

## **Evaluación de un modelo de liderazgo educativo en estudiantes de posgrado de universidades privadas de Puebla en México**

AUTOR: Luis Antonio Villafán Amezcua<sup>1</sup>

Fecha de recepción: 14 - 11 - 2021

Fecha de aceptación: 23 - 01 - 2022

### **RESUMEN**

En este artículo se propone un modelo de liderazgo educativo, que el autor ha denominado como «Liderazgo Educativo Empoderado». Este modelo tiene como origen un modelo de docencia y deriva en una composición que integra: los conocimientos transdisciplinarios, la tecnología digital, la pedagogía emocional y las habilidades blandas o *soft skills* como un modelo para el liderazgo que debe ejercer todo agente de la educación. El modelo se presenta como el resultado de la experiencia de más de diez años en el ámbito de la academia, tanto de educación como de liderazgo, en posgrados de tres universidades privadas de la ciudad de Puebla, en México. La investigación se realizó con una metodología mixta, que incluyó entrevistas a académicos expertos en el tema y una encuesta a estudiantes tanto de maestría como de doctorado. El objetivo de este trabajo de campo fue detectar los criterios necesarios para evaluar un modelo y posteriormente, evaluar el modelo presentado con un instrumento basado en reactivos Likert correspondientes a los criterios detectados. Los resultados arrojaron una evaluación favorable para el modelo presentado y mostró como principales fortalezas, la pertinencia y la trascendencia, ante el desafiante ambiente que se vive en el siglo XXI.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo; educación; docencia; competencia profesional.

## **Evaluation of an educational leadership model in private universities postgraduate students in Puebla, México**

### **ABSTRACT**

This paper deals with the proposal of an educational leadership model. The author has named it as «Empowered Educational Leadership». This model originates from a teaching model and results in a composition that integrates: the transdisciplinary knowledge, the digital technology, the emotional pedagogy, and the soft skills as a model for the leadership every education agent must practice. The model is presented because of more than ten years' experience in education and leadership academia. The experience has been in three private

<sup>1</sup> Doctor en Alta Dirección por la Universidad del Valle de Puebla. Actualmente empresario en el sector edtech y secretario de la academia de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2873-4650>

universities postgraduates in Puebla city, in Mexico. The research was carried out with a mixed methodology. The methodology included experts' interviews and a master and doctoral students survey. This paper objective was to detect the necessary criteria to evaluate a model and then, evaluate the presented model with a Likert instrument corresponding to the criteria detected. The results showed a favorable evaluation for the model and showed as main strengths, pertinence, and transcendence, facing a challenging environment in the XXI century life.

**KEYWORDS:** leadership; education, teaching; life skills.

## INTRODUCCIÓN

El momento que la humanidad está viviendo corresponde a un cambio de época. Un hito en la historia que contrae una metamorfosis en la misma forma en que se concibe la vida y en particular, la educación. El momento obliga a repensar actitudes y concepciones que teníamos hasta antes de la pandemia. Un cambio en la concepción de la forma en que se realiza la educación radica en el ejercicio de un liderazgo.

El liderazgo ya no es entendido sólo como la influencia de un líder, sino como un fenómeno transformador que involucra a todos los actores de una organización en la consecución de su misión. El reto es detectar cuáles son los factores que intervienen en dicho fenómeno; y con ello, fomentar la transformación resultante.

La definición de un modelo de liderazgo es el punto de partida para tal transformación. Como modelo, permite enfocar principios y estrategias que, a su vez, son susceptibles de evaluación. Evaluar un modelo es buscar su mejora continua.

Mientras mejor fundamento posea un modelo de liderazgo educativo, mejores serán los resultados que obtiene tanto el colaborador como la organización. El siguiente paso es diseñar un modelo y evaluarlo en el mismo ámbito en que servirá como brújula.

## DESARROLLO

### *Situación contextual*

La realidad que se vive en el año veintiuno del siglo veintiuno resulta sumamente desafiante en varios aspectos. Los efectos que la sociedad atraviesa van desde lo sanitario hasta lo cultural pasando por lo social y lo económico. Y dentro de esa sociedad, la educación desempeña una función crucial, pues debe ser el motor de cambio y transición ante el conjunto de adversidades que atraviesa. En esta situación contextual se contempla cinco grandes desafíos que rodean a la educación.

Un primer desafío, que no es reciente, es el concepto aportado por Bauman (2013), la liquidez. Desde la alegoría del título de su obra se percibe el cambio

radical en la sociedad, en la modernidad, en el amor y en la educación de la actualidad. La vida ha dejado sus estructuras sólidas y se ha convertido en una masa líquida que no puede sostenerse por sí misma y toma la forma del contendedor en donde se encuentra.

