b>Conciliador</b> Valoración de emociones y desarrollo de clima afectivo.	<b>7</b>	9 36	3 9	0 0	0 0	45	12	3,75
	<b>8</b>	10 40	2 6	0 0	0 0	46	12	3,83
	<b>9</b>	8 32	3 9	2 4	0 0	45	12	3,75
<b>Sumatoria del indicador:</b>								<b>11,33</b>
<b>Punteo máximo:</b>								<b>12</b>
<b>Peso asignado:</b>								<b>16,67</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>								<b>15,74</b>

Base de datos: 12 sujetos

Fuente: Ítem de la 7 a la 9 anexo 1

Tabla No. 3: En esta tabla se destaca que la mayoría de los docentes optaron por la elección siempre en Liderazgo Conciliador porque buscan lograr un buen clima en su salón de clases para que cada uno de sus estudiantes se sienta valorado, por lo tanto se alcanzó un porcentaje de 15.74%.

**Tabla No.4**

Resultados del indicador de Liderazgo Democrático

<b>Dimensión/Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Nunca</b>	$\Sigma$	n	$\square$
		4	3	2	1	(a)	(b)	©
<b>Democrático</b> Recopilación de ideas, fomento de confianza, respeto y compromiso.	<b>10</b>	9 36	3 9	0 0	0 0	45	12	3,75
	<b>11</b>	10 40	2 6	0 0	0 0	46	12	3,83
	<b>12</b>	7 28	4	1 2	0 0	30	12	2,50
Base de datos: 12 docentes						<b>Sumatoria del indicador:</b>		<b>10,08</b>
Fuente: Ítem de la 10 a la 12 anexo						<b>Punteo máximo:</b>		<b>12</b>
						<b>Peso asignado:</b>		<b>16,67</b>
						<b>% de evaluación del indicador:</b>		<b>14,01</b>

Tabla No. 4: En esta tabla se determina que la mayoría de docentes adoptaron la opción siempre en Liderazgo Democrático porque toman muy en cuenta la opinión de sus estudiantes para la toma de decisiones en su salón de clases infundiendo de esta manera confianza, respeto y compromiso docente, se analizaron los resultado y se obtuvo un porcentaje de 14.01%.

**Tabla No.5**

Resultados del indicador del Liderazgo Ejemplarizante

Dimensión/Indicador	Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	$\Sigma$	n	$\bar{x}$
		4	3	2	1	(a)	(b)	©
<b>Ejemplarizante</b> Alto nivel de trabajo, alto nivel de exigencia y carencia de flexibilidad.	<b>13</b>	8 32	3 9	1 2	0 0	43	12	3,58
	<b>14</b>	8 32	3 9	1 2	0 0	43	12	3,58
	<b>15</b>	5 20	4 12	2 4	1 1	37	12	3,08
<b>Sumatoria del indicador:</b>								<b>10,25</b>
<b>Punteo máximo:</b>								<b>12</b>
<b>Peso asignado:</b>								<b>16,67</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>								<b>14,24</b>

Base de datos: 12 docentes

Fuente: Ítem de la 13 a la 15 anexo

Tabla No. 5: En esta tabla se resalta que la mayoría de docentes prefirieron la opción siempre en el Liderazgo Ejemplarizante porque demuestran un alto nivel en su labor como docentes y buscan lograr en todos sus estudiantes un alto nivel de exigencia para fomentar en ellos el valor de la responsabilidad y el desempeño en cada una de las tareas realizadas a tiempo, analizando los resultados, se alcanzó un porcentaje de 14.24%.

**Tabla No. 6**

Resultados del indicador Liderazgo Coercitivo o dominante

Dimensión/Indicador	Ítem	Siempre 4	Casi Siempre 3	Algunas veces 2	Nunca 1	Σ (a)	n (b)	□ ©
<b>Coercitivo o dominante</b> Toma de decisiones, existe inflexibilidad y es poco motivador.	<b>16</b>	1 4	2 6	5 10	4 4	24	12	2,00
	<b>17</b>	3 12	0 0	2 4	7 7	23	12	1,92
	<b>18</b>	0 0	1 3	2 4	9 9	16	12	1,33
<b>Sumatoria del indicador:</b>								<b>5,25</b>
<b>Punteo máximo:</b>								<b>12</b>
<b>Peso asignado:</b>								<b>16,65</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>								<b>7,28</b>

