

DESCRIPCIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE
APRENDIZAJES EN LA ESCUELA

BLANCA MARCELA RODRÍGUEZ ARÉVALO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE HUMANIDADES

MAESTRIA EN EDUCACION

Cajicá, Julio, 2016

Resumen

La actuación de los líderes al dirigir las instituciones educativas es muy diferente a la manera y el objeto de administrar 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. En referencia al direccionamiento de las instituciones educativas tanto el dirigir como el liderar son variables muy importantes que afectan el aprendizaje de los estudiantes y en consecuencia la calidad de la educación y, 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. En este trabajo de investigación se 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 del poder de la inteligencia emocional, permitiendo a la organización escolar ahondar sobre el conocimiento del liderazgo efectivo y posibilitando la reorientación de sus procesos, el trabajo en equipo y de esta manera lograr la potencialización del aprendizaje de los estudiantes con el objetivo de capacitar a la organización para enfrentar la necesidades de la sociedad global actual.

Abstract

The performance of leaders in leading educational institutions is very different from the manner and purpose of managing a particular company, for this reason management focus such as leadership are in reciprocity to the task being done by managers in different fields of administration. In reference to addressing educational institutions both the manager and the leader 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 manager, 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.

Tabla de contenido

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I	2
Planteamiento del Problema	2
Pregunta de investigación.....	5
CAPÍTULO II	6
Antecedentes	6
Revisión Nacional.....	6
Artículo Ministerio de Educación.....	6
Universidad de Manizales	7
Pontificia Universidad Javeriana	8
Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.....	10
Revisión Internacional.....	12
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso de Chile.....	12
Artículo de libro Canadá	13
Artículo libro de Canadá	15
Artículo libro de Canadá	16
Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú.....	17
CAPÍTULO III	19
Justificación.....	19
CAPÍTULO IV.....	23
Objetivos	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos	23
CAPITULO V.....	24
Contextualización de la investigación	24
CAPÍTULO VI.....	27
Marco Teórico.....	27
El liderazgo y sus elementos centrales	28
El ejercicio del derecho a la educación a partir del liderazgo en el contexto educativo.....	32
Modelos en el liderazgo educativo	35
Liderazgo Distribuido	39

Liderazgo Transformacional.....	42
Liderazgo desde la inteligencia emocional	46
La influencia del liderazgo en la gestión educativa de calidad	55
CAPÍTULO VII.....	65
Marco Metodológico	65
Enfoque Investigativo	65
Tipo de investigación	66
Instrumentos de investigación.....	67
El cuestionario.....	67
Triangulación de la información	¡Error! Marcador no definido.
Grupos focales	71
La entrevista.....	72
Fases de la investigación.....	73
CAPÍTULO VIII.....	75
Análisis de la información	75
Análisis de grupos focales	75
Grupo focal estudiantes.....	76
Grupo focal docentes.....	81
Análisis entrevistas con directivos	88
CAPÍTULO IX.....	97
Análisis final de resultados	97
CAPÍTULO X.....	102
Orientaciones	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO XI	107
Impacto, Alcances y Limitaciones del proyecto	107
CONCLUSIONES.....	109
REFERENCIAS.....	111

Lista de tablas

Tabla 1. Nivel de Formación de los docentes y directivos.....	24
Tabla 2. Síntesis del ejercicio del liderazgo transformacional según Leithwood.....	45
Tabla 3. Los Estilos de liderazgo según Daniel Goleman.....	54
Tabla 4. Comparación entre los modelos de la administración escolar y de la Gestión Educativa.....	60
Tabla 5. Grupos focal con estudiantes.....	74
Tabla 6. Grupo focal con docentes.....	79
Tabla 7. Entrevista con directivos.....	86
Tabla 8. Propuesta de intervención	101

Lista de figuras

Figura 1. El marco de las competencias del liderazgo-inteligencia emocional	47
Figura 2. Desafíos de la Educación.....	62
Figura 3. Acciones de los líderes educativos	64

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación pretende dar a conocer los resultados de la investigación realizada en la institución Educativa Departamental Pablo VI del municipio de Sopó. Esta investigación surge de la experiencia de acompañamiento para el mejoramiento de la calidad educativa propuesta por el Ministerio de Educación Nacional 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 dificultades para incidir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Dicha experiencia lleva a caracterizar el liderazgo existente en dicha institución, con el fin de crear una propuesta que implementada en el colegio, favorezca los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta 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 y 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.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

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 de 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 siguen educando alumnos del siglo XXI inmersos en cantidad de avances tecnológicos, no han tenido en cuenta sus intereses ni su contexto, lo que dificulta un proceso de enseñanza-aprendizaje que no suple las necesidades y requerimientos de nuestra sociedad actual.

A lo largo de la experiencia de acompañamiento para el mejoramiento de la calidad educativa propuesta por el Ministerio de Educación Nacional desde el año 2013 a directivos docentes y docentes de básica primaria en las áreas del lenguaje y matemáticas, se ha podido evidenciar que los maestros en su mayoría son reacios al cambio en sus estrategias pedagógicas y prácticas de aula, tal vez en respuesta a sus paradigmas como mantener una constante actualización, el entusiasmo del docente hacia su labor, su motivación hacia la innovación, en fin, se les dificulta manifestar una actitud favorable para asumir cambios pedagógicos, tal vez debido a la comodidad de repetir año tras año los mismos discursos aplicando la ley del menor esfuerzo para seguir en su

“zona de confort”, tal vez por temor a enfrentarse a nuevos retos innovadores, tal vez por la seguridad que ofrece lo conocido, o quizás por la sobrecarga de tareas que comprometen la mayor parte de su tiempo, además de la falta de programas de formación docente en las instituciones encargadas; todo esto apunta a que los docentes desde el momento de planificar su práctica pedagógica, no tienen en cuenta las características de sus estudiantes, capacidades, habilidades, contexto cultural y socio-económico, estilos y ritmos de aprendizaje de los niños y niñas. Si se tuviesen en cuenta dichas características se permitiría individualizar la educación, prestando mayor atención a los estudiantes con dificultades de aprendizaje y atendiendo a tiempo sus necesidades con el fin de anticiparse un posible fracaso escolar. Esto significa, como lo expresa la Secretaria de Educación Pública de México, (SEP,2009, p.17) que “cada docente como líder de su aula debe ubicar, atender y en su caso canalizar, a aquellos alumnos que por alguna razón (condición física, psicológica, emocional, socioeconómica, familiar o cultural), estén expuestos a reprobación o a desertar”.

La SEP (2009), a la vez 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, proceso 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) y que conlleve a establecer y 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, 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.

Todo lo anterior explica que para conseguir una educación de calidad en una institución, se deben tomar medidas y realizar una serie de acciones como por ejemplo: las capacitaciones a los docentes y directivos y las pruebas estandarizadas del rendimiento de los estudiantes. Afirma Ruiz (2011) que los impactos generados por las medidas tomadas, solo han logrado ver en el problema educativo, según su estudio, que los niveles bajos en el rendimiento escolar dependen exclusivamente de la gestión y el liderazgo que ejerce el docente en el aula.

En ese sentido, Ruiz (2011) sostiene que no solo se debe mirar la gestión del docente sino que se debe ampliar la visión y tener en cuenta otros factores importantes que influyen también sobre la calidad de la educación, tales como la gestión que realiza el director como líder principal en una institución y quien es el directamente responsable de los progresos de la institución educativa con miras a una consecución de metas para el mejoramiento a corto, mediano y largo plazo.

De esta manera es el rector de la institución quien debe desarrollar, dentro del rol que desempeña, ciertas habilidades personales, como profesionales que le brinden la posibilidad de realizar una gestión de calidad en la institución educativa que lidera. Por esta razón (Ruiz, 2011, p.10) considera que es de suma importancia que el líder educativo sea: “un verdadero guía, conductor, visionario y estratega”.

Pregunta de investigación

Las problemáticas sociales que afrontamos actualmente, la poca innovación y cambio de las prácticas de aula de los docentes, la posición de los directivos frente al liderazgo ejercido en las instituciones educativas son algunas de las situaciones que evidencian la necesidad de que la escuela posea modelos de liderazgo coherentes con sus condiciones, direccionados y orientados por líderes educativos innovadores, abiertos al cambio, fuentes del talento humano, conllevan a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué percepción existe de los procesos de liderazgo educativo, como promotores de aprendizaje en las instituciones?

CAPÍTULO II

Antecedentes

La búsqueda de información que permita establecer unos antecedentes referentes al objeto de la presente investigación ha consistido en la revisión y análisis de un documento relacionado con la política educativa en Colombia y de por lo menos trece tesis (ver Anexo 1). Rejilla Revisión Documental) para obtener los títulos de especialistas y magister de diferentes universidades, encontradas ellas virtualmente, de las cuales se han citado nueve, que por sus hallazgos se considera que se relacionan directamente con dicho estudio; a partir de ellos se destaca lo siguiente:

Revisión Nacional

Artículo Ministerio de Educación

Uno de los primeros documentos revisados fue el Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016, generado por el MEN donde el Ministerio de Educación Nacional se plantea la necesidad de emprender transformaciones a nivel educativo; allí se sustenta que el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI. De allí resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión: (1) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; (2) el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional; (3) el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo; (4) la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y (5) el desarrollo de una cultura

de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas.

En síntesis: según las investigaciones adelantadas por el Ministerio de Educación Nacional MEN y las mesas de trabajo realizadas, se encontró que el liderazgo, la gestión y la transparencia, son los ejes fundamentales para alcanzar la calidad en la educación. Podemos ver cómo según lo analizado por el MEN el liderazgo es una de los factores más influyentes en la consecución de estas metas de calidad y es pieza fundamental para el mejoramiento de las instituciones educativas con miras a lograr la calidad de la educación por lo que es importante investigar sobre las características de los directivos como principales actores en la consecución de las mismas en nuestro país. A manera de conclusión si bien es cierto que el Ministerio de Educación busca la calidad de los procesos en las instituciones, el desarrollo de estos Planes decenales proporcionan a los municipios, departamentos y al país metas claras que surgen de las necesidades de cada uno de los contextos facilitando así el trabajo focalizado en los requerimientos de cada contexto y de esta manera posibilitando la formulación de planes de acción más asertivos y eficaces.

Universidad de Manizales

En Ávila (2008) con su trabajo de grado para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales: “La configuración del campo de la rectoría escolar oficial en Colombia”, planteó una investigación que tuvo un enfoque cualitativo; allí se recurrió al estudio de casos múltiples y se utilizaron entrevistas estructuradas, grupos focales, análisis documental, observación y una encuesta para recoger la interpretación de los diferentes actores de la comunidad educativa sobre lo que está

aconteciendo con los rectores, en esta investigación se analizó cómo se ve el papel del rector en el sector oficial a través de los años, a partir de las relaciones de poder, forma de gobierno y la concepción del oficio como ente administrador y la sobrecarga de trabajo de los rectores que difícilmente se pueden dedicar a ejercer un liderazgo educativo gracias a las reformas de los últimos años hechas por el gobierno nacional. Concluyendo que el oficio de rector como líder de la organización escolar está realmente en problemas, pues la labor directiva está marcada por un sesgo altamente administrativo y una orientación hacia el disciplinamiento de los docentes, y la rendición de cuentas. En medio de restricciones, los rectores y rectoras ensayan estrategias de negociación, y promueven acciones para lograr cumplir con los objetivos institucionales, con las demandas de la comunidad escolar y con las expectativas de su rol, pero en general no cumplen con el rol de líder pedagógico que deberían tener, dando esto, cuenta de la importancia que tiene el ahondar sobre el tema propuesto en la presente investigación.

Pontificia Universidad Javeriana

Por su parte Sanmiguel (2012) realizó una investigación sobre “Prácticas de gestión de recursos humanos y el Comportamiento innovador de los profesores de educación Básica en colegios de la ciudad de Bogotá” en donde se analizó el porcentaje de entidades educativas certificadas con el modelo de gestión de calidad European Foundation for Quality Management EFQM, ilustrando el creciente interés de los colegios por brindar un servicio educativo de calidad. Encontrando que los colegios privados dan mucha importancia a la certificación a nivel nacional e internacional, buscando ofrecer un servicio, en constante mejoramiento, con manejo de lenguas extranjeras y con sistemas administrativos eficiente, teniendo en cuenta las tendencias educativas, en búsqueda de la cualificación de la educación y la innovación y basados en que esto no se puede conseguir sin la Gestión del Recurso Humano. Se analizó el punto de vista de los trabajadores con

respecto al desempeño innovador que puede tener en su organización, la cual está certificada, tratando de demostrar si había o no relación entre EFQM (Calidad) e Innovación (Comportamiento) mediante las Prácticas de Recursos Humanos y si en las empresas certificadas se evidenciaba un alto nivel de comportamientos innovadores, el autor hace referencia a que este tema no se ha investigado antes, por lo menos en el aspecto social que se tuvo como punto principal la promoción los comportamientos Innovadores, una de las ramas más relevantes dentro de la certificación para los colegios y se propone profundizar en él por considerarse relevante a nivel nacional y con gran importancia para el país, como lo es la educación y la búsqueda de la excelencia dentro de esta. La investigación utilizó una metodología de evaluación tipo exploratoria, basado en respuestas dadas por 52 docentes de instituciones acreditadas por EFQM en la ciudad de Bogotá y 7 entrevistas hechas a los coordinadores o líderes en dichas instituciones. Se encontró que los colegios encuestados disponen de recursos para la capacitación y puesta en marcha de proyectos innovadores y los docentes poseen autonomía en sus rutinas diarias para explorar y emprender dichos proyectos, además existe por parte de los docentes y de las instituciones la disposición, creatividad y buena actitud en el desarrollo de los mismos; también se vio la tendencia colombiana de las organizaciones que han obtenido alguna clase de reconocimiento o acreditación que en vez de buscar un mejoramiento compartido, buscan el éxito individual.

Con respecto a la motivación, se ve reflejada una característica a nivel nacional con los trabajadores en educación, es decir, los docentes: la práctica con menor valor hace referencia al aspecto salarial, de remuneración e ingresos, como a la equidad laboral. Lastimosamente, a nivel nacional, y no solo en instituciones educativas, se está sufriendo una crisis de equidad laboral y justa remuneración. Así mismo se demuestra que una de las principales fuentes de motivación

además del aspecto salarial, es el clima en las organizaciones. Por otro lado, se pudo ver el énfasis de los colegios hacia la innovación y mejora continua, al ver que está altamente calificada la práctica con referencia a los incentivos y bonificaciones por desempeños superiores que conllevan mejoras, creatividad e innovación. Por último, en la dimensión de trabajo en equipo, se pudo observar que es una de las dimensiones en la cual se hace mayor énfasis dentro de los colegios, obteniendo el promedio por dimensión más alto entre las evaluadas. Demostrando esto, la práctica con calificación más alta es la que hace referencia a la actitud del colegio y enfoque organizacional hacia el trabajo en equipo y disposición al cambio. La menor calificación la tiene la práctica basada en la remuneración, bonificaciones e incentivos.

Se puede concluir de esta investigación que se debe hacer un replanteamiento de las prácticas referentes a los incentivos económicos, la remuneración salarial y las bonificaciones de los docentes, puesto que son algunas de las principales fuentes de motivación para los trabajadores. En este orden de ideas se deben buscar diversas maneras de capacitar a los docentes no solo para las actividades inherentes a la docencia, sino también en cuanto a calidad, comparación, tendencias del sector y globalización, buscando seguir estándares internacionales exitosos, como en este caso, estándares de altísima calidad. También se concluye que en la actualidad a nivel nacional son muy pocos los establecimientos educativos oficiales que cuentan con la certificación de calidad y vale la pena comenzar a indagar desde el liderazgo educativo qué hace falta y cómo se puede aportar para lograr hacer parte de estos colegios certificados en calidad y que no se quede esto solo para unos cuantos.

Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá

Bolívar (2010) con su investigación ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? podemos ver como el autor hace una revisión de la literatura y de algunas de

las experiencias internacionales más recientes sobre el liderazgo pedagógico y su importancia como un factor relevante en la mejora de resultados de los establecimientos educativos. Los objetivos de la investigación son : Analizar y determinar factores y variables que ejercen un impacto en la eficacia del centro escolar (rendimiento académico del alumnado) y, entre ellos, en especial la influencia de la dirección escolar de los Institutos de Educación, también pretende delimitar las buenas prácticas que emplean los directivos exitosos para influir, de modo mediado, en los resultados de aprendizaje y, en segundo lugar, cómo las modulan y adecúan en función de la situación o contexto . En un primer momento se realizó un análisis cuantitativo indagando sobre la eficacia escolar tomando como referencia el contexto de la institución.

Con esta investigación se puede concluir que los equipos directivos tienen que liderar la dinámica educativa de la escuela e inevitablemente deben entrar en el perfeccionamiento de las estrategias y modelos de enseñanza y del aprendizaje que ofrece el establecimiento. Ésta no puede quedar enteramente al arbitrio de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte, haga en su aula, si los profesores son clave de la transformación de la educación, los rectores han de crear el clima adecuado para que los docentes lleven la a cabo esta transformación; el rector, en este sentido, tiene que ejercer un papel “transformador”: estimular y desarrollar un clima de confianza, contribuir al desarrollo profesional de los educadores e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas, construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, crear cultura de colaboración y trabajo en equipo, generar altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material a sus colaboradores, así como delegarles funciones transformadoras. En esta investigación se puede ver la crucial importancia del líder con papel transformador en la escuela

Revisión Internacional

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso de Chile

En otros países como Chile en la universidad mencionada, Horn y Marfan (2010) llevaron a cabo una investigación tomando 14 estudios con base empírica que rescataban la importancia del liderazgo educativo en el logro de buenos resultados escolares; estos estudios se realizaron por medio de la revisión bibliográfica de publicaciones del año 2000 en adelante. A través del análisis de las investigaciones realizadas al respecto durante los últimos 10 años de investigación, se pudo evidenciar que en Chile, el liderazgo educativo es un factor capaz de producir cambios en la organización escolar que promuevan la calidad de los aprendizajes, que el trabajo de los directivos es uno de los factores que está detrás de la eficacia escolar. Adicionalmente, se explican las características de un liderazgo eficaz, y encuentra que lo que más incide en la calidad de las escuelas es tener un director de primera línea, que cuente con la autoridad suficiente para tomar determinadas medidas, así como también, esto debe combinarse con otros factores, tales como un cuerpo docente estable, capacitado y motivado, lo cual sería la médula de una buena escuela y es lo que produciría diferencias significativas en el desempeño de los alumnos. Sin embargo a pesar de los trabajos analizados, las autoras consideran importante seguir avanzando en la realización de investigaciones cuantitativas sobre muestras más amplias que permitan visualizar mejor el panorama nacional.

Esta tesis aporta a la presente investigación ya que caracterizar los directivos posibilita iniciar el proceso de transformación del liderazgo escolar y en consecuencia el mejoramiento de las prácticas de aula innovadoras y el rendimiento de los estudiantes ya que se considera el liderazgo educativo como un factor capaz de producir cambios en la organización escolar que promuevan la calidad de los aprendizajes

Artículo de libro Canadá

Por la relación e importancia que tienen con la presente investigación, citaremos cuatro de los seis artículos escritos por Kenneth Leithwood investigador Canadiense; estos artículos hacen parte del libro “¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación” donde el autor destaca las principales competencias que han desarrollado los líderes que logran cambios efectivos en sus escuelas. Describe a los líderes transformacionales y plantea la importancia que tiene no sólo el director sino todo el equipo directivo en lo que denomina el liderazgo distribuido. Por último, agrega un análisis de la dimensión emocional del mejoramiento escolar y del rol del liderazgo en este tema, aspecto que ha sido muy poco tratado en el ámbito de la educación en el mundo.

En Canadá, país ubicado dentro de las naciones con mejor nivel educativo a nivel mundial, se han realizado varios estudios sobre el liderazgo; entre ellos tenemos la de Leithwood, K, Rielh, C (2009) con su investigación ¿Qué sabemos de liderazgo educativo? en la que su objetivo era indagar acerca de los efectos de las prácticas de liderazgo transformacional sobre las condiciones organizacionales y el compromiso de los alumnos con la escuela, tomando en cuenta los efectos potencialmente amplios de la cultura educativa familiar. Se realizó una investigación de tipo

cuantitativo en donde se desarrollaron dos instrumentos de consulta, uno para reunir datos proporcionados por los profesores acerca de las condiciones (organizacionales) existentes en la escuela y en el aula, y acerca del liderazgo transformacional, y otro para reunir información de los alumnos acerca de su compromiso con la escuela y de sus culturas educativas familiares. Como resultado, se obtuvo que los efectos del liderazgo transformacional son significativos aunque tenues en la dimensión afectiva o psicológica (identificación) y la dimensión conductual (participación) del compromiso de los alumnos. Los efectos de las prácticas de liderazgo transformacional sobre el compromiso de los alumnos fueron sustancialmente más tenues que los de la cultura educativa familiar. Lo que indica que aunque el tipo de liderazgo ejercido por las directivas y los docentes sí influye en los resultados de los estudiantes y que el compromiso de los estudiantes es más influenciado por la cultura educativa familiar.

Leithwood y Jantzi (2009) en otra de sus investigaciones abordó los “Efectos del liderazgo transformacional” en la Universidad de Toronto; allí se observan las condiciones organizacionales y el compromiso de los alumnos con la escuela, se exploraron los efectos relativos de las prácticas de liderazgo transformacional sobre condiciones organizacionales específicas y sobre el compromiso de los alumnos con la escuela; se utilizaron datos de una muestra de 1.762 profesores y 9.941 alumnos en un gran distrito escolar. Los resultados evidenciaron rasgos marcados y reveladores de este liderazgo sobre las condiciones organizacionales y efectos totales moderados, pero aun así significativos, sobre el compromiso de los estudiantes. Iniciativas como ésta, suponen altos niveles de motivación y compromiso de parte del equipo educativo de las escuelas para resolver los complejos problemas asociados con su implementación.

Gran cantidad de literatura revisada en esta investigación sugiere que las prácticas transformacionales contribuyen efectivamente al desarrollo de capacidades y compromiso dentro de una compañía. Sin embargo, existe mucho menos evidencia como para determinar si estos efectos socio-psicológicos se traducen efectivamente en un cambio organizacional y en mejores resultados, especialmente en contextos escolares.

Artículo libro de Canadá

La investigación “Efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar” realizada por Leithwood y Mascall (2009) , evidencia que los autores se propusieron estimar el impacto del liderazgo colectivo o distribuido en variables claves relacionadas con los profesores y en los logros escolares. Asimismo, indagaron sobre la contribución relativa de las distintas fuentes de este tipo de liderazgo y si las diferencias en los patrones de liderazgo colectivo se relacionaban con diferencias en el logro escolar de los estudiantes. La metodología empleada fue cuantitativa teniendo en cuenta las respuestas de 2.570 profesores distribuidos en 90 escuelas primarias y secundarias; se promediaron los datos sobre el desempeño de los estudiantes en lenguaje y matemáticas durante tres años, con información obtenida en sitios web escolares. Los datos fueron analizados mediante técnicas de análisis de trayectoria. Se encontró que: el liderazgo colectivo explicó una proporción significativa de la variación en los logros escolares en las diferentes escuelas. Las escuelas con mejor rendimiento les asignaron un mayor grado de influencia en liderazgo a todos los miembros de la escuela y a otros grupos de interés, que las escuelas con un rendimiento más bajo.

Estas diferencias demostraron ser más significativas en relación al liderazgo ejercido por los equipos escolares, los apoderados y alumnos. Los mayores niveles de influencia les fueron

atribuidos a los directores en todas las escuelas. Al parecer la influencia es un recurso infinito en las instituciones educativas, cuanto más la distribuyen las personas que se apropian de roles de liderazgo, más se adquiere de allí la importancia de investigar sobre cómo afecta este tema a la educación colombiana.

Artículo libro de Canadá

Leithwood, Mascal, Strauss, Sacks, Memon y Yashkina (2009) realizaron un estudio titulado: “Distribuir el liderazgo en aras de escuelas más inteligentes, eliminar el ego del sistema” en la Universidad de Toronto, Canadá; en este estudio, los autores investigaron cómo se distribuía el liderazgo educativo en las instituciones y fuera de ellas, descubrieron quiénes supervisaban la implementación del mismo, así como qué funciones de liderazgo son cumplidas por cada uno, las características de los líderes no administrativos y los factores que promueven o inhiben la distribución de las funciones de liderazgo.

Esta descripción del liderazgo distribuido en este lugar constituyó un ejemplo de “mejor práctica” en ese momento -no perfecto-, pero probablemente mejor que el promedio en un grado significativo. El aspecto más relevante de este estudio fue el papel crítico que juegan los líderes escolares formales y los líderes municipales y departamentales para ayudar a promover formas aparentemente productivas de liderazgo distribuido. Allí se logró entender que el mejor líder no es el que más órdenes da sino el que es capaz de distribuir el trabajo de manera equitativa y sobre todo eficiente. En términos globales, la investigación indica que la distribución del liderazgo a otras personas no se traduce en una menor demanda de liderazgo hacia quienes se apropian de cargos de liderazgo formal. Sin embargo, sí debe haber una mayor demanda de la asertiva coordinación y delegación del desempeño de las funciones de liderazgo, lo que implica desarrollar

destrezas de liderazgo en las demás personas y monitorear el trabajo de liderazgo de dichas personas, entregándoles una retroalimentación objetiva y constructiva sobre sus esfuerzos.

El liderazgo distribuido en las escuelas representa el compromiso más determinado, explícito y difundido que se ha implementado para distribuir planificadamente las funciones de liderazgo en los distritos y sus escuelas en aras del mejoramiento del ámbito escolar. Para esta investigación se estudió una muestra de 8 escuelas de básica primaria y básica secundaria con directores que llevaran dos o más años y se usaron cuatro instrumentos para recopilar la información, encuestas a los docentes, información a través de entrevistas, uno para los líderes distritales y tres para el personal escolar (uno para aquellas personas que habían sido nominadas líderes por sus pares, uno para quienes las habían nominado como líderes, y uno para los directores).

Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú

Sorados (2010), en su tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, para lograr el grado Magister, plantea como problema central: ¿En qué medida el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de Lima, en el periodo marzo-mayo del 2009? Se aplicó un tipo básico de investigación, con un diseño no experimental y de nivel descriptivo- correlacional, donde se determinó el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa por medio de una encuesta a directores, docentes y trabajadores en donde se obtuvieron las siguientes conclusiones: El liderazgo de los directores se relaciona de manera directa con la calidad de la gestión educativa de las instituciones escolares en Lima. La dimensión pedagógica fue la de mayor influencia en la

gestión educativa. La calidad debe ser un factor para promoverse en todos los sectores de la educación.

En esta investigación podemos ver la influencia del liderazgo educativo en el mejoramiento de la institución, por esta razón resulta importante caracterizar el liderazgo en nuestras instituciones con miras a proponer nuevos estilos de gestión para lograr la calidad educativa en nuestro país.

Como podemos observar en las diferentes exploraciones, el liderazgo ejerce una fuerte influencia en los docentes y, en consecuencia, en procesos de enseñanza-aprendizaje. Las anteriores investigaciones demuestran la necesidad de caracterizar el liderazgo educativo como una oportunidad para identificar tanto los modelos actuales como los anteriormente usados en las instituciones de nuestro país y, con base en lo encontrado, proyectar y 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, de aprendizaje de los estudiantes.

CAPÍTULO III

Justificación

La existencia de liderazgo ha sido desde tiempos inmemoriales, primordial en cualquier organización de los seres humanos: “El liderazgo es más importante que los sistemas, estrategias o la filosofía de la organización” (Giuliano,2002, p.376) citado por Gento y Cortes,(2011) manifiesta que “El liderazgo es importante: quién sea el líder y cómo actúe marcan la diferencia” teniendo en cuenta estas apreciaciones y con base a las experiencias evidenciadas en las instituciones educativas del contexto Colombiano surge la necesidad de mejorar el liderazgo escolar como actividad indispensable en la educación actual.

Según Pont, Nusche y Moorman (2008) en el informe realizado para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y que ha sido publicada en su versión original como “Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy”, se hace referencia a que el liderazgo de la institución educativa es prioridad en la política pedagógica mundial. También sostiene que la autonomía escolar y el enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte fundamental reevaluar el papel y la función de los líderes en la escuela.

Lo anteriormente citado nos muestra que la organización tiene la responsabilidad de fomentar la formación de líderes comprometidos que se apropien y den a conocer a todos los integrantes de

la comunidad la misión y visión de la organización educativa llevando a estos sujetos a la apropiación de estos elementos como parte fundamental que permita elevar el reconocimiento de las metas, el sentido de pertenencia y la calidad académica y de gestión.

En este sentido se hace necesario tener en las organizaciones educativas un capital humano correctamente instalado, apropiado, capacitado y preparado para enfrentar los retos de la modernidad relacionados con la gestión educativa, llegando así a profundizar en el liderazgo escolar, como una profesión, y a apoyar a los líderes escolares actuales, haciendo del liderazgo escolar una carrera atractiva para los futuros directivos. Pont, Nusche y Moorman (2008).

Ahora bien, podemos observar cómo el ejercicio del liderazgo educativo en las instituciones toma un papel significativo en el mundo actual; no podemos quedarnos desconociendo las tecnologías y metodologías de enseñanza innovadoras y desechar a su vez, las teorías inherentes al cambio, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo, las cuales deben ser tenidas en cuenta y asumidas en la actualidad; debemos permanecer a la vanguardia de los avances en todo sentido en la educación con el fin de hacer de las instituciones educativas, organizaciones que aprenden y que están en la obligación permanente de innovar en todos los aspectos que esta abarca.