En su capítulo “Aprender a caminar sobre arenas movedizas”, Bauman (2013, p. 155), expresa:

Fueron necesarios más de dos milenios desde que los sabios de la antigua Grecia inventaron el concepto de *paidea* para que la idea de «educación a lo largo de toda la vida» pasara de ser un oxímoron (un contrasentido) a convertirse en un pleonismo. Tan extraordinaria transformación no se produjo hasta fecha reciente, en las últimas décadas y por efecto del ritmo radicalmente acelerado del cambio en el contexto social en el que los principales agentes de la educación -tanto los profesores como los alumnos- tenían que actuar.

En ese ritmo acelerado y líquido, fluye la educación del siglo veintiuno. Las instituciones, antes con estructuras firmes, procesos definidos y una cosmovisión bien definida, ahora deben responder a una sociedad con una perspectiva flexible, cambiante, en movimiento y sin ataduras.

Un segundo desafío se encuentra en la visión surgida en el concepto de un mundo VUCA que es “un acrónimo inglés que reúne las características cada vez más impredecibles del mundo actual: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (*Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*). Es un concepto que nació en los años noventa en el ámbito de las academias militares” (Factor Humà, 2015) y que en los últimos treinta años ha tenido vigencia cada vez más intensa. La vucalidad, entendida como la característica definitoria de este mundo VUCA, está cada vez más presente en la vida cotidiana. Hoy hay empleo, mañana ya no. Hoy es difícil discernir entre noticias y *fake news*. La economía familiar es cada vez más, como el humo. El currículo de hoy, dentro de poco será caduco, obsoleto.

El tercer desafío es la digitalidad. Un neologismo que aún no se encuentra en el diccionario de la Real Academia Española, pero que, por su significado, trascendencia, importancia y urgencia, ya es abordado por diversos analistas. Prueba de ello es el artículo publicado en la Revista Digital Universitaria, de la Universidad Nacional Autónoma de México. En él, Chanona (2017, p. 4) expresa al respecto de la digitalidad que:

Es un error reducir la digitalización a un asunto técnico o procedimental, en verdad estamos frente a algo mucho más profundo y paradigmático; algo que va más allá de un cambio de programa o procedimientos. En realidad, el acto de digitalizar abre la puerta a un mundo alterno que corre paralelo al que reconocemos como real y al que interviene y transforma, extiende y muta, lo reordena y resignifica, mientras transcurrimos y construimos en él sentido y “normalidad”, lo que nos impide ponderarlo plenamente en toda su capacidad y poderío. Estamos, más allá de un salto cuántico o epistémico, en la vivencia de una nueva dimensión de la realidad que transforma valores, rangos y medidas

que la articulan, e instauran un nuevo entorno de consciencias, perspectivas, entendimientos y alcances de nuestra condición humana.

La digitalidad es más que *software* y *hardware*, es algo más desafiante que alude a un *mindware*. Una mentalidad que concibe la realidad transformada por el avance digital en una nueva cosmovisión. Y la educación no está fuera de la digitalidad.

Otro desafío de dimensión similar y relacionado con el anterior es la globalización. Entendido como un sistema económico y financiero desde hace treinta años e impulsado por Internet, la globalización ha permeado en la vida misma de las personas. Actualmente, es común vivir en un país, trabajar para una empresa de otro país y estudiar un posgrado en un tercer país, incluso de continentes diferentes. La globalización inició derribando fronteras geográficas para el comercio, extendiendo la cobertura de las telecomunicaciones y fomentando la transculturación. Y el impacto de todo ello en la educación ha sido un arduo proceso de internacionalización, que más allá de hacer intercambios presenciales de docentes o estudiantes, hoy se enfrenta a desafíos mayores.

Finalmente, y no menos impactante, es la pandemia. Desde su aparición en 2019 y su fatal diseminación en 2020 por todo el mundo, la humanidad ha vivido cambios que han trastornado el ritmo y la concepción de vida, así como la perspectiva de la salud física, mental, emocional y social. Tras los daños que dejará en términos de salud y economía, las cicatrices en educación quedarán por años. La afectación no sólo es para los estudiantes de todos los niveles educativos, sino para todos los agentes educativos.