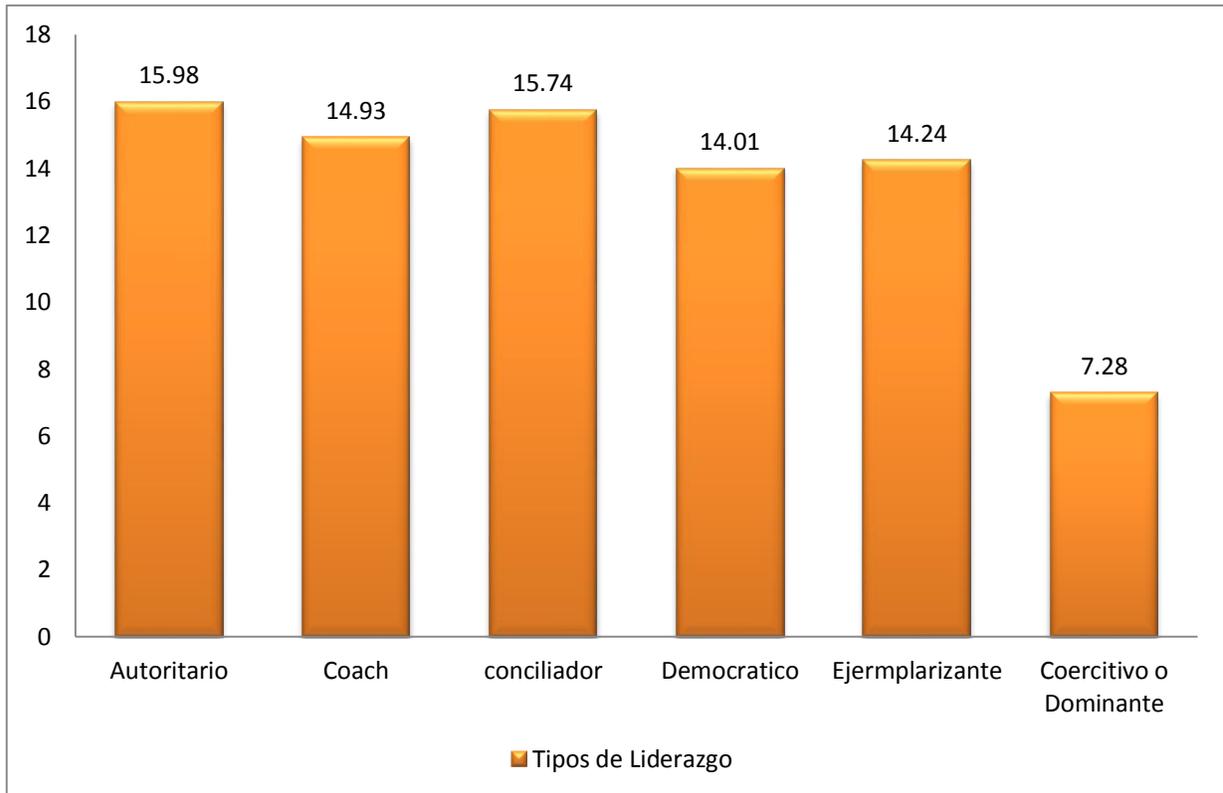
Base de datos: 12 docentes

Fuente: Ítem de la 13 a la 15 anexo 1

Tabla No. 6: En esta tabla se resalta que la mayoría de los docentes eligieron nunca en Liderazgo Coercitivo o dominante porque consideran que nunca han sido inflexibles con sus estudiantes y siempre han tomado en cuenta sus opiniones motivándolos en cada una de las tareas que realizan con cada uno de ellos, por lo tanto se alcanzó un porcentaje de 7.28%.

### Gráfica No.1

#### Promedios de los Tipos de Liderazgo



Base de datos: 12 docentes

Fuente: Ítem de la 1 a la 18 anexo

Esta grafica muestra los resultados generales de los diferentes indicadores. Se alcanzó un mayor porcentaje en el liderazgo Autoritario con un promedio de 15.98% el cual se da con mayor frecuencia entre los docentes de la Escuela Normal Intercultural, a diferencia del Coercitivo o dominante que tiene un promedio de 7.28% que marca la pauta de un nivel bajo en los mismo docentes.



**Resultados de la entrevista sobre el perfil y las características de un docente con liderazgo**

Al analizar los resultados obtenidos en cada entrevista realizada a los 12 docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa, se realizó un vaciado sintetizando la información de la siguiente manera:

<b>Profesores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Profa. Sonia Prado</b>	1. ¿Qué es un líder docente?	-Tener carisma, respeto para con los demás, ser dinámico, comprensivo. La parte humana para con todas las personas
	2. ¿Qué características son las más importantes que debe expresar un líder docente?	-Respeto, comprensión y valores
	3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.	-Uno se considera con esas características; como lo ven a uno, es otra cosa.
	4. ¿Qué características le falta por desarrollar?	-La paciencia
	5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?	-Informándose cada día.
<b>Profa. Sandra Paredes</b>	1. ¿Qué es un líder docente?	-Es el que guía a sus estudiantes para su formación, orienta y busca

	<p>2. ¿Qué características son las más importantes que debe expresar un líder docente?</p> <p>3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.</p> <p>4. ¿Qué características le falta por desarrollar?</p> <p>5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?</p>	<p>darles solución a los problemas que se presenten.</p> <p>-Aconseja y guía, inspira confianza, entusiasmo, tiene capacidad para comunicarse y trabaja en equipo.</p> <p>-Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, ser guía y orientador, fomentar confianza y trabajar en equipo.</p> <p>-Ser paciente</p> <p>-Ser responsable y leal a lo que realice y tener vocación.</p>
<b>Profa. Karla Gonzales</b>	<p>1. ¿Qué es un líder docente?</p> <p>2. ¿Qué características son las más importantes que debe expresar un líder docente?</p> <p>3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.</p> <p>4. ¿Qué características le falta por desarrollar?</p> <p>5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?</p>	<p>-Es el que enseña no solo en los salones de clases sino que también es ejemplo de conducta y forma de ser.</p> <p>-Claridad en las explicaciones, ejercicios de trabajo y autoridad, buena interacción con los alumnos, entusiasmo por el trabajo y motivación por el logro.</p> <p>-Claridad en las explicaciones, entusiasmo por el trabajo y buena interacción con los alumnos.</p> <p>-Ejercicios de trabajos y de la autoridad y motivación por el logro.</p> <p>-Debe preocuparse por introducir métodos nuevos que faciliten el aprendizaje del alumno.</p>
<b>Profa. Cesia Alonzo</b>	<p>1. ¿Qué es un líder docente?</p>	<p>-Es el que tiene la capacidad de liderar y orientar al estudiante.</p>

	<p>2. ¿Qué características son las más importantes que debe expresar un líder docente?</p> <p>3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.</p> <p>4. ¿Qué características le falta por desarrollar?</p> <p>5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?</p>	<p>-Actitudes positivas, responsabilidad, debe infundir confianza, tener carácter, respetar las opiniones de los demás y tomarlas en cuenta.</p> <p>-Actitudes positivas, responsabilidad, debe infundir confianza, respetar las opiniones de los demás y tomarlas en cuenta.</p> <p>-Tener carácter.</p> <p>-Innovándose cada día y esforzándose por hacer todo de la mejor manera posible.</p>
<b>Lcda. Flor Torres</b>	<p>1. ¿Qué es un líder docente?</p> <p>2. ¿Qué características son las más importantes que debe expresar un líder docente?</p> <p>3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.</p> <p>4. ¿Qué características le falta por desarrollar?</p> <p>5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?</p>	<p>-Es una persona que desea y trata de hacer, ser ejemplo, guiar y orientar de manera positiva la labor docente en su comunidad educativa.</p> <p>-Ser positivo, tener empatía y humildad.</p> <p>-Trato de tener las 3 características</p> <p>-Fortalecer algunas de ellas.</p> <p>-Teniendo el deseo y la voluntad de ser un líder docente positivo.</p>
<b>Profa. Rita Sett</b>	<p>1. ¿Qué es un líder docente?</p> <p>2. ¿Qué características son</p>	<p>-El que se esfuerza por desempeñar su rol como docente, el que guía, orienta y construye conocimiento.</p> <p>-Escuchar y apoyar a los alumnos y</p>

