

Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela

*Blanca Marcela Rodríguez A.
Candidata a Magister en Educación
Marcelarodri501@gmail.com*

Resumen

Manejando como soporte, los resultados obtenidos en la investigación realizada en el colegio Pablo VI del municipio de Sopó, este artículo pretende describir el modelo de liderazgo existente allí con el objeto de realizar algunas orientaciones desde la perspectiva de diversas teorías de liderazgo como promotor de los aprendizajes de los estudiantes. La ejecución del liderazgo al dirigir las instituciones educativas es muy diferente al hecho de conducir una empresa particular, por esta razón los enfoques de direccionamiento como de liderazgo, están en la reciprocidad a la labor que desarrollan los directivos en estos distintos campos de la administración Educativa. En referencia al direccionamiento de las instituciones escolares, tanto el dirigir como el liderar son variables muy importantes que terminan por incidir en el aprendizaje de los estudiantes y en consecuencia en la calidad de la educación, de allí la relevancia de caracterizar el liderazgo existente en la organización escolar con el fin de establecer un modelo de liderazgo pertinente que favorezca el manejo de las instituciones de educación y los aprendizajes de los estudiantes. Este trabajo de investigación expone parte del sustento teórico de una propuesta sobre la necesidad de ejercer en la organización educativa, un liderazgo que promueva el capital intelectual de los directivos y el de los docentes, el cual se basa en el liderazgo pedagógico distribuido, transformacional y el liderazgo desde la inteligencia emocional, permitiendo a la organización escolar ahondar sobre el conocimiento del liderazgo efectivo brindando la posibilidad de reorientar sus procesos, facilitando el trabajo en equipo y en consecuencia fortaleciendo el aprendizaje de los estudiantes

con el objetivo de capacitar a la organización para enfrentar las necesidades de la sociedad global actual.

Palabras Clave: Liderazgo, gestión, docentes, directivos, líder, estudiantes, transformación.

Abstract

Managing as support, the results of research conducted at school Pablo VI in the community of Sopó, this article aims to characterize the present model of leadership in order to make a proposal from the perspective of different theories of leadership as supporter of student learning. The performance of leadership in managing educational institutions is very different from the act of driving a particular company, therefore approaches addressing leadership, are in reciprocity to the effort being done by managers in these different fields of administration. In reference to addressing educational institutions both the manage and the lead are very important variables that affect student learning and accordingly the quality of education and the importance of characterizing the existing leadership in school organization to establish a relevant model of leadership that encourage the management of educational institutions. In this research is exposed part of the theoretical basis of a proposal on the need for manage, in educational organization, a leadership that promotes the intellectual capital of managers and teachers, which is based on pedagogic leadership distributed, transformational and leadership of the power of emotional intelligence, allowing school organization expand on the knowledge of effective leadership and enabling the reorientation of its processes, teamwork and thus achieve the empowerment of student learning with aim of enabling the organization to address the needs of today's global society.

Key words: Leadership, management, teachers, managers, leader, students, transformation.

Introducción

En la actualidad podemos decir que la escuela se encuentra pasando por una crisis; las transformaciones en la cultura, el acercamiento entre las brechas de tiempo y espacios, los avances tecnológicos a pasos agigantados, la desintegración de la familia nuclear y la aparición de otros modelos de familia, además de la falta de compromiso y tiempo para dedicar al acompañamiento de los procesos educativos de los hijos, son algunos de los males que aquejan a nuestra actual sociedad. Además de esto según la Confederación Española de Asociaciones de Padres y Madres del Alumnado, CEAPA, (2003) los docentes que en su mayoría no han transformado sus prácticas de aula de acuerdo con las necesidades de sus estudiantes y de la sociedad en la que nos encontramos y educan alumnos del siglo XXI inmersos en cantidad de avances tecnológicos, sin tener en cuenta sus intereses ni su contexto, lo que dificulta el proceso de enseñanza-aprendizaje que no supe las necesidades y requerimientos de nuestra sociedad actual.

