



FACULTAD DE CIECIAS DE LA EDUCACIÓN
Y PSICOPEDAGOGIA

PROFESORADO UNIVERSITARIO
PARA LA EDUCACIÓN SECUNDARIA Y SUPERIOR

TRABAJO FINAL: LIDERAZGO DOCENTE

MARÍA LUZ MANSILLA LAGRAÑA

AÑO: 2022

*“Libres son quienes crean, no quienes copian,
y libres son quienes piensan, no quienes obedecen.*

Enseñar es enseñar a dudar”.

Eduardo Galeano

Índice

CAPITULO I3

 Problema3

 Objetivo General.....3

 Objetivos específicos.....3

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO4

 Antecedentes.....4

 Liderazgo6

MARCO LEGAL12

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO20

 Tipo de investigación20

 Recorte del campo.....20

 Análisis e interpretación de datos20

CAPÍTULO IV: CONCLUSIÓN.....24

Bibliografía.....25

Anexo:.....26

CAPITULO I

Problema

¿La docente de la materia de Psicología de una institución de gestión pública de Isidro Casanova, La Matanza; es consciente del liderazgo que ejerce?

Objetivo General

Identificar el estilo de liderazgo que desarrolla la docente

Objetivos específicos

- Desarrollar los tipos de liderazgo docente.
- Identificar las características de liderazgo de la docente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Antecedentes

¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Kenneth Leithwood (2009)

Este libro reúne seis artículos donde el autor destaca las principales competencias que han desarrollado los líderes que logran cambios efectivos en sus escuelas. Describe a los líderes transformacionales y plantea la importancia que tiene no sólo el director sino el equipo directivo en lo que denomina el liderazgo distribuido. Por último, agrega un análisis de la dimensión emocional del mejoramiento escolar y del rol del liderazgo en este tema, perspectiva que ha sido muy poco tratada en el ámbito de la educación.

Cada capítulo aborda una temática y realiza una investigación del tipo cualitativa, utilizando como instrumento de recolección de datos la encuesta. Entre los temas que se investigan se encuentran: Efectos del liderazgo transformacional en el compromiso de los alumnos con la escuela, Efectos del liderazgo colectivo en los logros escolares, Distribuir el liderazgo en aras de escuelas más inteligentes: eliminar el ego del sistema, Competencia de los directores en la solución de problemas y la dimensión emocional del mejoramiento escolar: una perspectiva del liderazgo.

Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Gloria María Sierra Villamil (2016)

Este artículo presenta la importancia del liderazgo educativo a partir de algunos elementos claves que repercuten en el comportamiento de un líder, desde la perspectiva de la sostenibilidad, debido a que lo educativo adquiere un sentido formativo y ético, lo que conlleva a que se convierta en la persona con condiciones específicas frente al sentido de la educación cuando orienta a la comunidad educativa, como los estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, a la búsqueda de mejorar la calidad, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.

Liderazgo educativo en la calidad de la enseñanza. Álvaro Marchesi. (2016)

Este libro es una reflexión sobre la calidad de la educación escolar y sobre los factores más relevantes para mejorarla. Se inicia con una primera definición de la calidad del sistema educativo y de las escuelas. Se señala al liderazgo educativo como uno de los factores más relevantes para impulsar una dinámica escolar positiva y para coordinar el conjunto de dimensiones que permiten mejorar la calidad de la enseñanza.

La parte central del documento analiza las nueve características que definen un buen liderazgo educativo: participativo, competente, orientando al aprendizaje, comprometido con el bienestar de los alumnos, interesado en la incorporación de la tecnología, defensor de la equidad educativa, dinamizador de la cultura, implicado en el desarrollo profesional de los docentes e instituciones. Al final se destaca que todo liderazgo educativo debe incorporar dimensiones sociales, emocionales y comunitarias.

Se realiza una investigación del tipo cualitativa, que utiliza como instrumento de recolección de datos la entrevista. Este libro nos permite entender cómo se transforman las concepciones y prácticas de liderazgo educativo y como transitan hacia un liderazgo dialógico para crear, consolidar y sostener comunidades de aprendizaje, conocimientos y saberes.

Liderazgo

Definición de Liderazgo

El significado de liderazgo ha sufrido diversas modificaciones a lo largo de los años, en primer lugar, si nos detenemos a analizar la figura de un líder nos podemos remontar a una simple definición como la siguiente: 'Persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce su autoridad' y 'persona, equipo o empresa situados a la cabeza en una clasificación'. Allí podemos observar cómo se hace foco en dirigir y orientar a un determinado grupo de personas.

Si profundizamos en el concepto según Chiavenato (2004), "liderazgo es la influencia personal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno diversos objetivos específicos". Este autor agrega dos cuestiones fundamentales a la hora de liderar, la capacidad de influenciar de un líder y de poner en contexto este liderazgo de acuerdo con la situación que se presenta. Pero por sobre todas las cosas tiene un fin específico que es la de lograr determinados objetivos.

Existen diversos estilos de liderazgo que se pueden clasificar de acuerdo con los objetivos que se presentan en una organización, a las competencias que posee el líder o según el tipo de influencia que ejercen con sus subordinados.