Hoy en día, según el nuevo enfoque de las teorías de administración, la efectividad es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad, por esto es indispensable, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la población. En este orden de ideas, (Ruiz, 2011, p.11) afirma

que el nuevo concepto de la administración esta enriquecido por la aparición de tres nuevas fuentes: “El desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaron por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos”.

A pesar de la aparición de todas estas nuevas tendencias y avances en la administración educativa a nivel mundial, Ruiz (2011) sostiene que la gestión de la educación tiene una fuerte carga de empirismo en todas las demandas del sistema, lo que hace difícil evaluar permanentemente los resultados para poder hacer los ajustes necesarios en pro del mejoramiento y la calidad.

De lo expresado se puede decir que la organización educativa todavía posee una “estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación” (Ruiz, 2011,p.11), trayendo esto, consecuencias en la eficacia y eficiencia que obstaculizan los procesos administrativos y en consecuencia el mejoramiento en los aprendizajes de los estudiantes.

Desde una perspectiva más institucional, Ruiz (2011) considera que la falta de capacitación para administrar las instituciones educativas ha sido un obstáculo para lograr mejores resultados; los gerentes educativos, como líderes de todos los procesos, son los encargados de responder no solo por la parte académica y el rendimiento de los docentes y estudiantes a su cargo, sino de los recursos monetarios asignados por el gobierno. “El desconocimiento de las teorías inherentes al cambio, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, el liderazgo, etc., han conllevado a los rectores a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el

respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener” (Ruiz, 2011, p.12). Este desconocimiento lleva a los directores a ignorar cómo aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas y los imposibilita para aplicar teorías que favorezcan la interacción entre los actores del proceso de mejoramiento de la calidad educativa en aras de propiciar un clima organizacional armónico y eficiente.

Considerando que las instituciones de nuestro país no están ajenas a estas realidades y con base en la experiencia de casi tres años de trabajo de acompañamiento a la institución en los procesos de mejoramiento escolar, se ha evidenciado inexistencia de un modelo de liderazgo claramente establecido en la institución que busque el progreso y la calidad de los métodos de enseñanza; en consecuencia surge la necesidad de caracterizar el liderazgo educativo implementado por los docentes y directivos de la institución educativa Pablo VI de Sopó y a partir de los resultados hacer una propuesta de un modelo de liderazgo que propicie una integración intelectual y emocional, consolide equipos comprometidos de trabajo en las instituciones educativas y, dado lo anterior, se logre transformar la escuela en una organización más eficaz, con altas expectativas alcanzando así, promover el correcto y total aprendizaje de los estudiantes .

CAPÍTULO IV

Objetivos

Objetivo General

Describir el liderazgo existente en la Institución Educativa Pablo VI del municipio de Sopó con el fin de proponer orientaciones que promueva los aprendizajes de los estudiantes.

Objetivos Específicos

Identificar el perfil de los docentes y de los directivos docentes de la institución educativa objeto de la investigación, con la finalidad de promover estrategias de mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes.

Identificar la influencia del estilo de liderazgo de los directivos sobre los procesos pedagógicos llevados a cabo en dicha institución educativa.

Generar unas Orientaciones coherentes para esta institución escolar, a partir de la descripción realizada y de acuerdo a su contexto específico, que permita a todos los miembros de la comunidad educativa reconocer y generar líderes en el campo educativo como un primer paso para la creación de una propuesta de mejoramiento.

CAPITULO V

Contextualización de la investigación

La investigación se llevó a cabo en la institución Educativa Pablo VI ubicada en el casco urbano del municipio de Sopó Cundinamarca, la institución posee cuatro sedes 3 urbanas y una rural y atiende una población de 1.200 estudiantes pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3 de los diferentes barrios que se encuentran en la zona urbana del municipio: Rincón del Norte, Las Quintas, Los Sauces, La Montana, Primera de Mayo, Los Rosales, El Cerrito, Salamea, Suetana, Centro y Rincón Santo. En la parte Rural atiende a 20 estudiantes residentes en su mayoría en la vereda Centro Alto y aldeañas. Los estudiantes pertenecen en su gran mayoría a familias disfuncionales, de escasos recursos y en menor cantidad a familias desplazadas víctimas del conflicto armado. Esta población de estudiantes está atendida por 75 docentes de los cuales el 85% son mujeres, el 15 % restante son hombres, las edades promedio son entre 30 y 45 años en un 60% y el 40% restante poseen más de 45 años. En la tabla 1. Podemos apreciar los niveles de formación de los docentes.

Tabla 1. Nivel de Formación de los docentes y directivos

NIVEL DE ESTUDIO	No. DE DOCENTES
NORMALISTA	4
UNIVERSITARIO	60
ESPECIALISTA	7

MAGISTER	3
DOCTORADO	1

Según investigaciones realizadas la edad así como la formación continua y permanente juegan un papel importante en el ejercicio del liderazgo Kotter (2000) sostiene que teniendo en cuenta que a medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los métodos de enseñanza y de liderazgo se vuelven obsoletos. Los líderes del momento son aquellos extremadamente innovadores y pueden manejar los problemas de la creciente celeridad de los procesos obsoletos. Con respecto a la edad y los medios de información y comunicación, Kotter (2000) sostienen, que se hace evidente que ninguna organización puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, necesitan saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo. A pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Deben ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Deben desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia. Según Kotter (2000) en la nueva edad. Deben desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia, cabe agregar que, como surge de todo lo dicho, si se pretende motivar a los participantes de una organización, para lograr no sólo que entre todos se alcancen las metas propuestas, sino también que quienes participan encuentren en la acción beneficios para la consecución de sus objetivos individuales, se debe conseguir una cabal integración entre las

metas del grupo humano y la meta de la organización. Para esto es necesario que quienes posean autoridad formal tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad como para erigirse en líderes del grupo humano en general y la brecha en edad y en formación y capacitación son obstáculos grandes para conseguirlo.

CAPÍTULO VI

Marco Teórico

Según las diferentes teorías que estudian el liderazgo se puede afirmar que es posible encontrar algunas particularidades comunes en ellas. Según Lupano y Castro (2005) gran parte de las teorías llegan a la conclusión de que el liderazgo puede ser definido como un proceso de influencia que se lleva a cabo desde una persona, el líder, y de sus seguidores; también acuerdan en decir que esta influencia puede ser explicada y afectada a través de las características propias y conductas innatas del líder y por las percepciones y capacidades por parte de quienes lo siguen, teniendo gran relevancia en este proceso, el contexto socio-cultural en el cual se desarrolle dicha relación.

Se puede afirmar también que el liderazgo es aplicado a las relaciones sociales y sirve a fines sociales. Teniendo en cuenta que los líderes son individuos, el liderazgo está inmerso en las relaciones humanas y obviamente en las organizaciones sociales; su finalidad es llevar a cabo una función o buscar alcanzar metas o beneficios para un grupo que se encuentra bajo la dirección del líder. El liderazgo tiene implícito un propósito claro y una dirección definida; los líderes, por su parte, deben perseguir metas claras y perseverar en conseguirlas, así como ser responsables de su cumplimiento. En la mayoría de los casos, le corresponde al líder visualizar, proyectar, desarrollar y promover metas grupales; en otros, se trata de un proceso en donde participan todos los seguidores, pero donde el líder es quien toma las determinaciones y directrices de las acciones a seguir.

En este sentido, en la presente investigación y como parte del marco teórico se aborda la concepción de liderazgo y sus elementos centrales desde diversos autores, se revisará el derecho a la educación de acuerdo con la Constitución Política Colombiana considerando que el liderazgo debe promover una educación que garantice la inclusión, la plena participación y el aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes, sin importar sus diferencias personales y su procedencia social y cultural. De esta manera, nos centraremos en 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 será preciso mirar la influencia de la gestión educativa en el liderazgo escolar desde diferentes autores.

El liderazgo y sus elementos centrales

Podemos ver a lo largo de variadas investigaciones que el liderazgo es un proceso de influencia. En ocasiones las acciones de los líderes tienen un efecto directo en las metas principales del colectivo, pero otras veces su acción consiste solamente en influenciar los pensamientos y el actuar de otras personas y establecer algunas condiciones que les permitan ser efectivos. Esta influencia sostiene Burns (1978) puede realizarse de manera dirigida, ayudando a las personas a realizar algo específico o algo muy amplio y transformador, su oficio es entonces el de impulsar las aspiraciones y acciones de otras personas.

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 sinfín 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. Desde otro punto de vista, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas que se propongan. La fuente de esta influencia puede venir desde la persona que ejerce un rango de mayor poder en una organización. Según Robbins (1999) el liderazgo es también un proceso interactivo y compartido, en el cual los miembros del equipo desarrollan habilidades comunes dentro de un mismo proceso; este proceso implica, entonces, establecer una dirección clara, una visión amplia y unas estrategias adecuadas para llegar a una meta definida, organizando a las personas y al mismo tiempo motivándolas para cumplirla. Liderazgo es, además, la influencia interpersonal que se ejerce sobre otros seres humanos en una situación, encaminada a través de procesos 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 está orientado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, por lo que resulta imposible centrarse en la revisión de características individuales dentro de un grupo.

Según Donnelly, Gibson y Ivancevich (1996) citados por García (2007), algunos autores han definido al liderazgo como un sinónimo de dirección; sin embargo no solo los líderes se encuentran ejerciendo su labor dentro de la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido de la siguiente manera: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella; el liderazgo es la habilidad

de persuadir, motivar, influir, convencer a otras personas para que busquen con perseverancia y esfuerzo el logro de los objetivos y metas definidas. Es el factor humano el que logra la cooperación de un grupo y lo motiva a buscar cumplir los objetivos. Acciones propias de la dirección como la objetiva planificación, la organización estratégica y la asertiva toma de decisiones, llegan a ser mucho más efectivas cuando un líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos.

Según Ginebra (1997) el liderazgo, entonces, es la habilidad para impulsar personas motivadas hacia un objetivo o meta trazados, siendo esta, únicamente una parte de las tareas del directivo.

Cabe también señalar que Siliceo, Casares y González (1999), citados por García (2007), el líder en cualquiera de las zonas de trabajo en donde se desempeñe, es en contexto un constructor de la cultura organizacional, en donde desde su rol debe tener en cuenta, el conjunto de valores, costumbres, creencias, rutinas, pautas, actitudes y conductas que son, entre otras, las que dan identidad, carácter, temperamento, sentido y destino a una organización, todo esto con el fin de alcanzar el logro de sus objetivos económicos y sociales. Sobre el mismo, Kast (1973) citado por Sobral (1998) y citado por García (2007), afirma que el liderazgo se da por el influjo constante de un individuo sobre un grupo de personas, orientada hacia la ejecución de las funciones de este grupo para alcanzar los objetivos trazados. Además, este autor hace énfasis en que dicha influencia no es solo promovida en el momento, sino que debe ser invariable y constante en el tiempo, provocando esto, que el papel del líder sea permanente, en el sentido que se concede gran

capacidad de influencia sobre un grupo determinado y por un periodo temporal más o menos amplio.

Bass (2000) señala diferentes categorías en la que se pueden introducir las distintas definiciones que se han dado sobre liderazgo. Las categorías son las siguientes: a) como actividad y proceso grupal; b) como tipo de personalidad; c) como la capacidad de provocar obediencia; d) como ejercicio de influencia; e) como conducta; f) como relación de poder; g) como el instrumento para el logro de metas grupales; h) como resultado del proceso de interacción; i) como rol diferenciado, j) como iniciación y mantenimiento de la estructura de rol.

De acuerdo con Kreitner y Kinicki, (1997); Robbins, (1999); Hellriegel, Slocum y Woodman, (1999). Citados por Gómez (2007) las categorías anteriores se pueden relacionar con los enfoques más antiguos sobre el liderazgo; se pueden exponer las teorías que estuvieron relacionadas directamente con las características personales innatas de los individuos. En este sentido se encuentran la teoría de los rasgos, el liderazgo carismático y la teoría motivacional. Por otra parte, algunos investigadores han analizado el liderazgo más desde el punto de vista del conjunto de comportamientos específicos que muestra el líder, determinando su interacción con los seguidores. En este orden de ideas, se ubican las teorías conductuales y el liderazgo transaccional/transformacional. Uno de los enfoques menos conocidos considera al liderazgo en términos de un rol social. Dentro de este enfoque se encuentra la teoría racional- burocrática. Uno de los enfoques más recientes, se interesó por los postulados de la teoría conductual y sometió su efecto en función de las condiciones contextuales en las que se ejerce el liderazgo. En este grupo

se encuentran las teorías situacionales o de contingencia. Para finalizar, recientemente se ha afrontado el problema del liderazgo como un fenómeno perceptual, perspectiva en la cual se encuentra la teoría de la atribución de liderazgo.

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, p.29) 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. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo. La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos

estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley”. y es el estado como garante de los derechos de humanos de los ciudadanos, quien se obliga a dar cumplimiento a este derecho fundamental.

Según Ramírez (2010) el Estado Colombiano desde sus políticas de gobierno ha trabajado, desde hace ya varios años, por cuatro componentes que favorecen la educación, estos son: la asequibilidad o disponibilidad del servicio, la accesibilidad, la adaptabilidad, la aceptabilidad. La asequibilidad o disponibilidad del servicio, que se refiere a la obligación del Estado de fundar y financiar instituciones educativas que cubran la necesidad de acuerdo con la demanda de ingreso al sistema educativo del país, no obstruir la construcción y funcionamiento de instituciones de carácter privado pese a que estas apoyan la asequibilidad al sistema educativo. La accesibilidad, se refiere a la obligación del Estado de garantizar el acceso de todos los niños, niñas y jóvenes a la educación en condiciones de igualdad al sistema educativo, garantizar la eliminación de todo tipo de discriminación en el mismo, y facilitar el acceso al servicio desde el punto de vista de desplazamiento y económico. La adaptabilidad, se refiere a la importancia de la educación y el proceso de adaptación a las necesidades y demandas de los educandos de tal manera que se garantice continuidad en la prestación del servicio. La aceptabilidad, la cual hace alusión a la calidad de la educación que debe impartirse en las instituciones educativas del Estado.

Dentro del mismo artículo 67, citado anteriormente, se garantiza la disponibilidad de una formación básica para todos, partiendo del hecho de 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. El Estado colombiano busca con esta obligatoriedad bajar la tasa de analfabetismo existente aún en nuestro país por la gestión de los diferentes gobiernos por conseguirlo, sin embargo se hace difícil lograr esta meta

por las difíciles situaciones geográficas y económicas de algunos sectores del país y por la imposibilidad técnica del Estado colombiano para dar cumplimiento inmediato a esta disposición.

Según lo anterior, Ramírez (2010) sostiene que la educación como derecho debe afectar a todos los que participan en el proceso, incluido el estudiante quien es el que posee el derecho, quien tiene el deber de adquirir como mínimo la educación primaria, una educación íntegra que no se limite solo a los procesos académicos sino que sea un apoyo en la cimentación de bases morales y éticas que le sirvan al estudiante como herramientas, junto con los conocimientos adquiridos, para poder afrontar la vida desde el rol de ciudadano, padre, madre, profesional, una educación que trascienda y que evolucione su contexto y la sociedad en la que se encuentra inmerso.

De esta manera, 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.

Se puede apreciar que en cada uno de los puntos expuestos se identifica la importancia que tiene el liderazgo pedagógico en el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes, aspecto que es recogido en las políticas de Estado. Sin embargo, a pesar del reconocimiento otorgado al liderazgo de los directivos y gestión de la educación, tanto en la agenda política actual como en la investigación sobre escuelas eficaces, existen pocos estudios abocados a profundizar en el tema y recoger evidencias de la incidencia que tiene el liderazgo de los directivos sobre el rendimiento

académico de los estudiantes, tema este importante para ahondar en futuras investigaciones. En este contexto, se espera que los hallazgos obtenidos en la presente investigación permitan orientar mejor las acciones institucionales, aportando información clara y precisa sobre los modelos que pueden ser adoptados por los líderes en una realidad tan diversa como la nuestra.

Modelos en el liderazgo educativo

En este capítulo se abordara el liderazgo educativo desde los modelos distribuido, transformacional y liderazgo desde la inteligencia emocional. 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. Los modelos de liderazgo mencionados anteriormente permiten a la escuela la participación, la gestión y la posibilidad de que el directivo se identifique con un modelo o varios, ejecutándolos en su organización con el fin de llevar a la escuela a lograr las metas trazadas.

El liderazgo educativo lo podemos definir según Leithwood (1999) como la labor de influenciar a personas que tienen como misión alcanzar cualquier objetivo orientado al aprendizaje escolar, las metas del liderazgo educativo están centradas en la instrucción, este liderazgo asume que los líderes pondrán su atención a asegurar que todos los integrantes y acciones dentro del sistema educativo apunten a conseguir el tan anhelado aprendizaje de los estudiantes.

Ejercer liderazgo educativo desde la gestión directiva significa, principalmente, orientar y motivar -según Losada (2007)- el liderazgo educativo de los directivos que se ha venido haciendo cada vez más complejo, debido a que se le están delegando mayores responsabilidades y mejores resultados de los procesos tanto a nivel académico como a nivel administrativo. En consecuencia, los directivos deben cambiar los paradigmas y creencias de manejar la institución educativa desde el autoritarismo; el liderazgo educativo cambia estas percepciones de liderazgo y lleva al directivo a ver las necesidades de la institución y definir claramente los logros a alcanzar por la institución.

Motivar es incentivar, apoyar, contribuir al desarrollo de las personas que la forman -en este caso y de manera especial los docentes y el personal administrativo y de apoyo que trabaja en las instituciones educativas-, a partir del reconocimiento de sus habilidades, necesidades, intereses y sentimientos, y construir espacios que permitan hacer compatibles tales características personales con las necesidades e intereses de la institución. En conclusión, 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. Además, un liderazgo efectivo debe estar acompañado de autoridad; una autoridad auténtica que emana de las personas con las que se trabaja. No es tarea fácil que una misma persona pueda combinar las dos funciones principales del liderazgo con este ejercicio de mando, pero en el espacio educativo es necesario para que el liderazgo en la institución alcance sus objetivos.

Guillem, Mintzberg citado por Murillo (2006) considera que liderar no es equivalente a dirigir. Dirigir se considera más que liderar, utilizar recursos para lograr objetivos, gestionar prioridades

e información, decidir, presupuestar, organizar, coordinar, controlar, evaluar, corregir, replantear; por ello, no siempre la dirección es liderazgo ni el liderazgo debe suponer necesariamente dirigir. Sin embargo, en educación y en relación a la cultura de las instituciones educativas se entiende que cuando hablamos del liderazgo nos estamos refiriendo a la dirección de la institución educativa. La orientación de una institución educativa puede ejercer liderazgo, pero también el mismo puede ser ejercido sin ninguna función directiva, precisamente porque la tarea es compleja y las instituciones educativas son organizaciones arduas también; cuesta creer que basta la acción personal de alguien, ejerciendo o no función directiva, para transformar las dinámicas de trabajo y educativas de una institución, por esta razón se hace necesario que quien ejerza funciones directivas y en especial de dirección de una institución educativa posea las cualidades indispensables para ejercer liderazgo, pero es igualmente importante que entienda que el cambio y transformación será más eficaz y eficiente si el liderazgo de la institución no sólo recae en la misma persona. Una de las condiciones más importantes para ejercer un buen liderazgo educativo se encuentra en reconocer que el liderazgo no es una cuestión personal sino de equipo y comunidad, entendiendo aquí el centro como un sistema.

Robinson (2010) establece tres conjuntos básicos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo que tenga un alto grado de interdependencia: 1. Tener un amplio conocimiento pedagógico sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este conocimiento necesario para el ejercicio del liderazgo pedagógico, vincula el conocimiento curricular y pedagógico con las dimensiones administrativas y de gestión. 2. Saber resolver los problemas que se presentan en la institución en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo. 3. Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado. El liderazgo, como proceso social, es un

fenómeno relacional en sí mismo, basado en la confianza, a diferencia de otras actuaciones de autoridad, poder o manipulación. De este modo, un liderazgo efectivo requiere tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de su profesorado y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en la comunidad escolar.

Del mismo modo, el Instituto Australiano para la Enseñanza de la Escuela según Murillo (2006), ha establecido los estándares del liderazgo de la dirección de instituciones en función de la visión, los valores, el conocimiento, la comprensión y las cualidades personales y sociales para la comunicación. Esto implica cinco áreas de liderazgo: enseñanza y aprendizaje, desarrollo de los demás y de uno mismo, innovación y cambio, gestión y compromiso en el trabajo con la comunidad.

El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles: los matices de su actuación pueden ser específicamente característicos, desde el rol que puede jugar el mayor responsable de la educación en un país, al de un directivo en una institución, al que corresponde a un profesor encargado de un grupo de estudiantes e, inclusive, a un estudiante que ejerce funciones de liderazgo dentro del aula con sus compañeros. Sin embargo, dado que aquí nos referimos a la caracterización del liderazgo existente en la institución educativa, el liderazgo debe ser enfocado en lo educativo y de acuerdo con esto la mayor preocupación del liderazgo educativo ha de ser la promoción de la potencialidad o competencias de todos los miembros de la institución o de aquellos sobre los que ejerce su actuación orientadas a lograr una educación de calidad y

desde esta perspectiva los modelos antes mencionados han demostrado dar resultados de calidad en las instituciones. Dentro de los modelos planteados anteriormente se destacaron algunas de las dimensiones necesarias para que un líder educativo consiga éxito en su labor y serán profundizadas más adelante.

Liderazgo Distribuido

Para la presente investigación es de relevante importancia centrarnos en el liderazgo pedagógico distribuido propuesto por Spillane, Halverson y Diamond (2001) por los resultados observados en investigaciones hechas anteriormente, el liderazgo pedagógico distribuido está basado en los conceptos de cognición distribuida y teoría de la actividad. Esta figura del liderazgo distribuido explora cómo las responsabilidades del liderazgo y las acciones a través de las cuales éstas son llevadas a cabo y se distribuyen entre lo que se define como liderazgo posicional e informal. Partiendo del análisis de dos elementos: la o las tareas o actividades inmersas dentro de su ubicación como líder (responsabilidades del liderazgo), y la relación entre las macro y micro actividades y los procesos de acción involucrados (las acciones a través de las cuales se ejerce el liderazgo). Desde esta perspectiva, los líderes escolares hacen parte en la definición de las tareas y en la ejecución de ellas.

Spillane (2006) afirma que el liderazgo 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 analizar el liderazgo 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, de involucrar a todos en las decisiones. El origen o la idea del Liderazgo Distribuido se derivan 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. Una perspectiva contemporánea en la dirección distributiva, implica de igual forma el contexto social y las relaciones internas.

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. El papel de la dirección debe ser fundamental en este rol de liderazgo pedagógico pero no ha de ser el único. Al contrario, para ser más eficaz, deberá dotarse de un sistema de liderazgo distribuido que permita ejercer ese liderazgo pedagógico en corresponsabilidad con un conjunto de docentes que, juntos, forman el núcleo básico del liderazgo pedagógico de la institución, lo que conlleva una mayor fuerza del mensaje institucional y de la dirección pedagógica.

El liderazgo distribuido debe avanzar hacia la idea de equipos reducidos de docentes que ejercen este liderazgo enlazado a un grupo reducido de estudiantes, teniendo en cuenta la relación de ese grupo de estudiantes, de sus familias y del resto de los equipos docentes de la institución educativa. Un liderazgo pedagógico distribuido que incluye la función orientadora de los estudiantes, la función tutorial y la función didáctica.

Según Argos, Ezquerro y Castro (2003) citados por Murrillo (2006) el liderazgo pedagógico distribuido, desde el equipo de dirección hasta cada equipo reducido de docentes,

deberá caracterizarse por poseer una gran capacidad de persuasión para optimizarse dentro de una institución escolar; esto hace referencia a un liderazgo persuasivo basado en el optimismo, el respeto, la confianza y el apoyo intencional como premisas básicas.

Liderazgo Transformacional

Para la presente exploración es muy importante tener en cuenta también el concepto de liderazgo transformacional introducido por Bass (1988); en el cual, el líder reconoce y explora una necesidad existente de los seguidores, establece una relación de estimulación y elevación mutua que los transforma gradualmente 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 deseo de acompañamiento, 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 decepción, ambición, miedo, envidia y odio. De manera que este tipo de liderazgo pretende ser un proceso de influencia entre individuos para la movilización de poder con miras a cambiar sistemas sociales y producir reformas institucionales.

Se atribuye a Gerald Burns como el iniciador del concepto y como continuador de Bernard Bass, quienes consideran que la necesidad de cambios radicales en valores y patrones de comportamiento obligan a la presencia de nuevos líderes que sean capaces de crear y transmitir una visión clara del futuro, de crear un clima social de solidaridad y una cultura organizacional que responda a los retos del futuro. Según Burns (1979) citado por Lupano (2005), el líder transformacional es un motivador más allá de lo estándar, aumenta el sentido de importancia y valor de las tareas, logra comunicar sus ideas e intereses de manera efectiva a sus compañeros, demuestra amor al equipo y a la organización, instaura niveles de rendimiento despertando el interés y la expectativa y aumenta el nivel de auto exigencia para llegar a la autorrealización. Así mismo, un líder transformacional posee la habilidad de despertar y movilizar en el recurso humano altos niveles de satisfacción, tanto que los compañeros y colaboradores consiguen alcanzar las metas más allá de lo esperado sin necesidad de ser liderados.

(Leithwood, 2010 p.114) por su parte sostiene que “El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional y el ir más allá de sus autointereses por el interés de bienestar de grupo” y lo define para el espacio escolar a través de las siguientes dimensiones:

Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.

Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.

Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.

Estimulación intelectual, es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.

Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela según Leithwood (2010) se basa en tres puntos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado, el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles, y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para sus docentes, el concepto de zona de desarrollo próximo creado por Vigotsky se refiere a la distancia que existe entre el desarrollo psíquico actual del sujeto y su desarrollo potencial. Por esta razón es un concepto de suma importancia para la educación en todos los niveles de enseñanza y en este caso su aplicación en el liderazgo ejercido en la escuela. Este 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.

Los desempeños que permiten lograr los objetivos planteados anteriormente y que caracterizan el liderazgo transformacional se sintetizan en la tabla 1. Murillo (2006)

Tabla 2. Síntesis del ejercicio del liderazgo transformacional según Leithwood

DIMENSIONES	DESEMPEÑOS
Propósitos	<p>Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela.</p> <p>Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela.</p> <p>Tiene expectativas de una excelente actuación.</p>
Personas	<p>Presta apoyo individual.</p> <p>Presta estímulo intelectual.</p> <p>Ofrece modelos de buen ejercicio profesional.</p>
Estructura	<p>Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo</p> <p>Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones</p> <p>Posibilita tiempo para la planificación colegiada</p>
Cultura	<p>Fortalece la cultura de la escuela</p> <p>Favorece el trabajo en colaboración</p> <p>Entabla comunicación directa y frecuente</p> <p>Comparte la autoridad y la responsabilidad</p> <p>Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales</p>

Fuente: Tabla tomada de Murillo (2006)

El liderazgo transformacional parte de la contribución de los directivos para alcanzar el logro de objetivos relacionados con el cambio cultural y la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios Murillo (2006).

Tomando como base el liderazgo transformacional, han surgido propuestas que pretenden superarlo aportando nuevos elementos. Algunas de ellas que se destacan son: el liderazgo facilitador, el liderazgo persuasivo y el liderazgo sostenible, propuestas en las que en la presente investigación no profundizaremos.

Liderazgo desde la inteligencia emocional

Para esta investigación es de notable importancia abordar a Daniel Goleman, con su planteamiento de liderazgo visto desde la perspectiva de la inteligencia emocional, considerando que los hallazgos realizados en sus investigaciones principalmente los descubrimientos sobre el cerebro y las emociones, en especial sus implicaciones en la concepción de liderazgo, a lo que Goleman denomina “mandar con corazón”. Goleman (2011) plantea su teoría de liderazgo desde la inteligencia emocional, gracias a los últimos estudios de neuroplasticidad del cerebro; gracias a las investigaciones sobre este órgano y sus emociones se ha podido afirmar que existen implicaciones emocionales muy marcadas en el proceso de liderazgo no solo a nivel empresarial sino en todos los ámbitos y en este caso en el desarrollo infantil en los colegios. También enfoca estos estudios en la concepción del liderazgo; estas teorías se basan en diferentes investigaciones realizadas por el autor y se centran en la conducta, en el rendimiento laboral y en el liderazgo en una organización, fusionando la teoría de las inteligencias múltiples al considerar que el cerebro y la inteligencia emocional facilitan el desarrollo del liderazgo en cualquier institución y momento.

Goleman (2011), plantea que la inteligencia emocional se basa en cuatro dominios o competencias a desarrollar en los seres humanos: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones por ende los líderes se deben desarrollar habilidad en el manejo de estas capacidades básicas.

La autoconciencia hace referencia a la autoconciencia emocional.

La autogestión se refiere al autocontrol emocional, adaptabilidad, capacidad de triunfo, actitud positiva.

La conciencia social por su parte se refiere a empatía y conciencia organizativa.