Este es el contexto en el que se encuentra rodeada la educación a partir del año veintiuno del siglo veintiuno. ¿Cuál es el devenir por enfrentar en los próximos años? Sea lo que sea que venga, sólo será posible superarlo con una actitud de mejora, que salga del interior y que se dirija hacia el exterior con la intención de impactar positivamente. ¡Es decir, con liderazgo!

## DESARROLLO

La base teórica del presente artículo reside en el concepto de liderazgo. Éste se centra en el fenómeno más que en la persona o líder. El énfasis reside así, en la acción y no en el actor. En este marco se hace una revisión documental de publicaciones recientes o significativas sobre el concepto que sustente la propuesta de modelo que en este artículo se realiza.

Zuzama (2015) identifica tres enfoques que ha tenido la teoría del liderazgo. Éstos son: el enfoque personal, el enfoque funcional y el enfoque contingencial. Las tres teorías intentan dar una explicación del fenómeno mediante un análisis de relación entre la persona y las condiciones que permiten que ocurra.

En el enfoque personal, el liderazgo se explica a partir de las características o rasgos específicos de una persona que ejerce influencia sobre otras personas. Es gracias a ese cúmulo de cualidades, que otros no poseen, que tal persona

ejerce la atracción. Esta teoría describe a la persona líder y sus rasgos; sin embargo, no ha podido probar que otra persona con dichos rasgos, pueda ejercer tal liderazgo. Por lo tanto, esta teoría poco a poco se ha desvanecido.

En el enfoque funcional, se buscó otra explicación. Una postura basada en la conducta más que en la personalidad. Esta teoría explica el fenómeno como resultado de un sistema formado por la estructura organizacional, las tareas, los objetivos, las metas y las necesidades. Así, el fenómeno del liderazgo es el resultado de la función del líder para alcanzar los objetivos. De esta teoría surgirían a la postre los llamados estilos de liderazgo, como el autoritario, el democrático y el *laissez-faire* o liberal. A pesar de una gran divulgación que éstos han tenido, no se ha comprobado una correlación entre estilos y productividad.

En el enfoque contingencial, se tiene en cuenta la interacción entre el líder y las condiciones en que ejercerá su influencia. Es una teoría que intenta balancear las dos anteriores, sin atribuir la influencia ni al líder ni a las funciones. Su base se encuentra en: la importancia, la información, la estructuración, la aceptación, el conflicto, etc. Contingencias todas ellas que ocurren en un momento dado y que detonan el liderazgo. El resultado de este enfoque fue poco venturoso ya que es muy difícil de aplicar al momento de tomar decisiones.

Goleman (2013) aborda el liderazgo como un resultado del ejercicio de la inteligencia emocional. E indica que en la medida que ésta es desarrollada, mayor probabilidad de éxito tendrá el liderazgo resultante. Además, concibe al fenómeno del liderazgo como la materialización de una vinculación cerebral entre quien ejerce la influencia y quienes siguen tal influencia. De esta manera, el autor logra definir el liderazgo como la relación entre el reconocimiento de las emociones propias y la gestión del estado cerebral de los demás.

El contagio emocional se produce siempre que la gente interactúa, ya sea en pareja, en grupo o en una organización. Se hace más evidente en un acontecimiento deportivo o una representación teatral, donde la multitud experimenta idénticas emociones al mismo tiempo. El responsable de esa transmisión es nuestro cerebro social, gracias a circuitos como el sistema de neuronas espejo. El contagio emocional de una persona a otra surge automática, instantánea e inconscientemente y escapa a nuestro control. (Goleman, 2013, p. 114).

Se concibe de esta manera al liderazgo como un proceso de influencia en otros emanado desde el interior, desde los sentimientos. Se entiende también como la facultad de convocar, motivar y transformar la realidad de grupo social.

Villa (2020) examina el fenómeno del liderazgo como una formación personal. Y agrega el adjetivo resiliente, como una necesidad de formar a las personas ante las condiciones y adversidades del actual entorno VUCA. Afirma que como resultado de este mundo VUCA y de la pandemia, la sociedad demanda personas con formación en liderazgo. Personas capaces de asumir las



transformaciones e innovaciones que requiere la sociedad sin miedo y con determinación. Se requiere de un liderazgo resiliente. Un liderazgo capaz de afrontar las adversidades, capaz de utilizar la inteligencia emocional. Por lo tanto, el autor afirma que es imprescindible una formación en liderazgo resiliente. Un liderazgo que se sobreponga a los problemas a pesar de los problemas.