El presente artículo pretende dar a conocer los resultados de la investigación realizada con base en la experiencia de acompañamiento para el mejoramiento de la calidad educativa, en la cual me desempeño desde el año 2013, a directivos docentes y docentes de básica primaria en las áreas del lenguaje y matemáticas, en donde se evidenció que los maestros en su mayoría son reacios a cambiar sus estrategias pedagógicas y prácticas de aula dejando de lado el rol de líderes dentro de su salón de clases, por otra parte, los directivos continúan ejerciendo su liderazgo desde modelos autoritarios que poseen graves déficits para incidir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La experiencia de la Secretaría de Educación Pública de México SEP (2009), plantea, que el liderazgo juega un papel muy importante en el ámbito educativo; esta afirmación implica efectuar

un proceso de cambio de mediano a largo plazo que debe tener como eje fundamental el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos docentes, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo de apoyo) que conlleve a consolidar formas diferentes de desempeñar sus roles, y de esta manera se permitan mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.

Todo lo anterior implica que el objetivo de lograr una mayor calidad de los resultados educativos y por consiguiente de los aprendizajes de los estudiantes, debe plantearse a partir de la transformación de la gestión de las escuelas y por consiguiente puede decirse que el liderazgo que promueve la construcción de un modelo de autogestión, basado en una fortalecida capacidad de toma de decisiones la que promueve el trabajo en equipo, la participación social responsable, las prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de las inteligencias de los niños y las niñas y la promoción de la creatividad, así como el liderazgo basado también, en la evaluación formativa con miras a la mejora continua y la planeación participativa.

Descripción del liderazgo un paso fundamental dentro de la institución educativa

Para la presente investigación se empleó el enfoque cualitativo, teniendo como base la construcción y aplicación de cuestionarios de investigación sobre liderazgo escolar existente en la institución educativa, que incluyeron variables de contexto, como las características del centro escolar ; variables de entrada, como las expectativas del alumnos y docentes , variables de proceso donde están todas aquellas que tienen qué ver con la acción de los directivos y docentes de la institución, el papel de los diferentes estamentos del colegio, en especial la dirección escolar, los medios de comunicación, la existencia de metas comunes, la coordinación y la visión compartida.

La investigación respondió al nivel descriptivo que se orienta a caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores y a recoger información independiente o conjunta, estableciendo relaciones entre las variables medidas. En este caso el objetivo se enfocó en poder determinar las características de Liderazgo existente en docentes y directivos docentes del colegio Pablo VI del municipio de Sopó.

Como primer momento de la investigación se realizó una búsqueda de antecedentes que consistió en la revisión y análisis de un documento relacionado con la política educativa en Colombia y de por lo menos quince tesis para obtener los títulos de especialista, magister y doctor de diferentes universidades del mundo, encontradas ellas virtualmente, de las cuales se citaron nueve, que se relacionan directamente con dicho estudio; a partir de ellos se delimitó el problema y pregunta de investigación. El problema de investigación se centró en la caracterización del liderazgo existente en el colegio departamental Pablo VI del municipio de Sopó, Cundinamarca. La pregunta de investigación que surgió fue: ¿Qué percepción existe de los procesos de liderazgo educativo, como promotores de aprendizaje en las instituciones?

A partir de estos antecedentes se pudo concluir que en las diferentes investigaciones, el liderazgo ejerce una fuerte influencia en los docentes y en consecuencia en procesos de enseñanza-aprendizaje. Las investigaciones hechas anteriormente sobre el liderazgo en el ámbito escolar, demuestran la necesidad de caracterizar el liderazgo educativo como una oportunidad para identificar los modelos de liderazgo usados en las instituciones de nuestro país y con base en lo encontrado, generar una propuesta de liderazgo eficaz y efectivo para lograr mejores resultados en

los procesos de innovación de las prácticas de aula y, por ende, en los aprendizajes de los estudiantes.

Dentro del marco teórico se plantearon algunas categorías de liderazgo y sus elementos centrales desde diversos autores, se revisó el derecho a la educación de acuerdo con la Constitución Política Colombiana, los modelos de liderazgo Distribuido a partir de Spillane, Halverson y Diamond, el modelo Transformacional planteado por Burns, Bass y Leithwood y el modelo que sugiere Daniel Goleman: liderazgo el poder de la inteligencia emocional. También fue preciso analizar la influencia de la gestión educativa en el liderazgo escolar desde diferentes autores.