La gestión de las relaciones Liderazgo inspirador, influencia, gestión de los conflictos, trabajo en equipo y colaboración, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. El marco de las competencias del liderazgo-inteligencia emocional

Auto conciencia emocional	AUTOCONCIENCIA	CONCIENCIA SOCIAL	Empatía Conciencia organizativa
Auto control emocional. Adaptabilidad Capacidad de triunfo Actitud positiva	AUTOGESTIÓN	GESTIÓN DE LAS RELACIONES	Liderazgo inspirador Influencia Gestión de los conflictos Trabajo en equipo y colaboración

Figura adaptada de Liderazgo el poder de la inteligencia emocional Goleman (2011)

La autoconciencia hace referencia a la importancia de conocer en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos, de uno mismo. Cuando una persona posee una gran autoconciencia es sincera con ella misma y con los demás y como afectan esos sentimientos en su vida laboral; se centra en lo que necesita para su trabajo, se organiza para cumplir con los tiempos, conoce sus debilidades y fortalezas y está atento a trabajar en ellas.

La autogestión en esta competencia Goleman(2011) resalta la importancia de los impulsos biológicos como determinante sobre nuestras emociones, y como a través de la autorregulación, una especie de conversación interior continua, los líderes toman actitudes acertadas en momentos de extrema emocionalidad, esto los lleva a ser personas razonables creando en su entorno un clima de confianza, imparcialidad, tranquilidad para abordar los problemas generando en un ambiente favorable para el trabajo en equipo y la competitividad de los trabajadores llevándolos a reflexionar y meditar sobre los errores con el fin de superar sus debilidades y las de su equipo de trabajo, un equipo motivado, optimista que mantiene emociones positivas superando la frustración y la depresión ante el fracaso.

Dentro de **la Conciencia social** encontramos como un factor relevante la empatía según Goleman (2011) la empatía dentro del liderazgo no supone adoptar las emociones de los demás como propias y tratar de complacer a todo el mundo, es considerar detenidamente el sentimiento de los seguidores del líder junto con otros factores en el proceso de toma de decisiones inteligentes,

utilizando sus conocimientos para que las instituciones mejoren de forma sutil pero determinante. La empatía es un elemento importante dentro del liderazgo por tres razones: el incremento en la utilización de equipos de trabajo en donde cada uno de sus integrantes aporten a la solución de los conflictos y problemas que se presentan, el rápido avance de la globalización provoca confusiones y mal entendidos en el dialogo intercultural, por lo que se hace necesario comprender la existencia de diferencias culturales y étnicas y por último la necesidad creciente de conservar a los buenos trabajadores con el fin de utilizar los conocimientos que tienen de la institución y el buen desempeño de sus funciones para influenciar a sus compañeros positivamente.

La capacidad social por su parte tiene que ver según Goleman (2011) con la habilidad que tiene un líder para gestionar las relaciones con las demás personas, se trata de una simpatía con un objetivo determinado, hacer avanzar a los demás en la dirección que se desea con una estrategia consensuada o con el entusiasmo propio que da una nueva meta por alcanzar. El líder con capacidad social es muy eficiente en la gestión de las relaciones debido a que logra comprender y controlar sus emociones y demostrar empatía con las emociones de los demás, además de esto contribuye a la motivación, presenta una actitud positiva ante la vida y esto se refleja en sus conversaciones, tiene gran sentido de persuasión, de tal manera que identifica en qué momento se debe apelar a las emociones y en qué momento funciona mejor un llamamiento a la razón, contagia su pasión por el trabajo animando a los demás a buscar soluciones a los inconvenientes.

Goleman (2011) sostiene que el coeficiente intelectual y la capacidad técnica son ingredientes importantes de un buen liderazgo, pero este buen liderazgo no está completo sin la inteligencia emocional ingrediente indispensable para lograr un buen rendimiento en las organizaciones; esta inteligencia puede aprenderse con compromiso y tiempo pero vale la pena por las ventajas que

ofrece tanto para el individuo, como para la organización. Por su parte Goleman (2011) analiza seis estilos de liderazgo y afirma que sólo cuatro de ellos tienen un efecto consistente en el clima y los resultados y propone el liderazgo desde la inteligencia emocional.

El estilo coercitivo o dominante: considera este estilo no es muy efectivo en muchas situaciones por el efecto que tiene el estilo en el clima de una organización, la flexibilidad es el acierto más duro. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas, los trabajadores perciben que no los respetan hasta tal punto de cohibirse de dar sus puntos de vista y opciones de solución, por saber que no se tendrán en cuenta. De esta manera disminuye la responsabilidad y el personal se siente incapaz de actuar por su propia iniciativa, pierden su sentido de propiedad y sienten poca necesidad de dar cuenta de su rendimiento. Las personas se desmotivan por lo que su actitud de colaboración y aporte es casi nulo. En este estilo no hay una visión compartida por lo que al personal le da igual si su trabajo contribuye al bienestar común afectando esto el compromiso con el sitio de trabajo.

El estilo autoritario o visionario: En este estilo los líderes maximizan el compromiso con los logros y la estrategia de la institución, limitando las tareas individuales en una visión global, el líder autoritario define estándares que giran en torno a la visión. Cuando realiza la realimentación con las personas solo mira si han aportado a la visión de la empresa, posee parámetros claros para todo el mundo, al igual que las recompensas. Un líder autoritario establece el punto final pero da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados, el estilo autoritario funciona bien en casi toda situación un líder autoritario establece un nuevo curso de acción y vende a su gente visión de largo plazo renovada.

El estilo autoritario, a pesar de lo poderoso que resulta, no es adecuado para toda situación. El enfoque falla, por ejemplo, cuando el líder está trabajando con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él: ellos pueden ver al líder como ostentoso y fuera de alcance. Otra limitación es que si el director al tratar de ser autoritario se torna arrogante, puede socavar el espíritu igualitario de un equipo de trabajo efectivo. A pesar de estas advertencias, los líderes a menudo tendrán más aciertos que errores al aplicar este modelo. Este estilo puede ser positivo pero utilizado únicamente con extrema cautela en las pocas situaciones en las que es absolutamente imperativo la reestructuración total, el buscar un rumbo claro, una nueva visión, encauzando a la gente hacia nuevas formas de trabajo.

El estilo conciliador: este estilo todavía gira en torno a las personas en el prevalecen los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. Procura mantener a los trabajadores contentos y crear armonía entre ellos. Este estilo está basado en la creación de fuertes lazos emocionales, también mantiene un efecto positivo en la comunicación. Los trabajadores hablan mucho comparten inspiración, confían uno en el otro, permitiendo la innovación constante y la toma de riesgos. Hay libertad de hacer su trabajo en la forma en que piensan que es más efectivo.

Como forma de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien realizado, el líder hace una labor de realimentación basado en resaltar lo positivo y en motivar para superar las debilidades. Estos líderes son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia.

El Estilo Democrático: en este estilo los líderes se toman el tiempo de escuchar las ideas de la gente, genera confianza, respeto y compromiso. Promueve la responsabilidad y flexibilidad, el

líder escucha las preocupaciones de sus empleados, aprende cómo mantener alta la moral. Los empleados tienen participación en la determinación de los estándares para la evaluación del éxito y son muy realistas en si se puede o no cumplir una meta. Sus desventajas son, entre otras, largos encuentros en los que se debaten ideas sin llegar a un consenso y el único resultado visible es la programación de más encuentros, despertar conflictos, si los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados para ofrecer consejo podría ponerse en peligro la toma de decisiones.

El estilo ejemplarizante: En este estilo el líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Detecta quiénes no rinden lo que deben y demanda más de ellos, si no dan el rendimiento esperado los reemplaza con gente que pueda hacerlo, este estilo destruye el clima organizacional, las directivas para el trabajo pueden estar claras en la mente del líder, pero no las establece con claridad, espera que la gente sepa qué tiene que hacer e incluso piensa si debe decir a alguien que es la persona equivocada para el puesto. A los trabajadores no les importa hacer su trabajo bien, sino cumplir las expectativas del líder y tenerlo contento, sintiendo que no se confía en su trabajo o en que ellos tomen iniciativas, el trabajo se torna en tareas rutinarias y aburridas.

El proceso de realimentación no existe ya que las personas están acostumbradas a que el "experto" establezca las reglas; el compromiso se desvanece pues los esfuerzos personales no son tenidos en cuenta.

El estilo Coercitivo: este estilo de liderazgo es poco eficaz en la mayoría de las situaciones pese a que el clima laboral se ve muy afectado y la flexibilidad debido a que las decisiones las

toma el líder de forma vertical y radical y esto hace que las nuevas ideas se corten de raíz, el trato no es el más adecuado sintiéndose los trabajadores humillados, pormenorizados, afectando del mismo modo el sentido de la responsabilidad, al no poder actuar por iniciativa propia, las personas no se implican y se sienten poco responsables en su rendimiento creando esto resentimientos. Este modelo socava uno de los principales instrumentos del líder, la motivación y el mostrarles cómo encaja su trabajo en la misión general compartida por todos; al no existir este factor se reduce la claridad de las metas a alcanzar, el compromiso y la vinculación de los trabajadores con su labor. En investigaciones se ha demostrado que este estilo ha funcionado en situaciones en donde las organizaciones se encuentran en crisis y se aplica para poner en marcha un cambio radical.

El estilo coach: en este estilo el líder ayuda a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y ajustarlas a sus aspiraciones profesionales y personales; incentivan a los empleados a establecer logros de largo plazo y los ayudan a conceptualizar un plan para alcanzarlos; realizan acuerdos con sus empleados acerca de su rol y responsabilidades en los planes de desarrollo, y les brindan formación y realimentación en abundancia, proponen a sus empleados trabajos desafiantes.

Goleman (2011), asegura que según muchos estudios realizados, los líderes deben conocer y emplear varios de estos estilos, él propone dominar en especial los modelos autoritario, democrático, conciliador y el coach, por considerar que logran el mejor clima laboral y el mayor rendimiento de los empleados, además para una buena gestión se hace necesario el cambio de estilo de liderazgo con flexibilidad según sea necesario de acuerdo con la situación que se presente, no actúan de manera mecánica sino de que deben ser personas con una enorme sensibilidad ante el efecto que provoca en los demás y que se adapta sobre la marcha para obtener

mejores resultados y avanzar en la consecución de las metas institucionales.

Para llevar a cabo un liderazgo exitoso Goleman (2011) plantea la importancia de tener claro que competencias de la inteligencia emocional están presentes en los estilos de liderazgo con el fin de mejorar el coeficiente de cada una. Por ejemplo en el líder conciliador se destacan tres competencias de la inteligencia emocional: la empatía, el establecimiento de relaciones y la comunicación. La empatía permite darse cuenta de lo que sienten los demás en un momento determinado lo que facilita el responder a los trabajadores de una forma muy congruente con las emociones que son percibidas en ellos esto ayuda en la relación, este tipo de líder también posee habilidades para entablar nuevas relaciones, conocer mejor a las personas y establecer un vínculo con ellas. Este líder domina el arte de la comunicación interpersonal lo que favorece las relaciones pues sabe decir lo que conviene con un lenguaje simbólico apropiado y en el momento preciso.

A manera de resumen se presenta la tabla 3 en la que se puede observar la información que facilita la comprensión de los estilos de liderazgo sus efectos y los momentos de aplicación.

Tabla 3. 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 del liderazgo en la gestión educativa de calidad

En la práctica educativa se entrelazan enfoques pedagógicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y de la gestión, las necesidades e intereses de los estudiantes, expectativas de los padres de familia, las demandas sociales y políticas educativas que se concentran en la práctica pedagógica por los docentes para lograr el aprendizaje en los estudiantes con el fin de lograr cambios y transformaciones en la cultura y la sociedad son algunos de los factores, que hacen que la gestión, en las instituciones educativas dinamice los recursos, procedimientos, acciones e instrumentos a fin de lograr los propósitos y metas institucionales, por esta razón es fundamental la labor que el rector cumple, él es el líder principal en el desarrollo de la gestión educativa. Borjas

(2003) citado por (Ruiz 2011, p.15:59) dice: “Entendemos por gestión un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo previsto. Este sentido amplio de gestión abarca el momento en que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, y el proceso de control y evaluación”.

En el marco de la gestión todos los actores de la comunidad educativa buscan de manera directa o indirecta estrategias que les permita desarrollar habilidades necesarias para que los estudiantes puedan desenvolverse en la vida; en consecuencia todos estos actores son responsables de la gestión de esos espacios de aprendizaje y convivencia. En este caso se entiende a la gestión educativa como las acciones y procesos de los actores quienes son los encargados de dinamizar el proceso educativo, de liderar para alcanzar el logro de propósitos comunes en las instituciones educativas, es decir, el aprendizaje integral, alcanzar competencias, desarrollar capacidades, conocimientos y actitudes de los educandos que les permitan interactuar con eficiencia y eficacia en la vida.

Sobre el mismo asunto, El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) citado por (Ruiz, 2011, p.16) sostiene que “La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”

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. La dimensión pedagógica es el componente más relevante por ser el que le da sentido a la función de la institución educativa, esta dimensión se centra en las propuestas y prácticas de la enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución con el fin de suplir las demandas que exige la sociedad. Todos estos objetivos se alcanzan por medio de proyectos curriculares, temas transversales, competencias, los contenidos, las capacidades y actitudes, su organización y secuenciación, formas de diversificarlos, los recursos y estrategias, los procedimientos y criterios de evaluación ajustados al contexto.

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.

Entonces, **la dimensión pedagógica** alude a la función principal de las instituciones educativas, es decir, el logro de los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes; así como también a las actividades de formación y capacitación docente continua que desarrollan los rectores y docentes, con la finalidad de retroalimentar la práctica educativa.

La dimensión organizacional es el soporte de la institución educativa, ya que articula el funcionamiento de las personas y de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos y la visión institucional. Esta dimensión es la encargada de la administración del tiempo y el espacio institucional, la re-significación y contextualización de las competencias educativas prioritarias que se establecen desde las políticas educativas y su incorporación en el proyecto educativo institucional, la definición de las condiciones que la institución educativa brinda al alumno para el ingreso, evolución y egreso de la misma y el compromiso colectivo referido a dicha definición, el mejor aprovechamiento y coordinación de los recursos y del potencial humano, la construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que facilita la comunicación y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.

La dimensión administrativa hace referencia a “la previsión, distribución y articulación de los recursos (financieros, materiales, tecnológicos); a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gestión del sistema y de las que se acuerdan en la institución”. Según (Ruiz, 2011, p.61) esta dimensión debe trabajar en el fortalecimiento institucional, esto se logra construyendo su autonomía. Se deben conformar equipos docentes con alto compromiso en el trabajo colaborativo. Se debe capacitar a los directivos en el manejo y administración de recursos públicos.

La dimensión comunitaria se refiere a la vinculación de la institución con otras asociaciones, instituciones, empresas, y otras organizaciones de la comunidad, con el objeto de articular tareas,

actividades y actores y construir proyectos conjuntos. Para lograr éxito en esta dimensión se debe mantener una actitud de disponibilidad y apertura a la comunidad y a los proyectos desarrollados en ella, también debe incorporar y recuperar los saberes de las familias de la comunidad educativa y de la cultura local del lugar, organizar y participar en charlas y/o eventos sobre educación sanitaria, seguridad vial, cuidado del medio ambiente integrando a padres, instituciones intermedias y autoridades locales. Promover actividades de impacto social que involucre a la institución en la comunidad (intervención en la resolución de problemas ambientales, sanitarios, productivos, etc., realización de acciones solidarias, entre otras, etc.). Establecer redes que permitan interacciones constantes, flujos de información, complementación de esfuerzos y apoyos recíprocos con las organizaciones de la comunidad.

Por otra parte Aguerro, (2003) considera que en la última década, los sistemas educativos están recorriendo un largo proceso de reestructuración iniciado incluso antes de haberse empezado a reflexionar acerca de las alternativas globales para direccionar el cambio. La transformación de las ideas y las prácticas de dirección y de liderazgo es una de las claves estratégicas para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada. En la actualidad se puede evidenciar según Aguerro (2003) que división del trabajo en las organizaciones se produce la aplicación de los principios del modelo tradicional esto conlleva a una situación de trabajo débilmente acoplado provocando estructuras desarticuladas a las necesidades del contexto. Las relaciones sociales dentro de las organizaciones son pensadas bajo el esquema jurídico del reglamento y por tanto valoradas si se ajustan a este. El liderazgo escolar institucionaliza rutinas formalistas de desempeño y de control, inespecíficas y, por tanto, difícilmente adaptables a situaciones diferentes y cambiantes. Aun en las instituciones se encuentra una cultura burocrática que separa

conceptualmente la ejecución y la decisión de políticas está puesta en cuestión no sólo por una larga serie de investigaciones sino por la evidencia cotidiana que muestra lo contrario. La cultura burocrática ha hecho de las escuelas los lugares donde menos se discute de educación.

Por todo lo anterior se hace necesaria la transformación en el modelo de administración escolar de un modelo enraizado en el pasado, hacia un modelo presente lanzado hacia el futuro,; la gestión educativa estratégica.

La caracterización que presenta la siguiente tabla muestra siete rasgos que han servido para identificar las debilidades del viejo modelo versus la concepción de gestión educativa estratégica

Tabla 4. Comparación entre los modelos de la administración escolar y de la Gestión Educativa

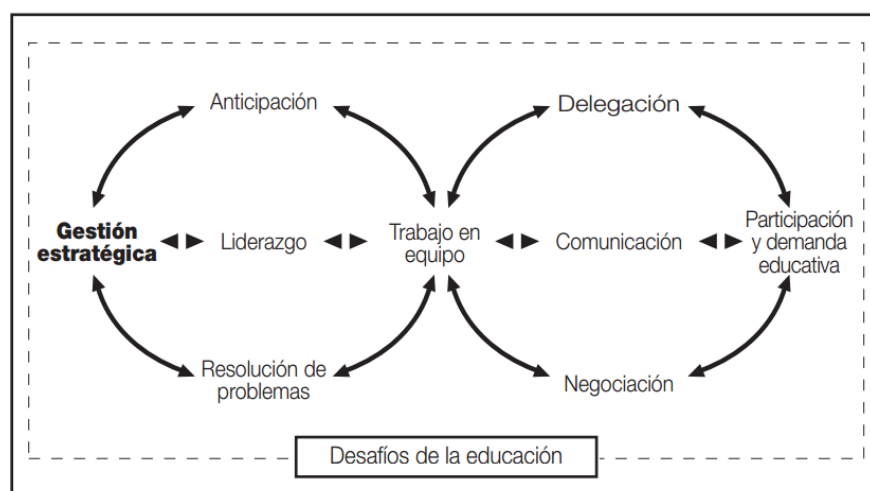
Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad en lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidad para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes

Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: modificada de Aguerrondo, (2003)

La gestión educativa estratégica según Aguerrondo (2003) es vista como un conjunto de procesos teóricos y prácticos integrados de manera horizontal, como verticalmente dentro del sistema educativo, con el fin de cumplir las demandas sociales. Este modelo es capaz de unir conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso continuo, como lo podemos observar en la Figura 2.

Figura 2. Desafíos de la Educación



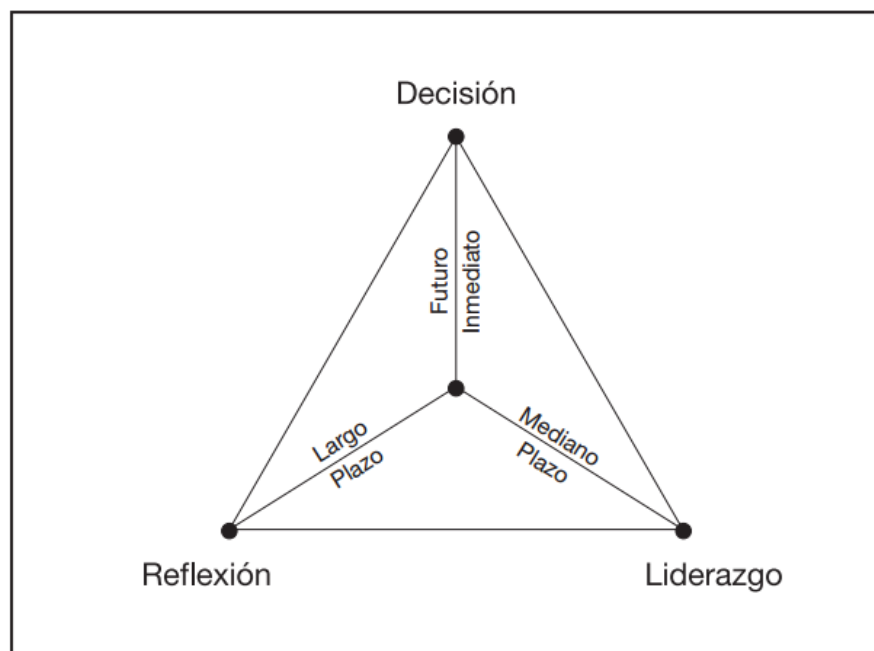
Fuente: Tomada de Aguerrondo (2003)

Aguerrondo (2003) plantea que no se trata de construir un plan o proyecto si no de transformar las organizaciones y esto solo se puede lograr promoviendo desde la experimentación y la capacidad de trabajar en redes, en equipos, que posibiliten la experiencia individual y colectiva aplicando su capacidad de innovación. Se requieren espacios para pensar, pensar la acción, y escuchar la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias. En este sentido la gestión educativa tiene como misión construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educativos, romper las barreras de la tradición y el temor, favorece la claridad de metas y fundamentarla necesidad de transformación. En la gestión, se debe cambiar la función de controlar a los sujetos, por reconocer la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que origine una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica

en propuestas y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso. La gestión requiere también según Aguerro (2003) prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Diversos estudios en las últimas décadas, han visto la necesidad de construir escuelas eficaces y estas requieren líderes pedagógicos que posean las competencias necesarias para lograrlo. La transformación no se logra sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas. Se logra por la implementación de un liderazgo que promueva un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la comunidad educativa. Este liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. El líder tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una comunidad será de alto alcance.

El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciben el camino de la transformación como posible, además de deseable. La figura 3 reúne las acciones de los líderes en la búsqueda de dirigir un proyecto de su gestión educativa estratégica.

Figura 3. Acciones de los líderes educativos



Fuente: Tomada de Aguerro, (2003)

En la actualidad se espera que las prácticas de los líderes educativos, como responsables del ámbito educativo organizacional, estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones: Analizar y Sintetizar; Anticipar y Proyectar; Concertar y Asociar; Decidir y Desarrollar; Comunicar y Coordinar; Liderar y animar; Evaluar y Reenfocar. Funciones estas planteadas en los diferentes modelos de liderazgo, principalmente en los modelos transformacional y distribuido.

CAPÍTULO VII

Marco Metodológico

Enfoque Investigativo

Para la presente investigación se empleará el enfoque cualitativo, La metodología cualitativa permite la flexibilidad para enfrentar la realidad y retomarla desde un objeto de estudio, a través de instrumentos de recolección de información que permite evidenciar las numerosas vivencias, puntos de vista y conocimientos previos por los cuales se actúa de diversas maneras de acuerdo los actores involucrados en la misma. Si bien es cierto las investigaciones cualitativas, de acuerdo con Rodríguez (1996), presentan valores fundamentales como:

- a) La investigación se extiende como proceso formativo y no como producto sumativo.
- b) Desarrolla instrumentos de recolección de información y análisis de los datos.
- c) Permite interactuar con la práctica y la observación, desde una reflexión sobre los aspectos a evidenciar en la investigación.
- d) Desde el punto de vista de la experiencia que se tiene del objeto de estudio permite comprender el objeto de estudio de la investigación.
- e) Es abierta, no excluye de la recolección y el análisis de datos puntos de vista distintos, por esta razón, para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas y en consecuencia, todos los escenarios y personas son dignos de estudio. (p.30)

Estos valores fundamentales se evidencian en la investigación, por su coherencia y pertinencia al actuar con la práctica y la observación debido a que estas dos fases permiten una mirada clara en lo que realmente se pretende analizar con relación al liderazgo docente y la calidad de los aprendizajes educativos. Finalmente, la investigación cualitativa les exige a los observadores ser

competentes y cualificados, informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones, y las experiencias vividas por la investigación.

Tipo de investigación

La presente investigación responde al nivel descriptivo que se orienta a describir 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 enfoca en poder determinar las características de liderazgo existente en docentes y directivos docentes del colegio Pablo VI del municipio de Sopó.

La perspectiva de la investigación descriptiva se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar y analizar los resultados de las observaciones. Implica la sistematización de datos para dar una idea clara de una determinada situación.

“Es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión”. (Malhotra, 1997, p. 90.)

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.96).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis Danhke (1989).

En los estudios descriptivos se recolecta toda la información que se tenga para así describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Hernández, Fernández y Baptista (2003).

Así mismo, se trata de un estudio de tipo exploratorio, ya que el problema de investigación aborda el Liderazgo desde una perspectiva docente, poco estudiada, logrando así una aproximación a las características del liderazgo existente en la institución educativa, permitiendo una formulación más precisa del problema de investigación dado que se carece de información suficiente y de conocimientos previos del objeto de estudio y la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión nuevas preguntas de investigación; de la misma forma es función de la investigación exploratoria descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio la formulación de hipótesis y, de esta manera, familiarizarse con el objeto de estudio para despertar el interés por el tema o problema como base para posteriores investigaciones descriptivas.

Instrumentos de investigación

El cuestionario

Sampieri (1.998) sostiene que el instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario, particularmente cuando hablamos del paradigma cuantitativo, y probablemente

muchos investigadores cualitativo no lo consideran una opción válida, por la preferencia del paradigma positivista hacia este.

La única opción para la investigación cualitativa mediante cuestionarios consiste en utilizar preguntas abiertas. La investigación cualitativa mediante los cuestionarios abiertos se convierte en la alternativa a la limitante de este paradigma en cuanto al número de participantes con lo que se investiga. Mediante un cuestionario abierto se puede llegar a una mayor cantidad de personas, naturalmente que si en la investigación cualitativa se busca ingresar a la subjetividad mediante cuestionarios, se requiere una muy cuidadosa y delicada planeación de éstos y sus preguntas, sobre todo por la dificultad para el análisis de más de diez preguntas abiertas.

Para la presente investigación se realiza construcción de cuestionarios sobre el liderazgo existente en la institución educativa que incluye variables de contexto, como las características del colegio; 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.

Para la recolección de la información se diseñaron tres cuestionarios estructurados para realizar los grupos focales de docentes y estudiantes y otro estructurado también para entrevistar a los directivos docentes. (Ver anexo 2)

Triangulación de la información

La triangulación es una técnica en donde se usan 2 o fuentes de datos, los cuales pueden ser cualitativos, que garantizan fiabilidad o robustez y asimismo sirve para reducir las replicaciones y también suprimir la incertidumbre de un solo método.

De los métodos de investigación la triangulación es una técnica que permite validar los resultados obtenidos durante el trabajo de campo. Su fundamento radica en que cuando una hipótesis sobrevive a la confrontación de distintas metodologías tiene un alto grado de validez que si proviniera de una sola de ellas.

Una de las prioridades de la triangulación como estrategia de investigación es aumentar la validez de los resultados y mitigar los problemas de sesgo sostiene Blaikie (1996). Desde esta perspectiva puede considerarse que una primera manifestación de la misma son las escalas de medida como referencias más válidas y fiables que los indicadores simples. Un buen ejemplo de ello es la escala de Lickert. De este modo, de la misma manera que se anteponen las medidas de escala los indicadores simples, son preferibles varios enfoques metodológicos que uno sólo.

En las ciencias sociales la triangulación se ha extendido como un concepto que permite dar mayor fiabilidad a los resultados finales, en consecuencia cuanto mayor sea la variedad de las metodologías, datos e investigadores empleados en el análisis de un problema específico, mayor será la fiabilidad de los resultados. Según Oppermann (2000) el prefijo tri de triangulación no hace referencia literal a la utilización de tres tipos de medida, sino a la pluralidad de enfoques e instrumentos de investigación.

Uno de los autores que mayor atención ha prestado al fenómeno de la triangulación es Denzin (1970), para él la triangulación puede ser de datos, de investigadores, teorías, de métodos o múltiple.

La triangulación de datos supone el empleo de distintas estrategias de datos, su objetivo es verificar las tendencias detectadas en un determinado grupo de observaciones.; la confrontación de los datos puede estar basada en criterios espacio temporales, categorías, niveles de análisis o variables.

Así la triangulación de datos en el tiempo implica validar una proposición teórica relativa a un fenómeno en distintos momentos. Los datos pueden ser longitudinales o transversales.

La triangulación de datos en el espacio recurre a poblaciones heterogéneas para incrementar la variedad de las observaciones. De esta manera se evitan dificultades como el sesgo de las unidades de análisis.

Desde un punto de vista general puede decirse que la triangulación de fuentes de datos permite utilizar el mismo método para obtener la máxima ventaja teórica. Al verificar una determinada teoría de distintas formas, se reduce el sesgo de los investigadores y se facilita el descubrimiento de hipótesis alternativas.

En la presente investigación se siguió un proceso de triangulación de la información; además de determinar las variables y los hallazgos encontrados en la institución, basándonos en los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados en entrevistas a directivos, grupos focales de docentes de los diferentes niveles, y estudiantes de los últimos grados de primaria y bachillerato, que permitan indagar las principales dimensiones ligadas a una mejora de los resultados desde la perspectiva del liderazgo en la institución; dado que el liderazgo es siempre contextual. Esta triangulación consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos ya descritos mediante el uso de tablas en donde se determinaron seis variables derivadas de los cuestionarios aplicados y en donde se reflejan los datos obtenidos que muestran las características del liderazgo en la institución y la influencia de este en los aprendizajes de los estudiantes.