Estilos de liderazgo:

- Autoritario: Este estilo de liderazgo está basado en un líder que imparte normas y dictamina reglas, toma las decisiones, dirige y controla a sus subordinados sin un consenso por parte de estos. Los mismos tienen muy poco poder de autonomía y se limitan a seguir las normas, respetar las decisiones sin emitir su propia opinión.

Podemos poner de ejemplo a algunos líderes como Hitler o Mussolini, personalidades que dirigieron pueblos tomando este tipo de liderazgo, donde ellos eran los que tomaban todas las decisiones y sus seguidores asentían sin poder formar parte del proceso decisorio.

Este estilo de liderazgo puede presentar alguna de las siguientes ventajas como poder acelerar los procesos de decisión, tener una visión clara de los objetivos, pero los costos que paga son altos, ya que el grupo no tiene espacio para la creatividad y las personas se podrían ver desanimadas e incluso tomar la decisión de no formar parte este grupo.

Democrático: En este estilo de liderazgo podemos observar un líder que proporciona la comunicación de manera ascendente y descendente, donde está abierto a recibir comentarios, opiniones e incluso permite que su equipo participe del proceso de toma de decisiones.

Líderes como Nelson Mandela practicaron este estilo de liderazgo, fomentando la participación y comunicación de su pueblo.

Una de las grandes ventajas que se obtiene con este tipo de liderazgo es que el grupo se ve motivado al participar de las decisiones y poder emitir su opinión. Hay un sentido de pertenencia e integración entre las personas. Una desventaja podría ser que el proceso decisorio se podría ver demorado al haber tantas opiniones y si el líder no lleva bien adelante la situación podría fracasar.

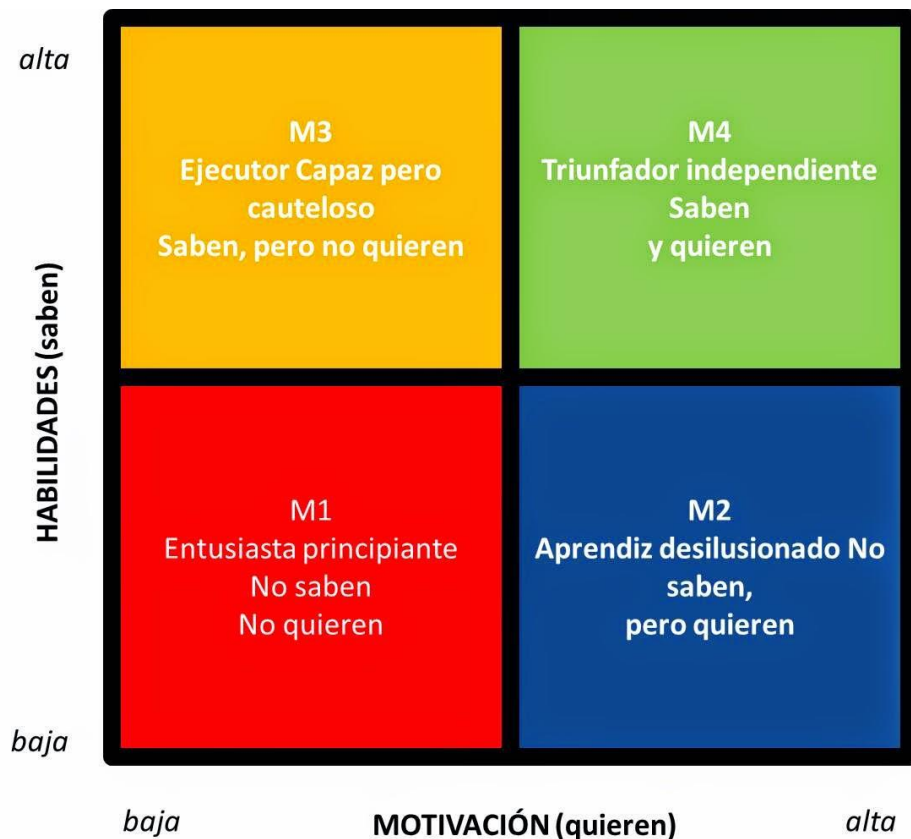
Burocrático: Este estilo de liderazgo se basa en un líder que busca la consecución de los objetivos siguiendo los procedimientos y reglas al pie de la letra. En general, los organismos públicos adoptan este tipo de liderazgo, donde hay que seguir las instrucciones y normas de forma estricta para realizar cada tarea u objetivo. Las personas que forman parte de estas instituciones no tienen margen para moverse, ya que deben acatar las normas tal como se les indica.

La ventaja que presenta es que casi no hay margen para los errores y se puede controlar y evaluar a las personas de una manera más fácil. La gran desventaja es el estrés que produce trabajar bajo este estilo y que al haber algún cambio o imprevisto podría crear una gran resistencia al cambio.

Liderazgo situacional de Hersey-Blanchard: Los autores plantean que de acuerdo con las capacidades de los seguidores y las tareas que se deben realizar se debe adoptar un estilo de liderazgo.

Para comprender de forma más clara este estilo de liderazgo se desarrolla una matriz a fin de graficar que tipo de liderazgo hay que aplicar en cada situación.