El Liderazgo y sus elementos centrales

Existen diferentes interpretaciones así como diversos autores que han tratado el concepto de liderazgo, Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo desarrollándose mediante un sin número de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. El líder debe tener unas características específicas que suplan las necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad. El liderazgo es también un proceso interactivo y compartido, en el cual los miembros del equipo desarrollan habilidades comunes dentro de un mismo proceso; implica este proceso entonces establecer una dirección, una visión y unas estrategias para llegar a una meta clara y definida, organizando a las personas y al mismo tiempo motivándolas para llegar a esta meta. Liderazgo es, además, según Robbins (1999) la influencia interpersonal que se ejerce en una situación, encaminada a través del proceso de comunicación humana a alcanzar diferentes objetivos específicos. Chiavenato, (2001) sostiene que el liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social y cuyo análisis esta direccionado en función de la

relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, por lo que resulta imposible centrarse en la revisión de características individuales.

El ejercicio del derecho a la educación a partir del liderazgo en el contexto educativo

Colombia como parte de las Naciones Unidas y miembro de la Asamblea del Instituto Interamericano de Derechos Humanos, debe realizar reflexiones pertinentes y exigentes sobre educación a nivel mundial, teniendo en cuenta que desde la Constitución Colombiana de 1991, si se mira la educación como un derecho fundamental, Colombia (1991) en el artículo 67 de la constitución política que plantea “ La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica”. (p.29)

Dentro del mismo artículo 67 citado anteriormente se garantiza la disponibilidad de una formación básica para todos, disponiendo que en Colombia sea la educación básica obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y con mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica.

En este sentido los procesos de liderazgo llevados a cabo en la escuela, como organización que busca junto con el estado dar el cumplimiento a este derecho fundamental, deben ser coherentes con las políticas del Estado mencionadas anteriormente, con el fin de lograr la calidad

de la educación. Para ello se hace indispensable que los líderes de las instituciones adopten un estilo de liderazgo que les proporcione la posibilidad de realizar transformaciones en el ámbito escolar que promuevan la motivación, el interés por aprender evitando así la deserción escolar.

Modelos en el liderazgo educativo

El liderazgo educativo lo podemos definir según Leithwood (1999) como la labor de influenciar a personas que buscan alcanzar cualquier objetivo orientado al aprendizaje escolar; este asume que los líderes aseguran que los integrantes y acciones apunten hacia el aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo educativo permite, según investigaciones realizadas, soluciones eficaces a los problemas de la institución y de esta manera genera en los profesores mayores compromisos en la ejecución de esas soluciones y fomenta el desarrollo profesional de quienes laboran en la institución.. En consecuencia de esto, los directivos deben cambiar los paradigmas y creencias de dirigir la institución educativa desde el autoritarismo, para superar estas percepciones y lograr centrarse en las necesidades, definiendo claramente los logros y metas a alcanzar por parte de todos los integrantes de la comunidad educativa. En consecuencia la labor del directivo debe centrarse en: motivar es apoyar, colaborar al desarrollo de las personas que la conforman la institución en este caso los docentes y el personal administrativo. El ejercicio asertivo del liderazgo en la institución promueve valores comunes, un saber hacer compartido, una cultura docente y organizativa, colaborativa y crea equipo de trabajo sincronizado con sus ojos puestos en objetivos comunes.

Para la presente investigación fue de relevante importancia centrarnos en el liderazgo pedagógico distribuido. La idea del Liderazgo Distribuido se deriva de la psicología cognoscitiva y social, específicamente sobre la base de la teoría de la cognición distribuida y de la actividad. Hutchins (1995) citado por García (2007) sugirió que la cognición se entiende mejor como un fenómeno distribuido a través de las personas y sus representaciones internas y externas.