Grupos focales

Para la recolección de información se utilizará la técnica de grupos focales; los grupos focales son una forma de investigación cualitativa, donde la discusión grupal se utiliza como un medio para generar conocimiento y entendimiento de las experiencias y creencias de los participantes. Como lo señala Morgan (1998), los grupos focales se emplean puesto que permiten realizar exploración y descubrimiento, teniendo en cuenta el contexto y profundidad, e interpretación. Los grupos focales pueden evidenciar aquellas prácticas de liderazgo con efectos en la mejora de los procesos de gestión.

En la exploración y descubrimiento, los métodos cualitativos son muy útiles cuando se trata de explorar y descubrir. Los grupos focales en este contexto, permiten aprender sobre opiniones o comportamientos de la gente acerca de lo cual se sabe poco o nada.

Al analizar el contexto y profundidad se puede comprender el trasfondo que existe tras las actitudes de la gente. Los grupos focales promueven en los participantes el deseo de investigar las modalidades y formas mediante las cuales ellos son, al mismo tiempo, semejantes y diferentes unos de otros. En la interpretación de los grupos focales los participantes tratan de entenderse mutuamente, y al mismo tiempo el investigador interpreta las opiniones de personas que provienen de contextos tan similares y piensan, sin embargo, tan distinto, así como dos personas que provienen de contextos diferentes, piensan sin embargo en forma similar, en este sentido la utilización de esta técnica favorece la recolección de información de la presente investigación.

La entrevista

La investigación cualitativa permite recopilar información detallada en vista de que la persona entrevistada comparte de forma oral con el investigador aspectos concerniente al objeto de estudio de la investigación, evento acaecidos en su vida, experiencia etc. La entrevista no estructurada provee mayor amplitud de recursos con respecto a los demás tipos de entrevista de tipo cualitativo. Según del Rincón et al. (1995) citado por Vargas (2012), el esquema de preguntas y secuencia no están predeterminadas, las preguntas generalmente son de carácter abierto y el entrevistado construye su respuestas de acuerdo a su experiencia y conocimiento del tema; son flexibles y permiten mayor acomodación a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos entrevistados, en este tipo de entrevista se requiere de mayor preparación por parte de la

persona entrevistadora, en la entrevista no estructurada se resalta interacción entre el investigador -quien entrevista- y el entrevistado quienes sostienen una relación personal y el deseo del entrevistador es entender más que explicar, el tipo de preguntas deben ser abiertas, se deben enunciar con claridad, deben ser únicas, simples y que impliquen una idea principal que refleje el tema central de la investigación.

Fases de la investigación

Dentro de las fases de la investigación, se realizó como primer paso una revisión documental de antecedentes, recolectando información del tema a investigar, verificando artículos de revistas, trabajos de tesis para maestrías, monografías documentos que contemplaran el objeto de estudio, se revisaron 16 documentos y se hizo una clasificación de los mismos con el fin de tener como referencia los más pertinentes a la presente investigación.

Se delimitó el problema y pregunta de investigación; el problema de investigación se centró en la caracterización del liderazgo existente en la Institución Educativa Departamental Pablo VI del municipio de Sopó, Cundinamarca.

Se establecieron los objetivos para la presente investigación; se planteó un objetivo general que encierra el propósito de la investigación y algunos objetivos específicos que dan las pautas para la realización de la misma.

Se elaboró el marco teórico, tomando como base las categorías de liderazgo, los tipos de liderazgo educativo existente como son el liderazgo transformacional, el liderazgo distribuido y el liderazgo y la inteligencia emocional y como subcategorías el derecho a la educación y la gestión educativa.

Finalmente se realizó el análisis respectivo y triangulación de los hallazgos encontrados de la caracterización del liderazgo, frente a las teorías expuestas con el fin de generar una propuesta pertinente para el eficaz desarrollo del liderazgo en la institución educativa.

CAPÍTULO VIII

Análisis de la información

En este capítulo se presentarán los datos obtenidos a partir de la recolección de la información, datos establecidos en la propuesta metodológica, complementándolos con una interpretación simple; estos datos se utilizarán para la creación de las orientaciones.

El informe resultante tiene como fin dar a conocer las percepciones, necesidades y expectativas de los estudiantes, docentes y directivos docentes respecto al liderazgo de la institución educativa en donde se desarrolló la investigación.

Análisis de grupos focales

Se realizaron tres grupos focales de tres personas cada uno para la recolección de la información de docentes y de cuatro personas quienes aportaron a la información como grupo de estudiantes, que representan la población más importante de la institución educativa. En la elección de los participantes se estableció un perfil de los participantes que permitiera unificar las características de los mismos.

Cada grupo focal se realizó propiciando una discusión sobre el tema de investigación, haciendo un adecuado uso del tiempo, posibilitando la participación de forma equitativa mediado por la intervención de la investigadora quien orientó las preguntas.

Los resultados que se obtuvieron en estos grupos focales se presentan con base en los temas o variables que mostraron el mayor número de recurrencias.

Grupo focal estudiantes.

Este grupo focal se llevó a cabo con cuatro estudiantes, dos de ellos del grado once por ser el grado más alto ofrecido por la institución y con características de liderazgo dentro de la misma: personera y representante de los estudiantes y dos estudiantes del grado quinto que se caracterizan por ser líderes dentro de su aula; para poder llevar a cabo el análisis de la información se presenta en la tabla 3 la recolección de la misma.

Tabla 5. Grupos focal con estudiantes

categoria	Concepto de liderazgo	Reconocimiento de los líderes	Evaluación hacia la labor de docentes y directivos	Apoyo a las ideas innovadoras y proyectos
Estudiante 1	Persona que tiene un objetivo y quiere guiarnos hacia el objetivo busca el bien de los demás. En el hogar está representado con la madre es la persona que guía busca el bien para él.	Reconoce al rector por ser el que guía al colegio, plantea objetivos para mejorar, es reconocido y es al que todos quieren imitar o seguir.	Se evalúan los conocimientos de docentes y directivos con examen cuando van a ingresar al colegio, en el colegio no se hace evaluación de los docentes	Las ideas innovadoras son comunicadas a las directoras de curso y si son viables los docentes los apoyan, los directivos apoyan con los recursos si estos proyectos son viables.
Estudiante 2	Persona que tiene unos objetivos claros y guía	Reconoce al rector por ser el que	Evaluaría las relaciones entre los docentes y	Se busca la aprobación primero

	a los demás hacia ellos. lo asocia con los padres, en el colegio con los docentes principalmente con el rector que lidera principalmente a los demás.	demuestra interés hacia la institución, quiere mejorar siempre y cumplir los objetivos propuestos.	directivos y los estudiantes su manera de expresarse y de hacerse entender, se hacen encuestas sobre las labores que realizan dentro de la institución en niveles de satisfacción o insatisfacción pero estos resultados no se tienen en cuenta se realizan solo por cumplir con un requisito.	por el docente luego por el coordinador y finalmente el que los aprueba es el rector de acuerdo con la magnitud de la propuesta. Los directivos apoyan siempre y cuando estén de acuerdo con la idea o propuesta.
Estudiante 3	El que dirige un grupo y los guía los enseña , lo asocia con los padres que lideran y corrigen para no tomar un mal camino	Reconoce a los coordinadores y al rector pero principalmente al rector quien es el que manda a los coordinadores	Evaluaría la forma de tratar a los estudiantes la forma de ser y de hablar, en la institución no se lleva a cabo este proceso.	Se comunica la idea a la docente, coordinador y finalmente al rector pero si no están de acuerdo la idea queda sin realizarse.
Estudiante 4	Ejerce poder sobre los demás, hace lo mejor para que los demás estén a favor. Lo asocia con la abuela que es quien lo dirige y en colegio con la directora de curso por ser quien le ayuda a seguir aprendiendo.	Principalmente es el rector por ser quien da las órdenes y es el que tiene mayor poder en el colegio.	Evaluaría la forma de ser de los docentes y su forma de actuar ante los problemas.	Se debe buscar la aprobación de los docentes, coordinadores y el rector de lo contrario no se puede realizar y los directivos apoyan si hay los recursos.
Estudiantes	Resolución de conflictos	Relación con docentes y directivos	Proyección de la institución en 10 años y dificultades actuales	
Estudiante 1	Se solucionan los conductos siguiendo los mecanismos que impuso el rector, se sigue el conducto regular y trata de llegar a un acuerdo entre las partes buscando el beneficio de todos. Existen mecanismos para sancionar a los estudiantes sobretodo la falta de respeto hacia los demás y hacia los docentes y directivos estas sanciones pueden ocasionar hasta la pérdida del año.	La relación de los estudiantes con los docentes se ve influenciada por el área que dictan y el gusto que demuestran hacia esa área. La actitud del docente hacia los estudiantes principalmente el trato hacia ellos influye mucho en la buena relación. Con los directivos la relación es buena, el rector ha promovido e impartido el respeto como valor principal para vivir en comunidad.	Vería la institución más humana, donde haya confianza y dialogo entre estudiantes directivos y docentes mejorando los choques que se presentan entre estudiantes y docentes el colegio va por buen camino cuando se construyen relaciones afectivas entre docentes y estudiantes las cosas marchan bien un líder es una persona de confianza y los lazos de afectividad sirven, en el colegio cada año se cambia el director de curso y no hay una buena orientación pues no alcanzan a percibir las necesidades del curso y cuando ya van a trabajar se acaba el año y se pierde el trabajo, también el líder transmite lo que él quiere, cuando el líder se interesa ni se compromete por mejorar las	

			relaciones con estudiantes el grupo se ve afectado.
Estudiante 2	Existen niveles de mando para solucionar los problemas, director de curso, coordinador, rector, dependiendo la falta los estudiantes pueden llegar a perder el año por reincidir en las faltas de respeto.	Los estudiantes se fijan en la materia para tener una buena relación con los docentes y el gusto que ellos tengan por la misma. Con los directivos la relación es de respeto y confianza lo que favorece el trato con ellos.	Visualiza la institución en las relaciones de los estudiantes con los docentes donde haya más dialogo y se tengan en cuenta las opiniones de los estudiantes.
Estudiante 3	Se solucionan los conflictos del salón con los docentes, cuando hay conflictos más grandes se solucionan por medio del coordinador o del rector.	La relación con los docentes es únicamente para informar situaciones con otros estudiantes no hay mucha comunicación, si se porta bien no hay ningún problema con los docentes y con los directivos igual.	Me imagino el colegio muy bueno.
Estudiante 4	Cuando se reincide en tres faltas ya no se soluciona en el salón con el profesor sino con el coordinador o con el rector quien sería finalmente el que solucionaría el problema.	La relación con los profesores es buena y es más una relación de respeto y con los directivos también la relación es de respeto.	Habría mejores relaciones con los profesores como líderes en sus áreas y habría más respeto entre ellos y con los estudiantes.

Podemos observar en este grupo focal que los estudiantes conciben el líder como una persona que tiene objetivos claros, que dirige, guía, enseña, manda, tiene poder, buscan el bien de las personas y que estas personas este a su favor y lo apoyen; esta figura es asociada con los padres de familia y familiares adultos en el hogar, en el colegio con docentes, coordinadores y el rector como mayor líder de la institución.

Reconocen a los líderes por su habilidad para convencer, diseñar objetivos y metas para mejorar, también por su respeto en el trato hacia ellos. Identifican a los coordinadores y al rector como los mayores líderes del colegio.

Los estudiantes consideran que es importante reevaluar el método de enseñanza de los docentes, los conocimientos que ellos poseen para hacerse entender y comprender, la relación, la manera de expresarse con ellos y hacia ellos, la forma de actuar ante los problemas y su comportamiento como modelo en la institución, también consideran que en la institución no existe un modelo definido de evaluación en la cual se tengan en cuenta estos parámetros para mejorar. Conocen que existe un examen para poder ingresar y desarrollar el cargo de docente, pero dentro de la institución lo único que se hace es una encuesta para medir el nivel de satisfacción o de desacuerdo de los docentes aunque esta se queda en el papel y nunca hay una reflexión o realimentación de lo que se ha hecho con esa información recogida; consideran que al final ese proceso quedó en el papel y se llevó a cabo por cumplir un requisito de final de año.

Los estudiantes tienen claridad del proceso de información y el conducto regular para comunicar las ideas innovadoras y los proyectos, pero se desmotivan al ver que muchas veces por falta de recursos o por no llenar las expectativas de los directivos, en este caso del rector, estas ideas no son apoyadas ya que él es el encargado de dar el aval para el desarrollo de los proyectos. Identifican el apoyo por parte de la alcaldía municipal en proyectos, pero expresan que los mismos no nacen de los estudiantes sino que vienen propuestos desde este estamento.

Los estudiantes identifican los documentos, normas, procesos, conducto regular a seguir, los cuales, deducen, fueron creados por el rector y las consecuencias que trae el incumplir las normas, visualizan al líder como la persona que media las situaciones según sea la necesidad; el docente, director de curso, coordinador o rector, quienes se adentran en la en búsqueda de un acuerdo que beneficie a todos.

La relación de los estudiantes con los docentes en general se ve considerablemente marcada por el área que cada profesor orienta, por el gusto o disgusto que los estudiantes manifiesten por el área en bachillerato, que es en donde existe la rotación de docentes; consideran como punto importante el desarrollo de una relación más afectiva y cordial con los docentes, relaciones en donde no solo se dicte una clase sino donde el maestro se preocupe por la parte humana de sus estudiantes, por las problemáticas y situaciones que se presentan entre los estudiantes, una relación de confianza, de respeto, que genere unión en el curso y apoyo mutuo, así, como trabajo en equipo para salir adelante y sobrepasar las dificultades, pero también reconocen que hay docentes que no tienen estas habilidades y competencias para acompañar un grupo y llevarlo al éxito. En la primaria se encontró que la relación con los docentes es un poco más cercana, de confianza con algunos de ellos, pero también hay docentes con quienes, a pesar de que la relación es meramente de respeto, no hay acercamiento a la realidad de los estudiantes.

Los estudiantes consideran que si a la institución la conforman líderes positivos podría llegar a ser más humana, no solo centrada en los procesos académicos, aunque estos no se deben dejar de lado, sino preocupada además por las relaciones inter e intrapersonales, un institución en donde

exista la confianza, respeto, el diálogo entre estudiantes, docentes y directivos lo que sería un eje muy importante para el mejoramiento a todo nivel de la escuela. También ven como hecho importante que los docentes reevalúen sus métodos de enseñanza teniendo en cuenta sus necesidades e intereses.

Grupo focal docentes.

A continuación, se observa en la tabla 4 la información recolectada y el posterior hallazgo en el grupo focal con docentes de la institución. Este grupo focal se organizó con tres docentes, dos de los cuales se ubican en la básica primaria y uno de ellos perteneciente a la básica secundaria, quienes se consideraron con características de liderazgo dentro de la institución.

Tabla 6. Grupo focal con docentes

cateoria	Concepto de liderazgo y Característica de los líderes	Toma de decisiones en la institución	Realimentación de procesos
Docente 1	Es el que dirige un grupo es un modelo a seguir, que con su ejemplo invite a ser imitado	La toma de decisiones se centra en el rector, si es en aula el docente.	Este proceso esta descuidado, es bajo el nivel de realimentación de los procesos tanto en os estudiantes como en los docentes
Docente 2	Persona responsable, activa, organizada, dinámica, confiable, comprensivo con las situaciones de los demás.	Dependiendo la situación se toma la decisión si es en el aula es el docente, si la situación es más delicada el coordinador y si todavía es más delicada el rector.	El líder encargado de estos aspectos tiene descuidado este acompañamiento a los docentes. Falta mayor orientación en estos procesos la realimentación la hace el mismo docente con su grupo, mirando las necesidades de su grupo

Docente 3	Persona con capacidades para ser un director exitoso, colaborador con su comunidad y que le guste trabajar con ella y para ella. Debe querer lo que hace, amar lo que se propone.	Existen conductos regulares para la solución de conflictos y toma de decisiones dependiendo si son de carácter académico, de convivencia o administrativo.		No se ven los procesos de realimentación establecidos claramente; deberían haber lineamientos para ello, el rector da pautas, coordinadores informan y los docentes desarrollan los proyectos de acuerdo con las exigencias que hayan dado en ocasiones informan sobre si lo que se hizo dio resultados en ocasiones pasa desapercibido y no hay realimentación.	
Docentes	Apoyo la ideas innovadoras y a los proyectos	Condiciones de los directivos para cualificar los procesos de aprendizaje	Posibilidad de dialogo y momentos de encuentro	Capacitación y Valoración de procesos en búsqueda del mejoramiento de los aprendizajes	Proyección de la institución en 10 años y las dificultades para lograrlo
Docente 1	Desde la dirección no se ve que se apoyen los diferentes proyectos, estos proyectos se llevan a cabo por la ética del docente y su iniciativa propia	Hace falta tener un dialogo abierto con los directivos y nos solo el dialogo sino el apoyo directo de los directivos en los procesos que favorecen el aprendizaje de los estudiantes como materiales didácticos, cursos de formación entre otros.	Existe el dialogo y se llega a acuerdos pero la ejecución de estos acuerdos no se realiza, os encuentros son pocos debido al corto tiempo y los espacios de encuentro en ocasiones no son los más enriquecedores	No han participado últimamente en ningún momento de capacitación, no tienen conocimiento si los directivos promueven esa participación en las capacitaciones pues no las han tenido. En el proceso de evaluación solo se resaltan los aspectos negativos y no hay motivación, ni reconocimiento de los logros alcanzados por los estudiantes.	En diez años nos vemos en una sede nueva, estudiantes con grandes capacidades desarrolladas, mejoramiento del trato entre los compañeros de trabajo, fraternidad. Las mayores dificultades actuales son: la Falta de compromiso por parte de los directivos docentes que no asumen responsabilidades
Docente 2	Todos los docentes o en su gran mayoría tienen buenas ideas pero estas no se llevan a cabo por falta de iniciativa, ánimo y proyección.	Debe mejorar la realimentación de los procesos llevados a cabo por los directivos. Realizar mayor acercamiento al docente así como existe entre el docente y el estudiante. El manejo de la jerarquía no permite que el	Falta acercamiento con los directivos y los compañeros para dialogar, por el número de docentes es un poco difícil ponerse de acuerdo	La capacitación es muy importante pues les brinda herramientas para resolver Desde la parte directiva no se evidencian estrategias que promuevan el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, por el	Se imaginan a los líderes abiertos al cambio teniendo en cuenta el mejoramiento de la parte personal, académica, el trato con los demás, un lugar que ofrece calidad. Lo que dificulta mejorar es la constante crítica destructiva por

		docente se acerque al directivo con confianza.		contrario hay muchas estrategias que quedan plasmadas en el papel y estrategias innovadoras que se quedan truncadas por falta de apoyo. No existe actualización de los docentes en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.	parte de los compañeros que obstaculiza el deseo de ir más allá en las prácticas de los docentes innovadores. También la falta de compromiso de muchos docentes y la parte social en general
Docente 3	No hay mayor apoyo de los directivos pero los docentes lo hacen en sus aulas. Muchas ideas innovadoras quedan en el aire por falta de apoyo, si a los directivos les interesa el proyecto hay algún tipo de apoyo si no hay el interés en las ideas por parte de los directivos no hay apoyo.	Modificar las jerarquías, clarificar las funciones de los directivos y administrativos para que no exista la evasión de responsabilidades.	Llegar a un consenso es difícil, además de la dificultad de espacios y tiempo para la realización de encuentros tanto con compañeros como con directivos para llegar a concretar lo que se quiere, las metas y los objetivos del trabajo	En algunas de las capacitaciones que se han recibido se percibe por parte del encargado de darla que lo hace por cumplir y por llenar formatos y no hay un compromiso de parte del capacitador ni por parte de los docentes en la aplicación de lo visto en ella. las estrategias que se han dado para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes vienen directamente del ministerio de educación nacional por parte de programas de apoyo a los docentes de primaria pero por parte de los directivos específicamente no las hay	Una institución en donde se vivan los valores, se respete la opinión de los demás para construir juntos y se trabaje en equipo. Las mayores dificultades presentes para lograrlo son: falta de apoyo falta de dialogo, mano amiga de los compañeros y directivos, desmotivación por falta de reconocimiento de lo innovador y lo bueno que se realiza, el mal ambiente que generan los docentes que están reacios al cambio.

Podemos observar como los docentes identifican al líder como una persona que dirige un grupo, un modelo a seguir, una persona que innova y hace sugerencias para lograr metas que lleven a un grupo al éxito.

Los docentes consideran que un líder debe ser una persona activa, organizada, dinámica, colaboradora, buscando siempre el bien para su comunidad, confiable, comprensivo con las situaciones de los demás, que ama lo que hace y lucha por sacar adelante lo que se propone y trabaja para lograrlo.

Podemos ver que la toma de decisiones de la institución está a cargo del rector o, de acuerdo a la situación que se presente, a cargo de los docentes o coordinadores llevando el conducto regular diseñado por la institución. También se tiene en cuenta las jerarquías establecidas dentro del Proyecto Educativo Institucional en donde la cabeza de la institución es el señor rector, sus delegados -los coordinadores- y los docentes en cada aula de clase.

Los docentes manifiestan que el proceso de realimentación en situaciones académicas como planeaciones de clase, proyectos y circunstancias de convivencia, no se les da la importancia que debieran tener, al parecer el líder encargado de realizar este acompañamiento no lo hace; afirman que existen algunos lineamientos y criterios para hacer seguimiento a los docentes y sus acciones

pero falta mayor orientación para su eficaz desarrollo, y mayor realimentación y aportes para lograr el mejoramiento continuo.

Se puede observar que desde la dirección no se evidencia el apoyo a los diferentes proyectos; estos proyectos se llevan al aula por medio del docente; todos los docentes pueden tener buenas ideas pero estas no se llevan a cabo por falta de iniciativa, ánimo, proyección por parte de los docentes y por no haber mayor apoyo de los directivos, por esta razón muchas ideas innovadoras quedan en el aire. Si el proyecto o idea llena las expectativas de los directivos y les interesa, hay algún tipo de apoyo de lo contrario, no lo hay.

Para cualificar los procesos de aprendizaje los docentes expresan que es importante mantener un diálogo abierto con los directivos además del apoyo continuo de los directivos; proponen realizar una realimentación de los procesos llevados a cabo por los directivos para poder tener mayor claridad de las jerarquías y de las funciones de los directivos, docentes y asumir cada responsabilidad que le corresponde a cada uno, generar espacios de diálogo directo, respetuoso y objetivo y el acercamiento al docente sin temor a las jerarquías.

Según lo expresado por los docentes en la institución sí existe el diálogo y se llega a acuerdos pero la ejecución de estos acuerdos no se realiza; falta acercamiento con los directivos y con los compañeros para dialogar, consideran que por el número de docentes es un poco difícil ponerse de

acuerdo y llegar a un consenso, además de la inexistencia de espacios y tiempo para la realización de diálogos.

También manifiestan que los momentos para dialogar dentro de la institución son escasos y muy cortos y en la mayoría de los casos se realizan para hacer observaciones, orientaciones o recomendaciones generales; también expresan que dichos espacios existen en las semanas institucionales pero que no se usan para el dialogo.

Los docentes expresan que no han participado últimamente en ninguna capacitación, no saben si los directivos promueven esa participación pues no la han tenido, sin embargo consideran que la capacitación es muy importante pues les brinda herramientas y actualización en estrategias para resolver diferentes inconvenientes presentados con los estudiantes tanto a nivel académico y disciplinar como en convivencia y en la cotidianidad; además consideran que las capacitaciones son útiles porque les brindan innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. También manifiestan que en algunas de las capacitaciones de años anteriores que han recibido perciben por parte del funcionario encargado de proporcionarlas, que solo lo hace por cumplir y por llenar formatos y no hay un compromiso por parte de la entidad en evidenciar los procesos, ni disposición por parte de los docentes compañeros en la aplicación de lo visto en ella.

Desde la parte directiva no se evidencian estrategias que promuevan el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, al contrario hay muchas estrategias que quedan plasmadas en el papel y estrategias innovadoras que se quedan truncadas por falta de apoyo; las estrategias que se

han dado vienen directamente del Ministerio de Educación Nacional por parte de programas de apoyo a los docentes de primaria pero por parte de los directivos específicamente no las hay.

La evaluación que se lleva a cabo dentro de la institución a los docentes es muy superficial y no tiene un claro proceso de realimentación; la evaluación que se aplica con mayor rigurosidad es la que se hace a los docentes del decreto 1278 que se debe realizar anualmente y en donde hay un diálogo; en ocasiones, se resaltan algunas acciones, pero no hay una motivación ni reconocimiento de los logros alcanzados por los docentes con sus estudiantes.

En la proyección a diez años, los docentes se ven en una sede nueva que les vienen prometiéndoles desde hace varios años, visualizan estudiantes con grandes capacidades desarrolladas, mejoramiento del trato entre los compañeros de trabajo, fraternidad, tienen altas expectativas de líderes abiertos al cambio teniendo en cuenta el mejoramiento de la parte personal, académica, el trato con los demás, desean un lugar que ofrezca calidad en todo sentido.

Como dificultades destacadas, ellos identifican la falta de compromiso por parte de los directivos docentes, que no asumen responsabilidades y los maestros quedan sin saber a dónde dirigirse ni con quién hablar; otra de las dificultades es la actitud de los compañeros que en su mayoría critican y obstaculizan el deseo de ir más allá en las prácticas de los docentes innovadores, también la falta de compromiso de muchos docentes y la parte social en general, falta de apoyo, diálogo, mano amiga de los compañeros y directivos; manifiestan poca exaltación por los logros de los estudiantes pues consideran que esta situación desmotiva al no haber reconocimiento de lo innovador y lo

bueno que se realiza dentro de las aulas con los estudiantes y resaltan el mal ambiente que generan los docentes que están reacios al cambio.

Análisis entrevistas con directivos

A continuación se observará en la tabla 5 la información recolectada en las entrevistas realizadas a dos de los directivos docentes de la institución: el rector por su condición de máxima autoridad dentro de la institución educativa y el coordinador de convivencia por ser uno de los más reconocidos como líder por los estudiantes y docentes.

Tabla 7. Entrevista con Directivos

categoria	Concepto de liderazgo	Característica de los líderes y percepción de su liderazgo.	Toma de decisiones en la institución y cultura organizacional	Realimentación de procesos y comunicación
Directivo 1	El líder es la persona que toma la decisión de ayudar a transformar a construir, posee las condiciones la voluntad, la actitud de ayudar a construir y ayudar a formar, de ayudar a mejorar procesos y de hacer que las cosas pasen de un estado inicial a un estado de avance, de crecimiento de mejoría.	Un líder debe tener la convicción de pensar en cómo se puede mejorar, de cómo avanzar, de cómo construir, la capacidad de escuchar a los demás, la capacidad de conciliar, la capacidad de aunar ideas y siempre sacar lo mejor que tiene y de lo que tienen los demás para ayudar a resolver las dificultades. El líder debe saber discernir para estimular a los demás y que se	Las decisiones son tomadas dependiendo del nivel en los salones los directores de grupo y las fundamentales para la institución las toma el rector en su competencia, el consejo académico y el consejo directivo. Se promueve el que cada persona realice bien su trabajo y desempeñe sus funciones para evitar conflictos y problemas mayores. El colectivo funciona desde lo individual.	Se busca que haya una intervención con el fin de una transformación en los procesos y lograr finalmente unos resultados positivos para la institución que por ser en educación estos procesos y resultados son a mediano y largo plazo. No se clarifica si se hacen o no proceso de realimentación en la institución ni menciona cuales son esos procesos pero asegura que si se deben hacer.