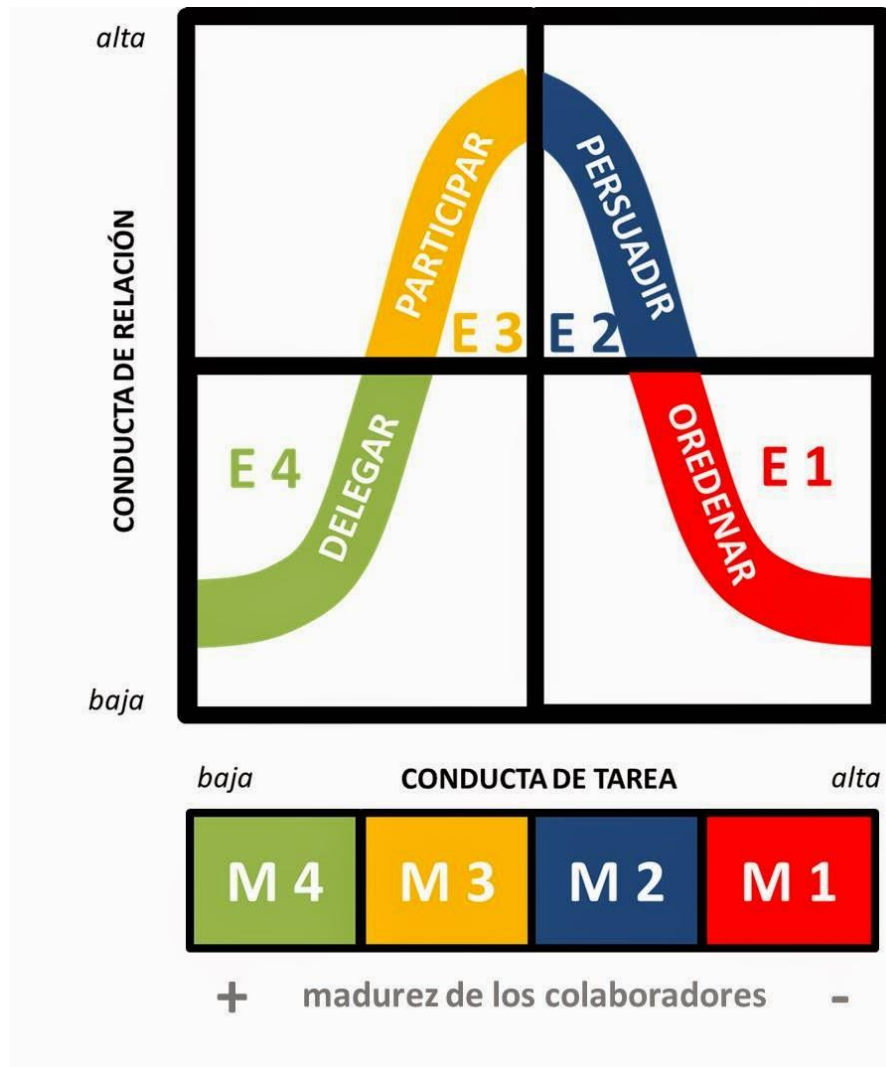
La siguiente matriz tiene dos ejes, uno en el que muestra el grado de habilidades y conocimientos de los seguidores, el otro eje la motivación que estos tienen.



Se obtienen cuatro tipos de seguidores:

- Entusiasta/principiante: No tienen conocimientos o son escasos y tampoco se ven motivados.
- Aprendiz desilusionado: Tienen grandes intenciones para lograr los objetivos, pero no cuentan con los conocimientos requeridos.
- Ejecutor capaz pero cauteloso: Tienen las habilidades y conocimientos, pero no se ven motivados.
- Triunfador independiente: Están capacitados, tienen la motivación y confianza para desarrollar sus tareas.

De acuerdo con estos seguidores los autores proponen un tipo de liderazgo para cada uno de ellos presentando la siguiente matriz:



- **Ordenar:** Un liderazgo que se basa en dirigir al colaborador, indicándole que hacer y cómo. Busca seguir de cerca y controlar el desempeño de la persona que tiene pocos conocimientos, que no sabe y no está motivada.
- **Persuadir:** En este caso el líder indica que hacer y cómo, pero justifica sus decisiones, explicándole al colaborador el porqué de cada decisión. De esta manera lo mantiene motivado, pero a su vez logra que desarrolle los conocimientos requeridos para la tarea.
- **Participar:** El líder pretende que el colaborador participe en la toma de decisiones y comparta sus ideas, ya que se tienen los conocimientos, pero no la motivación necesaria. De esta manera se logra una mayor participación y una apertura por parte del colaborador.
- **Delegar:** Aquí, el líder indica los objetivos, pero le permite al colaborador que llegue a su concreción de la manera que considere correcta, ya que este tiene los conocimientos y la motivación requerida para lograrlos.

Definición de Liderazgo Educativo

Según la UNESCO, un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela. Además, destaca el liderazgo de docentes como un factor clave para convertir a la escuela en una organización con cultura de calidad.

Leithwood (2009), plantea algunas nociones básicas acerca del liderazgo escolar:

En primer lugar, el liderazgo se centra en las relaciones y organizaciones sociales, es decir que tiene un fin colectivo, no es un fenómeno personal, ni individual. Luego propone que tiene un propósito y un fin determinado que es perseguido por el líder.