	<p>las más importantes que debe expresar un líder docente?</p> <p>3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.</p> <p>4. ¿Qué características le falta por desarrollar?</p> <p>5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?</p>	<p>compartir e intercambiar conocimientos y procesos.</p> <p>-Todas</p> <p>-El saber escuchar.</p> <p>-No olvidar nuestra vocación y el impacto que tiene la educación en la vida de nuestros educandos.</p>
<b>Lcda. Darlee Chigna</b>	<p>1. ¿Qué es un líder docente?</p> <p>2. ¿Qué características son las más importantes que debe expresar un líder docente?</p> <p>3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.</p> <p>4. ¿Qué características le falta por desarrollar?</p> <p>5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?</p>	<p>-Persona que tiene diferentes habilidades y enfrenta retos diarios en su que hacer educativo y busca siempre el bien común.</p> <p>-Escucha, dialoga, guía, motiva, se innova, mantiene una autoestima alta, es creativo, impresiona en todo momento y valores.</p> <p>Guía, me innovo, soy creativo, practico valores, predico con el ejemplo y soy agente de cambio constante.</p> <p>Dialogar con compañeros y alumnos.</p> <p>Autoevaluarse y cambiar sus debilidades a fortalezas, siendo un autocrítico con mucha ética y siendo abierto a propuestas para mejorar su que hacer en el aula y establecimiento.</p>
<b>Prof. Selvin Morales</b>	<p>1. ¿Qué es un líder docente?</p> <p>2. ¿Qué características son las más importantes que debe expresar un líder docente?</p>	<p>-Una persona que guía a sus estudiantes, orienta; y aconseja en la toma de decisiones.</p> <p>-Ser amable, carismático y flexible.</p>

	<p>3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.</p> <p>4. ¿Qué características le falta por desarrollar?</p> <p>5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?</p>	<p>-Todas, ya que soy una persona amigable y flexible al momento de trabajar.</p> <p>-Mi carácter, ya que soy una persona de carácter fuerte y colérico.</p> <p>-Siendo una persona humilde y sobre todo un profesional en su labor.</p>
<b>Lcda. Georgina Loyo</b>	<p>1. ¿Qué es un líder docente?</p> <p>2. ¿Qué características son las más importantes que debe expresar un líder docente?</p> <p>3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.</p> <p>4. ¿Qué características le falta por desarrollar?</p> <p>5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?</p>	<p>-Persona con carisma, observador y guía en el proceso educativo.</p> <p>-Observador, guía, facilitador, flexible, valores y principios, comunicador, innovador y actualización docente</p> <p>-Facilitador, flexible, valores y principios, comunicador, innovador y observador.</p> <p>-Actualización docente.</p> <p>-Primero que nada debe amar su carrera para que con valores y principios pueda alcanzar el liderazgo docente.</p>
<b>Profa Eunice Morales</b>	<p>1. ¿Qué es un líder docente?</p> <p>2. ¿Qué características son las más importantes que debe expresar un líder docente?</p> <p>3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.</p> <p>4. ¿Qué características le falta por desarrollar?</p>	<p>-Persona capaz de organizar y elaborar una actividad que se le encomienda a lo hace por iniciativa propia.</p> <p>-Respeto, responsabilidad y buenas prácticas.</p> <p>-Buenas prácticas, respeto y responsabilidad.</p> <p>-Constancia, superación personal constante y actualización docente constante.</p>

	5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?	-Practicando valores éticos, morales, profesionales y espirituales, ser constante, perseverante, saber escuchar para comprender y no hacer críticas destructivas.
<b>Lcda. Lcda. Geidi Rosal</b>	<p>1. ¿Qué es un líder docente?</p> <p>2. ¿Qué características son las más importantes que debe expresar un líder docente?</p> <p>3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.</p> <p>4. ¿Qué características le falta por desarrollar?</p> <p>5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?</p>	<p>-Guía y orienta el proceso educativo de sus estudiantes.</p> <p>-Paciente, benevolente, responsable, creativo e innovador.</p> <p>-Innovador</p> <p>-Paciencia.</p> <p>-Siendo perseverantes, consistente, haciendo las cosas con mucha pasión.</p>
<b>Lic. German Méndez</b>	<p>1. ¿Qué es un líder docente?</p> <p>2. ¿Qué características son las más importantes que debe expresar un líder docente?</p> <p>3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente.</p> <p>4. ¿Qué características le falta por desarrollar?</p> <p>5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?</p>	<p>-El que inspira al estudiante a alcanzar objetivos, con juicios crítico y activos.</p> <p>-Ser motivador, amigo, sociable, saber escuchar, dinámico y que le interesen sus alumnos.</p> <p>-Todas las anteriores.</p> <p>-Paciencia</p> <p>-Dando lo mejor en mi labor docente y siendo profesional en mi trabajo.</p>

## V. DISCUSIÓN

El liderazgo es importante dentro de la labor docente porque le permite al docente dirigir, orientar, facilitar el proceso de aprendizaje, hacer conciencia de las actitudes positivas y negativas, lograr metas, y apoyar el trabajo individual y grupal de los estudiantes para el logro de un determinado objetivo en los estudiantes.

