



Gestión del liderazgo docente para la innovación educativa:

Retos en la educación básica y media

Jorge Iván Toscano

Mg. Educación

jorge.toscano@uniminuto.edu.co

Diego Ramiro Castro Castro

Dr. Educación con Énfasis

en Aprendizaje Social

diego.castro.ca@uniminuto.edu.co

Resumen

Este artículo analiza la influencia del liderazgo docente en la implementación de proyectos educativos innovadores como estrategia para la transformación educativa en ins-

tituciones públicas de Colombia, a través de un enfoque mixto con predominancia cualitativa, se aplicaron encuestas, entrevistas y análisis documental a docentes y directivos vinculados al programa PIA-659. Los resultados evidencian que el liderazgo docente es percibido como una práctica transformadora que implica orientar, acompañar, innovar y gestionar procesos educativos con visión crítica. Así mismo, se logró identificar una participación ambigua de los docentes estudiados en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), lo que

refleja la necesidad de fortalecer una cultura organizacional participativa, para la construcción de proyectos liderados por docentes que tienen un alto potencial para generar transformación educativa y social, aprovechando la articulación con el PEI y responden a las necesidades del contexto.

Palabras clave: Liderazgo, docente, proyectos educativos, transformación educativa, cultura organizacional, PEI.

Abstract

This article analyzes the influence of teacher leadership in the implementation of innovative educational projects as a strategy for educational transformation in public institutions in Colombia. Using a mixed-methods approach with a qualitative emphasis, surveys, interviews, and document analysis were conducted with teachers and school leaders involved in the PIA-659 program. The findings show that teacher leadership is perceived as a transformative practice that involves guiding, supporting, innovating, and managing educational processes with a critical vision. Additionally, an ambiguous perception of teachers' roles in the development of the Institutional Educational Project (PEI) was identified, highlighting the need to strengthen a participatory organizational culture. The study concludes that teacher-led projects have high potential to drive educational and social transformation, especially when aligned with the PEI and contextual needs.

Keywords: *Leadership, Teacher, educational projects, educational transformation, organizational culture, PEI.*

Introducción

La calidad educativa y la innovación en los procesos de enseñanza-aprendizaje están fuertemente relacionadas con el liderazgo docente y la capacidad de éste de lograr que la gestión escolar sea una práctica sistemática, colaborativa,

reflexiva y centrada en la creación de las condiciones oportuna para el desarrollo profesional docente; no obstante, diversos estudios han evidenciado que el liderazgo pedagógico ha sido abordado como la gestión de administración de los recursos, pese a que debería enfocarse en las condiciones que favorecen el desarrollo profesional docente que permite implementar proyectos educativos innovadores. Muñoz Zambrano (Muñoz Zambrano, 2023) confronta la idea mencionada y afirma que la centralidad en los retos permite desafiar la visión del líder como la única persona inteligente y complejiza la centralidad en el liderazgo como la solución a la mejora de los procesos educativos y de motivación institucionalmente centrada en su administración y directrices, bajo este sentido, el liderazgo docente debe ser entendido como una práctica estratégica que articula la visión institucional con la planificación y la acción pedagógica, alcanzando en las instituciones educativas una gestión participativa y motivadora, donde los retos no son impuestos, sino contruidos colectivamente.

Hernández Pino (2015), a través del proyecto coKREA, señala que para que la innovación educativa con TIC es efectiva, siendo fundamental contar con un liderazgo que reconozca las motivaciones de los docentes, siendo crucial fomentar la colaboración y crear espacios de formación que estén contextualizados. La autora subraya que el cambio educativo no se impone, sino que se construye a partir de una reflexión crítica sobre la práctica, lo que implica un liderazgo que no solo acompañe, sino que también escuche y empodere a los docentes como verdaderos agentes de cambio.