Spillane (2006) afirma que el liderazgo distribuido resulta de las interacciones de los grupos al interior de las instituciones educativas y no como una ocupación o rol individual. Por su parte, propone analizarlo desde cuatro elementos: la práctica del liderazgo, las interacciones que generan el liderazgo en la práctica, las situaciones que son a su vez producto de dichas interacciones y el aspecto organizacional o estructural, estos cuatro componentes ayudan en la solidificación estructural de la escuela y posibilita las interacciones y la práctica misma del liderazgo. Cuando el liderazgo se distribuye como una participación en la escuela, se evidencia su ejecución en las relaciones de los sujetos y los grupos. Por esta razón y para poderlo ver se proponen tres tipos de interacción, Spillane (2006) las identifica como: colaborativa, colectiva y coordinada. La distribución colaborativa es aquella en la que dos o más personas se ocupan al mismo tiempo y en el mismo lugar para ejecutar la misma acción de liderazgo. La práctica se desarrolla en equipo y la tarea es la misma. La distribución colectiva hace referencia al trabajo de los líderes de manera interdependiente en lugares y momentos diferentes, de esta forma las tareas de una persona o grupo complementan las tareas de otras y al unir las todas genera una práctica de liderazgo. En otras palabras cada grupo e individuo tiene una función diferente pero todos contribuyen a la meta final. La distribución coordinada nace cuando la práctica del liderazgo requiere acciones secuenciales. Cada integrante del grupo debe actuar y trabajar en equipo de forma coordinada de manera secuencial para alcanzar la meta. Esta distribución requiere de una

planeación precisa de la tarea que cada persona debe realizar y una distribución clara de las funciones, de tal manera que todas las acciones hagan parte de una secuencia y con la mirada puesta en una meta específica. Cuando falla alguno de los componentes se daña todo el proceso. Se evidencia en esta teoría que se trata de un nuevo liderazgo, con base moral, centrado en valores, que promueve su propia socialización y visión de conjunto, haciendo una diferencia importante en la calidad y los resultados del proceso escolar. El directivo eficiente es aquel que es capaz de unir a la comunidad, de entusiasmarla en torno a un proyecto común y de involucrar a todos en las decisiones.

Por lo tanto el liderazgo pedagógico distribuido implica guiar el proyecto educativo institucional en toda su inclinación pedagógico-didáctica; esto significa conocer y reorientar de forma permanente los procesos de enseñanza y aprendizaje que tienen lugar en la institución, para dotarlos de coherencia y sumarlos a la orientación propuesta por la dirección pedagógica de la institución.

Se abordó también como concepto central de liderazgo transformacional introducido por Bass (1988), en el liderazgo transformacional, el líder reconoce y explora una necesidad existente de los seguidores, establece una relación de estimulación y elevación mutua que transforma a los seguidores en líderes. Los líderes y seguidores establecen una relación no sólo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos. Los seguidores tienen un adecuado conocimiento de los programas propuestos por el líder y la capacidad para tomar decisiones para escoger los más convenientes. Los líderes dan muestra de responsabilidad, compromisos, es decir, “cumplen lo que prometen” Burns (1979).

En conclusión el liderazgo transformacional es definido como un proceso en el cual los líderes y seguidores se motivan mutuamente con altos niveles de exigencia basados en ideales y valores como libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo, y estos son contrastados con emociones más bajas, como ambición, miedo, envidia y odio.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela según Leithwood (2010) se basa en tres aspectos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas compartidas; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para sus docentes. El liderazgo transformacional se puede evidenciar, por tanto, en los mecanismos que los rectores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la institución y de esta manera generar en los profesores mayores compromisos en la ejecución de esas soluciones y así fomentar el desarrollo de las personas que laboran en la institución.

La investigación aborda también a Daniel Goleman (2011), quien plantea su teoría de liderazgo desde la Inteligencia emocional y la neuro plasticidad del cerebro y las investigaciones sobre las emociones, se ha podido afirmar que existen implicaciones emocionales marcadas en el proceso de liderazgo en los colegios. Él plantea que la inteligencia emocional se basa en cuatro competencias a desarrollar en los seres humanos: **La autoconciencia:** autoconciencia emocional. **La autogestión:** autocontrol, adaptabilidad, capacidad de triunfo, actitud positiva. **La conciencia social:** empatía y conciencia organizativa. **La gestión de las relaciones:** liderazgo inspirador, influencia, gestión de conflictos, trabajo en equipo y apoyo.