A través de la aplicación de instrumentos en el trabajo de campo, los docentes de la Escuela Normal Intercultural manifestaron reconocer que la práctica del liderazgo es esencialmente un conjunto de procesos para establecer en cada uno de ellos un modelo a seguir para sus estudiantes.

En la investigación realizada para determinar cuál es el tipo de liderazgo que ejercen los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa, se alcanzó con un porcentaje de 15.98% en el Autoritario, 14.93% Coach, 15.74%, Conciliador, 14.01%, Democrático, 14.24% Ejemplarizante y 7.28% el Coercitivo o dominante de un 16.67% de peso asignado para los primeros 5 tipos de liderazgo y un 16.65% para el último. Comparando los resultados con lo que expone Juárez (2014) de los tipos de liderazgo (El Autoritario, conciliador, democrático, ejemplarizante y Coercitivo o dominante). Los aspectos que sobresalen en los educadores, según la opinión de los mismos son los siguientes: se actualizan constantemente, motivan a sus estudiantes, tienen una sana relación y un buen clima afectivo con sus educandos, toman en cuenta las opiniones o sugerencias para hacer cambios en cada una de sus clases, muy pocas veces se obsesionan por hacer las tareas rápidamente y son poco inflexibles.

Para continuar el tipo de liderazgo que alcanzó un mayor porcentaje es el Autoritario con 15.98%, lo que indica que es el que se da con mayor frecuencia entre los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa. Lo anterior coincide con lo establecido por Juárez (2014), ya que este tipo de liderazgo tiene visión, impulsa a sus estudiantes a valorar lo más importante y que tengan muy en

cuenta sus objetivos, es flexible, transformador, experimentador y toma retos. Además, Farías (2010), expone que el liderazgo autoritario genera mejores efectos y es de mayor posibilidad para los docentes y estudiantes. Asimismo, Molinero (2015) manifiesta que existe una amplia gama de características que ayudan a los docentes a ser buenos líderes; dichas características son las siguientes: posee misión, visión, inspiración, comunica, motiva, es colaborativo y tiene bien marcados sus valores.

Por otro lado, también cabe mencionar que se entrevistaron a los 12 docentes de la misma institución educativa, analizando la primera interrogante ¿Qué es un líder docente? La respuesta que se obtuvo es la siguiente: Los docentes creen que un líder docente es aquel que guía y orienta el proceso de formación de sus estudiantes. Tiene la capacidad de tomar decisiones y dar solución a los problemas. Estos resultados concuerdan con lo establecido por Pérez y Gardy (2008): el liderazgo es el dominio que ejerce sobre las demás personas y que las estimula para que trabajen motivados por un objetivo en común, sean capaces de tomar decisiones y dirigir con responsabilidad.

Además de lo anterior, para Evia (2016), las características que todo líder debe poseer son las siguientes: ética y seguridad, impulsar la auto-organización, conexión y pertenencia, aprendizaje efectivo e impulso del crecimiento; estas no deben de faltar al momento de aplicar el liderazgo con sus estudiantes.

Anteriormente, se comprobaron las características que tienen los docentes, sin embargo, Cárdenas (2010) comprobó que los docentes, además de ser estrictos, son amigables y practican valores como la puntualidad, responsabilidad, paciencia entre otros. Muchas de estas características son las que les hacen faltan por desarrollar en los docentes entrevistados en esta investigación de acuerdo a la cuarta interrogante, la cual es la siguiente: ¿Qué características le falta por desarrollar? Los educadores creen que necesitan actualizarse constantemente, mejorar su carácter y aprender a ser pacientes.

Desde la perspectiva de Noj (2007) comprobó que es indispensable que existan líderes en los centros educativos, aceptando los docentes con responsabilidad, la misión y visión que posee la

educación promoviéndola con significado y equidad, para permitir desarrollar las competencias del Currículo Nacional Base del Ministerio de Educación. Tomando como base los resultados obtenidos en la pregunta ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?, los educadores consideran que el perfil ideal del líder docente se logra siendo perseverantes, practicando valores y principios, teniendo vocación y profesionalismo en su labor educativa. Lo anterior se relaciona con lo establecido por Borgueño (2012), las características principales que el educador del siglo XXI debe tener según el perfil ideal son: educador sabio, educador cercano, educador conocedor de la realidad que rodea al alumno, educador con vocación y educador humilde para ser un profesional de éxito, que por ende es aquel que deja a un lado el tradicionalismo y busca la innovación en su labor.

La investigadora, quien fue parte de la elaboración de esta tesis, consideró que evaluar a los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa sería más difícil que evaluar a los estudiantes porque muchas veces los mismos tienen sus propios paradigmas los cuales son difíciles de romper. Al realizar la investigación se evidenció que los resultados fueron favorables ya que se lograron los objetivos deseados, gracias a la disposición de cada uno de ellos al responder de manera sincera y atenta a cada entrevista y escala de Likert.

Los docentes reconocieron que hay características que los identifican a cada uno de ellos y que consideran importantes como lo son: ser amable, flexible, responsable, creativo, innovador, saber escuchar, guiar a su equipo, motivar constantemente, ser positivo en todo momento, infundir respeto y tener la capacidad de comunicarse con los demás, por otro lado aceptan que hay características que les faltan desarrollar como: La actualización constante, mejorar su carácter y aprender a ser pacientes.

La investigación ha contribuido al mejoramiento de la práctica del liderazgo docente, porque ahora los docentes aspiran llegar a lograr el perfil ideal siendo perseverantes en todo, practicando valores y principios, teniendo vocación en todo lo que hacen y mostrando profesionalismo en su labor docente.

La limitante de estudio es que solamente es para instituciones educativas que pertenecen al sector

público, pero su alcance llega a brindar información a todos los directores y docentes de los diferentes niveles de Educación Inicial y Preprimario, Primario, Básico, Diversificado y Superior de Zacapa.

Al principio, los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa no sabían que tipos de liderazgo existen y cómo funciona, pero con la ayuda del investigador los conocieron; al evaluarse se determinó que el tipo de liderazgo que más influye en ellos es el autoritario a diferencia del Coercitivo o Dominante que obtuvo la menor puntuación.