		<p>cumplan los objetivos, también reconocer los éxitos de los demás y los aportes que ellos hacen para lograr las metas. Piensa que los docentes lo perciben como un líder que llegó a la institución a implementar procesos que han contribuido a mejorar la organización del colegio, algunos reconocen que las ideas que propuso prosperaron y dieron resultados y algunos no lo reconocen. El rector está dispuesto a recibir sugerencias sobre la labor que desempeña considerando que es una de las condiciones para el buen liderazgo siempre y cuando se sujeten a la norma y no sean malintencionadas si es así no las tiene en cuenta y no sede a las sugerencias con mala intención.</p>		<p>La comunicación se hace de por medio de circulares, comunicados, reuniones, integraciones, llamados de atención.</p>
Directivo 2	<p>Es una persona que guía para cumplir objetivos y metas propuestas, figura de autoridad que maneja a los demás no de forma vertical en donde es el que manda y todos obedecen, aunque funcione en algunas épocas, sino un mandato</p>	<p>Un líder debe tener empatía con sus compañeros objetivos claros y trabajar para alcanzarlos, motivación por lo que hace para irradiar esa motivación a los demás, demostrar gusto por su trabajo.</p>	<p>La toma de decisiones están a cargo de los directivos, algunas deben estar abaladas por el rector y el consejo directivo. Antes de la llegada del rector actual existía mucho desorden y el implanto una organización mayor, en donde hay exigencia de cumplimiento de las normas legales.</p>	<p>Se han creado espacios para hacer realimentación de los procesos tanto a nivel académico como de convivencia, los docentes manifiestan la falta de motivación y reconocimiento de su labor. La comunicación se</p>

	horizontal en donde todos participan y dan sus opiniones para solucionar las situaciones.	Los docentes lo perciben como un líder que ejerce un liderazgo horizontal, resuelve las situaciones rápidamente y no tiene preferencias, está dispuesto a colaborar en cualquier situación. Acepta y da sugerencias para el cambio en los procesos con el fin de favorecer los aprendizajes de los estudiantes. Se deben motivar y estimular a los docentes			hace por medio de los coordinaciones, la comunicación entre los docentes no es la mejor sobre todo dentro los docentes de primaria y secundaria. No existe un sistema de comunicación establecido que lo conozcan y manejen todos los estamentos de la comunidad educativa Se realiza seguimiento a los procesos evaluaciones periódicas y seguimiento a las dificultades encontradas, se realizan observaciones para mejorar a manera de realimentación
Categoría	Apoyo la ideas innovadoras, proyectos, creatividad y liderazgo	Condiciones de los directivos para cualificar los procesos de aprendizaje	Posibilidades dialogo y momentos de encuentro	Liderazgo y manejo de emociones	Proyección de la institución en 10 años y las dificultades para lograrlo
Directivo 1	No se tiene claridad sobre los procesos en la institución que potencien la creatividad y liderazgo sin embargo sabe que algunos de los docentes trabajan en sus aulas potenciando estas habilidades en el colegio, el liderazgo es potencializado por medio del proyecto de vida, dirección de curso con la elección de	En el país no existe ninguna universidad que ofrezca formación para ser directivo en ninguna capacitación entender y aplicar el liderazgo en las instituciones a nivel pedagógico ni a nivel administrativo y de gestión, se realizan, cursos y diplomados sobre gestión de calidad.	En la institución el dialogo se da en las reuniones de área, consejos académicos, semanas institucionales.	El manejo de las emociones es fundamental en cualquier relación humana y en la inspiración y motivación de las personas hacia los aprendizajes, son muy importantes también la toma de decisiones, lo cual es muy importante en para los aprendizajes	En diez años si los docentes y directivos ejercen un buen liderazgo tendremos como resultado una mejor sociedad, una mejor comunidad educativa, colaborando así con los problemas críticos del país. Las dificultades actuales es estructural que viene desde el mismo sistema educativo a nivel nacional, la

	<p>monitores de las áreas y la participación en el gobierno escolar. El PEI de la institución establece parámetros de liderazgo por medio de la instauración y funcionamiento del consejo estudiantil, personero, representantes o monitores de área, encargados de organizar y llevar a cabo el desarrollo de días especiales como día del idioma, día del maestro entre otros , los docentes participan en el consejo académico, jefes de área, consejo directivo elegidos los representantes por sus compañeros como líderes entre ellos. El colegio cuenta con los proyectos de ley y los que por necesidad del contexto se tiene en este caso el proyecto de vida a cargo de la orientadora y con la colaboración de los directores de curso, el proyecto de la feria de la ciencia liderado por el rector y los coordinadores, el proyecto del embellecimiento a cargo de dos docentes. Se apoyan las ideas innovadoras</p>			<p>de los estudiantes por medio de los estímulos los niños aprenden mucho más así mismo el manejo de las emociones es fundamental para la vida.</p>	<p>formación idónea de los maestros, la evaluación anual de los docentes, la universidades no forman para ser maestros, el trato con los niños no es el mejor y esto afecta grandemente los aprendizajes y la construcción de proyectos de vida, la falta de vocación y compromiso con la labor docente, la remuneración de los docentes no compensa el trabajo. En el colegio la falta de compromiso de algunos profesores y la dificultad que hay por parte del directivo de evaluarlo y de tomar acciones correctivas en la situación, dependiendo de la buena voluntad de los maestros en su trabajo.</p>
--	---	--	--	---	---

	siempre y cuando estén aprobadas por el rector.				
Directivo 2	Falta potenciar más el liderazgo a nivel de cada curso igualmente la creatividad. En el PEI se encuentra el liderazgo dentro de la participación del gobierno escolar, pero algunos de los docentes en el aula no potencian estos procesos, otros si lo hacen para potenciar las habilidades de cada uno para alcanzar un desarrollo en el liderazgo y en emprendimiento. Los proyectos de ley los conocen todos los docentes y hay un encargado de llevarlos a cabo.	No existen capacitaciones definidos para ser coordinador, se aprende con la experiencia y con las funciones del cargo como tal y con las orientaciones que haga el rector del colegio.	Las posibilidades de dialogo son básicamente en las reuniones de docentes que son pocas al año y en las semanas institucionales en donde se discuten temas de importancia y se llegan a acuerdos para lograr el mejoramiento de los estudiantes.		Con un cambio de mentalidad, unos estudiantes con emprendimiento, exitosos. Las dificultades para lograrlo son la falta de convicción de los docentes para potenciar el liderazgo, y las habilidades de los estudiantes.

Se puede observar como lo directivos docentes identifican al líder como una persona que ayuda a transformar, con habilidades y condiciones que contribuyen a construir, a formar, a cualificar los procesos logrando mejores resultados en el lugar que dirigen, una persona con objetivos claros y metas precisas por cumplir, es una figura de autoridad y que toma decisiones para solucionar las situaciones teniendo en cuenta las ideas de otros.

Consideran que un líder debe tener la convicción de que se puede mejorar, avanzar, construir, debe poseer capacidad de escuchar a los demás, de conciliar, de aunar ideas y siempre sacar lo mejor que tiene y que tienen los demás para ayudar a resolver las dificultades; un líder debe motivar a los trabajadores, construir equipo, poseer empatía con los demás e inspirar amor por su trabajo.

En la institución perciben al rector como la persona que llegó a implantar procesos para lograr un cambio necesario en cuanto a cumplimiento de funciones y disciplina con los docentes y estudiantes y que ha contribuido a mejorar la organización del colegio; el rector recibe sugerencias sobre su labor siempre y cuando estas no sean con mala intención ni se salgan de la normatividad por considerar esta una condición para ejercer un buen liderazgo. El coordinador percibe que los docentes lo reconocen como una persona que acompaña los procesos, apoya y colabora con las necesidades que surgen y que le competen a su cargo.

Dentro de la institución se toman las decisiones dependiendo del nivel en los salones, los directores de grupo, y las fundamentales para la institución la toma el rector en su competencia, el consejo académico y el consejo directivo. La cultura organizacional por su parte promueve que cada persona realice bien su trabajo y desempeñe puntualmente sus funciones para evitar conflictos y problemas mayores. El colectivo funciona desde lo individual y se tiene en cuenta básicamente el cumplimiento de las normas.

Los procesos de realimentación se llevan a cabo desde la evaluación de los docentes con el fin de alcanzar una transformación para lograr, finalmente, resultados positivos en la institución; no hay evidencia de si se hacen o no procesos de realimentación en la institución ni se mencionan cuáles son esos procesos pero sí se menciona la importancia de realizarlos periódicamente. La comunicación, según el rector, se hace de por medio de circulares, comunicados, reuniones, integraciones, llamados de atención. El coordinador por su parte considera que la comunicación se da por medio de otros coordinadores en todas las sedes y no identifica un medio de comunicación institucional directo.

En cuanto al apoyo a las ideas innovadoras, proyectos y promoción del liderazgo y la creatividad, se encontró que son trabajados por algunos docentes en sus aulas aumentando estas habilidades en el colegio, también se desarrolla el proyecto de vida y dirección de curso que potencian el liderazgo mediante la elección de monitores de las áreas y la participación en el gobierno escolar.

El PEI de la institución establece parámetros de liderazgo por medio de la instauración y funcionamiento del consejo estudiantil, personero, representantes o monitores de área y se les delega la responsabilidad de organizar y llevar a cabo celebraciones de días especiales; así el liderazgo se potencia en los docentes con su participación en el consejo académico, en el consejo directivo o como jefes de área. Las ideas innovadoras son apoyadas siempre y cuando estén aprobadas por el rector, el consejo directivo y solo si hay los recursos para tal fin. Se considera que se debe potenciar más el liderazgo a nivel de cada curso igualmente la creatividad.

En cuanto a las condiciones de los directivos para cualificar las condiciones de aprendizaje, se considera que pese a la poca formación que tienen en actividades de liderazgo, ellos realizan lo posible por ejecutar acciones que vayan en pro de los aprendizajes pero insisten que en el país no existe ninguna universidad que ofrezca formación para ser directivo, no hay capacitaciones para entender y aplicar el liderazgo en las instituciones a nivel pedagógico ni a nivel administrativo y de gestión, se realizan, cursos y diplomados sobre gestión de calidad, se aprende con la experiencia y con las funciones del cargo como tal y con las orientaciones que haga el rector del colegio si tiene conocimiento al respecto.

Las posibilidades de diálogo en la institución se da en las reuniones de área, consejos académicos, reuniones de área, semanas institucionales, los espacios son muy cortos debido a la prohibición de desescolarizar, no hay espacios para compartir las experiencias pedagógicas. Consideran que el manejo de las emociones es fundamental en cualquier relación humana y en la inspiración y motivación de las personas hacia los aprendizajes; es muy importante también la toma de decisiones y el manejo de emociones en los estudiantes porque ello favorece sus aprendizajes ya que por medio de los estímulos los niños aprenden mucho y muy rápido y afirman que el manejo de las emociones es fundamental para la vida.

Los directivos ven a la institución en diez años con un cambio global, a los estudiantes con deseo de emprendimiento, los ven exitosos y por ende, capaces de lograr una mejor sociedad, una mejor comunidad educativa, colaborando así con los problemas críticos del país. Aseguran que las dificultades actuales se presentan como oportunidad para mejorar; en diez años, no solamente ven

cambios institucionales sino una evolución que viene desde el mismo sistema educativo a nivel nacional. La falta de formación idónea de los maestros, la evaluación anual de los docentes que no permite un mejoramiento continuo, la universidades que no forman maestros para ser líderes, el trato con los niños que no es el mejor lo que afecta rotundamente los aprendizajes y la construcción de proyectos de vida, la falta de vocación y compromiso con la labor docente, la remuneración de los docentes que no compensa el desgaste del trabajo, la falta de compromiso de algunos profesores y la dificultad que hay por parte del directivo de tomar acciones correctivas en la situación con resultados a corto plazo, son los mayores inconvenientes que afectan negativamente el clima laboral.

CAPÍTULO IX

Análisis final de resultados

Al realizar la triangulación de la información recogida se puede evidenciar en la variable Concepto de liderazgo y características de los líderes que tanto los estudiantes como los docentes y directivos tienen un concepto claro de lo que es un líder y nombran dentro de las características que este debe tener las planteadas en las teorías propuestas en la presente investigación; algunas de ellas son: el liderazgo transformacional el cual menciona que un líder debe ser motivador, inspirador que trabaje en equipo, modelo a seguir, comprometido, confiable, con carisma, según el modelo de liderazgo distribuido, un líder debe ser optimista, respetuoso, confiable, guiado por la inteligencia emocional, debe conocer y manejar sus emociones, motivador, debe tener empatía y destreza para las relaciones. Estas percepciones están de acuerdo con lo expuesto por Aguerro, (2003) quien sostiene que las prácticas de liderazgo para deben estar orientadas hacia concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. 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.

En la variable reconocimiento de los líderes se puede observar que los estudiantes reconocen que en los líderes de su institución rector, coordinadores y docentes, sobresalen algunas de las características mencionadas anteriormente, pero al hablar específicamente de estos últimos consideran que algunos carecen de estas características de liderazgo; manifiestan que los docentes

usan metodologías poco atractivas, no motivan a sus estudiantes, su trato hacia ellos no es el mejor debido a que no son tenidas en cuenta sus ideas y propuestas confirmando estas características que aún en las instituciones se encuentra una cultura burocrática que separa conceptualmente la ejecución y la decisión de políticas y se evidencia en la cotidianidad, según lo plantea Aguerrondo, (2003). En la variable relación con directivos y docentes, los estudiantes son muy importantes las relaciones interpersonales para la motivación, el gusto por el estudio y el logro de los objetivos de la clase, corroborando este hallazgo que la inteligencia emocional es imprescindible en el logro de los objetivos de un grupo Goleman, (2011) .También 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 o para las cuales no tienen muchas habilidades, lo que demuestra que falta llevar a los docente a un liderazgo transformacional Leithwood, (2010)en donde los estudiantes tengan metas claras y sean motivados a alcanzar esas metas, independientemente de tener o no las habilidades para obtenerlas, también se debe hacer uso de un liderazgo distribuido en donde cada uno desde su habilidad pueda aportar al trabajo colectivo y alcanzar los fines propuestos.

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 y motivadoras, reforzando este aspecto el sentir de los estudiantes y vemos como Goleman (2011) aborda esta necesidad desde su planteamiento de

la gestión de las relaciones y como el Liderazgo debe ser inspirador, de influencia, de gestión de los conflictos, trabajo en equipo y colaboración,

En la variable apoyo a las ideas innovadoras, tanto los estudiantes como docentes tienen claro el proceso de información y el conducto regular para comunicar las ideas innovadoras y los proyectos, pero consideran que no están siendo apoyados en esas opiniones muchas veces por falta de recursos o por no llenar las expectativas de los directivos -en este caso el rector-, quien es el encargado de dar el aval para el desarrollo de dichos propósitos o ideas innovadoras. Esto demuestra que aún se lleva a cabo un liderazgo autoritario por parte de los directivos en el cual se refleja el agrado o desagrado y conveniencia particular para la toma de decisiones. Aguerro (2003)

Tanto los docentes como los estudiantes identifican claramente la jerarquía manejada en la institución, atribuyen la elaboración de esa jerarquía al rector y ven al rector como la persona que tiene la última palabra en diversas situaciones sin tener en cuenta las opiniones o sugerencias de los demás, mostrando esta actitud, el uso de un liderazgo dominante o coercitivo cuyas características se relacionan a las estudiadas por Goleman, (2011) .

Se observa que tanto estudiantes como docentes tienen claridad con respecto al conducto regular que se debe seguir para la resolución de conflictos y que esta resolución busca el beneficio de todos siendo esto un buen indicio de un buen manejo del liderazgo dentro de la institución.

En cuanto a la variable Evaluación hacia la labor de docentes y directivos, tanto los estudiantes como los docentes afirman que no hay un proceso de realimentación a los procesos definida y reconocida que parta de la evaluación en los diferentes ámbitos aunque los directivos consideran importante esta acción, tampoco se evidencia que haya algún instrumento estandarizado o acción evidenciable de que en la institución se sigue este proceso, lo que demuestra según Aguerrondo (2003) aún existen rutinas formalistas de desempeño y de control, inespecíficas y, por tanto, difícilmente adaptables a situaciones diferentes y cambiantes, además de no haber metas claras para alcanzar; al no haber fines claros no se pueden fijar nuevos objetivos a partir de las debilidades según lo plantean las teorías de liderazgo distribuido Spillane (2006), liderazgo transformacional Bass(1988), Burns (1979) Leithwood (2010) 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. Lo observado requiere de la implementación en la organización de un modelo es capaz de unir conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso continuo, según lo propone Aguerrondo (2003)

Los maestros manifiestan no conocer un plan de capacitación docente y consideran esta formación muy importante para poder renovar sus conocimientos pedagógicos y para poder tener herramientas didácticas efectivas para llevar a sus aulas , así mismo consideran que el tiempo de encuentro con los compañeros para hacer planeaciones o reuniones de grado es muy corto

sumándole a esto la actitud de algunos de los compañeros quienes no muestran el interés debido en estas reuniones; también consideran que las semanas institucionales no brindan los espacios para este encuentro pedagógico. Los directivos, por su parte, consideran que para ser directivo no han recibido mayor instrucción o capacitación para el desarrollo de las funciones propias del cargo; lo único que han recibido es un diplomado y cursos sobre gestión de la calidad pero ninguno relacionado con el conocimiento o el manejo de estilos de liderazgo lo que hace aún más difícil el desempeño de su labor. Demostrando esto que el estado aún se queda corto en brindar herramientas a los directivos y docentes que les permitan desempeñar su rol de líderes en las instituciones educativas. En este hallazgo se puede evidenciar como el estado no está cumpliendo con “ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo” Constitución (1991) ya que el no capacitar a los docentes pone en riesgo la calidad de la educación que se menciona.

Los docentes manifiestan que debido a la falta de confianza en los directivos, y la actitud frente a algunas situaciones, no son escuchados y estas situaciones obstaculizan de gran manera las relaciones entre ellos y los directivos. Los directivos lo perciben de una manera diferente, dicen tener la habilidad de escuchar a los demás y de trabajar en equipo, se puede concluir que existe la necesidad de implementar un modelo de liderazgo que desarrollo en los miembros de la comunidad competencias para la gestión de relaciones, conciencia social, escucha mutua, actitud positiva. Goleman (2011).

CAPÍTULO X

Orientaciones

Analizando las diferentes debilidades 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. Después de realizar los grupos focales y las entrevistas y hacer un análisis de los resultados, se encuentra que hay falencias en la forma de asumir el liderazgo en la institución. Es por esto, que se hace necesario plantear una visión diferente a la que tradicionalmente se viene implementando en esta institución, la cual si se lleva a cabo, influirá positivamente en el cambio del manejo de los procesos de dirección y a su vez, en el aprendizaje de los estudiantes.

El proceso de investigación, conlleva al planteamiento de unas orientaciones, donde la institución, al asumirlas e implementarlas, se verá beneficiada toda la comunidad educativa en general; 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 esta propuesta son: propiciar estrategias para formar líderes efectivos que ayuden al fortalecimiento de los aprendizajes; apropiarse de las metas que tiene la institución y de esta manera incentivar el trabajo en equipo para el logro de objetivos institucionales. Crear y 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 señaladas en la tabla 8:

Tabla 8. Propuesta de intervención

INDICADOR	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	SEGUMIENTO
<p>El líder los medios para apoyar y mejorar métodos instructivos que desarrollen niveles de pensamiento superior, toma de decisiones y habilidades de resolución de problemas. Bass (2000)</p> <p>El líder evalúa el conocimiento las habilidades y la ejecución del personal al utilizar la tecnología y emplea los resultados para facilitar el desarrollo profesional de calidad para informar en las decisiones personales y crear planes de acción y de mejoramiento en pro de las metas trazadas.</p>	<p>Propiciar estrategias para formar líderes eficaces que ayuden al fortalecimiento de los aprendizajes Bass (2000)</p>	<p>Con apoyo de la secretaria de educación municipal buscar capacitación para los docentes y directivos a través de talleres sobre liderazgo</p> <p>Programar charlas orientadas por expertos en liderazgo</p> <p>Transformacional, Distribuido y el poder de la inteligencia emocional, enfocado en la parte directiva y el aula de clase.</p> <p>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 aplicas estas al</p>	<p>Anualmente se aplicarán encuestas para verificar el impacto que genera en los miembros de la comunidad esta formación.</p> <p>Tabulación de indicadores Análisis y conclusión de encuestas</p> <p>Con base en los resultados se hará un diseño y aplicación de planes de mejoramiento</p> <p>Conformar una comisión de veeduría a las decisiones institucionales que sea la encargada de hacer el seguimiento al cumplimiento de las decisiones tomadas.</p>

		<p>ámbito escolar con el fin de mejorar las relaciones humanas en la institución.</p> <p>Formar un grupo de líderes que apoyen a los directivos en la consecución de los logros de los objetivos institucionales.</p> <p>Diseñar y aplicar proyectos transversales que apoyen el liderazgo dentro de la institución como ejes transformacionales de cambio.</p>	
<p>El líder utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico en la fijación de metas comunes Leithwood (2010).</p> <p>El líder evalúa el conocimiento las habilidades y la ejecución del personal al utilizar la tecnología y emplea los resultados para facilitar el desarrollo profesional de calidad para informar en las decisiones personales y crear planes de acción y de mejoramiento en pro de las metas trazadas.</p>	<p>Apropiarse de las metas de que pretende alcanzar la institución Goleman, (2011) y de esta manera incentivar el trabajo en equipo para el logro de objetivos institucionales. Leithwood (2010)</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.</p> <p>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.</p> <p>Capacitación con expertos sobre el trabajo en equipo para directivos y docentes</p> <p>Realizar mesas de trabajo con la comunidad educativa donde se haga visible la producción colectiva.</p> <p>Crear una “red de metas” que sean de conocimiento de todos y se pueda evidenciar en ellas los</p>	<p>Acompañamiento continuo por parte de los equipos directivos a los diferentes miembros de la comunidad educativa de las instituciones, para potenciar su función de líderes y de gestores de la educación brindando un informe que permita con base en los resultados hacer un diseño y aplicación de planes de mejoramiento</p>

		beneficios comunes al alcanzarlas.	
<p>El líder utiliza la tecnología para recolectar y analizar datos interpretar resultados y comunicar los hallazgos para mejorar la practica instructiva y la práctica de los estudiantes.</p> <p>El líder evalúa el conocimiento las habilidades y la ejecución del personal al utilizar la tecnología y emplea los resultados para facilitar el desarrollo profesional de calidad para informar en las decisiones personales y crear planes de acción y de mejoramiento en pro de las metas trazadas. Aguerro,(2003)</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 Goleman, (2011)</p>	<p>Diseñar, implementar y brindar espacios para la realimentación de los procesos tanto pedagógicos como administrativos.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Generar espacios para interactuar y concertar las decisiones que inciden en la buena marcha institucional.</p> <p>Generar espacios pedagógicos a los docentes en donde se puedan compartir experiencias y proyectos que han dado resultado en los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Conformar una comisión de veeduría a las decisiones institucionales.</p> <p>Elaborar y socializar el Plan Operativo Anual</p>	<p>Utilización de herramientas de gestión como los planes de mejoramiento institucional y los planes de apoyo al mejoramiento, para planear y monitorear de manera organizada las acciones que tienden a la calidad.</p>
<p>El líder lleva a su equipo a la conciencia social, autoconciencia, autogestión</p>	<p>Fortalecer las relaciones interpersonales a través de un clima de</p>	<p>Realizar talleres de sensibilización en donde se aborden temáticas como la inteligencia emocional,</p>	<p>Realizar encuestas en donde se pueda evidenciar el mejoramiento en las</p>

<p>y a la gestión de las relaciones Goleman, (2011)</p> <p>El líder evalúa el conocimiento las habilidades y la ejecución del personal al utilizar la tecnología y emplea los resultados para facilitar el desarrollo profesional de calidad para informar en las decisiones personales y crear planes de acción y de mejoramiento en pro de las metas trazadas. Aguerondo,(2003)</p>	<p>cordialidad, que facilite el establecimiento de canales precisos de comunicación, a través de los cuales se pueda delegar funciones, teniendo en cuenta los perfiles de cada directivo y docente. Goleman, (2011)</p>	<p>la relación inter e intra personal como lo plantea Goleman, (2011) manejo de las emociones,</p>	<p>relaciones inter e intra personales y con los resultados obtenidos proponer espacios y actividades en donde se encuentren las mayores debilidades en el clima de la organización.</p>
---	--	--	--

CAPITULO XI

Impacto, Alcances y Limitaciones del proyecto

El presente estudio explora el de liderazgo existente en la Institución Educativa Departamental Pablo VI del municipio de Sopó, abarca a los directivos, docentes y estudiantes de dicha institución, el impacto se enfoca en identificar el o los modelos de liderazgo existentes en la institución y de qué forma estos tienen repercusión en la promoción de los aprendizaje de los estudiantes. Otro de los impactos generados, es como a través de los modelos de liderazgo eficaces, se puede lograr la participación de todos los miembros de la comunidad en pro del beneficio mutuo, mediante el trabajo en equipo y de manera consensuada no de manera unilateral como se viene haciendo tradicionalmente. Esta participación en la creación de metas conjuntas y planeación de estrategias para alcanzarlas, genera en la comunidad sentido de pertenencia, alta auto estima al ser tenidas en cuentas las ideas y conciencia social, al buscar el bien común, contribuyendo esto de alguna manera a bajar los índices de estrés producidos por la imposición de metas. Goleman (2011)

Uno de los mayores alcances de la investigación es propiciar la reflexión tanto en los directivos como en los docentes de la importancia del liderazgo en los procesos educativos y como a través de este proceso, se promueven los aprendizajes de los estudiantes. A partir de los modelos de liderazgo encontrados se realizan unas orientaciones basadas en los modelos de liderazgo

distribuido, transformacional y liderazgo desde la inteligencia emocional que buscan una nueva visión del liderazgo en la escuela, estas orientaciones implementadas brindan la posibilidad de alcanzar el mejoramiento en los procesos de dirección en la institución.

Como limitaciones se pueden citar la falta de tiempo para ahondar en las investigaciones, la falta de disposición de los docentes y directivos en la participación de los grupos focales y entrevistas por múltiples actividades laborales que limitan los espacios para este tipo de actividades. La falta de capacitación a los docentes y directivos en el tema de liderazgo educativo, por falta de apoyo de los entes encargados y la escasez de recursos utilizados para este fin y que se emplean en consecución de material concreto y no en capacitación docente. La falta de apoyo económico por parte de las autoridades competentes para el proceso de capacitación docente en liderazgo.

CONCLUSIONES

Para la sociedad existente es necesario la formación de líderes que propicien una integración intelectual y emocional, consoliden su equipo de trabajo en las instituciones educativas y esto les permita 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 institución, se debe fomentar la formación de líderes competentes que se apropien y propicien el conocimiento de la misión y visión de la estructura pedagógica a todos los integrantes de la comunidad educativa por medio de sistemas de información y comunicación, lo que permitirá elevar el reconocimiento de las metas, el sentido de pertenencia y la calidad académica y de gestión.

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, la responsabilidad, el conocimiento, el desarrollo sociocultural y los avances de la tecnología, estos son elementos importantes para desarrollarse como líderes y de esta manera conducir la institución educativa al éxito.

En toda organización son fundamentales las relaciones interpersonales, donde fluya la comunicación asertiva, la orientación permanente hacia los objetivos trazados, el trabajo en

equipo, la capacidad de reconocerles a las demás personas los logros alcanzados, así como estimular la participación en las decisiones y en el aporte de ideas para la solución de los problemas y sobre todo, la habilidad de generar confianza.

Los líderes deben capacitarse, actualizarse para poder tener las herramientas necesarias para orientar a estas nuevas generaciones, tener la visión de fortalecer las capacidades intelectuales de sus estudiantes, de integrarlos al proceso, de guiarlos para que sean capaces de manejar sus emociones y de tener en cuenta sus intereses individuales y grupales, así como de fomentar el trabajo en equipo para alcanzar metas compartidas, motivarlos y llevarlos a una transformación que se vea reflejada en la sociedad en la que cada individuo hace parte activa.

Como líderes de las instituciones educativas, los docentes como los directivos deben conocer implementar y fortalecer modelos de liderazgo ajustados al ambiente educativo, en búsqueda constante de una visión integral de la institución educativa, que involucre un análisis del desarrollo y las posibilidades de mejoramiento del trabajo en equipo, procurando mantener un equilibrio entre sus componentes: personas, procesos y resultados.

La aplicación de modelos de liderazgo en la gerencia educativa permite a la institución ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, con un rector que como líder mayor dirige, administra y representa una institución y en la que se personifican el talento humano que lo integra, adopta políticas administrativas, gerenciales y pedagógicas que promueven los aprendizajes de los estudiantes.