Al respecto de liderazgo educativo, Febles (2021) afirma que más una figura de autoridad o de líder, lo que las instituciones educativas necesitan, ahora más que nunca, es de una visión estratégica y distribuida. Dice que es indispensable construir una red de actitudes con una orientación hacia una visión positiva en el porvenir, una asimilación de la innovación, una mejora continua, una distribución del conocimiento y hacia una colaboración. Ello se traduce en un liderazgo directivo que se extiende hacia el personal técnico de las instituciones, al que podría agregarse otros perfiles como los propios padres y estudiantes.

Riascos-Hinestroza y Becerril-Arostegui (2021) dicen al respecto del liderazgo educativo, que se requiere enfatizar tres aspectos como antecedentes para todo estudio sobre este fenómeno. En primer lugar, el liderazgo educativo ha sido estudiado casi como aspecto exclusivo del director excluyendo a docentes y a otros actores del ámbito educativo. En segundo lugar, y tras haber realizado una investigación documental como estado del arte, existe un desarrollo incipiente sobre el liderazgo educativo en toda su amplitud, no solo al ámbito directivo. Tercero y último, se evidencia un rezago en generación de artículos científicos relacionados con el tema. Estos tres puntos colocan al liderazgo educativo como una temática de pertinencia ante las condiciones de crisis generalizada y mundial que vivimos desde la llegada de la pandemia.

En su estudio sobre liderazgo educativo docente, Riascos-Hinestroza y Becerril-Arostegui (2021) sustentan su estudio en el modelo FRL o *Full Range Leadership* por sus siglas en inglés y traducido como modelo de Rango Completo de Liderazgo. Este modelo incluye diferentes tipos de liderazgo y los cataloga en: liderazgo educativo transformacional, liderazgo educativo transaccional y liderazgo educativo correctivo evitador.

Riascos-Hinestroza y Becerril-Arostegui (2021, p. 248) expresan que:

El FRL defiende la tesis de que el líder puede presentar varios estilos de liderazgo, desde el más efectivo hasta el altamente evitativo (Bass, 1985; Avolio y Bass, 1999, en Lee y Jennsen, 2014). Los líderes efectivos poseen características y rasgos diferenciadores, como lo muestran los resultados de las investigaciones de Bass (1985), donde se hace una descripción clara del liderazgo transformador y de las variables asociadas a este y se describe una herramienta o cuestionario para identificar a dichos líderes. Para Bass, el líder transformacional anima a las personas a hacer más de lo que de ellas se espera. Asimismo, estos líderes amplían y combinan los intereses de las personas a su cargo y simultáneamente generan conocimiento y aceptación respecto de los objetivos y la misión del equipo (García, 2015, p. 68).

El liderazgo educativo transformacional requiere comportamientos que permitan reconfigurar procesos, estrategias y acciones dentro de una organización, en la búsqueda de cambios profundos para todos los integrantes. En este tipo de liderazgo, existe un carisma que provoca la identificación y la decisión de seguir y emular. Este liderazgo ocurre mediante inspiración, desafíos, persuasión y apoyos.

El liderazgo educativo está basado en la recompensa y en los acuerdos. El fenómeno ocurre cuando los resultados positivos se obtienen mediante una negociación que establece responsabilidad de cada integrante y hay interconexiones para alcanzar las metas en común. La influencia aparece de manera vertical y centralizada.

El liderazgo educativo correctivo evitador supervisa los errores en el desempeño e interviene sólo en el momento en que los problemas alcanzan un nivel de gravedad y se requiere una toma de decisiones de tipo correctivo.

Así, el modelo de Rango Completo de Liderazgo utilizado por Riascos-Hinestroza y Becerril-Arostegui (2021) se basa en tres pilares para sostener el perfil de liderazgo educativo en un docente.

### *Propuesta de un modelo*

Como respuesta a la situación contextual aquí descrita y considerando la esencia del anterior marco teórico, se propone un modelo de liderazgo educativo empoderado. Esta propuesta es un constructo que parte de un modelo de docencia y que se amplía y se empodera para que, como modelo educativo, pueda servir de guía a todo aquel agente de la educación, no solo al docente ni al director, sino también al administrativo, al investigador, al diseñador, al investigador, al consultor y a todos aquellos perfiles que llevan el adjetivo -educativo-; incluso a padres y a estudiantes.

Se parte del modelo de Mishra y Koehler (2006) que estructura el perfil deseado para un docente del siglo veintiuno.