Para que esta investigación sea factible se consideró que es importante aplicar la propuesta que consiste en un programa de capacitación de los tipos de Liderazgo Docente para los docentes y directora de dicho establecimiento educativo.

Los docentes consideran que la práctica del liderazgo es esencialmente un conjunto de procesos para establecer en cada uno de ellos un modelo a seguir para sus estudiantes, además de esto es importante dentro de la labor docente porque le permite al docente dirigir, orientar, facilitar el proceso de aprendizaje, hacer conciencia de las actitudes positivas y negativas, lograr metas, y apoyar el trabajo individual y grupal de los estudiantes para el logro de una determinado objetivo y en los estudiantes.



## VI. CONCLUSIONES

- Los docentes de la Escuela Normal Intercultural consideran que para ser un líder docente es importante reconocer las características que tiene, las que no han desarrollado, el perfil al cual aspiran y cómo funcionan los tipos de liderazgo.
- Los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa consideran que las características que debe tener un docente con liderazgo son: Ser amables, flexibles, responsable, creativo, innovador, saber escuchar, guiar a su equipo, motivar constantemente, ser positivo, infundir respeto y tener la capacidad de comunicarse con los demás.
- Los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa exponen que para lograr el perfil de un líder docente deben ser perseverantes, practicar valores, principios, tener vocación y profesionalismo en su labor.
- El tipo de liderazgo que se da con mayor frecuencia entre los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa es el liderazgo Autoritario con un porcentaje de 15.98%.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- Que los docentes de la Escuela Normal Intercultural de Zacapa reciban una capacitación enfocada al tema los “Tipos de Liderazgo Docente”.
- Que los educadores de la Escuela Normal Intercultural Zacapa enlisten las características de Liderazgo que todavía no han alcanzado y las fortalezcan a través de la práctica de valores.
- Que cada uno de los docentes del centro educativo objeto de estudio, elabore un cartel de visualización de metas que le ayudarán a alcanzar el perfil de una persona con Liderazgo.
- Que el personal docente lleve a cabo un debate para conocer las ventajas y desventajas que se obtiene al aplicar el Liderazgo Autoritario.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agustín, G. (2014). *Liderazgo docente y disciplina en el aula*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Álvarez, M. (2011). *Perfil del docente en el enfoque basado en competencias*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194118804008>.
- Arnau, X. (2015). *Importancia del liderazgo*. Recuperado de <https://www.importancia.org/liderazgo.php>.
- Azócar, R. (2010). *El docente como líder*. Recuperado de <http://www.analitica.Com/opinion/opinion-nacional/el-docente-como-lider/>.
- Arellano (2010). *¿Qué es un docente?* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-docente/>.
- Beber, M. (2010). *Relación entre el liderazgo del docente y la inteligencia emocional de los estudiantes en el Colegio La Milagrosa*. (Tesis de Licenciatura en Administración Educativa). Universidad Galileo, Guatemala.
- Benavides, C. (2010). *Liderazgo pedagógico basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia España. España.
- Bonora, F. (2015). *7 funciones ineludibles del verdadero líder*. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/liderazgo/7-funciones-ineludibles-del-verdaderolider>.
- Borgueño, J. (2012). *Perfil del maestro*. Recuperado de <http://maestrodelsiglo>

xxi.blogspot.com/2012/12/  
perfil-del-maestro.html.

Calderón, D. (s.f.). *Liderazgo en la función docente*. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/AssaigTeatre/article/viewFile/145685/260909&a=bi&pagenumber=1&w=100>.

Caraballo, J. (2015). *Liderazgo docente*. Recuperado de <https://www.aporrea.org/educación/a206561.html>.

Cardenas, A. (2010). *Liderazgo docente y su influencia en el aprendizaje significativo*. (Tesis Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Evaristo, E. (2014). *Estilos de liderazgo*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/archilock/estilos-de-liderazgo-39130367>.

Evía, M. (2016) *Las 10 características que todo líder debe tener*. Recuperado de <http://www.expoknews.com/las-10-caracteristicas-que-todo-lider-debe-tener/>  
Farías, S. (2010). *La influencia del liderazgo pedagógico en el rendimiento escolar*.

Graña, R. (2015). *Las 10 funciones más importantes de un líder*. Recuperado de <http://comofuncionaque.com/las-10-funciones-mas-importantes-de-un-buen-lider/>

Guaraca, R (2012). *Gestión, liderazgo y valores en la escuela “Brasil”, de la Provincia de Azuay, Cantón Gualaceo, durante el año escolar 2010-2011*. (Tesis de Magister). Universidad Técnica Popular de Loja, Ecuador.

Hernández, S., Fernández C. y Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación (6ª Ed)* México: Ediciones mcgraw-hill /interamericana editores, s.a. de c.v.

Hernández, S. (2008). *Liderazgo del docente y relaciones humanas en los centros educativos*.

(Tesis de Licenciatura en Pedagogía. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Juárez, J. (2014). *La importancia de la gestión y el liderazgo directivo en las escuelas*. Recuperado de <http://200.52.113.235/conexxion/index.php/en/educacion/663-la-importancia-de-la-gestion-y-el-liderazgo-directivo-en-las-escuelas-ano-3-numero-7>.

Kurke, L. (2011). *Alejandro Magno, su liderazgo*. (1<sup>a</sup>. Ed) Estados Unidos: EdicionesNoufront.

Linares, Y. (s.f.). *El docente como líder en el proceso del desarrollo humano*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/16801516/El-docente-como-lider>.

López, E. (2016). *Liderazgo en el desempeño docente*. Recuperado <http://lidercentevenezuela.blogspot.com/>.

Lozano, J. y Castiñeira, A. (2013). *Cuatro formas de liderazgo educativo*. Recuperado de <http://innovacionsocial.esadeblogs.com/2013/09/17/cuatro-formas-de-liderazgo-educativo/>.