REFERENCIAS

Aguerrondo I. (2003) Gestión Educativa Estratégica del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Buenos Aires recuperado de

http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf

Álvarez J.,Jurgenson G. (2.003) Como hacer investigación cualitativa. Ediciones Paidós. 2003

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-](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 académico*. 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>

Koter, P.Jhon (2000) The leadership factor Recuperado de

<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

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>

Anexos

Anexo 1. Rejilla Revisión Documental

	Investigación	Lugar	AUTORES	Resumen	116
1	GESTION Y LIDERAZGO MEN	COLOMBIA	MEN http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.htm	<p>Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.</p> <p>Este reto fue ampliamente reconocido durante los debates realizados por las mesas de trabajo y las deliberaciones de la asamblea del Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016. De allí resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión: (1) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; (2) el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional; (3) el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo; (4) la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y (5) el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas. En síntesis: liderazgo, gestión y transparencia, tal como se explica en este número de Revolución Educativa</p>	
2	La configuración del campo de la rectoría escolar en Colombia	Colombia Manizales	Rosa Ávila Aponte** Universidad de Manizales y CINDE (Colombia) Javier Sáenz Obregón*** Universidad Nacional de Colombia	Investigación realizada en Colombia universidad de Manizales en donde se analiza como se ve el papel del rector en el sector oficial a través de los años, a partir de las relaciones de poder forma de gobierno y la concepción del oficio como ente administrador y la sobrecarga de trabajo de los rectores que difícilmente se pueden dedicar a ejercer un liderazgo pedagógico por las reformas de los últimos años por las reformas del gobierno. Concluyendo que el oficio de rector esta realmente en problemas pues la labor directiva está marcada por un sesgo altamente administrativo, una orientación hacia el disciplinamiento de los maestros y maestras, y la rendición de cuentas. En medio de restricciones, los rectores y rectoras ensayan estrategias de negociación, y promueven acciones para lograr cumplir con los objetivos institucionales, con las demandas de la comunidad escolar y con las expectativas de su rol	
3	Como liderar	Canadá	Kenneth Leithwood	Este libro es producto de años de investigación en escuelas de canada en donde el autor ha podido implemetar en las escuelas diferentes tipos de liderazgo	

	<p>nuestras escuelas Que sabemos de liderazgo educativo</p>		<p>Carolyn Riehl</p>	<p>Con estas orientaciones generales, podemos definir el liderazgo escolar como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela y bajo cuatro afirmaciones fundamentales sobre liderazgo educativo: El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar, El liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros, Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos y los líderes influyen sobre cómo los demás ven el mundo y cómo deciden actuar, Los líderes exitosos que trabajan con diferentes tipos de alumnos establecen las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia</p> <p>este capítulo hemos revisado evidencias basadas en la investigación sobre las funciones y los efectos del liderazgo, así como resultados de investigación sobre Los desafíos clave del liderazgo educativo. Este capítulo no abarca todo lo que ya se Sabe sobre liderazgo; se podría escribir mucho más al respecto. Sin embargo, aún hay Muchas lagunas en nuestro conocimiento sobre el liderazgo educativo efectivo. Las áreas que requieren investigación se delinearán de manera más detallada en los capítulos siguientes. Es de esperar que este artículo y el libro en su conjunto estimulen nuevas elaboraciones y debates provechosos entre los practicantes, los encargados de la elaboración de políticas y académicos que son parte —y apoyan— el ejercicio del liderazgo educativo.</p>
4	<p>Como liderar nuestras escuelas Efectos del liderazgo</p>	<p>Canadá</p>	<p>Kenneth Leithwood Doris Jantzi</p>	<p>La mayoría de las iniciativas que apuntan a una reestructuración escolar suponen la existencia de un desarrollo significativo de capacidades por parte de los individuos y de las organizaciones en su conjunto. También dependen de altos niveles de motivación y compromiso para resolver los problemas sustanciales relacionados</p>

	<p>transformacional sobre las condiciones organizacionales y el compromiso de los alumnos con la escuela*</p>			<p>con la implementación de esas iniciativas de reestructuración. Tradicionalmente, los enfoques transformacionales sobre liderazgo han sido considerados productivos bajo esas condiciones y la evidencia sugiere que las prácticas transformacionales sí contribuyen al desarrollo de capacidades y de compromiso. Sin embargo, disponemos de mucho menos evidencia para comprobar si esas prácticas transformacionales efectivamente se traducen en cambio organizacional y en mejores resultados organizacionales. Para explorar los efectos relativos de las prácticas de liderazgo transformacional sobre determinadas condiciones organizacionales y sobre el compromiso de los alumnos con la escuela, se utilizaron datos de una muestra de 1.762 profesores y 9.941 alumnos en un gran distrito escolar. Los resultados mostraron efectos marcados y significativos de este liderazgo sobre las condiciones organizacionales y efectos totales moderados, pero aun así significativos, sobre el compromiso de los alumnos. La mayoría de las reformas escolares suponen la existencia de un desarrollo significativo de capacidades por parte de los individuos y de las organizaciones en su conjunto. Así, por ejemplo, las iniciativas de reforma pedagógica, que se inscriben en el movimiento “enseñar para comprender” (véase Ball y Rundquist, 1993), muchas veces requieren que los profesores: ...piensen en los contenidos de la materia con nuevos enfoques... [estén] mucho más atentos y receptivos al pensamiento de los alumnos... y [que se vuelvan] Más osados en su reflexión (Putnam y Borko, 1997, p. 1229). Iniciativas como ésta también suponen altos niveles de motivación y compromiso de parte del equipo educativo de las escuelas para resolver los complejos problemas asociados con su implementación. “Las publicaciones sobre la reforma”, señalan Putnam y Borko, “no ilustran ni entregan recetas concretas acerca de cómo</p>
--	---	--	--	--

				<p>debiera ser esta nueva forma de docencia”. Esta afirmación podría extrapolarse a la mayoría de las iniciativas de reforma. Como resultado de lo anterior, la posibilidad de que una iniciativa de reforma mejore realmente la calidad de la educación o simplemente se transforme en otro “remedio fatal” (Seiber, 1981) depende del trabajo de quienes la implementan. Y el grado de avance depende en gran medida de su grado de compromiso y de sus capacidades. Los enfoques transformacionales del liderazgo han sido considerados de larga data predictivos bajo condiciones fundamentalmente iguales a las que enfrentan las escuelas en que se centra la reforma (Yukl, 1994; Leithwood, 1994). Un gran volumen de literatura sugiere que las prácticas transformacionales contribuyen efectivamente al desarrollo de capacidades y compromiso (véase Yammarino et al, 1998). Sin embargo, existe mucho menos evidencia como para determinar si estos efectos socio-psicológicos se traducen efectivamente en un cambio organizacional y en mejores resultados, especialmente en contextos escolares (para una reseña reciente de esa evidencia, véase Leithwood et al, 1996). El propósito de este estudio fue explorar este punto</p>
5	Como liderar nuestras escuelas Efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar		Kenneth Leithwood Blair Mascall	<p>En este estudio nos propusimos estimar el impacto del liderazgo colectivo o distribuido en variables claves relacionadas con los profesores y en los logros escolares. Asimismo, indagamos sobre la contribución relativa de las distintas fuentes de este tipo de liderazgo y si las diferencias en los patrones de liderazgo colectivo se relacionaban con diferencias en el logro escolar de los estudiantes. La evidencia incluyó las respuestas de 2.570 profesores distribuidos en 90 escuelas primarias y secundarias en las que cuatro o más docentes completaron encuestas utilizables. Se promediaron los datos sobre el desempeño de los estudiantes en lenguaje y matemáticas durante tres años, con información obtenida en sitios web escolares. Los</p>

				<p>datos fueron analizados mediante técnicas de análisis de trayectoria.</p> <p>Hallazgos: El liderazgo colectivo explicó una proporción significativa de la variación en los logros escolares en las diferentes escuelas. Las escuelas con mejor rendimiento les asignaron un mayor grado de influencia en liderazgo a todos los miembros de la escuela y a otros grupos de interés que las escuelas con un rendimiento más bajo. Estas diferencias demostraron ser más significativas en relación al liderazgo ejercido por los equipos escolares, los apoderados y alumnos. Los mayores Niveles de influencia les fueron atribuidos a los directores en todas las escuelas.</p> <p>Implicancias: La influencia pareciera ser un recurso infinito en las escuelas. Cuanto más la distribuyen las personas que detentan roles de liderazgo, más la adquieren.</p>
6	<p>Como liderar nuestras escuelas</p> <p>Distribuir el liderazgo en aras de escuelas más inteligentes: eliminar el ego del sistema</p>	Canada	<p>Keith Leithwood, B. Mascal, T. Strauss, R. Sacks, N. Memon y A. Yashkina</p>	<p>En este estudio, investigamos los patrones de distribución del liderazgo así como qué funciones de liderazgo son cumplidas por quiénes, las características de los líderes no administrativos y los factores que promueven o inhiben la distribución de las funciones de liderazgo.</p> <p>Creemos que nuestra descripción del liderazgo distribuido en este distrito probablemente constituye un ejemplo de “mejor práctica” en este momento — no perfecto, pero probablemente más maduro que el promedio en un grado significativo. El aspecto más relevante de este estudio fue el papel crítico que juegan los líderes escolares formales y los líderes distritales para ayudar a promover formas aparentemente productivas de liderazgo distribuido En términos globales, nuestra evidencia indica que la distribución del liderazgo a otras personas no se traduce en una menor demanda de liderazgo hacia quienes detentan cargos de liderazgo formal. Sin embargo, sí se traduce en una mayor demanda de coordinar quién desempeña qué funciones de liderazgo, desarrollar destrezas de liderazgo en las demás personas y monitorear el trabajo de liderazgo de</p>

				<p>dichas personas, entregándoles retroalimentación constructiva sobre sus esfuerzos.</p> <p>Estos resultados son muy similares a abundante evidencia previa sobre las consecuencias de la gestión basada en las escuelas para el trabajo de los administrativos Centrales (por ejemplo, Murphy, 1994); su trabajo cambió pero no disminuyó. Tal vez no debiéramos sorprendernos ya que la gestión basada en las escuelas representa el esfuerzo más determinado, explícito y difundido hasta la fecha para distribuir planificadamente las funciones de liderazgo en los distritos y sus escuelas en aras del mejoramiento escolar.</p>
7	<p>Como liderar nuestras escuelas</p> <p>Competencia de los directores en la solución de problemas</p>	Canadá	<p>Kenneth Leithwood</p> <p>Mary Stager</p>	<p>Entrevistamos a 22 directores de escuelas básicas para identificar los elementos centrales que intervienen en los procesos de solución de problemas de los directores de escuela y las diferencias entre los “expertos” y sus colegas más novatos. Analizamos sus respuestas a casos problemáticos hipotéticos y propusimos un modelo de los elementos que participan en la solución de problemas. Las diferencias entre los directores expertos y los más novatos fueron más evidentes en respuesta a los problemas poco estructurados o “confusos”.</p> <p>Cuando los sujetos responden a las zonas indeterminadas de la práctica mediante un diálogo reflexivo con los materiales de las situaciones que enfrentan, recrean un aspecto de su práctica y revelan de este modo los procesos tácitos de diseño que usualmente subyacen a sus prácticas. (Schön, 1987, p.6)</p> <p>La afirmación de Schön se relaciona con ese aspecto de la administración escolar que representa el foco principal de nuestra investigación: “las zonas indeterminadas de la práctica” o, en palabras más sencillas, “los problemas no estructurados”. Su afirmación también implica una perspectiva epistemológica constructivista de la solución de problemas. El marco de nuestra investigación es la expresión psicológica de este constructivismo, esto es, la teoría del procesamiento de la información.1 Mediante</p>

			<p>este enfoque y perspectiva, nos propusimos (a) descubrir los elementos centrales que participan en los procesos de solución de problemas que utilizan los administrativos escolares, describir la naturaleza y función de cada uno de estos elementos, explorar la relación entre dichos elementos; y (b) determinar el alcance y la naturaleza de las diferencias entre los procesos de solución de problemas de los administradores de escuela altamente “expertos” y de sus colegas más novatos. Programa de investigación a largo plazo que tiene por objetivo explorar las características, los determinantes y las consecuencias de las prácticas de los administradores escolares</p> <p>Al iniciar este estudio nos propusimos dos objetivos: identificar los principales factores que intervienen en los procesos de solución de problemas de los directores y determinar la naturaleza y el alcance de las diferencias entre los procesos de los directores altamente expertos y los más novatos. Para cumplir estos objetivos, no utilizamos ningún marco específico a priori, como tampoco un modelo de solución de problema: esto, debido al número limitado de investigaciones sobre el tipo de problemas y los contextos en que los administradores de escuela tienen que manejar determinados problemas. No obstante, la investigación se basó en forma general en la teoría del procesamiento de la información y en las diferencias entre los procesos para resolver problemas entre novatos y expertos que esta perspectiva ha arrojado. Recopilamos la información mediante entrevistas estructuradas en que 16 directores “no expertos” y 6 “expertos” primero tuvieron que clasificar una serie de problemas de acuerdo a su claridad (de acuerdo al grado de estructura) para luego proporcionarnos información detallada acerca de cómo resolverían el problema más claro y el menos claro. Transcribimos la información, desarrollamos categorías</p>
--	--	--	---

			<p>fundadas y descripciones para las respuestas de cada director a cada uno de los problemas. Fue tan sólo al llegar a este punto que identificamos las respuestas de los directores no expertos y los expertos e hicimos comparaciones.</p> <p>Los resultados arrojaron relativamente pocas diferencias entre las respuestas de los directores expertos y los novatos en relación a los problemas que ellos mismos clasificaron como claros o bien estructurados. Es posible que esto se deba a los niveles relativamente altos de pericia de nuestros directores “no expertos”, en comparación con los sujetos que participan en estudios de contraste entre “expertos” y “novatos”. La mayoría de los directores “no expertos” desempeñaba sus funciones en forma más efectiva que el promedio de los directores, de acuerdo a la evidencia que utilizamos para elegirlos inicialmente. En consecuencia, todos los directores de la muestra respondieron hábilmente y en forma automatizada a los problemas bien estructurados y parecían tener conocimientos bien organizados y accesibles acerca de dichos problemas. Ambas son características asociadas con la pericia en otros ámbitos (Norris, 1985; Berliner, 1986; Bereiter y Scardamalia, 1986).</p> <p>Sin embargo, surgieron diferencias sustanciales entre las respuestas de los directores novatos y los más expertos frente a los problemas mal estructurados o poco claros (véase el cuadro 5 donde presentamos un resumen de estas diferencias).</p> <p>Hay similitudes entre la información que arrojó nuestro estudio sobre los directores y descripciones derivadas de estudios de novatos y expertos en otros ámbitos (resumida en la introducción de este artículo). Estas similitudes incluyen, por ejemplo, un nivel más alto de control metacognitivo en la solución de problemas (Berliner, 1986), especialmente evidente en las respuestas de los directores expertos</p>
--	--	--	--

				<p>acerca de los procesos utilizados para dar solución al problema. Al igual que los expertos en otras áreas, los administradores escolares utilizan más principios básicos para definir la naturaleza específica de un problema (Chi et al, 1981; Voss et al, 1983). Además, su habilidad para detectar las características similares y diferentes de un problema en forma rápida y exacta al momento de interpretarlo demuestra que poseen mayores destrezas para reconocer un patrón rápidamente, características generalmente atribuidas a los expertos (Bereiter y Scardamalia, 1986; Berliner, 1986). También indica que el experto es más sensible a las demandas de la tarea y a los contextos sociales en que hay que resolver un problema. (Berliner, 1986). Al parecer, los administrativos escolares son comparables a los expertos en otros ámbitos del conocimiento en cuanto al número y complejidad de sus objetivos para resolver un problema. Al igual que otros expertos, los directores también le dedican más tiempo a planificar sus estrategias generales, como lo evidencia la información que obtuvimos acerca de los procesos que intervienen en la solución del problema (Norris, 1985; Berliner, 1986). En suma, nuestra información sugiere que en respuesta a los problemas mal estructurados, los directores altamente efectivos utilizan procesos similares a los de los expertos en otros ámbitos. No obtuvimos información que desmintiera este hecho.</p>
8	<p>Como liderar nuestras escuelas La dimensión emocional del</p>	Canadá	Kenneth Leithwood	<p>Este capítulo se centra particularmente en el aspecto afectivo de ese entendimiento, aspecto que hasta el momento ha sido mirado en menos por la literatura sobre mejoramiento escolar. Basándome en una amplia reseña sobre evidencia empírica, sostengo que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un puñado significativo de emociones de los profesores tienen una gran influencia sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje;

	<p>mejoramiento escolar: una perspectiva desde el liderazgo</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones laborales de los profesores, a su vez, tienen una gran influencia sobre esas emociones; • El liderazgo escolar, especialmente las prácticas de los directores, es uno de los elementos más importantes relacionados, directa o indirectamente, con las condiciones laborales que influyen sobre las emociones de los profesores; y • Las prácticas de liderazgo que claramente generan emociones positivas en los profesores son parte de varios modelos más generales de liderazgo. Pero el trabajo de los docentes no se limita a la sala de clase. <p>Las condiciones imperantes en la escuela (por ejemplo, un liderazgo apoyador por parte del director) son importantes influencias sobre su trabajo, tanto dentro como fuera del aula. Finalmente, una proporción significativa de las condiciones laborales de los profesores a nivel de escuela y de aula es producto de las políticas, prácticas y de otras iniciativas que surgen fuera de la escuela, en el distrito, el estado o la provincia, y en la sociedad en su conjunto. Sería fácil sentirse abrumado por la evidencia reseñada en este capítulo. Si usted fuera un líder escolar, por ejemplo, puede que las condiciones elegidas para mejorar su escuela parezcan muy complicadas. Pero los líderes influyen sobre estas condiciones cada día, deliberadamente o de manera incidental. Una manera de simplificar la aparente nebulosa de opciones es encontrar una guía coherente para la práctica del liderazgo en aras del mejoramiento escolar. El cuadro 2 ofrece un punto de partida para esa coherencia. Las categorías generales de prácticas utilizadas para codificar la evidencia sobre liderazgo relevante en el ámbito de las emociones surgió de una síntesis de evidencia reciente sobre lo que hacen los líderes educativos exitosos en muchos contextos diferentes (véase, por ejemplo, Leithwood y Riehl, 2005). Esta clasificación de las prácticas exitosas tiene mucho respaldo teórico. Por ejemplo,</p>
--	---	--	--

			<p>Hollinger y Heck (1998) denominaron sus categorías de prácticas exitosas “propósitos”, “personas” y “estructuras y sistemas sociales”. Conger y Kanungo (1998) hablan de “estrategias para generar una visión”, “estrategias para construir eficacia” y “estrategias para cambiar contextos”. Naturalmente, dentro de cada una de esas categorías generales hay varias competencias, orientaciones y consideraciones más específicas. Por ejemplo, la mayoría de las 21 responsabilidades específicas del liderazgo de Waters, Mariano y McNulty (2003) que contribuyen al aprendizaje escolar pueden hallarse dentro de estas categorías. Las categorías utilizadas en el cuadro 2 reflejan tanto el modelo transformacional como el pedagógico del liderazgo educativo; estos dos modelos son los más frecuentemente invocados como ideal en muchos países actualmente. Aunque ambos han sido blanco de críticas, gran parte de estas críticas desaparece cuando ambos modelos son combinados y se especifican las prácticas asociadas con cada una, como aparece en el cuadro 2. En efecto, la evidencia sugiere que, aunque sean llevadas a la práctica por superintendentes, directores, profesores u otros, estas categorías apuntan a prácticas utilizadas por los líderes exitosos en la mayoría de los contextos. No se requiere de manera constante todas estas prácticas; algunas pueden resultar más importantes que otras en determinados momentos. Pero hay suficiente evidencia reunida acerca de su valor en diferentes entornos y circunstancias como para considerarlas “elementos básicos” de un liderazgo exitoso para el mejoramiento escolar. Estos elementos básicos también deben ser considerados “necesarios pero no suficientes”, ya que el liderazgo exitoso es muy sensible a las demandas de cada escuela y de cada distrito en particular. Por lo tanto, se necesitan más que los elementos básicos para tener éxito. Pero no menos. Los directores que ejercen estas prácticas</p>
--	--	--	---

				básicas con habilidad y de manera oportuna pueden estar seguros de que obtendrán una respuesta emocional positiva de la mayoría de sus profesores.
9	¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?	Colombia	ANTONIO BOLÍVAR-BOTÍA	El artículo hace una revisión de la literatura y de algunas de las experiencias internacionales más recientes sobre cómo el liderazgo pedagógico constituye un factor relevante en la mejora de resultados de los establecimientos educativos. A su vez, presenta un diseño metodológico de investigación para analizar, por un lado, los factores y variables ligadas al liderazgo pedagógico que ejercen un impacto sobre los aprendizajes del alumnado y, por otro, qué buenas prácticas de liderazgo, no limitadas al equipo directivo, contribuyen decididamente a la mejora de la educación.
10	Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile	Chile	ANDREA HORN (*) JAVIERA MARFÁN	El presente trabajo da cuenta de 14 estudios realizados en Chile con base empírica que rescatan la importancia del liderazgo educativo en el logro de buenos resultados escolares. Estos estudios son producto de una revisión bibliográfica de publicaciones del año 2000 en adelante. El objetivo del artículo es presentar los alcances de la investigación empírica que se ha desarrollado, sobre la relación entre liderazgo escolar y resultados de aprendizaje en el sistema escolar chileno. De manera sintética se expone la evidencia que se ha ido desarrollando durante los últimos 10 años de investigación, paralelamente, se presentan las metodologías utilizadas por los investigadores para poder plantear sus resultados y conclusiones. Finalmente, se ponen en conversación los avances y falencias que muestra la investigación desarrollada hasta la fecha en el tema, así como su sintonía con los avances de la investigación a nivel internacional.
11	Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia		<u>Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE)</u> Revista Iberoamericana sobre calidad	En síntesis, la evidencia internacional y el desarrollo conceptual indican con claridad que el liderazgo educativo está abierto a múltiples determinantes e influencias, junto con demostrar que dicho liderazgo incide – indirectamente, a través de la generación de condiciones, capacidades y motivaciones del cuerpo docente – en los resultados que obtienen los centros escolares. El desafío de la investigación empírica sobre liderazgo en educación es cuantificar{17} y, sobre todo, cualificar estas interrelaciones, tomando en consideración las particularidades de los docentes, de las

	<p>conceptos capaces de guiar la investigación empírica</p> <p>GO DIRECTIVO Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE. HACIA CONCEPTOS CAPACES DE GUIAR LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</p>		<p>eficacia y cambio educativo, REICE 2009 VOL 7 No 3</p>	<p>escuelas, de los distritos, e incluso de los sistemas educativos nacionales.</p> <p>Si bien la investigación internacional ha concluido que existe un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas (Day et al, 2007), ninguna de las investigaciones ha dejado de desconocer la enorme importancia que adquiere el contexto escolar en las posibilidades de ejercer dichas prácticas y en las formas que estas adoptan{18}. Del mismo modo, en la medida en que el efecto entre prácticas de liderazgo y resultados de aprendizaje está mediado por la acción que realicen los profesores, adquieren especial relevancia elementos idiosincrásicos, tales como la cultura profesional docente, la formación inicial o en servicio que se implementa, o bien las condiciones de trabajo en las que éstos se desempeñan. La investigación educacional debe hacerse cargo de estas especificidades nacionales –y a veces incluso regionales– a la hora de responder las preguntas sobre el liderazgo directivo.</p>
12	<p>Prácticas de gestión de recursos humanos y el Comportamiento innovador de los profesores de educación Básica en colegios de la ciudad de bogotá.</p>	Bogotá	David Ricardo Sanmiguel Velandia	<p>Actualmente en Colombia ha aumentado significativamente el porcentaje de entidades educativas certificadas en EFQM, y existe un importante número de entidades en proceso de certificación. Esto ilustra el creciente interés de los colegios por brindar un servicio educativo de calidad que los diferencie en los mercados de educación básica.</p> <p>Los colegios dan mucha importancia a la certificación a nivel nacional e internacional, buscando ofrecer un servicio en mejoramiento continuo, con manejo de lenguas extranjeras o con sistemas administrativos eficientes. Teniendo en cuenta las tendencias educativas, en búsqueda de la mejora continua y la innovación; y basados que en esto no se puede conseguir sin la Gestión del Recurso Humano, está el interés de conocer los alcances de la certificación en EFQM con respecto a la Innovación, pues se busca demostrar la relación positiva</p>

			<p>directa entre las Prácticas de Recursos Humanos propuestas en la Certificación y los Comportamientos Innovadores en el lugar de trabajo. Es decir, analizar el punto de vista de los trabajadores con respecto al desempeño innovador que puede tener en su organización, la cual está certificada. De tal forma que se pueda demostrar si hay o no relación entre EFQM (Calidad) e Innovación (Comportamiento) mediante las Prácticas de Recursos Humanos; y si en las empresas certificadas se evidencia un alto nivel de Comportamientos innovadores.</p> <p>Es por esto que es pertinente analizar la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos promovidas por los modelos de acreditación educativa institucional y los comportamientos innovadores de los profesores de educación básica. En forma de pregunta: ¿Las prácticas de gestión de recursos humanos promovidas por los modelos de acreditación institucional promueven comportamientos innovadores en los profesores de educación básica?</p> <p>Este proyecto aporta a nivel académico, en cuanto a la investigación, análisis y posterior conclusión acerca de un tema del que no se ha investigado, por lo menos en esta área. Como aspecto social se va a tener como punto la promoción de Comportamientos Innovadores, una de las ramas relevante dentro de la certificación y para los Colegios. Teniendo a la postre profundización sobre un tema relevante a nivel nacional, en uno de los campos con mayor importancia para el País, como lo es la Educación y la búsqueda de la excelencia dentro de esta.</p> <p>Según el cuadro anterior, podemos ver que de acuerdo a las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) basadas en la gestión de la calidad total (GCT), en la dimensión de capacitación la práctica con la cual los docentes mayormente identificados es la que representa la disposición de recursos y autonomía en sus rutinas diarias; así mismo está bastante alta la práctica</p>
--	--	--	--

			<p>en la cual se representa la disposición y actitud del colegio con respecto a la innovación y creatividad de los docentes. No obstante, podemos ver que en esta misma dimensión la de menor puntaje es en la cual se hace un énfasis al benchmarking y a la globalización, demostrando la tendencia colombiana de las organizaciones que han obtenido alguna clase de reconocimiento o acreditación hacia en vez de buscar un mejoramiento compartido, buscar el éxito individual.</p> <p>Con respecto a la motivación, se ve reflejado una característica a nivel nacional con los trabajadores en educación, es decir, los docentes. La práctica con menor valor hace referencia hacia el aspecto salarial, de remuneración e ingresos, como a la equidad laboral. Lastimosamente a nivel nacional, y no solo en instituciones educativas, se está sufriendo una crisis laboral de equidad y justa remuneración que toca todas las industrias. Así mismo se demuestra que uno de las principales fuentes de motivación es el aspecto salarios y de clima en las organizaciones. Por otro lado, podemos ver el énfasis de los colegios hacia la innovación y mejora continua, al ver que está altamente calificada la práctica con referencia a los incentivos y bonificaciones por alto desempeño que lleven a mejoras, creatividad e innovación.</p> <p>Por último, en la dimensión de trabajo en equipo, podemos ver que es una de las dimensiones dentro de la GRH en la cual se hace mayor énfasis dentro de los colegios, obteniendo el promedio por dimensión más alto entre las evaluadas. Demostrando esto, la práctica con calificación más alta es la que hace referencia a la actitud del colegio y enfoque organizacional hacia el trabajo en equipo y disposición al cambio. Y confirmando el menor valor en la dimensión anterior, la menor calificación la tiene la práctica basada en la remuneración, bonificaciones e incentivos.</p> <p>Por otro lado, la segunda parte de la encuesta estaba enfocada hacia los comportamientos innovadores, usando las cinco dimensiones discutidas anteriormente. Con respecto a los comportamientos innovadores, nos podemos dar cuenta que por medio de las</p>
--	--	--	---

				<p>certificaciones y específicamente por la GRH basadas en GCT efectivamente se promueven comportamientos innovadores, presentando una relación positiva a la pregunta de estudio de esta investigación. En esta encuesta se manejan promedios por encima de cuatro, e incluso, el único valor por debajo de cuatro es 3.89, el cual sigue reflejando una altísima frecuencia de comportamientos innovadores dentro de las labores diarias.</p> <p>Las recomendaciones que quedan después de esta investigación es que se debe hacer un mayor énfasis en las prácticas referentes a la remuneración y bonificaciones, puesto que es una de las principales fuentes de motivación para los trabajadores.</p> <p>Así mismo buscar diversas maneras de capacitar a los docentes no solo para las actividades inherentes a la docencia, sino también en calidad, comparación y tendencias del sector y globalización. Buscando seguir estándares internacionales exitosos, como en este caso, estándares EFQM.</p>
13	Estilos De Liderazgo De Directores De Instituciones Educativas Según Percepción De Docentes De La Red N° 2 Distrito Ventanilla - Callao	Lima	Roberto Carlos Juárez Campos	<p>La investigación descriptiva simple se realizó en docentes de las instituciones educativas “Francisco Bolognesi”, “Villa Los Reyes”, “Pedro Planas Silva” y “Fe y Alegría” de la RED N° 2 del distrito de Ventanilla, región Callao. Se aplicó un cuestionario adaptado para determinar la percepción del profesorado respecto a los estilos de liderazgo de sus directivos, el mismo que ha sido validado por juicio de expertos y presenta una confiabilidad de 0,956 con el alpha de Cronbach. La muestra fue de 102 docentes elegida de manera probabilística estratificada. Los resultados de la investigación reportan que el 22,2% de los docentes encuestados señala que se practican los tres estilos (autoritario, democrático y liberal) en igual proporción, lo que indica que no hay prevalencia de determinado estilo en la conducción de la Institución Educativa “Francisco Bolognesi”. En tanto, en la Institución Educativa “Villa Los Reyes” se puede identificar un nivel relativo de prevalencia del estilo de liderazgo liberal, seguido de los estilos autoritario y democrático, en este orden. En consecuencia, si bien la prevalencia no es significativa, sin embargo, en esta organización educativa se logra identificar que sobresalen los estilos liberal y autoritario.</p>

			<p>De otro lado, se logra identificar un mayor nivel de prevalencia del estilo autoritario en el manejo de la Institución Educativa Pedro Planas Silva; los otros estilos (democrático y liberal) se dan en menor proporción, aunque la diferencia no es significativa. En cuanto a los datos obtenidos de la Institución Educativa “Fe y Alegría”, se identifica un mayor nivel de prevalencia del estilo de liderazgo autoritario en los directivos, seguido del estilo liberal y, finalmente, del estilo democrático.</p> <p>Los resultados de la investigación identifican un mayor nivel de prevalencia del estilo de liderazgo autoritario de los directores. Cerca de la tercera parte de los docentes encuestados considera que no se da este estilo; en tanto, un poco más de las dos terceras partes afirman que se da este estilo en mayor y menor proporción. En ese sentido, se evidencia formas de dirigir la institución, por ejemplo, verticalmente, dan órdenes sin haber consultado previamente a sus docentes y demás trabajadores, son dogmáticos, firmes y mantienen una relación vertical con todo el grupo y de superioridad respecto a los componentes de la institución; generalmente la toma de decisiones lo hacen individualmente sin escuchar las opiniones, ideas, etc., del personal docente, administrativo, auxiliar.⁴⁹</p> <p>La tercera parte de los profesores considera que sus directores no asumen el estilo de liderazgo democrático, aunque las dos terceras partes dice que sí se da este estilo. Esto demuestra que para un sector de la plana docente el directivo asume un estilo democrático, aunque es posible que este estilo se asume en determinadas circunstancias, alternando con el estilo autoritario. En todo caso, una mayoría de directivos realiza las consultas del caso, persuade a los subordinados y alienta su participación. El líder se sitúa como parte integrante del grupo, promueve relaciones de amistad, confianza y de diálogo.</p> <p>La mayoría de docentes encuestados considera que su líder es más bien liberal, aunque una minoría (casi la tercera parte) considera que no asumen, sus directivos, este estilo, lo que explicaría que toman los estilos democrático y autoritario. No obstante, para la mayoría de docentes sus directivos asumen el estilo liberal en determinados momentos o situaciones, lo que evidencia un tipo de liderazgo permisivo y concede a sus subordinados un elevado grado de independencia en sus tareas. El director depende de sus profesores y otros trabajadores de la institución educativa para fijar las actividades y tareas y asume el papel de apoyar las acciones de su personal al proporcionarles información y ayuda necesaria.</p> <p>Sugerencias</p>
--	--	--	--

			<p>Se recomienda a las autoridades educativas de las instituciones educativas “Pedro Planas Silva” y “Fe y Alegría” de la RED N° 2 del distrito de Ventanilla, región Callao, a reducir el estilo de liderazgo autoritario que prevalece en ambas organizaciones a fin de lograr una conducción organizacional de manera horizontal y en donde los docentes sientan que sus opiniones, ideas, etc., sean aceptadas en una convivencia democrática.</p> <p>Se recomienda a las autoridades educativas de la I.E. “Villa Los Reyes” a revertir el estilo de liderazgo liberal que prevalece, según la percepción de sus docentes, con la finalidad de que se desarrolle la organización que beneficie a los educandos en general y los docentes puedan trabajar en un ambiente gratificante y con tendencia a la mejora continua del servicio educativo que brindan.⁵⁰</p> <p>Se recomienda a las autoridades educativas y docentes en general a continuar y elevar los índices de la aplicación del estilo de liderazgo democrático a fin de que se desarrolle la institución educativa en su conjunto, aunque no se debe abusar de la práctica de este estilo que debe manejarse con el respeto a las ideas contrarias, a la misión y visión de la organización educativa, etc.</p> <p>Se sugiere a las autoridades educativas a no incidir mucho en el estilo de liderazgo liberal, salvo en algunas excepciones, puesto que puede devenir en hacer de la institución educativa una organización que va a la deriva, sin una orientación liderada, y puede contribuir de manera negativa en la educación que reciben los niños y jóvenes del distrito de Ventanilla.</p> <p>En ese mismo sentido, se sugiere a la UGEL Ventanilla, así como al ministerio, de educación, promover capacitaciones y charlas institucionales que promuevan la práctica de estilos de liderazgo estratégicos para una mejor dirección de los centros educativos</p>
--	--	--	--

Anexo 2. Cuestionarios Grupos Focales y entrevistas

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

MAESTRIA EN EDUCACIÓN

Señor (a) maestro o estudiante (según sea el caso de a quien se entreviste) participante:

Buenos días/tardes. Mi nombre es Marcela Rodríguez y estoy realizando un estudio sobre liderazgo y la gestión en el ámbito escolar.