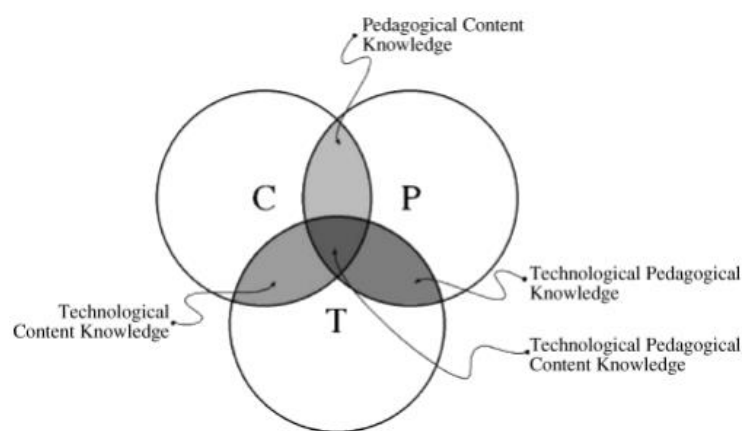


Figura 1. Modelo TPACK. (Mishra y Koehler, 2006, p. 1025).

Tomado de la publicación de los autores.

El modelo TPACK, *Technology Pedagogy Content Knowledge* por sus siglas en inglés, propone que un docente con desempeño deseable para ejercer en la actualidad debe poseer y ejercer con solvencia tres saberes o *Knowledge*: los saberes propios de su disciplina o *Content*, los saberes pedagógicos o *Pedagogy* y los saberes tecnológicos, o *Technology*.

Este modelo se ha sido difundido con buena aceptación. Y respondió a las necesidades de profesionalización docente en los años posteriores a su publicación en 2006. Sin embargo, al establecerse la pandemia en 2020 y recrudecerse los desafíos mencionados antes, el autor del presente artículo consideró la necesidad de ampliarlo y empoderarlo.

El modelo ampliado considera cada una de las tres dimensiones anteriores ampliada con un nuevo criterio, que responde con pertinencia al momento actual en el campo mismo de cada dimensión.

En el campo de los saberes disciplinares, se propone una transdisciplinariedad. Morin (1984) la define como un esquema cognitivo que permite atravesar las disciplinas. Nicolescu (1996) la define como el espacio entre dos ámbitos donde se evidencia un constante flujo de información. Queda así establecido un criterio evolutivo, de especialista a generalista, frente al conocimiento curricular que un docente, y por extensión todo agente educativo, debe desarrollar. Esta dimensión es ahora ampliada y renombrada como disciplina transversal.

En el campo de los saberes pedagógicos, se propone una ampliación hacia las emociones. Dice Mora (2017) que sin emoción no hay curiosidad, que no hay atención, que no hay memoria, por lo tanto, no hay aprendizaje. Es a partir de nuevos descubrimientos de correlación entre emoción y cognición, que se ha valorado la práctica de una educación emocional. La integración de la neurociencia en la educación, sobre todo en los momentos actuales de ansiedad, depresión y fatiga provocadas por la pandemia, queda como un criterio de transformación para un docente que además de los saberes pedagógicos con los que se prepara, integra ahora el enfoque de la gestión emocional. Esta dimensión es ahora ampliada y renombrada como pedagogía emocional.

En el campo de los saberes tecnológicos, se propone una ampliación hacia el concepto de la digitalidad. Se trata de asimilar una nueva cultura, una nueva cosmovisión de una realidad a la que Chanona (2017, p. 2) se refiere como: “la digitalidad es la cultura confrontante en la que ahora empezamos a desenvolvernos, en la que crecen armónicamente las nuevas generaciones y en la que pensamos y resolvemos el mundo en el que coincidimos, interactuamos, compartimos y crecemos juntos.” Más que dispositivos, redes, herramientas, plataformas y sistemas, el reto educativo ahora reside en la mentalidad digital. He aquí un criterio de adaptación a una nueva forma de vida. Esta dimensión es ahora ampliada y renombrada como tecnología digital.

Evolución, transformación y adaptación son los criterios utilizados para ampliar el modelo de Mishra y Koehler (2006) e incluir en esta nueva propuesta



gráfica a los “agentes de la educación” referidos por Bauman (2013, p. 155) y a todos los involucrados en el proceso llamado educación.

Una vez ampliado este modelo, el autor de este artículo propone -empoderar- el resultado con una cuarta dimensión que englobe a las tres anteriores. Esta cuarta dimensión corresponde a las habilidades blandas o *soft skills* en inglés. La función de habilidades blandas es dotar al agente educativo del potencial que representan para impulsar su perfil hacia el liderazgo.