Luer, C. (2014). *Las 5 características de un líder*. Recuperado de <https://www.merca20.com/las-5-caracteristicas-de-un-lider/>

Manzanilla, V. (2014). *8 características del liderazgo*. Recuperado de <https://www.liderazgohoy.com/8-caracteristicas-del-liderazgo-centrado-principios-stephen-covey/>.

Maza, A. (2014). *Funciones de liderazgo*. Recuperado de <https://www.gestio.polis.com/funciones-del-liderazgo/>

Medina, A. y Gómez, R. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. (Tesis de

Licenciatura). Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.

Mendoza, L. (2016). *El docente como líder –Enseñanza más allá del aula*. Recuperado de <http://educacion.editorialaces.com/el-docente-como-lider-i-ensenanza-mas-alla-del-aula/>

Ministerio de Educación de Guatemala (s.f.) *Aproximación al perfil del maestro y maestra guatemalteco*. Recuperado de [https://www.mineduc.gob.gt/PORTAL/contenido/menu\\_lateral/programas/escuelas\\_de\\_l\\_futuro/documents/EDF\\_Perfil\\_docente.doc](https://www.mineduc.gob.gt/PORTAL/contenido/menu_lateral/programas/escuelas_de_l_futuro/documents/EDF_Perfil_docente.doc).

Molinero, L. (2015). *¿Qué es un líder y cuáles son sus características?* Recuperado de <http://siemprendes.com/que-es-un-lider/>.

Moll, S. (2014). *6 tipos de liderazgo que como docente debes conocer*. Recuperado de <http://justificaturespuesta.com/6-tipos-de-liderazgo-que-como-docente-debes-conocer/>.

Noj, M.(2007). *El perfil de liderazgo del docente del siglo XXI*. (Tesis de Licenciatura).Universidad Galileo, Guatemala.

Pérez, J. y Gardey, A. (2008). *Definición de liderazgo*. Recuperado de <http://definicion.de/liderazgo/>.

Plata,R. (s.f.). *Ámbitos en que se ejerce el liderazgo*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/49822413/AMBITOS-LIDERAZGO>.

Ponce, R. (2008). *El liderazgo docente y su relación con el rendimiento académico*. (Tesis de Magister). Universidad del BíoBío, Chillán, Chile.

Raxuleu, M. (2014). *Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente*. (Tesis de

Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Rabinowitz, P. (2016). *Estilos de liderazgo*. Recuperado de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>.

Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao*. (Tesis de Licenciatura).Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Rodríguez, S. (2014) *El docente como líder del aula*. Recuperado de <http://www.salvarojeducacion.com/2014/08/el-docente-como-lider-del-aula.html>

Soto, B. (s.f.). *Tipos de liderazgo*. Recuperado de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>

Sologaistoa, R (2017) *¿Qué realmente es liderazgo?* Recuperado de <http://www.enactusguatemala.org.gt/que-realmente-es-liderazgo>

Vandam, G. (2007). *Liderazgo en acción*. (1<sup>a</sup>Ed.)Buenos Aires, Argentina: Editorial Kier, S.A.

Taracena, B.(2016). *Liderazgo docente y su relación con las técnicas del trabajo de campo*.(Tesis Licenciatura).Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Tera W (s.f) *Tipos de liderazgo*. Recuperado en: <http://walterteran.com/tipos-de-liderazgo-qu-es-liderazgo/>

Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. (Tesis Doctoral).Universidad Autónoma de España.

White, J. y Prywes, Y. (2010). *La naturaleza del liderazgo*. (1<sup>a</sup>. Ed) Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.



## VIII. ANEXOS

### Anexo 1

UNIVERSIDAD RAFAEL

LANDÍVAR

FACULTAD DE

HUMANIDADES CAMPUS “SAN

LUIS GONZAGA, SJ”

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON  
ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y  
EVALUACIÓN EDUCATIVA

### Cuestionario

Señale con una (X) con qué frecuencia aplica cada enunciado.

Es muy importante que responda a cada ítem lo más sinceramente posible. Por favor, señale la respuesta que mejor le identifica con esta clave:

1. Nunca
2. Algunas veces
3. Frecuentemente
4. Siempre

Elija, por favor, la respuesta más apropiada. Señale la respuesta que mejor refleje su primera reacción. No emplee mucho tiempo en cada pregunta; probablemente su primera reacción es la que mejor lo identifica.

No deje ningún ítem sin responder.

No se preocupe por dar una buena imagen; sus respuestas son confidenciales.

Ítems	Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Nunca
1. Motiva constantemente a sus estudiantes.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
2. Se actualiza constantemente para poder renovar ideas.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
3. Realiza cambios en cada una de sus clases.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
4. Con qué frecuencia dialoga con sus estudiantes y se interesa por conocerlos.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
5. Ayuda a sus estudiantes a tomar conciencia de sus puntos fuertes y débiles.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
6. Expresa el compromiso que debe tener como docente con sus estudiantes.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
7. Valora a sus estudiantes y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de la misma.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
8. Busca una sana convivencia dentro del salón de clases.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
9. Busca en todo momento fomentar un buen clima con sus compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
10. Invierte tiempo en recopilar ideas para dar sus clases.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
11. Toma muy en cuenta las opiniones de sus estudiantes.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
12. Incluye a sus estudiantes en la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

13. Demuestra un alto rendimiento en el desempeño de su labor como docente	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
14. Busca que todos sus estudiantes alcancen el mismo nivel de exigencia.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
15. Se esfuerza por hacer las tareas más rápido y lo exige a sus estudiantes.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
16. Es usted solo quien toma las decisiones en su salón de clases.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
17. Considera que es inflexible con sus estudiantes.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1
18. Considera que es un docente poco motivador para sus estudiantes.	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Fuente: Elaboración propia, Moll (2014)

**Anexo 2**



**Universidad  
Rafael Landívar**  
Tradición Jesuita en Guatemala

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, SJ"

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

**Entrevista sobre el perfil y las características de un docente con liderazgo**

Tema: Liderazgo Docente Fecha   /  /  

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar qué tipo de liderazgo ejercen los docentes de la Escuela Normal Intercultural Zacapa.