Por otro lado, Ramírez-Cardona et al. (2015) identifican tres enfoques administrativos presentes en las instituciones educativas: clásico, estratégico y humanista, este estudio revela que el enfoque estratégico centrado en el Proyecto Educati-

vo Institucional - PEI, la autonomía y la innovación, es el predominante en la gestión escolar colombiana actual. Sin embargo, también se evidencia una creciente presencia del enfoque humanista, que pone en el centro a las personas, sus motivaciones y el desarrollo integral, este hallazgo refuerza la necesidad de formar líderes docentes capaces de integrar ambos enfoques para lograr una gestión educativa transformadora.

En esta misma línea, Hidalgo y Villagra (2023) documentó, cómo en el contexto de la pandemia, el liderazgo pedagógico compartido permitió reconfigurar la organización escolar, fortalecer el trabajo colaborativo y construir comunidades profesionales de aprendizaje, su estudio demuestra que el liderazgo efectivo no es jerárquico, sino horizontal, y se manifiesta en la capacidad de los docentes para reflexionar, rediseñar y actuar en función de las necesidades reales del estudiantado.

Finalmente, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN, 2020) ha reconocido la importancia de fortalecer las competencias de liderazgo en docentes y directivos, promoviendo iniciativas como la Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes, acción de una política pública que respalda la necesidad de una formación continua y situada, que permita a los docentes liderar procesos de innovación pedagógica desde sus contextos.

Enmarcado en el presente artículo se plantea como objetivo principal determinar las características de liderazgo docente con respecto a la transformación educativa y la gestión de proyectos educativos en los niveles de primaria y bachillerato de instituciones educativas en el país. En este sentido, la investigación busca identificar las principales competencias que deben tener los docentes para liderar y contribuir al cambio en los entornos de



escolaridad en Colombia, fortaleciendo las estrategias que promuevan una educación más innovadora y comprometida.

Metodología

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, con predominancia cualitativa, que permite comprender en profundidad las percepciones, prácticas y experiencias de liderazgo docente en relación con la implementación de proyectos educativos innovadores, se adopta un diseño de estudio de caso múltiple, con elementos descriptivos y exploratorios, que permite analizar cómo se manifiestan las competencias de liderazgo en contextos escolares diversos, y cómo estas inciden en la transformación pedagógica.

Este enfoque se justifica en la necesidad de articular datos cuantitativos (para identificar tendencias y relaciones) con datos cualitativos (para interpretar significados y procesos), tal como lo sugieren Hernández Pino (2015) y Ramírez-Cardona et al. (2015) en sus estudios sobre gestión educativa y liderazgo. La investigación se desarrollará en instituciones

educativas públicas de educación básica y media ubicadas en los departamentos de Bogotá, Tolima, Sucre, Antioquia, Santander, Norte de Santander, Boyacá, Nariño y Cundinamarca, en Colombia, la población estará conformada por docentes y directivos docentes vinculados con el proyecto de investigación “Gestión del liderazgo docente para la innovación educativa: retos en la educación básica y media.”, con experiencia en liderazgo pedagógico o participación en proyectos educativos innovadores.

La muestra será intencional y por conveniencia, incluyendo aproximadamente 100 docentes para la aplicación de encuestas estructuradas, 15 directivos docentes para entrevistas semiestructuradas, y 10 proyectos educativos institucionales para análisis documental. Las técnicas de recolección de información combinarán métodos cuantitativos y cualitativos, mediante encuestas tipo Likert, entrevistas semiestructuradas, y revisión de documentos institucionales, permitiendo una triangulación de datos que fortalezca la validez de los hallazgos.

Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental permiten identificar patrones significativos sobre la influencia del liderazgo docente en la implementación de proyectos educativos innovadores en instituciones públicas de Colombia, a continuación, se presentan los hallazgos organizados en tres dimensiones clave: competencias de liderazgo, prácticas colaborativas y transformación pedagógica.

1. Competencias de liderazgo docente

Para los entrevistados, el líder docente se entiende como aquel que orienta, acompaña, apoya, participa, y genera estrategias para fortalecer los procesos enseñanza-aprendizaje, gestiona recursos, y busca maneras innovadoras para desempeñar su rol y fortalecer las habilidades de sus estudiantes. Son profesionales capaces de actuar para mejorar los procesos educativos, alcanzar objetivos propuestos y promover el pensamiento crítico. Parte de estas acciones incluyen la actualización y capacitación constante para fortalecer su



ejercicio profesional y adaptarse a las necesidades del entorno, cambios y retos de la actualidad.