Continúa abordando al liderazgo como un proceso de influencia, en donde los líderes tienen la capacidad de influenciar los pensamientos y actuar de las personas.

Por último, una de las nociones más importantes es la de contextualizar el liderazgo, es decir que se debe amoldar a la situación, los recursos con los que se dispone, las personas y el fin que desea obtener.

Tipos de liderazgo educativo:

- **Liderazgo instruccional o pedagógico:** Este modelo de liderazgo surge en los años 70' y 80', a partir de estudios realizados en escuelas que tenían fuerte liderazgo escolar. Está centrado en la mejora de los procesos de enseñanza, que a su vez mejoraran el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

El líder hace foco en las buenas prácticas en la escuela, pero principalmente en todo lo relacionado a la tarea pedagógica, promoviendo un clima adecuado para el aprendizaje.

Características:

- Promueve un clima de aprendizaje académico: Proporciona a los estudiantes incentivos, establece expectativas y estándares elevados.
- Desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo: crea una cultura segura y ordenada, logra establecer un vínculo entre la escuela y los hogares, se desarrolla el trabajo en equipo entre los profesores.
- Desarrolla la finalidad y objetivos: organiza los objetivos escolares y logra comunicarlos.
- Gestiona y articula el curriculum: promueve, supervisa y evalúa la instrucción, coordina el currículo, controla el progreso de los estudiantes.

- **Liderazgo Distribuido:** Este tipo de liderazgo, implica una división de poder, control y responsabilidad en función de las competencias de cada miembro del equipo docente. Busca potenciar el liderazgo colectivo y fomentar la horizontalidad de las relaciones.
Este modelo es visto más bien como una práctica y no como un rol o una responsabilidad.

Características

- Distribuye el poder y las decisiones, distribuye las tareas en función de las aptitudes de cada miembro, de esta manera obtiene mayor productividad y promueve el trabajo en equipo.
- Fomenta la horizontalidad en las relaciones
- Pone el foco en las actividades y objetivos por encima de las jerarquías y autoridades.
- Facilita el desarrollo de del conocimiento por medio del trabajo en equipo.
- El líder no se ubica en una posición de poder, sino que se integra al equipo como uno más, de esta manera genera una autodependencia en cada uno de los estudiantes.

- **Liderazgo Transformacional:** Este modelo de liderazgo surge a fines de la década del 80', a partir de cambios estructurales que se dieron en el sistema educativo. Está centrado en las relaciones personales para poder ejercer influencia y transmitir una visión compartida de escuela y luego generar una transformación tanto en la organización como en las personas.

Características

- Tiene una consideración individual, atendiendo las necesidades de cada uno de los integrantes.
- Promueve la estimulación intelectual, empoderando a los estudiantes haciéndolos que piensen y desarrollen sus habilidades.
- Hay una motivación constante que busca potenciar las habilidades de cada uno y proporciona un apoyo para que se puedan alcanzar las metas.
- Genera lazos de confianza creando un vínculo pedagógico.
- Busca obtener un crecimiento a largo plazo.

MARCO LEGAL

- **Decreto 2299/12 (Reglamento general de las instituciones educativas de la provincia de Buenos Aires)**

CAPÍTULO 2.- MARCO GENERAL DEL TRABAJO Y LA TAREA DOCENTE

Artículo 36°. Se entiende por trabajo docente el realizado por el personal docente y que constituya actos educativos conforme el presente Reglamento, la normativa vigente y el Proyecto Institucional.

Artículo 37°. El marco general de trabajo de todo el personal docente responde a los siguientes fines.

1. Cumplir los fines y objetivos fijados por el artículo 16 de la ley N° 13.688 y los lineamientos de la política educativa provincial.
2. Evitar todo tipo de discriminación en el acceso, la permanencia, la promoción, la trayectoria y la terminalidad educativa de los alumnos.
3. Cumplir con el cuidado integral de los alumnos, conforme con las prescripciones legales vigentes.
4. Concretar prácticas democráticas en el marco del Proyecto Institucional, en las vinculaciones intersectoriales e interinstitucionales que la Institución realice.
5. Mejorar las prácticas pedagógicas en forma constante.
6. Propiciar la integración y cooperación con el conjunto de la comunidad educativa.
7. Facilitar la generación de experiencias de aprendizaje dentro y fuera del espacio escolar, con el fin de proporcionar distintas perspectivas desde la acción educativa, que acerque al alumno a otras vivencias de la cultura en todas sus manifestaciones.
8. Impulsar la participación de los alumnos y sus padres y/o responsables en la formulación de proyectos.

Artículo 38°. Las tareas docentes constituyen la materialización del marco general de trabajo docente; son irrenunciables y se concretan en cada uno de los cargos implicando, entre otras, las siguientes.

1. El cuidado: asegurar la protección integral de todos y cada uno de los alumnos, según el cargo y/o carga horaria específicos y las obligaciones comunes, conforme las particularidades del contexto referido tanto a las condiciones pedagógicas, de seguridad, higiene y edilicias del establecimiento.