1. ¿Qué es un líder docente?

---

---

---

2. ¿Qué características son las más importantes que debe de expresar un líder docente?

---

---

---

3. ¿Cuáles de esas características considera que tiene como docente?

---

---

---

4. ¿Qué características le falta por desarrollar?

---

---

---

5. ¿Cómo considera que un docente puede llegar a ese perfil ideal del líder docente?

---

---

---

---

### Anexo 3



Zacapa, 25 de Febrero de 2017.

Directora:  
Lcda. Ruth Abigail Álvarez  
Escuela Normal Intercultural  
Zacapa-Zacapa  
Presente.

Respetable Directora Álvarez:

Con todo respeto me dirijo a usted para saludarle y a la vez desearle éxitos en sus labores administrativas.

El motivo de la presente es para SOLICITARLE permiso en su establecimiento educativo, para que YO: CESIA JEMIMA ALONZO LOYO, Carné No. 20958-09 de la Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa IX semestre, de la Universidad Rafael Landívar, campus San Luis Gonzaga, S.J., Zacapa, pueda realizar mi Tesis Titulada **“LIDERAZGO DE LOS DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL INTERCULTURAL, ZACAPA”**

Agradeciendo desde ya su valiosa colaboración y apoyo me suscribo.

Atentamente,

Cesia Jemima Alonzo Loyo  
IX Semestre de Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa  
Carnet No. 20958-09

Vo. Bo. Lcda. Ruth Abigail Álvarez  
Director  
*En todo amar y servir*  
Ignacio de Loyola

# PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

*Escuela Normal Intercultural, Zacapa*



## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
I. PRESENTACIÓN	76
II JUSTIFICACIÓN	77
II. OBJETIVOS	78
2.1 Objetivo general	78
2.2 Objetivos específicos	78
III. RESPONSABLES	79
IV. METODOLOGÍA	79
V. DURACIÓN Y HORARIO	80
VI. RECURSOS	80
6.1 Recursos humanos	80
6.2 Recursos materiales	80
6.3 Recursos financieros	81
VII. POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN	82
VIII. ACCIONES A REALIZAR	83
IX. PROCESO METODOLÓGICO	84
X. TRIFOLIAR	86

## **I. PRESENTACIÓN**

La capacitación es un proceso educativo y estratégico, que mediante su aplicación de manera organizada y sistemática, el personal adquiere y desarrolla conocimientos y habilidades específicas en relación al trabajo, asimismo, modifica actitudes frente aspectos de la organización, puesto o ambiente laboral.

La capacitación orienta a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de la eficacia y su progreso personal y laboral.

El presente programa de capacitación constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los docentes que laboran en la Escuela Normal Intercultural de Zacapa. La finalidad del mismo es preparar profesores dentro de los ámbitos del conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades de liderazgo, los cuales son necesarios para cumplir sus labores eficazmente en el salón de clases y la comunidad educativa.

## **II. JUSTIFICACIÓN**

La realización de la investigación titulada “Liderazgo de los docentes de la Escuela Normal Intercultural, Zacapa”, como opción de grado, obedece a un interés particular de aportar un programa de capacitación para trabajar temas relacionados con el liderazgo a los educadores que laboran en el centro educativo antes mencionado, y de esta manera fortalecer sus labores ante el proceso de enseñanza.

En este sentido, un programa de capacitación es una propuesta relevante y pertinente para los docentes de dicha institución, puesto que a lo largo de su estadía aprenden y desarrollan actitudes y habilidades para ofrecer a los educandos un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad. Por ende, al finalizar la aplicación de dicho programa se espera como resultado líderes educativos dispuestos a trabajar en beneficio del estudiantado del establecimiento.

### **III. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Proveer a la Escuela Normal Intercultural de Zacapa, un programa de capacitación que permita preparar profesores dentro de los ámbitos del conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades de liderazgo, los cuales son necesarios para cumplir sus labores eficazmente en el salón de clases y la comunidad educativa.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- a. Capacitar a los profesores sobre temas relacionados con el liderazgo: tipos de liderazgo y características que deben tener los docentes con liderazgo, para que de esta manera puedan mejorar su perfil que los identifica como líderes.
  
- b. Lograr que los educadores apliquen la teoría presentada a la práctica.
  
- c. Mejorar el conocimiento a través de la capacitación en los docentes para alcanzar los objetivos individuales como colectivos.

#### **IV. RESPONSABLES**

Es responsabilidad de la Directora del establecimiento la implementación del presente programa de capacitación, asimismo la contratación o gestión de los profesionales expertos en temas sobre liderazgo docente.

El programa de capacitación está dirigido a todos los docentes que laboran en la Escuela Normal Intercultural de Zacapa.

#### **V. METODOLOGÍA**

El presente programa de capacitación debe ser expositivo y constructivo. Asimismo, se deben aplicar formas de capacitación tales como: charlas y conversatorios, con la finalidad de que los docentes sean el centro de la actividad, permitiendo que construyan sus propios conceptos, aporten sus ideas, declaren sus dudas o inquietudes.

A través de las formas de capacitación se pretende orientar a facilitar que los educadores puedan ocupar una serie o diferentes posiciones en la institución, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades, mantener o elevar la productividad de los mismos.

## VI. DURACIÓN Y HORARIO

La duración y horario del presente programa de capacitación queda a disposición de la Directora de la Escuela Normal Intercultural de Zacapa.

## VII. RECURSOS

### 6.1 Recursos humanos

Lo conforman los participantes (docentes), directora y expositores especializados en la materia, como licenciados en administración de empresas, pedagogos, psicólogos, etc.

### 7.2 Recursos materiales

Los recursos materiales a utilizar son los siguientes:

**Tabla No. 1**

### Recursos materiales a utilizar para la aplicación del programa de capacitación

<p><b>Salón</b></p> 	<p><b>Mobiliario</b></p> 	<p><b>Ventilación</b></p> 
<p><b>Material didáctico</b></p> 	<p><b>Equipo audiovisual</b></p> 	

Fuente: Elaboración propia (2017).