Estos resultados concuerdan con la definición de liderazgo propuesta por el (MEN, 2022), que corresponde a un proceso creativo para proponer estrategias que aporten a las transformaciones en la comunidad educativa, a partir de las necesidades y condiciones de los contextos específicos, y desde la valoración,

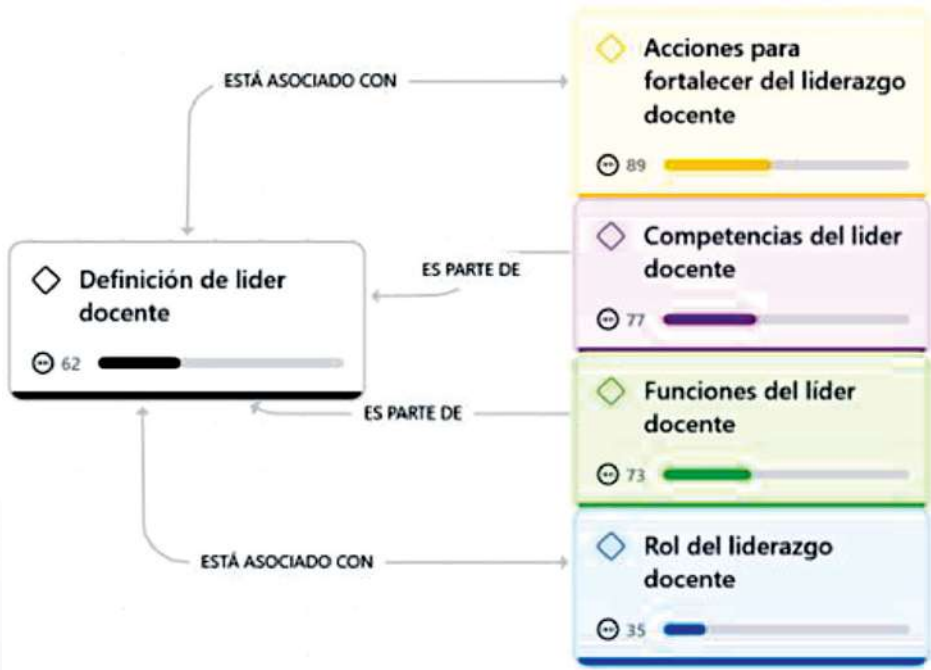
reconocimiento y participación de los actores de la comunidad educativa.

Las entrevistas a directivos docentes complementan esta visión, señalando que los docentes líderes emergen principalmente desde la práctica, más que desde procesos formales de formación. Un directivo expresó: “Un líder docente es aquel que inspira, guía y apoya tanto a los estudiantes como a sus

colegas, promoviendo un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo”.

El concepto de liderazgo docente, los directivos docentes indicaron en la definición de liderazgo docente, una serie de elementos descriptivos que recogen estos elementos, de acuerdo con la figura 1, se relaciona con adjetivos que describen sus funciones y capacidades asociadas.