El autor promueve que las habilidades blandas, tal como las define Vera (2016, p. 56) serán el empoderamiento del liderazgo educativo:

Se entiende por habilidades blandas aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral. También se las conocen con términos, tales como, competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas. Independientemente de su denominación, el hecho es que estas capacidades incluyen habilidades sociales e interpersonales o metacompetencias, es decir, capacidades para trabajar en ambientes diversos, y transferir los aprendizajes de un campo a otro.

Las habilidades blandas pueden mejorar el impacto del liderazgo en los tres enfoques que refieren las correspondientes teorías: en lo personal, en lo funcional y en lo contingencial (Zuzama, 2015).

Asimismo, este modelo de liderazgo propuesto perfilaría a la persona hacia el liderazgo educativo transformador referido por Riascos-Hinestroza y Becerril-Arostegui (2021) en la medida que se busca mejorar el desempeño laboral en un equilibrio de saberes de disciplinas transversales, de saberes pedagógicos emocionales y de saberes tecnológicos digitales.

En la Figura 2 se tiene una representación gráfica del modelo propuesto.

La finalidad de este modelo es servir de guía hacia la profesionalización en el perfil de liderazgo de todo agente educativo. Y parte de un modelo de docencia considerado como punto de partida para entender la naturaleza y la problemática de la educación, independiente de que posteriormente se ejerza otro perfil de agente de la educación. En la medida que mejor se conoce una problemática, mejor se puede resolver.

Este artículo es parte de una investigación que tiene un enfoque mixto, con una componente cualitativa basada en entrevistas a expertos académicos y una componente cuantitativa emanada de una encuesta a estudiantes de posgrados relacionadas con el liderazgo educativo. El alcance es exploratorio, ya que parte de la presentación de un modelo creado para su análisis y posterior aplicación y difusión en el campo. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). La población está conformada por estudiantes de maestría y doctorado, de tres universidades de la ciudad de Puebla, México. Esta población es reducida y se limita a los grupos a los cuales tuvo acceso el autor durante los años de 2020 a 2021.

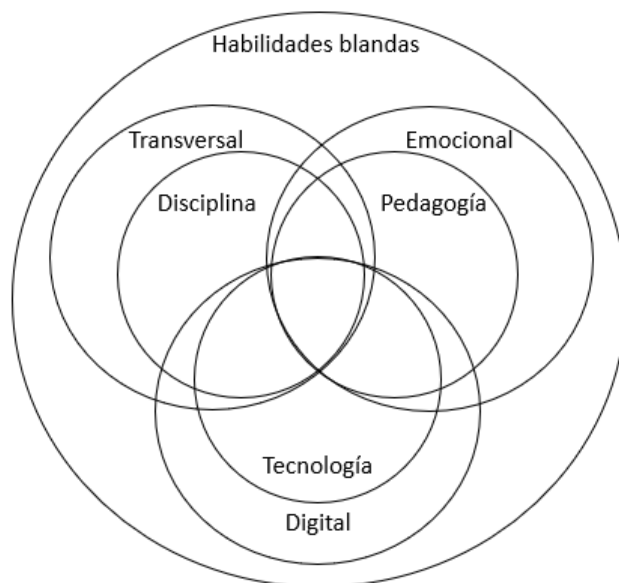


Figura 2. Modelo «Liderazgo Educativo Empoderado».

Creación propia con información de Mishra y Koehler (2006).

Esta investigación se realiza después de que el autor es nombrado secretario de la academia de una maestría en liderazgo educativo, tras diez años de experiencia como docente de posgrados. La realización ocurrió durante la pandemia del covid-19 cuyo confinamiento se anunció en México el 14 de marzo de 2020. Todos los instrumentos se aplicaron de manera virtual.

Cómo primer paso, se realizó una entrevista vía Meet a tres expertos en el tema de liderazgo educativo con una batería de preguntas estructuradas cuya finalidad fue detectar los criterios que definen un modelo de liderazgo. Los expertos son docentes e investigadores de las tres universidades a las que el autor tuvo acceso. De estas entrevistas se obtuvo una lista de criterios para evaluar un modelo de liderazgo educativo.

Como segundo paso, se aplicó una encuesta vía Google Drive a estudiantes de posgrados relacionados con el liderazgo educativo. Los reactivos, de tipo Likert, tuvieron la finalidad de evaluar cada uno de los criterios detectados en la entrevista. La validez del instrumento de esta encuesta estuvo respaldada por un consultor ajeno al ámbito universitario descrito y experto en el tema de liderazgo educativo. La confiabilidad del instrumento obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.7192 (Wessa, 2021) con 15 aplicaciones, por lo que se aceptó el nivel confiabilidad y no se realizaron ajustes posteriores en los reactivos.