2. La enseñanza: implementar el diseño curricular vigente o la tarea de apoyo correspondiente, contextualizado por el Proyecto Institucional respectivo, aportando elementos al análisis crítico de la realidad social en el marco de la libertad de cátedra y de enseñanza.
3. La acreditación de saberes: evaluar en forma sistemática los procesos y resultados de la tarea educativa obteniendo y registrando información útil para fundamentar la calificación y promoción de cada alumno. Será integral, considerando el contexto sociocultural y se efectivizará en función de los progresos realizados con relación a las metas prescriptas curricularmente y teniendo en consideración sus propios logros.
4. La formación continua: capacitarse y actualizarse, atendiendo las ofertas gratuitas y en servicio, a lo largo de toda la carrera.
5. La creación e innovación pedagógica: peticionar, presentar propuesta y diferentes proyectos, para ser desarrollados en el contexto institucional.
6. El trabajo en equipo: planificar y desarrollar clases, evaluando su tarea de enseñanza en coordinación con el equipo docente. Atender las indicaciones del equipo de conducción y las del nivel correspondiente, conformar e integrar los equipos que el Proyecto Institucional y la normativa vigente prescriban.
7. Las reuniones institucionales: concurrir a las de personal y otras que se convoquen por autoridad competente y/o por la Dirección del Establecimiento, conforme a la normativa vigente.
8. Los actos y actividades: concurrir a los que fijen el Calendario Escolar y el Calendario de Actividades Docentes, participar en la organización de los mismos conforme lo establecido en el Proyecto Institucional, según las peculiaridades del Nivel y/o Modalidad de pertenencia.
9. La autoevaluación institucional: participar e intervenir en las diversas tareas y actividades necesarias a esos fines.
10. La evaluación de la calidad educativa: participar en los dispositivos que se implementen a tales efectos.
11. Los horarios y turnos: cumplirlos puntualmente conforme al cargo y carga horaria respectiva, previendo los recaudos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones de cuidado, según Niveles, Modalidades y/o Ámbitos.

12. Lo técnico-administrativo: cumplimentar en tiempo y forma los estados administrativos a su cargo y suscribir, dejando constancia, la documentación institucional.
13. La información a la que tiene acceso por sus tareas: realizar una adecuada utilización de la información a la que tiene acceso por su tarea y mantener reserva de la misma.
14. El derecho a la información institucional: facilitar a la comunidad educativa el acceso y el conocimiento de este Reglamento y del Proyecto Institucional, incluida la explicación de los objetivos de cada curso y/o disciplina y los datos estadísticos institucionales.
15. Los derechos a elegir y ser elegido: la participación en los organismos de conducción y técnicos del sistema.
16. Lo comunicacional: el reconocimiento dialógico del otro en contextos igualitarios de participación y escucha como condición necesaria para la adecuada comunicación institucional.

22 | DGCyE

17. La información periódica: comunicar la evolución y evaluación del proceso educativo de los alumnos, a los padres y/o responsables.
18. La vestimenta: conforme Nivel y Modalidad, deberá atender sus particularidades, la identificación del personal y su seguridad laboral.
19. El riesgo: participar en la construcción y ejecución del Plan de Prevención del Riesgo.
20. La normativa: conocer, cumplir y hacer cumplir las normas propias de las instituciones en donde se desempeñen.
21. Lo socioeducativo: ejecutar las acciones que buscan resolver las situaciones de vulnerabilidad que atentan contra la inclusión educativa.
22. Lo socio comunitario: participar, en el marco de la institución educativa, en los sistemas locales de promoción y protección integral de los derechos de los alumnos.

Sin perjuicio de las precedentemente enumeradas, deberá cumplirse con las tareas que fije la normativa específica aplicable al cargo que se desempeña y lugar de desarrollo de la actividad docente.

Artículo 39°. La obligación de cuidado de alumnos/as comprende todos los tiempos y momentos en que se concreta el acto educativo. Se inicia con la entrada del o de los alumnos al establecimiento y finaliza cuando el último de ellos se retira o es retirado por el padre o responsable según particularidades del Nivel, Modalidad y Ámbito implicado.

Artículo 40°. La obligación de cuidado se aplica con arreglo a las siguientes prescripciones.

1. Responsabiliza, indelegablemente, al docente designado a cargo de esos alumnos y/o tareas de apoyo, en el momento en que se concrete el acto educativo. Ello sin perjuicio de las facultades del director de organizar la institución para el mejor cumplimiento de la obligación de cuidado según las contingencias que se presenten diariamente.
2. Establece, atendiendo a las particularidades institucionales, los criterios con los que se dará cumplimiento a esta obligación y que explicita el Proyecto Institucional sobre el tiempo, modo y personal docente que aseguren lo prescripto en el inciso 11 del artículo 38.
3. Comprende los desplazamientos en los espacios comunes y el ingreso y egreso de los alumnos al aula como así también el cuidado de los espacios y tiempos comunes, todo ello con arreglo a los acuerdos institucionales.
4. Comprende el seguimiento técnico pedagógico y administrativo que contribuye a asegurar la calidad del proceso de aprendizaje, la permanencia de los alumnos, la atención de las situaciones de discontinuidad, la generación de hábitos de convivencia, salud e higiene personal y comunitaria.
5. Incluye la planificación de la actividad docente, el plan de continuidad pedagógica y la ejecución del Plan de Prevención del Riesgo.
6. Obliga al dictado de clases siempre, salvo que no haya ningún alumno presente lo que no lo releva del cumplimiento del cargo/carga horaria. Si el número de alumnos fuera escaso, la actividad docente que se realice no deberá producir situaciones de desigualdad pedagógica.
7. Conlleva la obligación de notificar a padres y/o responsables y alumnos de los criterios que adopta la institución sobre la “entrada y salida” al y del establecimiento.