Figura 1 - Definición de liderazgo docente, red de conceptos

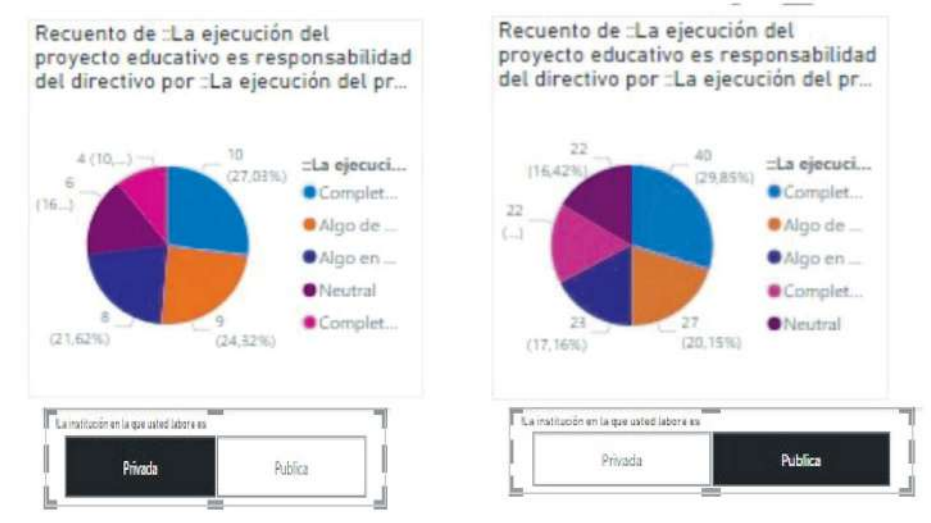


Nota: Resultados de la investigación procesados con el programa Atlas-TI

2. Prácticas colaborativas y cultura organizacional

En el estudio observamos que los docentes no tienen claro su rol y el del director docente en la elaboración y ejecución del proyecto educativo institucional, debido a que las respuestas fueron muy homogéneas, en donde algunos docentes creen que es responsabilidad exclusiva del director docente, por su parte otros atribuyen a que debe ser un trabajo colaborativo.

Figura 2 - Ejecución Proyecto Educativo Institucional PEI



Nota: Resultados de la investigación procesados con el programa Power Bi



Acorde a esto la responsabilidad de la elaboración del PEI en Colombia es compartida por la comunidad educativa (directivos, docentes, estudiantes y padres), mientras que la ejecución recae principalmente en los directivos y docentes, bajo la supervisión del Consejo Directivo y en alineación con las políticas educativas nacionales. El rector tiene un papel fundamental como líder del proceso, garantizando que el PEI refleje las aspiraciones de la institución y promueva una educación de calidad.

Las entrevistas revelan que el liderazgo docente se fortalece cuando se promueve una cultura organizacional horizontal, donde las decisiones se toman de forma participativa, los docentes son actores clave en la ejecución del PEI. Aunque no son responsables directos de su creación, su rol es esencial en implementar en el aula las estrategias pedagógicas establecidas en el PEI, participar activamente en las discusiones y revisiones del PEI y contribuir al monitoreo y evaluación de los resultados de las acciones propuestas en el proyecto.

3. Transformación pedagógica e innovación.

En la aplicación de encuestas con la formulación de 10 preguntas que estaban orientadas a conocer desde la perspectiva de los directivos docentes, las características y competencias de los líderes docentes para la gestión de proyectos educativos como estrategias para la transformación educativa, además de identificar elementos desde el rol de los directivos docentes como dinamizadores de liderazgos de sus equipos de trabajo. Dentro de las preguntas se indagó por los elementos que pueden ayudar a potenciar el liderazgo docente y fortalecer la gestión de los proyectos educativos.

Las respuestas de los directivos docentes a estas preguntas dan cuenta de la perspectiva que tienen los directivos sobre el liderazgo y las capacidades y funciones que le dan

sentido, así como sobre los proyectos educativos y el potencial del rol de los líderes en la gestión de proyectos para la transformación educativa y social.

Se realizó el análisis de datos con la herramienta Atlas. TI con la cual se identificaron las relaciones entre las categorías de estudio, y los elementos referidos para cada una de las categorías, por lo que se abordará el análisis atendiendo a los aportes de los participantes en torno a las categorías, y a su vez, como elementos que respondan a los objetivos propuestos.

Se presentan los principales resultados frente a las categorías liderazgo docente, con las subcategorías: funciones, competencias y roles; proyectos educativos, transformación educativa, y transformación social, además de los resultados que dan cuenta de la interrelación de estas categorías.

Un ejemplo de ello es el impacto de las funciones y capacidades de los líderes docentes que constituyen las particularidades del liderazgo y estas son funcionalidades a la promoción de proyectos educativos que generan cambios y conectan a la comunidad educativa con el contexto en sus necesidades y particularidades, siendo estos proyectos una herramienta de transformación.