El tamaño de la muestra fue de 48, para una población de 152 estudiantes, con un grado de confianza del 90% y un margen de error de 10%.

Como resultado de aplicar un análisis categórico tras la entrevista estructurada, se encontraron los siguientes:

A la pregunta: ¿Cuál ha sido su experiencia como académico en el tema de liderazgo educativo?, las respuestas se ubicaron tanto en el puesto de directivo como en el de docente, por más de diez años. Y hubo coincidencia en que han ejercido el liderazgo con y hacia todos los agentes de la educación; y se coincide que la propia experiencia de un liderazgo consciente es lo que los ha llevado a su actual posición de liderazgo.

A la pregunta: ¿Cuál es su opinión sobre la necesidad de un liderazgo educativo en la actualidad?, las respuestas mostraron una intensificación en la necesidad de un liderazgo a partir de la pandemia, pero que, por diversas razones, este liderazgo no surge espontáneamente. Se debe promover desde puesto clave como el director. Y es necesario fomentar con el ejemplo y profesionalizar con programas formativos.

A la pregunta: ¿Cuáles considera usted que son los criterios para evaluar un modelo de liderazgo educativo? Las respuestas arrojaron tanto consideraciones como factores específicos. Se encontró que un modelo debe estar diseñado para un objetivo medible y que este diseño debe contar con principios teóricos. Entre los criterios mencionados se encuentran: la pertinencia, o capacidad de responder al objetivo para el cual fue creado; la factibilidad, o posibilidad de realizarlo en el contexto que se viva; la trascendencia, o virtud de poder transmitirse por inspiración o convicción a otras personas; la fundamentación, o solidez de los argumentos teóricos en que se basa; la flexibilidad, o facultad de adaptarse al contexto en que se aplica; y la coherencia, o lógica que existe entre el objetivo del modelo, lo que es el modelo y lo que transmite como mensaje el modelo.

Como resultado del análisis de datos de la encuesta se encontró que la propuesta de un modelo de liderazgo educativo resultó algo nuevo ya que la totalidad declaró no conocer otro modelo previamente. Se coincide con Riascos-Hinestroza y Becerril-Arostegui (2021) cuando refieren que existe una producción científica casi nula en el tema de liderazgo educativo. Sin embargo, el 58.3% declaró que sí han ejercido cierto tipo de liderazgo aun cuando el 83.3% no ha recibido explícitamente algún programa de formación en liderazgo educativo.

En cuanto a los criterios, los encuestados respondieron como se indica en cada caso.

Respecto a la pertinencia, el modelo fue calificado con un 4.79 en la escala 1 a 5, en donde 1 significa bajo y 5 significa alto. La distribución de frecuencias se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Nivel de pertinencia

Interpretación	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	0	0
	2	0	0
	3	1	2.1
	4	12	25.0
Alto	5	35	72.9
	Total	48	100

Elaboración propia.

Respecto a la factibilidad, el modelo fue calificado con un 3.77 en la escala 1 a 5, en donde 1 significa bajo y 5 significa alto. La distribución de frecuencias se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Nivel de factibilidad

Interpretación	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	0	0
	2	1	2.1
	3	13	27.1
	4	28	58.3
Alto	5	6	12.5
	Total	48	100

Elaboración propia.

Respecto a la trascendencia, el modelo fue calificado con un 4.77 en la escala 1 a 5, en donde 1 significa bajo y 5 significa alto. La distribución de frecuencias se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Nivel de trascendencia

Interpretación	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	0	0
	2	0	0
	3	0	0
	4	12	25
Alto	5	36	75
	Total	48	100

Elaboración propia.

Respecto a la fundamentación, el modelo fue calificado con un 4.71 en la escala 1 a 5, en donde 1 significa bajo y 5 significa alto. La distribución de frecuencias se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4. Nivel de fundamentación

Interpretación	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	0	0
	2	0	0
	3	0	0
	4	14	29.2
Alto	5	34	70.8
	Total	48	100

Elaboración propia.

Respecto a la flexibilidad, el modelo fue calificado con un 4.27 en la escala 1 a 5, en donde 1 significa bajo y 5 significa alto. La distribución de frecuencias se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 5. Nivel de flexibilidad

Interpretación	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	0	0
	2	0	0
	3	1	2.1
	4	32	66.7
Alto	5	15	31.2
	Total	48	100

Elaboración propia.