El objetivo es poder conocer sus distintas opiniones para colaborar con la implementación de un nuevo modelo de liderazgo en los colegios.

En este sentido, siéntanse libres de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión y la experiencia que tienen como estudiantes de este establecimiento educativo.

Cabe aclarar que la información hace parte de un proceso de investigación académico de la maestría que estoy cursando, en ese sentido la información y opiniones son de total confidencialidad y serán utilizadas de manera general para construir una propuesta de mejoramiento a las instituciones que acompaño , sus respuestas serán unidas a otras opiniones de tal manera que se reserva la confidencialidad y en ningún momento se identificarán las respuestas o posiciones de quienes participen en este grupo focal.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder opiniones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo para los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo

Grupos focales con estudiantes

Para comenzar podrían hacer una breve presentación de cada uno contándonos, su labor en la institución, grado en que cursa, antigüedad en el colegio.

Cuando ustedes escuchan la palabra líder, ¿qué les viene a la mente?, ¿con qué lo asocian?

En esta institución ¿quién es el maestro o directivo que más reconocen ustedes?, ¿Por qué lo reconocen?, ¿cuáles son esas cualidades que hacen que este docente sea reconocido?

Si tuviera la oportunidad de realizar un proceso de evaluación a los profesores, al rector o coordinadores ¿qué evaluaría y por qué? ¿Se realiza este proceso en la institución?

Si se hace ¿pasa algo después de la evaluación de los maestros y directivos, se ven cambios?

Si los estudiantes proponen proyectos, ideas innovadoras, ¿De qué manera se le comunica a los docentes, los coordinadores y el rector? ¿tienen apoyo por parte de ellos en el desarrollo de estas ideas?

Cuando se presenta un problema en la institución ¿cómo se le da solución?

¿Cómo describirían su relación con los docentes y directivos?

Ahora bien, para terminar,

Cómo se imagina la institución en 10 años si todos los maestros y directivos docentes, fueran líderes en todas sus actividades?

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quieran agregar?

Grupos focales con directivos docentes

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

MAESTRIA EN EDUCACIÓN

Cuando ustedes escuchan la palabra líder, que les viene a la mente, con qué lo asocian y que representa para ustedes?

Para ustedes que características debe tener un líder?

Si se les preguntara a los docentes sobre la labor que ustedes desempeñan como directivos, ¿qué creen que responderían?

¿Los docentes escuchan y están abiertos a recibir comentarios, ideas y sugerencias sobre su labor?

¿Cómo potencian ustedes este cambio?

En el ejercicio cotidiano ¿se garantiza el desarrollo de instancias de análisis y reflexión sobre la relación entre las prácticas docentes y los resultados de aprendizaje?

En la planeación de estrategias, ¿los maestros procura incluir acciones que potencien el liderazgo y la creatividad? Cómo se evidencia?

¿Cómo se da la comunicación y articulación entre las sedes de la institución escolar?

Hay un sistema de comunicación establecido por la institución?, ¿Cuáles son sus resultados?

El PEI ¿cómo visibiliza u orienta la gestión del liderazgo en los docentes y para los estudiantes?

Cuáles son los proyectos con los que cuenta la institución? Quienes son los encargados de llevarlos a cabo y cómo se les hace seguimiento a los procesos?

En la toma de decisiones fundamentales para la institución quienes participan?

¿Cuál es la diferencia que encuentra usted, entre el cargo de docente y el cargo de directivo docente?

¿Cuál es la cultura organizacional que se promueve en la institución?

Ahora bien, para terminar, Cómo se imagina la institución escolar dentro de 10 años si maestros y directivos docentes fueran líderes en todos los procesos?

¿Cuáles son las principales dificultades que encuentran en este momento para que el colegio se vea así como lo sueñan en 10 años?

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quieran agregar?

Grupos focales con docentes

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

MAESTRIA EN EDUCACIÓN

Desde ya muchas gracias por su tiempo

Cuando ustedes escuchan la palabra líder, ¿qué les viene a la mente, con qué lo asocian y que representa para ustedes?

Para ustedes ¿qué características debe tener un líder?

La toma de decisiones de situaciones diarias ¿está en manos de quien o de quiénes?

Cómo están constituidas las jerarquías en la institución, ¿Cómo se establecen?, ¿Cómo se manejan?

¿Se realiza retroalimentación de los procesos llevados en el aula como planeaciones de clase, desarrollo de proyectos, situaciones de convivencia?, ¿Quién es el encargado de hacer este trabajo?

¿De qué manera, desde la dirección se apoyan los proyectos, ideas innovadoras y propuesta pedagógicas que hacen los docentes para mejorar sus prácticas?

Si fuera usted un directivo de la institución qué modificaría para cualificar los procesos de aprendizaje de los estudiantes y maestros?

¿Cómo organizaría usted la institución administrativamente?

¿Cuáles son las posibilidades de dialogo en la institución?

¿Qué momentos de encuentro tienen los profesores y las directivas y para qué se hacen fundamentalmente?

¿Existe en el colegio un proyecto de capacitación docente? , ¿Los directivos docentes participan en él y cómo se refleja en la cotidianidad?

¿Se lleva a cabo una evaluación formativa del desempeño docente, resaltando sus logros y se tiene en cuenta su acción como ser humano?

¿Qué estrategias se promueven desde los directivos para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes?

Para terminar ¿Qué características creen ustedes que debe tener un líder en una institución educativa? Porque?

¿Cómo se imagina la institución escolar dentro de 10 años si maestros y directivos docentes fueran líderes en todos los procesos?

¿Cuáles son las principales dificultades que encuentran en este momento para que el colegio se vea así como lo sueñan en 10 años?

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quieran agregar?

Anexo 3. Autorización para el desarrollo de la investigación



DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA
MUNICIPIO DE SOPÓ

INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL PABLO VI

NIT 632.003.324-3 - DANE 125758000084
Resolución Reconocimiento Oficial No 005562 del 03 de Diciembre de 2003

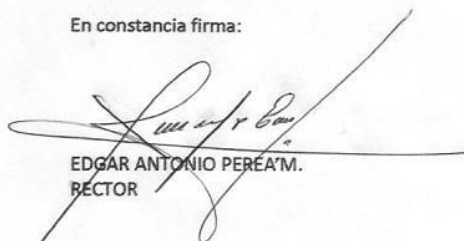
El suscrito rector de la IED Pablo VI

AUTORIZA A:

La docente BLANCA MARCELA RODRIGUEZ AREVALO para realizar en la institución Pablo VI, la recolección de información para su proyecto de investigación titulado "LIDERAZGO EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE APRENDIZAJES EN LA ESCUELA", desarrollado por la docente como requisito de grado para obtener el título de Magister en Educación de la universidad Militar Nueva Granada, para lo cual debe tener en cuenta:

1. Realizar únicamente la recolección de la información a estudiantes, docentes y directivos.
2. Una vez realizado el trabajo, se remitirá una copia de la propuesta de investigación a la institución.
3. Esta autorización solamente aplica para la realización del trabajo referenciado arriba. Si se requiere ampliación, deberá solicitar el correspondiente permiso.
4. Mantener la confidencialidad y la seguridad de la información de los participantes, haciendo uso de esta únicamente para para fines académicos.

En constancia firma:



EDGAR ANTONIO PERÉA M.
RECTOR

Calle 43 No. 57 - 14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: +57 (1) 222 2800 - Fax 222 4963
www.mineduacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Anexo 4. Consentimiento estudiantes

APRECIADOS PADRES DE FAMILIA:

Reciban un cordial saludo. Su hijo fue escogido para un proceso de investigación del trabajo de grado de la Maestría en Educación en la Universidad Militar, que actualmente estoy cursando. Participará en un grupo focal con preguntas relacionadas con el liderazgo en la institución.

A continuación si usted lo permite. Les pido llenar y firmar la autorización para dicha participación en la cual será grabada su voz.

Agradezco su colaboración,

Tutora Marcela Rodriguez

Yo Eresmilda Molina Borragan identificado con cc No 23501535

Autorizo a mi hijo(a) Eiber Garcia para que participe en el grupo focal y sea grabada su voz, para el proceso de investigación mencionado.

FIRMA Eresmilda Molina Borragan

C.C 23501535

APRECIADOS PADRES DE FAMILIA:

Reciban un cordial saludo. Su hijo fue escogido para un proceso de investigación del trabajo de grado de la Maestría en Educación en la Universidad Militar, que actualmente estoy cursando. Participará en un grupo focal con preguntas relacionadas con el liderazgo en la institución.

A continuación si usted lo permite. Les pido llenar y firmar la autorización para dicha participación en la cual será grabada su voz.

Agradezco su colaboración,

Tutora Marcela Rodriguez

Yo Teresa Heredia R. identificado con cc No 51827698146

Autorizo a mi hijo(a) Hana Gabriela Portilla para que participe en el grupo focal y sea grabada su voz, para el proceso de investigación mencionado.

FIRMA Teresa Heredia R.

C.C 51827698 Btd.

APRECIADOS PADRES DE FAMILIA:

Reciban un cordial saludo. Su hijo fue escogido para un proceso de investigación del trabajo de grado de la Maestría en Educación en la Universidad Militar, que actualmente estoy cursando. Participará en un grupo focal con preguntas relacionadas con el liderazgo en la institución.

A continuación si usted lo permite. Les pido llenar y firmar la autorización para dicha participación en la cual será grabada su voz.

Agradezco su colaboración,

Tutora Marcela Rodriguez

Yo Hernando Moreno identificado con cc No 20420191

Autorizo a mi hijo(a) Harold Moreno para que participe en el grupo focal y sea grabada su voz, para el proceso de investigación mencionado.

FIRMA [Firma]
c.c 20.420.191

APRECIADOS PADRES DE FAMILIA:

Reciban un cordial saludo. Su hijo fue escogido para un proceso de investigación del trabajo de grado de la Maestría en Educación en la Universidad Militar, que actualmente estoy cursando. Participará en un grupo focal con preguntas relacionadas con el liderazgo en la institución.

A continuación si usted lo permite. Les pido llenar y firmar la autorización para dicha participación en la cual será grabada su voz.

Agradezco su colaboración,

Tutora Marcela Rodriguez

Yo Alba I. Venegas identificado con cc No 20.948.232

Autorizo a mi hijo(a) ELKIN S. LEON S. para que participe en el grupo focal y sea grabada su voz, para el proceso de investigación mencionado.

FIRMA [Firma]
c.c 20.948.232 de Sopo

Anexo 5. Consentimiento docentes

Señores miembros de la comunidad educativa IED Pablo VI
Cordial Saludo

Me encuentro realizando un estudio sobre liderazgo y la gestión en el ámbito escolar.

El objetivo es poder conocer las distintas opiniones de algunos estudiantes y algunos docentes para colaborar con la implementación de un nuevo modelo de liderazgo en los colegios.

En este sentido, es necesario recopilar información importante de la opinión y la experiencia que tienen como estudiantes o docentes de este establecimiento educativo.

Esta información hace parte de un proceso de investigación académico y las opiniones son de total confidencialidad y serán utilizadas de manera general para construir una propuesta de mejoramiento a las instituciones que acompaño, las respuestas serán unidas a otras opiniones de tal manera que se reserva la confidencialidad y en ningún momento se identificarán las respuestas o posiciones de quienes participen en este grupo focal.

Para agilizar es necesario grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder opiniones importantes. Por esta razón se hace necesario firmar el siguiente consentimiento El uso de la grabación es sólo para los fines de análisis.

He leído, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo, Carolina Fernández con Cédula de identidad _____ de _____, mayor de edad, consiento en participar en la investigación denominada: CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE APRENDIZAJES EN LA ESCUELA

- He sido informado de los objetivos de la investigación.
- Corresponde a la sección en donde se firma el Consentimiento.
- Incluye información clara y precisa de la investigación, relativa al propósito del estudio, modalidad de participación, riesgos y beneficios, voluntariedad, derecho a conocer los resultados, derecho a retirarse del estudio en cualquier momento, voluntariedad, derecho a conocer los resultados, confidencialidad.

En constancia firmo: Carolina Fernández.

Señores miembros de la comunidad educativa IED Pablo VI
Cordial Saludo

Me encuentro realizando un estudio sobre liderazgo y la gestión en el ámbito escolar.

El objetivo es poder conocer las distintas opiniones de algunos estudiantes y algunos docentes para colaborar con la implementación de un nuevo modelo de liderazgo en los colegios.

En este sentido, es necesario recopilar información importante de la opinión y la experiencia que tienen como estudiantes o docentes de este establecimiento educativo.

Esta información hace parte de un proceso de investigación académico y las opiniones son de total confidencialidad y serán utilizadas de manera general para construir una propuesta de mejoramiento a las instituciones que acompaño, las respuestas serán unidas a otras opiniones de tal manera que se reserva la confidencialidad y en ningún momento se identificarán las respuestas o posiciones de quienes participen en este grupo focal.

Para agilizar es necesario grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder opiniones importantes. Por esta razón se hace necesario firmar el siguiente consentimiento El uso de la grabación es sólo para los fines de análisis.

He leído, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo, Sandra Liliana Castro con Cédula de identidad 21.148.383 de Villapinzón, mayor de edad, consiento en participar en la investigación denominada: CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE APRENDIZAJES EN LA ESCUELA

- He sido informado de los objetivos de la investigación.
- Corresponde a la sección en donde se firma el Consentimiento.
- Incluye información clara y precisa de la investigación, relativa al propósito del estudio, modalidad de participación, riesgos y beneficios, voluntariedad, derecho a conocer los resultados, derecho a retirarse del estudio en cualquier momento, voluntariedad, derecho a conocer los resultados, confidencialidad.

En constancia firmo: 

Señores miembros de la comunidad educativa IED Pablo VI
Cordial Saludo

Me encuentro realizando un estudio sobre liderazgo y la gestión en el ámbito escolar.

El objetivo es poder conocer las distintas opiniones de algunos estudiantes y algunos docentes para colaborar con la implementación de un nuevo modelo de liderazgo en los colegios.

En este sentido, es necesario recopilar información importante de la opinión y la experiencia que tienen como estudiantes o docentes de este establecimiento educativo.

Esta información hace parte de un proceso de investigación académico y las opiniones son de total confidencialidad y serán utilizadas de manera general para construir una propuesta de mejoramiento a las instituciones que acompaño, las respuestas serán unidas a otras opiniones de tal manera que se reserva la confidencialidad y en ningún momento se identificarán las respuestas o posiciones de quienes participen en este grupo focal.

Para agilizar es necesario grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder opiniones importantes. Por esta razón se hace necesario firmar el siguiente consentimiento El uso de la grabación es sólo para los fines de análisis.

He leído, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo, Maria Inés Rodríguez con Cédula de identidad 41621076 de Bogotá, mayor de edad, consiento en participar en la investigación denominada: CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO EDUCATIVO COMO PROMOTOR DE APRENDIZAJES EN LA ESCUELA

- He sido informado de los objetivos de la investigación.
- Corresponde a la sección en donde se firma el Consentimiento.
- Incluye información clara y precisa de la investigación, relativa al propósito del estudio, modalidad de participación, riesgos y beneficios, voluntariedad, derecho a conocer los resultados, derecho a retirarse del estudio en cualquier momento, voluntariedad, derecho a conocer los resultados, confidencialidad.

En constancia firmo: 

Anexo 6. Transcripción grupo focal con estudiantes

Investigadora: Entonces Buenos días/tardes. Mi nombre es Marcela Rodríguez y estoy realizando un estudio sobre liderazgo y la gestión en el ámbito escolar.

El objetivo es poder conocer sus distintas opiniones para colaborar con la implementación de un nuevo modelo de liderazgo en los colegios.

En este sentido, siéntanse libres de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión y la experiencia que tienen como estudiantes de este establecimiento educativo.

Cabe aclarar que la información hace parte de un proceso de investigación académico de la maestría que estoy cursando, y en ese sentido la información y opiniones son de total confidencialidad y serán utilizadas de manera general para construir una propuesta de mejoramiento a las instituciones que acompaño, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de tal manera que se reserva la confidencialidad y en ningún momento se identificarán las respuestas o posiciones de quienes participen en este grupo focal.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano pues demora mucho tiempo y pues pueden perderse opiniones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación?

Investigadora: El uso de la grabación es sólo para los fines de análisis. No lo voy a utilizar para nada mas así que no se preocupen

Estudiante 2 Okey

Investigadora: ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo, bueno Para comenzar podrían hacer una breve presentación de cada uno contándonos, su labor en la institución, el grado que cursa, antigüedad en el colegio. Si quieres empezamos por ti

Estudiante 1: ¡eh! mi nombre es Eider Alberto García estoy en el grado once uno llevo seis años dentro de la institución y pues mi perspectiva de la institución ha sido de mejoramiento ya que llevo algunos años que tiene un cambio continuo y pues ha mejorado en la educación.

Estudiante 2: Bueno mi nombre María Gabriela Portillo Heredia soy personera del colegio Pablo sexto llevo nueve años acá ingresé en tercero de primaria eh eso

Investigadora: muy bien

Estudiante 3: pues buenos días mi nombre es Harold Andrés Galvis Moreno hehe llevado toda, toda mi vida en el, en el colegio Pablo sexto

Investigadora: en que grado estas

Estudiante 3: Quinto

Investigadora: listo

Estudiante 4: Buenos días mi nombre es Elkin Santiago León Sotelo, pus yo voy en grado quinto y llevo dos años aquí

Investigadora: dos años listo. Bueno Cuando ustedes escuchan la palabra líder, ¿qué les vienes a la mente?,

Estudiante 1 Una persona que quiere, tiene un objetivo y principalmente quiere guiarnos a ese objetivo del modo de vista de él y quiere un bien para nosotros también.

Estudiante 2 eh a mi significa la primera palabra que se me viene a la mente es guiar o sea guiar a las personas las sabe llevar y manejar, tiene planteado unos objetivos y pues con ellos cumplirlos

Estudiante 3 eh a mi es como me parece que es como el líder de un grupo que los dirige, los guía, los esto los enseña

Investigadora: uhmm

Estudiante 3: esto hasta ahí es mi mi contesta

Investigadora: listo

Estudiante 4: pues a mí se me viene a la mente una persona que manda que tiene poder sobre los demás y pues que intenta hacer lo mejor para que los demás estén a favor.

Investigadora. Muy bien ¿con qué lo asocian?

Estudiante 1: mmm Lo puedo asociar nos sé

Investigadora: en la casa en el colegio ¿con qué lo asocian?

Estudiante 1: en la casa fácilmente lo puedo asociar es con mi madre pues es la persona que guía, y que busca un bien para mí.

Estudiante 2: En la casa con mis padres adultos mayores que saben pues es decir tienen como esa fortaleza o, en el colegio pues con los profesores, como líder principal está el señor rector que lidera precisamente a los demás eso.

Estudiante 3: eh cual era la pregunta

Investigadora: ¿qué con que asocias la palabra líder?

Estudiante 3: con que asocio? Pues con los padres de uno que lo lideran a uno para lo corrigen a uno para que no tome el camino mal, el mal camino.

Investigadora: muy bien

Estudiante 4: Pues en mi casa sería principalmente con mi abuela, que es la que me dirige y acá en el colegio sería con mi directora de curso que es la que me ayuda a seguir aprendiendo.

Investigadora: En esta institución ¿quién es el maestro o directivo que más reconocen ustedes?, ¿Por qué lo reconocen?, ¿cuáles son esas cualidades que hacen que este docente sea reconocido?

Estudiante 1 Yo creo que el más reconocido es el rector, porque es el que lleva el liderazgo el que tiene, el que quiere guiar al colegio y cada 8 días pues hace la formación y en ella nos plantea sus objetivos que quiere que nosotros hagamos para que mejoremos, por esa razón yo creo que es la persona más conocida y pues la que todos quieren imitar un seguir

Estudiante 2 Si estoy de acuerdo con mi compañero, es el señor rector ya que pues yo pienso que demuestra el interés hacia la institución, el querer mejorar siempre, cumplir sus objetivos eh propuestos.

Estudiante 3 Eh para mí en el colegio pues los coordinadores y el rector pero más también es el rector. El rector es el que el que también manda los coordinadores y ya.

Estudiante 4 Pues sería principalmente el rector por lo que él es el que manda las ordenes y pues tiene mayor liderazgo acá en el colegio.

Investigadora: Si tuviera la oportunidad de realizar un proceso de evaluación a los profesores, al rector o coordinadores ¿qué evaluaría y por qué? ¿Se realiza este proceso en la institución?

Estudiante 1 Eh pues yo principalmente les evaluaría su método de enseñanza porque pienso que ellos están formando personas y por el método de enseñanza es que cada quien aprende. Cada estudiante le llega el conocimiento entonces principalmente el método de enseñanza de ellos y ya después los conocimientos de ellos para que puedan transmitirlos a los estudiantes.

Investigadora: ¿y se realiza este proceso en el colegio o no?

Estudiante 1 Eh pues la verdad no no creo que se realice, creo que cuando ellos van a entrar, hacen una prueba para entrar ahí se hace ese proceso.

Estudiante 2 Eh cómo evaluaría a los profesores, eh evaluándolos en el sentido de cómo se relacionan con los estudiantes, su manera de expresarse o cómo hacerse entender, si pues evaluarlos. Tal vez, el año pasado hubo dos como dos encuestas o algo así con respecto a ellos de un puntaje de esta como se dice, está de acuerdo no está de acuerdo. Satisfecho o cosas así.

Investigadora: y tú evaluarías a tus maestros, coordinadores, rectores, cómo lo harías?

Estudiante 3 Pues yo los evaluaría por..

Investigadora: Qué les evaluarías?

Estudiante 3 Qué, Yo qué les evaluaría?? Pues la manera de ser, la manera de ser si son muy bravos, tienen la voz muy alta eh la profesora hoy nos explicaba que si hicieran un concurso de profesores y que tenían que tener tal cualidad, eh mi profesora no podía estar por lo que tiene la voz muy gruesa.

Investigadora: O sea tu evaluarías el trato, si? el trato hacia los estudiantes?

Estudiante 3: Si, señora

Investigadora: Y por qué crees que eso es importante?

Estudiante 3: Pues porque si no los cómo, si no los trata bien pues los van retirando del salón y no tienen alumnos

Investigadora: Y en este colegio se hace este proceso? De evaluarlos?

Estudiante 3: Yo que vea, no

Estudiante 4: Pues yo los evaluaría, eh como la forma de ser de ellos como en que su forma de actuar, su forma de enseñar, su forma de actuar ante los problemas y pues sería pues prácticamente saber cómo se comporta cada profesor.

Investigadora: O sea también la forma de ser de ellos.

Estudiante 4: Ajá

Estudiante 2 mm no, sinceramente no me he puesto atención en eso como que venga pongámosle atención si el profesor cambio eso o no, como diría yo.

Investigadora: Si se hace ¿pasa algo después de la evaluación de los maestros y directivos, se ven cambios?

Estudiante 2 mm no, sinceramente no me he puesto atención en eso como que venga pongámosle atención si el profesor cambio eso o no, como diría yo. La evaluación como que no la tienen en cuenta o es por ahí por hacerla y ya

Investigadora: Si los estudiantes proponen proyectos, ideas innovadoras, ¿De qué manera se le comunica a los docentes, los coordinadores y el rector? ¿Tienen apoyo por parte de ellos en el desarrollo de estas ideas?

Estudiante 1 Depende la idea digamos una idea científica, primero se comunica pues a nuestra profesora directamente digamos química ciencias naturales y de ahí ella mira que tenemos, que podemos o que recursos contamos en el colegio y si se puede realizar o no y cuando se puedan realizar pues salen proyectos muy buenos, inclusive el colegio también trae proyectos muy buenos también de la alcaldía

Investigadora: Tienen apoyo por parte de los directivos?

Por parte de los directivos como te digo a veces por aquello de los recursos, entonces no siempre al cien por ciento está el apoyo.

Estudiante 2 Si se lleva a cabo como por ejemplo, primero se habla con el profesor a ver si está de acuerdo o no. Después ya se buscaría al coordinador y del coordinador pasar al rector y también es la magnitud de la propuesta o proyecto que se va a realizar.

Investigadora: y hay apoyo por parte de ellos, de los rectores, de los coordinadores?

Estudiante 2: Depende del proyecto de vida que se tenga, por ejemplo pues yo como personera tengo apoyo del rector, en la cuestión de por ejemplo, tengo uno de mis proyectos es del día del deporte y pues a él le llamó la atención que dio el punto de visto

Investigadora: y te apoyan en ese desarrollo de esa idea?

Estudiante 2: Si

Investigadora: Listo

Estudiante 3 Cuál era la pregunta, es que se me olvidó...

Investigadora: Te pregunté que si los estudiantes proponen proyectos o ideas innovadoras, de qué manera se comunican los docentes, los coordinadores y el rector y si tienen apoyo para llevar a cabo esas ideas

Estudiante 3 Pues primero pues lo que me dijo aquí mi compañera que primero se decía la idea que uno tiene a la profesora y de la profesora al coordinador y del coordinador al rector, pero si ellos no están de acuerdo le queda la idea ahí. Sin poder realizarla.

Investigadora: Ok, entonces tienen que estar de acuerdo todos, muy bien. O sea que no hay mucho apoyo, o si?

Estudiante 3 Pues, depende la idea

Estudiante 4 Pues sí, sería hacer ese proceso y pues si está de acuerdo entre todos los esos y además incluir a los compañeros que también pues que se plantee la idea también con ellos pues tendrían que hacer todo ese proceso a ver si está de acuerdo o no y si hay recursos suficiente

Investigadora: Cuando se presenta un problema en la institución ¿cómo se le da solución?

Estudiante 1 En la institución hay unos mecanismos que empleo el rector: primero pues va con el director de curso y si con el director de curso no se pudo, va con el coordinador y si con el coordinador no se pudo va con el rector y de ahí pues se busca se llega a un acuerdo mediático pues beneficiando las dos partes. Ese es el mecanismo que se emplea acá en la institución para solucionar los problemas.

Estudiante 2 Si también estoy de acuerdo con mi compañero, esos son como los, los niveles por decirlo así de mando que se llegarían con los problemas por ejemplo primero es con el director. No primero es con el profesor que tiene uno el problema si es con el profesor, después de hablar con el profesor si no se llega a una solución se habla con un director y así sucesivamente como lo indicó mi compañero.

Investigadora: Y qué tipo de solución generalmente se utiliza?

Estudiante 1: Dependiendo del problema

Estudiante 2: Si porque por ejemplo eh la falta de respeto hacia un profesor, entonces se habla con el estudiante que tiene que mejorar en ese aspecto o si no se le baja la nota en ética que afectan la nota en ética eso lo implementa el colegio.

Investigadora: y qué pasa si le baja la nota en ética?

Estudiante 2: Si llega a perder ética, en el periodo pierde el año, si o algo así?

Estudiante 1: Mm no, pues directamente si tuvo el problema y es una falta hay unos sitios de una falta de respeto y si el estudiante incumple con esas faltas de respeto pierde ética en el periodo, si pierde ética en el periodo pierde el año. O Sea una de esas se hacen como cuatro faltas, perdón no me acuerdo pero hay unas faltas y si usted incumple con una de esas, eso ya conlleva a perder el periodo de ética y si pierde el año.

Investigadora: Cuando se presenta un problema la institución como se le da solución?