Los testimonios recogidos en las entrevistas destacan que el liderazgo docente ha sido clave para adaptar las prácticas pedagógicas a las necesidades del contexto, especialmente durante y después de la pandemia. Uno de los docentes entrevistados señaló: “las habilidades que debemos tener los líderes docentes para contribuir con la transformación educativa son: Solución de problemas, Razonamiento crítico, Credibilidad.

Discusión

Los resultados del estudio demuestran que el liderazgo docente es entendido por los educadores como

una práctica integral que va más allá de la gestión administrativa, que se manifiesta en la capacidad de orientar, acompañar, innovar y transformar, los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Esta percepción coincide con lo expuesto por el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2022), el cual plantea el liderazgo como un proceso creativo y contextualizado, orientado a la transformación educativa y que parte desde la participación de la comunidad.

Otro hallazgo, es que los docentes logran reconocer en el liderazgo una herramienta para consolidar e impulsar sus competencias profesionales y responder a los desafíos del entorno. Sin embargo, también se evidencia que este mismo liderazgo se origina principalmente desde la práctica cotidiana, más que desde procesos formales de formación, lo cual plantea un verdadero reto para las políticas de formación profesional docente.

En cuanto a las prácticas colaborativas, se identificó una percepción dividida sobre el rol de los docentes y directivos en la elaboración y ejecución del PEI, esta falta de claridad refleja una necesidad extrema de fortalecer la cultura organizacional, en la que los docentes no solo implementen, sino también construyan el PEI como herramienta estratégica de transformación institucional. Las entrevistas revelaron además que cuando se promueve una cultura horizontal, los docentes se sienten más empoderados para participar activamente en la toma de decisiones y en la gestión de proyectos educativos.

Por último, el análisis cualitativo realizado con Atlas.TI permitió identificar una fuerte interrelación entre las categorías de liderazgo docente, proyectos educativos, transformación educativa y transformación social. Reconociendo el liderazgo por parte de los directivos docentes como la clave para dinamizar pro-

cesos de cambio, especialmente en contextos de incertidumbre como el atravesado por la pandemia del COVID-19. Consolidando la capacidad de los docentes para liderar proyectos, adaptarse a nuevas realidades y promover aprendizajes como un eje fundamental para la innovación educativa.

Conclusiones

El liderazgo docente se ve como una práctica que realmente transforma, ya que implica guiar, acompañar, innovar y gestionar procesos educativos con una visión crítica y un fuerte compromiso social. Los resultados indican que tanto los docentes como los directivos ven al líder docente como alguien que orienta, apoya, se involucra activamente y crea estrategias para fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta perspectiva coincide con la definición del MEN (2022), que describe el liderazgo como un proceso creativo y adaptado al contexto. Además, los testimonios obtenidos en las entrevistas refuerzan esta

idea, al resaltar que el liderazgo docente se refleja en la capacidad de inspirar y transformar el entorno educativo.

Otra conclusión que se puede extraer es la necesidad de mejorar la formación formal en liderazgo docente, ya que actualmente se desarrolla principalmente a través de la experiencia práctica. Las entrevistas con directivos docentes revelaron que el liderazgo docente surge más de la práctica que de procesos formales de capacitación. Aunque los docentes muestran competencias clave, como la innovación y la gestión de recursos, no todos han recibido una formación estructurada en liderazgo. Esto coincide con lo planteado por Hernández Pino (2015), quien advierte que la profesionalización docente debe ir más allá de la experiencia empírica y requerir acompañamiento y formación continua.

La participación docente en la elaboración y ejecución del PEI es limitada y poco clara, lo que evidencia la necesidad de promover

una cultura organizacional más participativa y colaborativa. El estudio evidenció que existe confusión entre los docentes sobre su rol en la elaboración y ejecución del PEI, algunos consideran que es responsabilidad exclusiva del rector, mientras que otros creen que debe ser un trabajo colaborativo. Esta percepción ambigua refleja una debilidad en la cultura organizacional y en la apropiación del PEI como herramienta estratégica, partiendo del hecho que, de acuerdo con la normativa colombiana, el PEI debe construirse de forma participativa, lo que refuerza la necesidad de fortalecer estos procesos en las instituciones.