Reglamento General de las Instituciones Educativas de la provincia de Buenos Aires | 23

8. Comprende la supervisión pedagógica –en acuerdo con el profesor de práctica y el equipo docente institucional– de la actuación de los alumnos de los Institutos Superiores

de Formación Docente que sean asignados para realizar las prácticas con la matrícula a su cargo, ya que los practicantes no pueden reemplazar a ningún docente.

9. Abarca la planificación y la realización –con autorización del director y participación del personal docente involucrado- de reuniones periódicas con los responsables de los alumnos para fomentar la interacción familia–escuela.

10. Prevé la obligación de actuar y, cuando corresponda, denunciar ante las autoridades competentes las situaciones de riesgo o vulneración de derechos de los menores con arreglo a la normativa vigente y a las prescripciones de este Reglamento.

11. Comprende a todo el personal y conlleva la obligación de informar al superior jerárquico las situaciones de riesgo real o potencial.

Artículo 41°. En su desempeño los docentes no deberán:

1. adoptar actitudes contrarias a la concepción democrática y a los principios Constitucionales de la Nación y la Provincia;

2. promover actitudes discriminatorias;

3. hacer uso en beneficio particular, de sus familiares, allegados o personas ajenas a su función docente de los bienes, instalaciones y servicios de la institución;

4. vender insumos escolares de cualquier tipo, por sí o por terceros, durante el ejercicio de su función docente o promocionar determinados materiales didácticos;

5. recibir beneficios personales indebidos, que resulten de imponer o aceptar de otros sujetos, condiciones para realizar actos inherentes a sus funciones;

6. permitir o estimular durante la actividad escolar, la acción de agentes comerciales o vendedores de productos;

7. facilitar el ingreso de personas ajenas a la Institución, salvo razones fundadas;

8. establecer mecanismos de incentivos y sanciones diferentes a los prescriptos;

9. exhibir, difundir, consumir o permitir el consumo de tabaco, estupefacientes, alcohol y/u otras sustancias prohibidas dentro del Establecimiento;

10. promover, permitir o realizar suscripciones de bonos, beneficios o colectas salvo las

organizadas por la Institución respetando la normativa vigente;

11. dictar lecciones particulares pagas a alumnos de la Institución;

12. suministrar toda información relacionada con la privacidad del alumno y de su familia,

y toda otra documentación reservada de la Institución, salvo requerimiento judicial;

13. permitir a los alumnos la salida del establecimiento dentro del horario escolar, salvo los casos expresamente previstos y autorizados;

14. encomendar a los alumnos la realización de trabajos que por su naturaleza corresponden a las tareas del personal de la Institución, salvo que persigan un fin educativo enmarcado en el Proyecto Institucional;

24 | DGCyE

15. hacer demostraciones que impliquen un afecto o desafecto inapropiados a los alumnos, en el contexto de los usos sociales admitidos;

16. agredir física, psicológicamente y/o mediante calumnias o injurias a los alumnos u otros miembros de la Institución;

17. descalificar mediante agravio la persona y/o la actuación de cualquier miembro de la comunidad educativa.

Artículo 42°. Los principios y prescripciones contenidas en las disposiciones del presente capítulo, serán aplicables al personal administrativo y/o auxiliar de la educación, en la medida que sean compatibles con la naturaleza de las funciones establecidas para cada cargo según la Ley N° 10.430, Acuerdos Paritarios, Ley N° 13.168 (violencia laboral) y las Resoluciones de aplicación.

➤ **Ley de educación Nacional: N.º 26.206**

CAPITULO II

LA FORMACION DOCENTE

ARTICULO 71. — La formación docente tiene la finalidad de preparar profesionales capaces de enseñar, generar y transmitir los conocimientos y valores necesarios para la formación integral de las personas, el desarrollo nacional y la construcción de una sociedad más justa. Promoverá la construcción de una identidad docente basada en la autonomía profesional, el vínculo con la cultura y la sociedad contemporánea, el trabajo en equipo, el compromiso con la igualdad y la confianza en las posibilidades de aprendizaje de los/as alumnos/as.

ARTICULO 72. — La formación docente es parte constitutiva del nivel de Educación Superior y tiene como funciones, entre otras, la formación docente inicial, la formación docente continua, el apoyo pedagógico a las escuelas y la investigación educativa.