Goleman (2011) sostiene que el coeficiente intelectual y la capacidad técnica son ingredientes importantes de un buen liderazgo, pero no está completo sin la inteligencia emocional, indispensable para un buen rendimiento en las organizaciones. Por su parte ese autor analiza seis

estilos de liderazgo y que los líderes deben dominar en especial los modelos autoritario, democrático, conciliador y el coach. En la tabla 2 se puede observar la información que facilita la comprensión de los estilos de liderazgo sus efectos y los momentos de aplicación.

Tabla 1. Los Estilos de liderazgo según Daniel Goleman

ESTILO DE LIDERAZGO	RESONANCIA	EFFECTOS SOBRE EL CLIMA LABORAL	MOMENTO DE APLICACIÓN ADECUADOS
VISIONARIO O AUTORITARIO	Hace avanzar a la gente hacia los sueños compartidos.	Altamente positivo	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando hace falta un rumbo claro.
COACH	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo.	Muy positivo	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo.
CONCILIADOR	Crea armonía al conectar a los individuos entre sí.	Positivo	Cuando hay que corregir desavenencias en un equipo, motivarlo en momentos de éxito o reforzar las conexiones
DEMOCRÁTICO	Valora la aportación de los demás, consigue compromisos gracias a la participación.	Positivo	Para crear consenso u obtener valiosas aportaciones de los miembros del equipo.
EJEMPLARIZANTE	Marca objetivos estimulantes y apasionantes.	Debe ser aplicado adecuadamente, de lo contrario puede ser negativo	Cuando hay que obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente.
DOMINANTE O COERCITIVO	Alivia los miedos al ofrecer un rumbo claro en una emergencia.	Mal empleado puede ser muy negativo	En una crisis para poner en marcha un cambio radical.

Fuente: Modificada de Goleman, (2011)

La influencia de la gestión educativa en el liderazgo escolar

Se entiende a la gestión educativa como las acciones y procesos de los actores quienes son los encargados de dinamizar el proceso educativo en especial el rector, quien es el encargado de liderar para alcanzar el logro de propósitos comunes en las instituciones educativas.

Por otro lado, de acuerdo con Luque (2009) citada por Ruiz (2011) dentro de la gestión educativa se pueden considerar cuatro dimensiones básicas: dimensión pedagógica, institucional u organizacional, administrativa (recursos) y comunitaria. Llevar a cabo el desarrollo de esta gestión implica entonces enfatizar la función que debe cumplir la institución educativa, en cabeza del rector, líder, garantizando calidad y equidad en los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo se debe replantear las cuestiones básicas de la misión docente, posibilitando profesionalizar su función e innovar la práctica pedagógica.

Análisis final de resultados

Los hallazgos encontrados fueron: tanto de los estudiantes como de los docentes y directivos al respecto del tema de la investigación se encontró que tienen un concepto claro de lo que es un líder y nombran dentro de las características algunas de las planteadas en las teorías propuestas entre ellas el liderazgo transformacional mencionan que un líder debe ser motivador, inspirador, que trabaje en equipo, modelo a seguir, comprometido, confiable, con carisma, según el modelo de liderazgo distribuido. En este sentido podemos ver cómo en los tres grupos analizados se aborda la mayoría de dichas particularidades, demostrando que sin hacer estudios muy profundos sobre el tema, se puede evidenciar que una persona con estos rasgos seguramente promoverá con mayor eficacia los procesos de liderazgo dentro de la institución.