Respecto a la coherencia, el modelo fue calificado con un 4.38 en la escala 1 a 5, en donde 1 significa bajo y 5 significa alto. La distribución de frecuencias se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6. Nivel de coherencia

Interpretación	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	0	0
	2	0	0
	3	2	4.2
	4	28	58.3
Alto	5	18	37.5
	Total	48	100

Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El liderazgo educativo es un fenómeno escasamente abordado desde la producción científica de artículos, por lo que el presente trabajo de investigación representa una aportación pionera.

El siglo XXI y las complicaciones que se entretienen con la pandemia, ponen en evidencia la necesidad de un liderazgo educativo distribuido en todos los



agentes de la educación. Un liderazgo con visión estratégica, con inteligencia emocional y con interacción social.

El liderazgo educativo que se demanda actualmente corresponde a una mezcla de las tres teorías del liderazgo: personal, funcional y contingencial; toda vez que el ámbito requiere de saberes en los agentes y competencias de impacto en su desempeño, así como una actitud de respuesta ante el momento que vive la humanidad.

Para desempeñar un liderazgo educativo acorde con las condiciones actuales, es necesario recurrir al potencial de las habilidades blandas o *soft skills* y empoderar los criterios de evolución, transformación y adaptación en los procesos educativos.

El modelo propuesto de «Liderazgo Educativo Empoderado» obtuvo una evaluación satisfactoria en el ambiente en que se realizó la presente investigación. Tuvo como los dos mejores aspectos, la pertinencia y la trascendencia; mientras que quedan como oportunidades de mejora, la flexibilidad y la factibilidad.

Este modelo de «Liderazgo Educativo Empoderado» enfatiza la necesidad de partir del ejercicio docente para conocer la realidad y complejidad del gran proceso llamado educación. Y posteriormente asumir otros roles, como el de directivo, administrativo, técnico, supervisor, investigador, consultor e incluso, al padre de familia y al estudiante.

El modelo propuesto es el resultado de la experiencia profesional del autor, de los conocimientos adquiridos y de la documentación que el tema demandó para llegar a una propuesta gráfica. La finalidad de este modelo es servir de guía a todo agente de la educación para ejercer su función con mayor impacto según los pilares del mismo modelo: el conocimiento transdisciplinar, las habilidades tecnológico-digitales, la pedagogía emocional y de las habilidades blandas o *soft skills*.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Avolio, B. y Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462. Tomado de: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Nueva York: Free Press.

Chanona, O. (2017) Digitalidad: cambios y mutaciones en la cotidianidad. *Revista Digital Universitaria*. UNAM. Tomado de: <http://www.revista.unam.mx/vol.18/num4/art32/art32.pdf>

Factor Humà (2015). Unidad de conocimiento VUCA. Tomado de: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/11461/vuca\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11461/vuca_cast.pdf)

Febles, J. P. (2021) Liderazgo y gestión educativa. UCE Ciencia. *Revista de postgrado*. Tomado de: <http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/217/204>

García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías de las organizaciones. Tomado de:

<https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Goleman, D. (2013) Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona: Ediciones BSA.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill.

Lee, J. y Jensen, J. M. (2014). The effects of active constructive and passive corrective leadership on workplace incivility and the mediating role of fairness perceptions. Group & Organization Management. Tomado de:

<https://doi.org/10.1177/1059601114543182>

Mishra, P. & Koehler, M.J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge: A new framework for teacher knowledge. Tomado de

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.523.3855&rep=rep1&type=pdf>

Mora, F. (2017) Neuroeducación: sólo se puede aprender aquello que se ama. Madrid: Alianza Editorial.

Morin, E. (1984), Ciencia con conciencia. Barcelona: Anthropos.

Nicolescu, B. (1996), La transdisciplinarité manifeste. Mónaco: Éditiones du Rocher.

Riascos-Hinestroza L. E. y Becerril-Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. Revista Educación y Educadores. Tomado de: <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>

Vera, F. (2016) Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. Revista Akadèmeia. Tomado de: <https://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137/129>

Villa, A. (2020) Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. Foro Educativo ISSN 0717-2710. Tomado de: <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>

Wessa P. (2021), Cronbach alpha (v1.0.6) in Free Statistics Software (v1.2.1), Office for Research Development and Education, URL [https://www.wessa.net/rwasp\\_cronbach.wasp/](https://www.wessa.net/rwasp_cronbach.wasp/)

Zuzama, J. M. (2015) Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Tomado de:

[https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_J%09ua\\_na\\_Maria.pdf?sequence=1](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09ua_na_Maria.pdf?sequence=1)