ARTICULO 73. — La política nacional de formación docente tiene los siguientes objetivos:

- a) Jerarquizar y revalorizar la formación docente, como factor clave del mejoramiento de la calidad de la educación.
- b) Desarrollar las capacidades y los conocimientos necesarios para el trabajo docente en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo de acuerdo a las orientaciones de la presente ley.
- e) Incentivar la investigación y la innovación educativa vinculadas con las tareas de enseñanza, la experimentación y sistematización de propuestas que aporten a la reflexión sobre la práctica y a la renovación de las experiencias escolares.
- d) Ofrecer diversidad de propuestas y dispositivos de formación posterior a la formación inicial que fortalezcan el desarrollo profesional de los/as docentes en todos los niveles y modalidades de enseñanza.
- e) Articular la continuidad de estudios en las instituciones universitarias.
- f) Planificar y desarrollar el sistema de formación docente inicial y continua.
- g) Acreditar instituciones, carreras y trayectos formativos que habiliten para el ejercicio de la docencia.

h) Coordinar y articular acciones de cooperación académica e institucional entre los institutos de educación superior de formación docente, las instituciones universitarias y otras instituciones de investigación educativa.

i) Otorgar validez nacional a los títulos y las certificaciones para el ejercicio de la docencia en los diferentes niveles y modalidades del sistema.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Los tipos de investigación a desarrollar en este trabajo de investigación serán de carácter descriptivo y explicativo. Es descriptivo porque, a lo largo del marco teórico se define el liderazgo educativo y los estilos que se pueden ejecutar. Es explicativo porque con los datos obtenidos buscamos responder la problemática planteada a través del análisis de los resultados.

Recorte del campo

La docente de la materia de psicología

Análisis e interpretación de datos

Lo que se presenta a continuación son los datos obtenidos de la encuesta realizada a la docente de la materia de psicología acerca del liderazgo que desarrolla en relación a sus estudiantes.

1. Cuando tiene que realizar una actividad para sus estudiantes prefiere que esta sea:

- Individual
- Grupal

Respuesta: La docente indica que prefiere realizar actividades de forma individual.

2. Cuando tiene que realizar una actividad para sus estudiantes, proporciona distintas alternativas para la realización de la misma:

- Si
- No
- A veces

Respuesta: La docente indica que a veces proporciona distintas alternativas para realizar las actividades.

3. Luego de un examen, ¿Les da feedback a los estudiantes sobre el resultado?
- Si
 - No
 - A veces

Respuesta: La docente indica que Si, les da feedback.

4. ¿Tiene en cuenta las diferentes habilidades/capacidades de sus estudiantes para aprender un nuevo tema/conocimiento?:
- Si
 - No
 - A veces

Respuesta: La docente indica que Si tiene en cuenta las habilidades/ capacidades de sus estudiantes para aprender un nuevo tema/conocimiento.

5. ¿Proporciona espacios para que los estudiantes les realicen consultas y/o dudas que tengan sobre los temas desarrollados en clase?:

- Si
- No
- A veces

Respuesta: La docente indica que Si proporciona espacios para que los estudiantes realicen consultas y/o dudas que tienen.

6. ¿Considera que el vínculo pedagógico influye en la enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes?:
- Si

-No

Respuesta: La docente indica que sí, considera que el vínculo pedagógico influye en la enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes.

Situación 1

Uno de sus estudiantes tiene muy buen desempeño, obtiene buenas calificaciones, realiza las actividades y las entrega a término, comprende los temas y sabe explicarlos. El estudiante se desarrolla de forma autónoma y usted casi nunca tiene que intervenir en su aprendizaje.

¿Usted que haría en este caso?

- a. Lo deja que siga desempeñándose de forma autónoma y no lo supervisa.
- b. Lo deja que siga desempeñándose de forma autónoma pero regularmente interviene en su desarrollo y aprendizaje.
- c. No permite que se desempeñe de forma autónoma, lo controla y supervisa.

Respuesta: La docente selecciona la opción b, lo deja que siga desempeñándose de forma autónoma pero regularmente interviene en su desarrollo y aprendizaje.

Situación 2

Uno de sus estudiantes no tiene buen desempeño, obtiene bajas calificaciones, no realiza las actividades, no presta atención en clase y no se ve interesado en su materia.

¿Usted que haría en este caso?

- a. Se reúne con él para preguntarle porque no está interesado en su materia y si tiene algún problema personal o familiar.
- b. Le pregunta a otro estudiante si sabe porque su compañero no está interesado en su materia.
- c. Cita a los padres y/o tutores del estudiante para conversar sobre su desempeño.
- d. No hace nada.

Respuesta: La docente selecciona la opción a, se reúne con él para preguntarle porque no está interesado en su materia y si tiene algún problema personal o familiar.

Situación 3

Usted ha tomado un examen en el cual la mayoría de estudiantes del curso ha desaprobado.

¿Usted que haría en este caso?

- a. No hace nada
- b. Hace una reunión con sus estudiantes para ver cuál ha sido la dificultad del examen o si no han entendido algo de los conceptos y temas que se evaluaron.
- c. Hace la reunión y vuelve a explicar los temas vistos.
- d. Hace la reunión, explica los temas y vuelve a tomar el examen.

Respuesta: La docente selecciona la opción c, hace la reunión y vuelve a explicar los temas vistos.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se ha propuesto desarrollar los diferentes estilos de liderazgo que existen e indagar cual es el estilo que ejerce la profesora de la materia de psicología. Para ello se han expuesto diferentes autores y teorías acerca del liderazgo en general y luego haciendo foco en el liderazgo educativo. Además, se tiene en cuenta el marco normativo acerca de las tareas y funciones que debe desempeñar un docente de la provincia de Buenos Aires.