Los estudiantes reconocen que en los líderes de su colegio sobresalen algunas de las características mencionadas anteriormente, pero al hablar específicamente de estos últimos consideran que algunos carecen de estas capacidades; manifiestan que los docentes usan metodologías poco atractivas, no motivan a sus estudiantes y su trato hacia ellos no es el mejor; plantean que algunos alumnos establecen buenas relaciones con los docentes que enseñan las áreas

que les agradan y muestran apatía hacia los docentes que les brindan las clases que no les gustan, lo que demuestra que falta conducir a los docentes a un liderazgo transformacional en donde los estudiantes tengan metas claras y sean motivados a alcanzarlas.

Se puede también ver cómo las relaciones son importantes en la adquisición de aprendizajes y cómo desde la autogestión de sus emociones y la adaptabilidad, se puede llevar a los estudiantes a desarrollar capacidad de triunfo aún en las áreas que no son de su total agrado. Se puede relacionar este aspecto con la percepción que tienen los docentes de algunos de sus compañeros en los cuales ellos notan la falta de compromiso y quienes hacen críticas destructivas hacia los docentes que sí realizan prácticas innovadoras.

Tanto los docentes como los estudiantes identifican claramente la jerarquía manejada en la institución, atribuyen la elaboración de esa jerarquía al rector y lo ven como la persona que tiene la última palabra en diversas situaciones sin tener en cuenta las opiniones o sugerencias de los demás. Ambos afirman que no hay un proceso de realimentación de los procesos aunque los directivos consideran importante esta acción; tampoco se evidencia que haya algún instrumento estandarizado en la institución para seguir este proceso, lo que demuestra que no hay metas claras para alcanzar y no se pueden fijar nuevos objetivos a partir de las debilidades según lo plantean las teorías existentes trabajadas en la presente investigación. También se puede evidenciar este aspecto en la proyección a diez años: no hay unas metas claras para todos los integrantes de la comunidad educativa que participaron en la investigación, esto demuestra el desconocimiento de la misión y visión del colegio contempladas en el Proyecto Educativo Institucional PEI.

Los maestros manifiestan no conocer un plan de capacitación docente para poder renovar sus conocimientos pedagógicos y para poder tener herramientas didácticas efectivas en el aula; así

mismo consideran que el tiempo de encuentro con los compañeros para reuniones de grado es muy corto sumándole a esto la actitud desobligante; consideran que las semanas institucionales no brindan espacios para este encuentro pedagógico. Los directivos, por su parte, consideran que no han recibido mayor instrucción o capacitación para el desarrollo de las funciones propias del cargo.

Los docentes manifiestan que debido a la falta de confianza en los directivos se obstaculiza de gran manera las relaciones entre ambas partes. Los directivos lo perciben de una manera diferente, dicen tener la habilidad de escuchar a los demás y de trabajar en equipo.

Propuesta

Analizando las diferentes dificultades que presenta la Institución Educativa Departamental Pablo VI, se pueden concluir las posibles causas que generan un manejo de liderazgo, poco adecuado para el correcto desempeño de las labores escolares. En este sentido se hace necesario un modelo de liderazgo claro en la institución, un modelo distribuido que permita que los docentes asuman roles y tareas de acuerdo con sus habilidades, un modelo transformacional que de la posibilidad de comprometer a los directivos y docentes con las metas y objetivos de trabajo, un modelo desde la inteligencia emocional que posibilite el conocimiento y manejo de las emociones como parte fundamental en las relaciones, y desde estos modelos un directivo que motive, inspire, trabaje en equipo, un modelo a seguir, comprometido, confiable, con carisma. De allí se hace necesario plantear una visión diferente a la que se viene implementando en el colegio. A partir del proceso de investigación, se diseñó una propuesta en donde la institución, se verá ampliamente beneficiada; lo que se pretende con la aplicación de los modelos de liderazgo es mejorar las

condiciones de trabajo, las relaciones humanas y por ende, la optimización del clima laboral, la claridad en las metas a alcanzar, un ambiente de transparencia, inclusión, democracia, trabajo en equipo y una óptima comunicación, entre otros, facilitando el logro de los objetivos que se plantea la comunidad educativa de una manera más asertiva.