Los proyectos educativos que son liderados por docentes tienen un gran potencial para provocar cambios tanto en la educación como en la sociedad, especialmente cuando se alinean con el PEI y abordan las necesidades del entorno. A través de un análisis cualitativo realizado con Atlas.TI, se pudo identificar que los directivos valoran los proyectos



educativos como herramientas efectivas para la transformación. Las categorías de liderazgo, proyectos y transformación educativa están interconectadas, y los testimonios resaltan que los docentes líderes son capaces de ajustar sus prácticas a las necesidades del contexto, sobre todo en momentos de crisis como la pandemia. Esto pone de manifiesto el poder de los proyectos liderados por docentes para generar cambios significativos.

El liderazgo docente, cuando se fomenta desde una perspectiva horizontal y colectiva, juega un papel crucial en la innovación pedagógica y en el fortalecimiento de comunidades de aprendizaje profesional. Las entrevistas indican que el liderazgo se ve fortalecido en entornos donde se cultiva una cultura organizacional horizontal, donde los docentes participan activamente en la toma de decisiones. Esta visión se alinea con las ideas de Bolívar (2019) y Rincón-Gallardo et al. (2019), quienes subrayan que el liderazgo distribuido y colaborativo es fundamental para construir comunidades de aprendizaje profesional. La experiencia analizada demuestra que este tipo de liderazgo impulsa la innovación y la mejora continua.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. La Muralla.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile.
- Honigsfeld, A., & Nordmeyer, J. (2020). Teacher collaboration during a global pandemic. *Educational Leadership*, 77(10), 47–50.
- Jung, L. A. (2020). Accommodations, modifications, and intervention at a distance. *Educational Leadership*, 77(10), 16–21.
- Martínez, N. (2015). El trabajo en equipo como estrategia de aprendizaje en ambientes virtuales. En L. Galindo (Coord.), *El aprendizaje colaborativo en ambientes virtuales* (pp. 15–37). CENID.
- Mellado, M. E., Chaucono, J. C., & Villagra, C. (2017). Creencias de directivos escolares: Implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar e Educativa*, 21(3), 541–548. <https://doi.org/10.1590/2175-353920170213111102>
- Mellado, M. E., Rincón-Gallardo, S., Aravena, O., & Villagra, C. (2020). Acompañamiento a redes de líderes escolares para su transformación en comunidades profesionales de aprendizaje. *Perfiles Educativos*, 42(169), 52–69. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2020.169.59363>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2022). *Escuela de liderazgo para directivos docentes*. MEN.
- Porlán, R. (2020). El cambio de la enseñanza y el aprendizaje en tiempos de pandemia. *Revista de Educación Ambiental y Sostenibilidad*, 2(1), 1–7. https://doi.org/10.25267/Rev_educ_ambient_sostenibilidad.2020.v2.i1.1502
- Pozo, C., & Simonetti, F. (2018). ¿Cómo indagar sobre aprendizaje profundo en centros escolares? *Líderes Educativos*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Reimers, F., & Schleicher, A. (2020). *Un marco para guiar una respuesta educativa a la pandemia 2020 del COVID-19*. Enseña Perú.
- Rincón-Gallardo, S., Villagra, C., Mellado, M. E., & Aravena, O. (2019). Construir culturas de colaboración eficaz en redes de escuelas chilenas: Una teoría de acción. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 49(1), 241–272. <https://doi.org/10.48102/rlee.2019.49.1.39>
- Tonucci, F. (2020, julio 20). Aprovechemos esta cuarentena para pensar si otra escuela es posible. *Web del Maestro CMF*. <https://webdelmaestrocmf.com/portal/francesco-tonucci-aprovechemos-esta-cuarentena-para-pensar-si-otra-escuela-es-posible/>
- Vaillant, D. (2016). Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. *Docencia*, XX, 5–13.
- Vaillant, D., & Cardozo, L. (2017). Desarrollo profesional docente: Entre la proliferación conceptual y la escasa incidencia en la práctica de aula. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 13(26), 5–14.