Posteriormente como herramienta metodológica se ha utilizado una encuesta que se le realizó a la docente para poder vislumbrar las practicas docentes y la pedagogía que desempeña en el aula con sus estudiantes. Esta encuesta ha arrojado respuestas que permiten visibilizar el liderazgo ejercido.

En primer lugar, podemos observar que la docente tiene en cuenta las habilidades y capacidades de sus estudiantes para el desarrollo de las actividades y adquisición de nuevos conocimientos. Por otro parte, la docente proporciona espacios para las consultas que puedan tener los alumnos, y hay un feedback hacia ellos en cuanto al desempeño que tienen. También se pudo ver el criterio que tiene la educadora en relación a diferentes situaciones que se podrían presentar en su clase. Sus respuestas nos arrojan que es una docente presente, que interviene cuando se presentan situaciones positivas en las que hay estudiantes que tienen buen desempeño escolar, como cuando se ven situaciones opuestas en la que se requieren mayor participación de su parte.

A raíz de lo expuesto anteriormente, podemos concluir que el estilo de liderazgo ejercido por la docente es *transformacional*, porque tiene en cuenta las necesidades individuales de cada uno de los integrantes, genera espacios para poder desarrollar el vínculo pedagógico, considera las habilidades de los estudiantes y busca el crecimiento de ellas. Y por sobre todas las cosas está centrado en las relaciones interpersonales que se dan dentro del aula.

Bibliografía

Álvarez, M. (2013). Liderazgo Compartido: Buenas prácticas de dirección escolar. Madrid: Wolters Kluwer.

-Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración, Santa Fe de Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Dirección General de Cultura y Educación Subsecretaría de Educación Dirección de Educación Primaria. (2019). El liderazgo del director en la escuela. Buenos Aires.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972b). The management of change-change through behavior modification. Training and Development Journal, 26(2), 20-24.

Leithwood, K; Jantzi, D y Steinbach, R. (2003). Changing Leadership for Changing Times. Maidenhead, Philadelphia.

Machersi, Álvaro (2016). Liderazgo educativo en la calidad de la enseñanza. Ediciones SM. Madrid.

Oswaldo, J; Sánchez Buitrago, A. y Rodríguez, A. (2019). Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: transiciones paradigmáticas de la gestión educativa. Unimagdalena. Bogotá.

Sierra Villamil, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista Escuela De Administración De Negocios, (81), 111-128. Bogotá.

UNESCO (2005). Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo 2005: El imperativo de la calidad. Consultado el 24 de noviembre de 2006.

Anexo:

Encuesta docente

1. Cuando tiene que realizar una actividad para sus estudiantes prefiere que esta sea:

- Individual
- Grupal

2. Cuando tiene que realizar una actividad para sus estudiantes, proporciona distintas alternativas para la realización de la misma:

- Si
- No
- A veces

3. Luego de un examen, ¿Les da feedback a los estudiantes sobre el resultado?

- Si
- No
- A veces

4. ¿Tiene en cuenta las diferentes habilidades/capacidades de sus estudiantes para aprender un nuevo tema/conocimiento?:

- Si
- No
- A veces

5. ¿Proporciona espacios para que los estudiantes les realicen consultas y/o dudas que tengan sobre los temas desarrollados en clase?:

- Si
- No
- A veces

6. ¿Considera que el vínculo pedagógico influye en la enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes?:

-Si

-No

A continuación, se plantearán diferentes situaciones, seleccione una y sólo una de las opciones presentadas a cada situación planteada. No busque la solución ideal sino aquello que Ud. haya o hubiera hecho en un pasado reciente:

Situación 1

Uno de sus estudiantes tiene muy buen desempeño, obtiene buenas calificaciones, realiza las actividades y las entrega a término, comprende los temas y sabe explicarlos. El estudiante se desarrolla de forma autónoma y usted casi nunca tiene que intervenir en su aprendizaje.

¿Usted que haría en este caso?

- a. Lo deja que siga desempeñándose de forma autónoma y no lo supervisa.
- b. Lo deja que siga desempeñándose de forma autónoma pero regularmente interviene en su desarrollo y aprendizaje.
- c. No permite que se desempeñe de forma autónoma, lo controla y supervisa.

Situación 2

Uno de sus estudiantes no tiene buen desempeño, obtiene bajas calificaciones, no realiza las actividades, no presta atención en clase y no se ve interesado en su materia.

¿Usted que haría en este caso?

- a. Se reúne con él para preguntarle porque no está interesado en su materia y si tiene algún problema personal o familiar.
- b. Le pregunta a otro estudiante si sabe porque su compañero no está interesado en su materia.
- c. Cita a los padres y/o tutores del estudiante para conversar sobre su desempeño.
- d. No hace nada.

Situación 3

Usted ha tomado un examen en el cual la mayoría de estudiantes del curso ha desaprobado.

¿Usted que haría en este caso?

- a. No hace nada
- b. Hace una reunión con sus estudiantes para ver cuál ha sido la dificultad del examen o si no han entendido algo de los conceptos y temas que se evaluaron.
- c. Hace la reunión y vuelve a explicar los temas vistos.
- d. Hace la reunión, explica los temas y vuelve a tomar el examen.