### 7.3 Recursos financieros

Los costos para la ejecución del presente programa de capacitación son relativamente bajos, ya que el centro educativo cuenta con salón, mobiliario, ventilación y equipo audiovisual. Es por ello que el único gasto a realizar es el de impresión de un trifoliar que debe ser proporcionado a cada docente (Ver pág. 9 del presente programa).

**Tabla No. 2**

**Gastos a realizar para el programa de capacitación**

No.	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1.	Trifoliar (impresión a color)	13	Q3.00	Q39.00

Fuente: Elaboración propia con base a cotización realizada en Librería “Rigo”, Zacapa (2017).

## VIII. POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN

Para la aplicación del presente programa de capacitación, es necesario tomar en cuenta las siguientes políticas:

- a. La Directora del establecimiento será la encargada de coordinar la capacitación en el tiempo que considere adecuado. Asimismo, deberá ser ejecutado para el ciclo escolar 2018.
- b. El tiempo para los temas programados queda a cargo de la Directora del centro educativo.
- c. Únicamente el personal docente de la Escuela Normal Intercultural de Zacapa debe asistir.
- d. Las capacitaciones deberán ser impartidas por profesionales expertos en el tema (la Directora del establecimiento puede buscar apoyo en el Departamento Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de Educación de Zacapa o bien de otras entidades).
- e. Las capacitaciones deben ser presenciales y de carácter obligatorio. Asimismo, se deberán otorgar diplomas de participación a los profesores.

## IX. ACCIONES A REALIZAR

Las acciones para el desarrollo del programa de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para se debe considerar lo siguiente:

### a. Tema de capacitación

- ✓ Liderazgo docente

### b. Subtemas

- ✓ Tipos de liderazgo y características que deben tener los docentes con liderazgo.
  - Liderazgo autoritario
  - Liderazgo coach
  - Liderazgo conciliador
  - Liderazgo democrático
  - Liderazgo ejemplarizante
  - Liderazgo coercitivo o dominante

## X. PROCESO METODOLÓGICO

**10.1 Tema:** Liderazgo docente

**10.2 Lugar:** Instalaciones de la Escuela Normal Intercultural de Zacapa.

**10.3 DIRIGIDO A:** Todo el personal docente del centro educativo.

**10.4 Número de participantes:** 13 profesores.

**10.5 Tiempo de duración:** Queda a criterio de la Directora del establecimiento.

**Tabla No. 3**

**Proceso metodológico del programa de capacitación**

TEMA	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS	RESPONSABLES
Liderazgo docente	-Tipos de liderazgo.  -Características que deben poseer los docentes con liderazgo.  -Liderazgo autoritario  -Liderazgo coach  -Liderazgo conciliador  -Liderazgo democrático	Charla o conversatorio con participación interactiva de los docentes.	-Salón.  -Sillas y mesas.  -Equipo de sonido.  -Pantalla.  -Cañonera.  Lo que debe utilizar cada participante: -Bloc de notas o cuaderno de apuntes.	-Directora del establecimiento educativo.  -Capacitador (a).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderazgo ejemplarizante</li> <li>-Liderazgo coercitivo o dominante</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lapiceros.</li> <li>-Trifoliar.</li> </ul>	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2017).

## XI. TRIFOLIAR

A cada participante se le debe proporcionar un trifoliar el cual contiene, de manera resumida, el tema a tratarse en la capacitación. A continuación se presenta el diseño de dicho trifoliar.



A word cloud with the word 'integrador' as the largest and most central term. Other words include 'comprometido', 'estratega', 'transformador', 'gestor', 'humano', 'promotor', 'flexible', 'facilitador', 'mediador', 'cambio', 'dinamizador', 'orientador', 'mejoramiento', 'socializador', 'positivo', 'líder', and 'tolerante'. Below the word cloud is a silhouette illustration of a teacher standing at a blackboard, addressing a group of students.

### TIPOS DE LIDERAZGO

- Liderazgo autoritario
- Liderazgo coach
- Liderazgo conciliador
- Liderazgo democrático
- Liderazgo ejemplarizante
- Liderazgo coercitivo o dominante

### CAPACITACIÓN



EL LIDERAZGO EN LA DOCENCIA

**Escuela Normal Intercultural, Zacapa**  
**Ciclo escolar 2018.**

## ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Proceso de tener influencia en el comportamiento de un grupo de personas hacia el logro de un objetivo común. El líder docente comunica, motiva y moviliza.

### TIPOS DE LIDERAZGO:

#### -Liderazgo autoritario

Es el líder que posee visión del futuro, motiva constantemente a sus alumnos, el alumno sabe cuál es su objetivo, permite la renovación, experimentación y riesgos.

#### -Liderazgo coach

Ayuda a los estudiantes a tomar decisiones, define el error como una forma de aprendizaje y defiende el valor del diálogo.

#### -Liderazgo conciliador

Valora a los alumnos y sus emociones, busca un buen clima y promueve la armonía.

#### -Liderazgo democrático

Invierte mucho tiempo en recopilar ideas, busca conseguir confianza, respeto y compromiso.

#### -Liderazgo ejemplarizante

El docente tiene un algo de rendimiento en su trabajo y lo demuestra constantemente.

#### -Liderazgo coercitivo o dominante

Solo el docente toma decisiones y es inflexible.

## RASGOS QUE DEFINEN A

### UN LÍDER

- ✓ **Confianza en sí mismo.**
- ✓ **Capacidad de tomar decisiones.**
- ✓ **Comunicativo.**
- ✓ **Autocontrol emocional.**
- ✓ **Trabajar más que los demás.**
- ✓ **Planificación y organización.**
- ✓ **Carismático.**
- ✓ **Agradable y educado.**
- ✓ **Empático.**
- ✓ **Cooperativo.**
- ✓ **Justo.**
- ✓ **Responsable.**
- ✓ **Optimista.**