Estudiante 3: Pues si hay problemas de digamos personales que hay alguien que le pega taponos a alguien y uno digamos le comenta a profesor como que lo corrige pero no habla nada y después también hay problemas digamos que hay un hueco y los niños se pueden caer ahí ya es con el profesor y le dice al coordinador y el coordinador le informa al personero para que el personero le informe al rector.

Estudiante 4: Pues la profesora siempre nos ha dicho que si es un problema con un estudiante sería si hay tres faltas en el mismo periodo tocaría hablar con el coordinador y si no pues con el rector y ya solucionaría algo.

Investigadora: Listo, cómo describirían ustedes la relación de ustedes con los docentes y los directivos?

Estudiante 1 Pues de mi parte es buena, pero también va digamos de otro punto de vista de otros estudiantes va dependiendo el docente pues algunos estudiantes califican a los docentes por el área que dictan por ejemplo, dicta matemáticas pues da mamera entonces eso no tiene mucha lógica pero algunos estudiantes tienen digamos encontrones con los profesores pero no es del todo buena la relación entre los estudiantes y profesores, la verdad y con los directivos si me parece muy buena porque el rector siempre nos ha implementado que todos debemos ser respetuosos con todos porque estamos viviendo en comunidad entonces pues los directivos son muy educados entonces así como ellos lo tratan bien a uno tiene que devolver el respeto, eso es lo que yo pienso.

Estudiante 2 Si también se fijan más que todo en la materia, no como no nos tratan por ejemplo con el profesor de física, ay no dicta física entonces ya me cae mal, pero pues en sí por lo menos yo llevo una buena relación con los profesores, pues sí hemos tenido roces o como esto pero se

lleva bien la relación, con los directivos sí hay buena relación pues porque se maneja bien nos tratamos bien hay como una confianza entre nosotros

Estudiante 3 Para mí, yo no tengo nada ningún problema con los profesores, pues enserio yo casi no me hablo con profesoras sólo con mis amigos y con profesoras para decirle digamos quejas y con los directivos también bien.

Estudiante 4 Pues a mí me va muy bien con los profesores, yo me trato bien con ellos Pues a veces hay una que otra discusión con mi directora pero no, bien.

Investigadora: Cómo es esa relación de respeto de confianza, cómo?

Estudiante 4 Más que todo de respeto, sería. Y pues si uno respeta a los profesores pues los profesores sería que también lo respeten a uno, sería como una relación mutua.

Investigadora: Ahora bien, para terminar, Cómo se imagina la institución en 10 años si todos los maestros y directivos docentes, fueran líderes en todas sus actividades?

Estudiante 1 Me imagino la institución en 10 años sería una institución más humana, en la cual exista la confianza y el diálogo entre estudiantes y docentes y directivos, pues porque ya se supone que en 10 años debió haber mejorado esa cuestión entonces ya no se encontrarán tantos choques entre estudiantes y docentes si ya mejoró la parte humana.

Estudiante 2 Si los profesores desarrollan un buen sentido de relación entre estudiantes y profesores o docentes, de pronto sería en 10 años una buena institución ya habría como una opinión mejor de ellos, porque por ejemplo hoy en día no hay una buena opinión frente a algunos docentes, transcurridos 10 años de pronto si se mejora ese aspecto sería una buena institución

Estudiante 3 Pues yo no me la puedo imaginar así porque no he visto si el rector da digamos permiso de que osea si los profesores tomaran la propia decisión de ellos ya sería que no hubiera rector osea si fuera en el mismo colegio de ellos.

Investigadora: Todos somos líderes, los docentes son líderes en su salón, ellos son los líderes que llevan a los estudiantes, si todos fueran líderes o tuvieran un liderazgo excelente como te imagina que sería el colegio en 10 años?

Estudiante 3 Pues muy bien, excelente

Estudiante 4 Pues había una mejor relación con los profesores, pues todos tendrían un cierto liderazgo en sus áreas y pues habría más respeto entre ellos y pues sería mucho mejor el colegio.

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quieran agregar?

Estudiante 1 Pues si tuviera que calificar la relación, pues digamos la mía con los profesores de 1 a 5 la calificaría 4.5, los demás estudiantes con los profesores escasamente un 3 porque no me parece muy muy buena, y pues el colegio me parece que va en buen camino, que se han visto casos de que se construyen relaciones socio afectivas entre estudiantes y profesores y la cuestión marcha bien, un ejemplo, pues en el curso 1102 la profesora pues lideró a los muchachos desde sexto hasta grado once y pues ahorita lo único que se vio es un curso unido. SI todo eso se implementara digamos en el colegio de que la parte más humana digamos se deje un profesor un solo líder que sea más que un líder una persona de confianza y ahí se construye una relación más socio afectiva, porque se ve, se ve a diario que cada año se cambia de director de grupo a los estudiantes entonces los estudiantes van cambiando y van cambiando mientras que y se ve entre los cursos que llevan profesores que traen cursos desde años, ese curso ya se ve diferente, se ve en una tónica diferente más tranquilo porque obviamente el líder es positivo y el líder transmite lo que el quiere.

Estudiante 2 Porque también depende del profesor porque por ejemplo nuestro, el curso de la 1102 yaa crea un lazo como familiar entre estudiantes y profesora pues porque ya llevan desde sexto, pues mirando a algunos profesores, por ejemplo el curso de mi hermana que llevan desde sexto que es con Gordillo, pues no llevan así como que no quieren tanto a la directora y en ese caso si querían el cambio de directora, entonces pues no es en todos los casos en que quieran al profesor ahí siempre con ello, es en diferentes. Por ejemplo, pues en nuestro caso.

Investigadora: Tu qué crees que qué radica que un docente siga y otro no?

Estudiante 2: En la relación, entre como establece uno una confianza con el docente si uno por ejemplo, es decir hay unos más estrictos y por ese tema uno no lleva una buena relación con ellos o por la misma forma de que mandan mucho o cosas así pero hay unos que son más chéveres, le permiten a uno que les cuente las cosas, los problemas, le dan consejos a uno por ese estilo se radica.

Estudiante 1: pues como tu decías ahorita que chévere que hagan eso con los docentes al principio de año antes de iniciar cualquier proceso pedagógico debe iniciarse un lazo de confianza entre estudiantes y docentes para que así se pueda generar digamos un ambiente más chévere y que los docentes digan uy vea ese salón me la tiene montada entonces primero se debería generar ese lazo entre estudiantes y docentes pienso yo para que sea la cuestión más, una relación mejor.

Anexo 7. Transcripción Entrevista

Investigadora : Buenos días profe Cesar estoy realizando un estudio sobre liderazgo y la gestión en el ámbito escolar, el objetivo es poder conocer sus distintas opiniones para colaborar con la implementación de un nuevo modelo de liderazgo en los colegios.

En este sentido, siéntanse libres de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión y la experiencia que tienen como estudiantes de este establecimiento educativo.

Cabe aclarar que la información hace parte de un proceso de investigación académico de la maestría que estoy cursando, en ese sentido la información y opiniones son de total confidencialidad y serán utilizadas de manera general para construir una propuesta de mejoramiento a las instituciones que acompaño , sus respuestas serán unidas a otras opiniones de tal manera que se reserva la confidencialidad y en ningún momento se identificarán las respuestas o posiciones de quienes participen en este grupo focal. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder opiniones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación?

Directivo: No

Investigadora: El uso de la grabación es sólo para los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo

Investigadora: Para comenzar podrían hacer una breve presentación de cada uno contándonos, su labor en la institución, los procesos de cualificación que han tenido posterior al pregrado, en que sitios ha trabajado como directivo y antigüedad en el colegio.

Directivo : Yo empecé como docente de educación física de un momento a otro me cambiaron a esta institución en el 2005 como provisional y estuve un año, después pasé un concurso como docente y al poco tiempo empiezo un curso para coordinador y escogí Pablo VI porque ya había trabajado acá y me gustó la institución. He estado ya ocho años como coordinador y ha sido un proceso de aprendizaje porque al inicio no hay curso para coordinador, simplemente las cosas se van dando de acuerdo a la evolución de los procesos educativos. Afortunadamente con el rector actual siento que he hecho un curso de lo que realmente significa ser coordinador de la institución.

Investigadora: O sea no hay ningún tipo de curso para ser coordinador de la institución, no existe ninguna formación académica o

Directivo: Simplemente uno presenta un examen para coordinador pero no hay unos parámetros para decir hay que hacer esto y esto la ley lo ayuda a uno pero yo siempre he sostenido que la institución es el rector. Que el rector tiene claros los conceptos y los procesos, sabe cómo guiar al coordinador en su trabajo, ha habido rectores en los que en otras instituciones en las que uno se da cuenta que el rector hace todo y el coordinador está a un lado, entonces no hay aprendizaje y liderazgo. Aquí lo he vivido y he aprendido en estos ocho años bastante sobre la función de coordinador.

Investigadora: Cuando usted escucha la palabra líder, que le viene a la mente, con qué lo asocian y que representa para ustedes?

Directivo: Para mí el líder, el liderazgo implica una guía para cumplir objetivo porque anteriormente tenía el concepto que el guía era el jefe y resulta que el guía es un acompañante es una persona que guía a otros a cumplir las metas y objetivos. Eso va acompañado de

mando a nivel empresarial que antes había un mando tipo militar, las ordenes se dan de arriba y hay que cumplirlas al pie de la letra y funcionaba de cierta manera pero a nivel de productividad y a nivel más todavía de instituciones académicas ese tipo de mando no ha dado los frutos esperados porque ya existe unas normatividades del todo y un trabajo más consensado porque trabajamos con personas entonces el liderazgo se está ejerciendo en este momento de manera

horizontal siendo parte del proceso siendo parte de los mismos profesores así pero como pero como. Hay unos objetivos y unas directrices que cumplirlas pues es más factible el éxito simplemente que los profesores ven que uno los está acompañado no que los está mandando

Investigadora: Para usted que características debe tener un líder?

Directivo: Un líder debe tener empatía con sus compañeros deben tener claros los objetivos hacia dónde va y debe tener motivación y entusiasmo con lo que hace porque con eso irradia hacia los otros que hay una motivación. En la ocasión pasada había un profesor que decía que estaba desmotivado, este... no sentía augusto con lo que hacía. Yo pienso que uno como profesional no puede darse el lujo de hacer decir eso porque si yo soy un ingeniero civil y digo se me calló un puente porque estaba desmotivado Entonces me parece que las características básicas para eso son. Tener una actitud profesional básicamente y ser conscientes de que nosotros cuando estamos dentro del proceso educativo es porque quisimos entrar y que hay que cumplir esas metas que si hay momentos difíciles pero siempre lo más importante es cumplir los objetivos.

Investigadora: Si se les preguntara a los docentes sobre la labor que ustedes desempeñan como directivos, ¿qué creen que responderían?

Directivo: Yo pienso que tienen buena imagen de mi trabajo porque yo he ejercido como me lo he propuesto que es mas a nivel de un liderazgo horizontal y no vertical. Además de eso creo yo tener un plus que es que resuelvo las cosas rápidamente y no tengo preferencias entonces cualquier docente que tenga un inconveniente y necesite apoyo lo hago inmediato y normalmente soluciono las cosas porque tengo la disposición para cualquier situación normal o eventual que se presente.

Investigadora: ¿Los docentes escuchan y están abiertos a recibir comentarios, ideas y sugerencias sobre su labor?

¿Cómo potencian ustedes este cambio?

Directivo: En el medio de los maestros es complicado pero cuando yo me he dado cuenta que cuando uno conoce bien el trabajo de los maestros y conoce al maestro tiene la... también debe manejar el mecanismo para llegarle a los maestros. Cuando uno sabe hablarle al maestro es exitoso en las correcciones. La crítica e debe ser dependiendo de cada maestro. Hay maestros que uno les puede decir con sinceridad si hay algún inconveniente y ellos lo aceptan y otros no lo van a aceptar porque la forma influye mucho en esa parte en la comunicación entre docentes y coordinadores en este caso.

Investigadora: ósea lo que usted les habla influye en el cambio de ellos

Directivo: Yo he visto que si porque ellos el hecho de que yo les comente como están trabajando ven que hay alguien que se está interesado en ellos

Investigadora: Como potencia usted ese cambio en ellos

Directivo: Por motivación, si yo veo que si... Ayer precisamente estábamos hablando con algunos maestros que para ellos era importante que se sintieran reconocidos. Que hubiese palabras de apoyo y entusiasmo por parte de los jefes. Entonces yo por ejemplo, doy muchas eh frases positivas y trato de sin ser demasiado trascendental destacó el trabajo de los maestros. Ellos lo saben y entonces se sienten apoyados y no tienen como esa prevención con el jefe directo porque de pronto los están criticando o no y ellos ya saben que todas las situaciones que se manejan son dentro del beneficio de los estudiantes

Investigadora: En el ejercicio cotidiano ¿se garantiza el desarrollo de instancias de análisis y reflexión sobre la relación entre las prácticas docentes y los resultados de aprendizaje?

Directivo: En lo cotidiano no, pero si se han creado espacios para ello. De alguna manera u otra individualmente si se han destacado avances o retrocesos se hace una reflexión sobre el que hacer pedagógico de la institución, pero si ha habido espacios abiertos de colectivo donde se han anexado y se está prácticamente al día con las situaciones académicas de la institución.

Investigadora: En la planeación de estrategias, ¿los maestros procuran incluir acciones que potencien el liderazgo y la creatividad? Cómo se evidencia?

Directivo: Se presume que si en cada uno de las planeaciones que desarrollan los docentes a los estudiantes, se trabaja en la parte de liderazgo, pero pienso que falta todavía como potenciar y destacar a los líderes que se van dando dentro de los colectivos estudiantes

Investigadora: ¿hay evidencias de ese trabajo o no?

Directivo: En algunos maestros puede haber evidencia, en español. Hay una profesora de español que ha destacado liderazgo en años anteriores que hicieron perfiles de estudiantes que se querían para personero estudiantil entonces cuando uno va a preguntar sobre ciertos estudiantes y lo profesores saben que perfil tiene y dan una recomendación por el posible líder estudiantil.

Investigadora: ¿Cómo se da la comunicación y articulación entre las sedes de la institución escolar?

Hay un sistema de comunicación establecido por la institución?,¿Cuáles son sus resultados?

Directivo: Se hace básicamente a través de los coordinadores porque directamente preescolar, primaria y bachillerato no tienen una comunicación entre docentes. Ha habido muchos inconvenientes en años anteriores sobre los estudiantes determinan, si empiezan en sexto ha habido muchas dificultades frente a los profesores que manejan quinto y los que manejan secundaria porque cada uno defiende sus procesos, las quejas son de que los chicos vienen con malas bases. Primaria dice que ellos han cumplido con los lineamientos gubernamentales pero se han tratado de hacer reuniones con profesores de quinto y sexto y no ha sido fructífero ha habido fracaso en eso. Las comunicaciones se manejan a través de coordinaciones y cuando hay espacios colectivos se tocan los temas y se llegan a conclusiones pero ya digamos el problema lo resuelve ya el maestro en el aula.

Investigadora: O sea que no existe un sistema de comunicación establecido por la institución?

Directivo: Un sistema establecido, formalmente establecido no existe. Primero por lo que hay lejanía entre las sedes. Preescolar pues está lejos de la secundaria. Primaria también está separado y la comunicación existente entre docentes es muy escasa.

Investigadora: El PEI ¿cómo visibiliza u orienta la gestión del liderazgo en los docentes y para los estudiantes?

Directivo: El PEI lo maneja con un concepto optimizado pero volviendo al tema de liderazgo y es que no todos los docentes son líderes, hay casos que el docente está realizando un trabajo de técnicas pedagógicas pero no está formando estudiantes directamente o no está creando generadores de pensamiento líderes entonces simplemente se limita a cumplir con los requerimientos de técnicas pedagógicas y en otros casos si ha habido docentes que dan un ejemplo de liderazgo permanente con los estudiantes y destacan las potencialidades de los estudiantes, sus perfiles para que tengan un desarrollo de liderazgo y un desarrollo en emprendimiento .

Investigadora: Cuáles son los proyectos con los que cuenta la institución? Quienes son los encargados de llevarlos a cabo y cómo se les hace seguimiento a los procesos?

Directivo: Los proyectos instituciones los conocen todos los docentes el seguimiento se hace permanente por parte de los mismos docentes y coordinadores y el rector.

Investigadora: no hay un encargado de llevar cada proyecto

Directivo: El encargado esta la coordinadora académica y la parte disciplinaria del coordinador de convivencia y en primaria la coordina maneja académica y disciplinario

Investigadora: y hay seguimiento de esos procesos?

Directivo: Hay seguimiento porque uno de los factores que incide para que se cumpla esto es que haya un control y una evaluación de los procesos de esos proyectos para que haya retroalimentación y continúen porque normalmente en las instituciones se realizaban proyectos solamente porque había que cumplir pero no había una tentativa de sus metas y en día se ha visto que si yo empiezo un proyecto y le doy continuidad debo estar revisándolo periódicamente

Investigadora: En la toma de decisiones fundamentales para la institución quienes participan?

Directivo: La toma de decisiones fundamentales, yo pienso que hay una, factores democráticos que impiden hay profesores que tienen unos argumentos válidos como base para tomar decisiones. Los directivos también tienen esa capacidad pero se basa más que todo en el fundamento en la esencia de las ideas cuando son fuertes y son impactantes no importa quien tome la decisión, lo importante este evaluada por el rector y el consejo directivo

Investigadora: ¿Cuál es la diferencia que encuentra usted, entre el cargo de docente y el cargo de directivo docente?

Directivo: Para mí en lo personal la diferencia es grandísima porque siempre he pensado que el docente genera un proceso de ser permanente manejar estudiantes tanto de primaria como de bachillerato es desgastante, primero por la rutina y diariamente un docente todos los días con los mismos problemas e inquietudes de los estudiantes formar estudiantes es complicadísimo si no hay el apoyo de los papás, en este municipio donde hay familias con problemas grandísimos digamos el 80% de los estudiantes tienen problemas en la familia y uno no puede tener un proceso de formación ideal porque siempre he tenido obstáculos para eso, entonces en el área que sea pienso que el maestro tiene problemas que le generan tensión y estrés permanente. En la parte directiva docente no hay esas tensiones pero si hay un grado de responsabilidad muy alto porque igual si alguna de las situaciones digamos se descarrila tiene un grado alto de responsabilidad porque es una persona que debe tener directamente un control sobre los procesos que se cumplan no solo la normatividad que tiene la ley de educación, sino también todo un proceso que se desarrolla en la institución desde la entrada, desde lo físico hasta lo intelectual y lo formativo de los estudiantes.

Investigadora: ¿Cuál es la cultura organizacional que se promueve en la institución?

Directivo :Cultura organizacional... pienso que se promovió con la llegada de este rector sobre la parte administrativa, la parte académica y la parte de convivencia, pero yo creería a lo que dice la ley en esta temática y se da uno cuenta que hacerlas cumplir es complicado es difícil porque a través de las costumbres de las instituciones se da uno cuenta que no se cumplían todo lo que había, que había mucha permisividad o había mucha relajación en los trabajo realizados, cuando uno realmente es lo que implica cumplir con la parte administrativa, académica y de convivencia de la capacidad que tiene de trabajo para desarrollarlo. Pero, ese es el reto que tiene uno permanentemente, cumplir con la norma y organizar la institución, organizarla ese es un proceso y controlarla que se cumplan deben ir paralelo uno con el otro.

Investigadora: Ahora bien, para terminar, Cómo se imagina la institución escolar dentro de 10 años si maestros y directivos docentes fueran líderes en todos los procesos?

Directivo: Yo pienso que los ideales institucionales, los bienes de la educación se cumplirían cabalmente. Empezando porque sería una proyección hacía la mejoría del país porque liderazgo implica emprender y hay un emprendimiento que propende para que los estudiantes de ahora sean los empresarios del mañana. Entonces, el cambio se haría si hay un liderazgo ideal de maestros a estudiantes sería el emprendimiento y eso generaría más empleo en el país. Sería mejor para las relaciones internacionales de negocios, nos quitaríamos mucho esa mentalidad de salir de bachilleres para ser empleados incluso los padres de familia todavía tienen esa concepción, que el chico debe graduarse para ayudar en la casa cuando sabemos que el ser líder implica crear sus propias cosas porque tiene potenciales para eso, y eso implica tiempo, porque entender y ser exitoso en el emprendimiento implica bastante tiempo.

Investigadora: Se imagina bachilleres con esa capacidad

Directivo: Más a la tendencia de emprendimiento porque tiene los potenciales, de hecho el municipio tiene recursos tiene programas que favorecen el emprendimiento y han desarrollado mucho, pero falta más liderazgo de los estudiantes.

Investigadora: ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentran en este momento para que el colegio se vea así como lo sueñan en 10 años?

Directivo: Que haya una conversión en convicción a lo que significa liderazgo de parte de los docentes, porque aun veo casos en los que los docentes simplemente cumplen con dictar la clase, pero no vislumbran el potencial que tiene el estudiante no hay coherencia entre lo que se trabaja en primaria, lo que se trabaja en secundaria con base en eso en que queremos emprendedores, queremos independientes que tengan liderazgo que creen parte del municipio, del departamento

y del país uno lo ve en algunas instituciones sobretodo en instituciones privadas, y la mayoría de los estudiantes tienen esa convicción a mandar en el país, a crear industria porque para eso fueron educados. Pero el trabajo en esos diez años debe ser de los maestros, busquemos el potencial que tienen los estudiantes y explotémosle ese potencial porque con el tiempo ellos van a funcionar solo si tienen esa capacidad.

Investigadora: Finalmente, ¿Algún otro comentario que quieran agregar?

Directivo: Me parece que el liderazgo hasta hace poco se está explotando como valor, antes era un talento de unos pocos, hoy se ha visto que el liderazgo puede ser aprendido, no necesariamente tiene que nacer con eso y el mundo nos ha mostrado ejemplos en el caso de las tecnologías, las últimas tecnologías hay personas que son exitosas en campos que no se pensaba que hubiese potencial pero porque ha habido chicos con liderazgo y emprendimiento.

Investigadora: Muchas gracias por su tiempo

Anexo 8. Apartes del PEI IED Pablo VI



DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA
MUNICIPIO DE SOPÓ
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEPARTAMENTAL PABLO VI

NIT 832.003.324-3 - DANE 125758000084

Resolución Reconocimiento Oficial No 005562 del 03 de Diciembre de 2003

MISION

Formar bachilleres en la modalidad académica con una educación integral fundamentada en valores y en emprendimiento, que les permita acceder a la educación superior y/o al mercado laboral destacándose por ser ciudadanos de bien.

VISIÓN

En el año 2016 la IED PABLO VI deberá caracterizarse por ser una institución líder en el municipio de Sopó y en el departamento de Cundinamarca, con procesos de calidad que impliquen: un alto desempeño en competencias académicas que se reflejen en las pruebas ICFES, excelentes niveles de convivencia y la realización de convenios que permitan el desarrollo de competencias laborales en los estudiantes.

PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS

Los principios y fundamentos que rigen las relaciones de la Institución Educativa Departamental PABLO VI de Sopó, se enmarcan en el respeto a los derechos del niño, que prevalecen sobre los demás derechos, los derechos humanos.

Los siguientes principios y fundamentos forman parte de nuestra **filosofía institucional**:

- **LA CIENCIA:** Entendida como motor de desarrollo del intelecto humano, fundamentada en la razón, teoría expuesta por Emmanuel Kant, la lógica Aristotélica y dialéctica.
- **LA TECNICA:** Entendida como la aplicación de los principios y conocimientos científicos, que a su vez, pueden servir de insumos para la dinamización de la misma ciencia.
- **LA ESPIRITUALIDAD:** Entendida como la esencia del ser humano que lo motiva a actuar en forma altruista, busca la felicidad a través del equilibrio emocional, entendida como el disfrute de la vida y la puesta de ésta al servicio de los demás.
- **LA CULTURA:** Entendida como el conjunto de conocimientos construidos a través de la historia del ser humano, además de las costumbres, lenguas y tradiciones.
- **LA DIVERSIDAD:** La diversidad consiste en incluir a todos los seres humanos en condiciones de igualdad y convivir respetando las diferencias.
- **LA CONVIVENCIA:** Es la armonía del hombre con su entorno natural, social y político. La convivencia se da o se logra con el respeto al derecho ajeno, con la solidaridad social, con la tolerancia hacia las ideas, tesis, creencias y diferencias y limitaciones de los demás, y con la rigurosa observación de la ley y las buenas costumbres. La convivencia y la justicia son fundamentos básicos e indispensables para la paz y el progreso.
- **DERECHO – DEBER:** Todas las personas deben entender que están moral y éticamente obligadas, primero, a cumplir con su deber desde cualquier rol que le corresponda (padre, hijo, ciudadano, estudiante, profesor u otro) y segundo, a encontrar formas adecuadas y efectivas de reclamar sus derechos de manera pacífica.
- **LA CALIDAD:** Entendida como la plena satisfacción del cliente y el cumplimiento de la ley y las normas técnicas. Es un proceso de mejoramiento continuo.
- **LA PEDAGOGIA:** Entendida como arte – ciencia y herramienta principal en el proceso de enseñanza aprendizaje apoyada en la didáctica y el uso de nuevas tecnologías.

1. FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS

1.1. EL MÉTODO

El método se define como un conjunto de procesos sistemáticos que nos aseguran el alcance de los objetivos propuestos en el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Los métodos de mayor relevancia utilizados en los procesos de enseñanza y aprendizaje son:

- Método Deductivo
- Método Inductivo
- Método Analógico o Comparativo
- Método Lógico (análisis, síntesis, inducción y deducción)
- Método Activo
- Método de trabajo Individual
- Método de trabajo Colectivo
- Método Heurístico
- Método Analítico
- Método Sistémico
- Método Científico
- Método Didáctico (de lo más simple a lo más complejo y de lo concreto a lo abstracto)

1.2. MODELO PEDAGÓGICO

Representación de las relaciones que predominan en el fenómeno de enseñar.

En la práctica es muy difícil alinearse con un solo modelo pedagógico puesto que en la complejidad de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje requiere que el maestro utilice diferentes estrategias que lo conlleven a alcanzar sus metas propuestas, no obstante nuestra institución se compromete esencialmente con el modelo **constructivista**, tomando enfoques y metodologías de otros modelos o enfoques pedagógicos.

EL CONSTRUCTIVISMO

El estudiante construye y reconstruye el conocimiento con base en la acción y la práctica. En este, el conocimiento se enlaza a las estructuras mentales de los estudiantes. Del constructivismo tomamos:

Metas: Acceso a los niveles intelectuales superiores.

Escuela: Facilita la construcción del conocimiento en tres dimensiones: Vida Cotidiana, Escolar y Social; y en tres competencias: Cognitiva, Axiológica y Procedimental.

Evaluación: Cualitativa y Cuantitativa

Recursos Didácticos: Uso de herramientas tecnológicas, mapas conceptuales, ensayo, técnicas directas, materiales didácticos (imágenes) y narraciones (lenguaje).

Concepto del Maestro: Facilitador, Estimulador del desarrollo, Acompañante del proceso, Orientador, Guía, Flexible, Crítico, Creativo e Innovador, debe estar muy preparado. Acompaña y apoya al alumno y propicia los instrumentos para que él construya su propio conocimiento a partir de su saber previo.

PEDAGOGÍA CONCEPTUAL

Recursos: Operaciones Intelectuales (analizar, inducir, deducir, comparar); Instrumentos de Conocimiento (nociones, pensamientos, conceptos, precategorias) y mentefactos.

APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

La enseñanza debe partir de los conocimientos previos de los estudiantes, de tal manera, que el nuevo conocimiento pueda vincularse con el anterior (conocimiento significativo), y del estimativo de las habilidades que estos poseen en un momento dado. Trabajo con conocimientos previos, experiencia significativa, y estimativo de habilidades.

Recursos: Mapas conceptuales, Herramientas Tecnológicas.

MODIFICABILIDAD ESTRUCTURAL COGNITIVA

Afectividad: Docente-Estudiante y viceversa como mediadora de todo proceso de aprendizaje.

HISTÓRICO CULTURAL

Organización de las estructuras que llevan a los estudiantes a pensar en forma creadora.

CONDUCTISMO.

El paradigma de usar el estímulo positivo por parte del docente para lograr cambios de conductas o comportamientos positivos en los estudiantes. Un estímulo adecuado produce una respuesta adecuada.

2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Nuestra filosofía se resume y se fundamenta en los siguientes pilares:

1. Nuestro compromiso: educar integralmente, es decir, que el niño aprenda lo que tiene que aprender, cuando lo tiene que aprender, logrando el gusto por el conocimiento y sintiendo la satisfacción de tener el dominio del saber. (**SER**)
2. Educación para la convivencia, la productividad y la competitividad (**HACER** – desempeño).

3. VALORES INSTITUCIONALES

LOS VALORES: Son acciones o comportamientos que enaltecen al ser humano, facilitan la convivencia, y la sociedad en general las acepta como positivas, convenientes y deseables.

- **EL RESPETO**: Reconocimiento del otro como ser humano, implica valoración de las personas y aprecio de las mismas.
- **LA RESPONSABILIDAD**: Es la capacidad que desarrolla la persona para responder por lo que se le ha encargado o con lo que hace parte de sus deberes y a todo aquello con lo que se compromete.
- **LA HONESTIDAD**: No faltar a la verdad, no dar falsos testimonios y no disponer de las cosas ajenas sin autorización, actuar con rectitud.
- **LA SOLIDARIDAD**: Prestar ayuda oportuna para resolver o mitigar una dificultad, implica acompañamiento emocional.