Los objetivos principales de estas orientaciones son: propiciar estrategias para formar líderes efectivos que fortalezcan los aprendizajes; se apropien de las metas de la institución, se incentive el trabajo en equipo para el logro de objetivos colectivos; mejorar los canales de comunicación para brindar un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño. Para lograr estos objetivos se proponen las estrategias que se señalan en la tabla 6:

Tabla 6. Orientaciones

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	SEGUIIMIENTO
<p>Propiciar estrategias para formar líderes eficaces que ayuden al fortalecimiento de los aprendizajes</p>	<p>Con apoyo de la secretaria de educación municipal buscar capacitación para los docentes y directivos a través de talleres sobre liderazgo. Programar charlas orientadas por expertos en liderazgo Transformacional, Distribuido y el poder de la inteligencia emocional, enfocado en la parte directiva y el aula de clase. Realizar actividades con apoyo de la orientadora escolar en donde se trabaja con los docentes y los directivos el desarrollo de habilidades de autoconciencia, autogestión, conciencia social, gestión de las relaciones humanas en la institución. Diseñar y aplicar proyectos trasversales que apoyen el liderazgo dentro de la institución como ejes transformacionales de cambio.</p>	<p>Anualmente se aplicarán encuestas para verificar el impacto que genera esta formación. Tabulación de indicadores. Análisis y conclusión de encuestas. Con base en los resultados se hará un diseño y aplicación de planes de mejoramiento</p>
<p>Apropiarse de las metas de que pretende alcanzar la institución y de esta manera incentivar el trabajo en equipo para el logro de objetivos institucionales.</p>	<p>Incentivar a la comunidad educativa en el conocimiento y apropiación de la misión, la visión de la institución, el perfil de docentes, estudiantes y organizar diferentes actividades institucionales con miras a la apropiación de estas metas. Propiciar e incentivar el trabajo en equipo para el logro de objetivos institucionales, concientizar y sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia y beneficios del trabajo en equipo. Capacitación con expertos sobre el trabajo en equipo para directivos y docentes. Realizar mesas de trabajo con la comunidad educativa donde se haga visible la producción colectiva.</p>	<p>Anualmente se aplicarán encuestas para verificar el impacto que genera esta formación. Tabulación de indicadores Análisis y conclusión de encuestas. Con base en los resultados se hará un diseño y aplicación de planes de mejoramiento</p>

<p>Crear, reconocer y mejorar los canales de comunicación existentes para brindar un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño</p>	<p>Diseñar, implementar y brindar espacios para la realimentación de los procesos tanto pedagógicos como administrativos. Socializar con la comunidad educativa las dificultades, avances y propuestas de mejoramiento en este proceso de realimentación así como el seguimiento respectivo para alcanzar las metas. Identificar y mejorar los canales de comunicación existentes para brindar un clima de confianza, objetividad y calidad en el rendimiento y desempeño. Hacer uso de las herramientas tecnológicas en este aspecto. Generar espacios para interactuar y concertar las decisiones que inciden en la buena marcha institucional. Generar espacios pedagógicos a los docentes en donde se puedan compartir experiencias y proyectos que han dado resultado en los aprendizajes de los estudiantes. Conformar una comisión de veeduría a las decisiones institucionales. Elaborar y socializar el Plan Operativo Anual.</p>	<p>Anualmente se aplicarán encuestas para verificar el impacto que genera el esta formación. Tabulación de indicadores Análisis y conclusión de encuestas. Con base en los resultados se hará un diseño y aplicación de planes de mejoramiento</p>
--	--	--

Conclusiones

Para la sociedad existente es necesaria la formación de líderes que propicien una integración intelectual y emocional, que consoliden su equipo de trabajo en las instituciones educativas para transformarlas en organizaciones eficaces, con altas expectativas, que fortalezcan el liderazgo como promotor de los aprendizajes de los estudiantes y logren así la excelencia académica.

En cada parte de la estructura organizacional de una entidad, se debe fomentar la formación de líderes competentes que propicien el conocimiento de la misión y visión de la estructura pedagógica a toda la comunidad educativa por medio de sistemas de información y comunicación, para elevar el reconocimiento de las metas, sentido de pertenencia y calidad académica. Los líderes deben desarrollar habilidades para lograr su autoconocimiento, autorregulación, conciencia social y gestión de las relaciones, ser coherentes entre lo que planean y lo que realizan, practicar la ética, los valores humanos, el desarrollo sociocultural y los avances de la tecnología, elementos importantes para desarrollarse como líderes que conduzcan la institución educativa hacia el éxito.

REFERENCIAS

Ávila, R. (2008) La Configuración del Campo de la Rectoría Escolar Oficial en Colombia.

Recuperado de

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/alianza-cinde-mz/20091211042800/tesis-avila-aponte.pdf>

Bass, B. (2000). Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.

Bolívar, A. ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?

Revisión de la investigación y propuesta. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>

Burns, J. (1978). Leadership. Nueva York, Harper & Row.

CEAPA (2003). Funciones de la escuela y tiempos escolares en el nuevo escenario social

Documento base. Recuperado de <http://redes->

[cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EDUCACION-SOCIEDAD/FUNCIONES%20DE%20LA%20ESCUELA.pdf](http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EDUCACION-SOCIEDAD/FUNCIONES%20DE%20LA%20ESCUELA.pdf)

Colombia. *Constitución Política 1991*. Editorial Unión Bogotá. 2007

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Brasil: Edición McGraw Hill

Interamericana.

Freire S. Miranda A.(2014) El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico1.Lima. Editorial Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) recuperado de <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>

García, I (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica recuperado de <http://200.74.222.178/index.php/omnia/article/view/7329/7318>

Gento S. y Cortés J. (2011) Formación y liderazgo para el cambio educativo de <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20educativo.pdf>

Ginebra, J. (1997). Líderes en Acción. Colombia: Editorial McGraw Hill.

Goleman, D (2013) Liderazgo el poder de la inteligencia emocional. Barcelona. Ediciones B,S.A. 2013

Gómez, C. (2007) Liderazgo, conceptos, teorías y aspectos relevantes. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf

Horn, A., Marfan, J. (2010) Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>

Kreitner y Kinicki (1997). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: McGraw Hill.

Lafrancesco, E., Giovanni. (2004) Acreditación de los Centro Educativos. Autoevaluación y Autorregulación. Escuela Transformadora. Bogotá: Magisterio

Leithwood, K (2009).¿Como Liderar Nuestras Escuelas? Aportes a la Investigación. Chile: Salesianos

Lupano, M., Castro, A. (2005).Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida recuperada de

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1709092> Consultado el 2 Mayo 2015

Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e), pp. 11-24.

<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>. Consultado el 2 Mayo 2015

Pont, B, Nusche, D y Hunter M. Mejorar el liderazgo escolar recuperado de

<https://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf>

Ramírez, G. (2010). Derecho a la educación, obligaciones del estado y construcción de la ciudadanía recuperado de http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/54_6051_derecho-a-la-educacion-.pdf Consultado mayo 15 de 2015

Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

Robinson, K (2006) Las escuelas matan la creatividad. youtube.com. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=nPB-41q97zg>

Rojas, L.(2011). La responsabilidad Social de la escuela. Recuperado de

<http://www.revistaakademeia.cl/wp/wp-content/uploads/2011/01/La-responsabilidad-social-de-la-escuela.pdf>

Ruiz, G (2011) Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte recuperada de

<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/923>

Consultado el 20 de mayo

Sanmiguel, D. (2012) Prácticas de gestión de recursos humanos y el Comportamiento innovador de los profesores de educación Básica en colegios de la ciudad de bogotá. Recuperado de

<http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/11022>

SEP.(2009).Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Recuperado de

<http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/modelodegestionEE.pdf>

Spillane, J, Halverson, R, y Diamond J (2001) La investigación de la Escuela Práctica de Liderazgo: una perspectiva distribuida recuperado de

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/766818/Que-es-el-Liderazgo-Distribuido.html>

Valero, J.M.(2003).La escuela que yo quiero. México: Progreso

Vargas, I (2012) La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos recuperado de

<file:///C:/Users/Marcela/Downloads/DialnetLaEntrevistaEnLaInvestigacionCualitativa-3945773.pdf>