

**EL LIDERAZGO EJE CENTRAL DE UNA PROPUESTA DE GESTIÓN
DIRECTIVA, DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANISTA EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DISTRITALES CHUNIZA Y JOSÉ JOAQUÍN
CASTRO MARTÍNEZ**



**JENNY PIEDAD GALVIS QUIROGA
SANDRA MILENA RAMIREZ MENESES**

UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTION
BOGOTÁ D.C
2016

**EL LIDERAZGO EJE CENTRAL DE UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DIRECTIVA,
DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANISTA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
DISTRITALES CHUNIZA Y JOSÉ JOAQUÍN CASTRO MARTÍNEZ**



**JENNY PIEDAD GALVIS QUIROGA
SANDRA MILENA RAMIREZ MENESES**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN
EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN**

ASESOR DE INVESTIGACIÓN: JESUS SALVADOR MONCADA CERON

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTION

BOGOTÁ D.C

2016

Nota de aceptación

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C, septiembre 5 de 2016

El presente trabajo está dedicado a Dios ante todo
A nuestras familias por su amor, comprensión y apoyo en esta etapa de formación profesional
y humana que emprendimos.

Agradecimientos

A la Universidad Libre

Al Doctor Salvador Moncada, Asesor de Tesis

A los docentes de la maestría quienes contribuyeron a la realización de este.

A la señora Sorangela Miranda Beltrán, Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva” quien con sus aportes enriqueció el desarrollo de la investigación.

A los rectores, coordinadores, orientadoras y docentes de cada institución educativa quienes con su participación activa fortalecieron el proceso de investigación

Contenido

	Pág
Resumen	
Introducción	25
Capítulo 1. Gestión y Liderazgo Directivo desde un Enfoque Humanista	47
1. Gestión Educativa	47
1.1 Gestión Directiva	51
1.2. Modelos de Organización y Gestión Educativa	54
1.2.1 Los Modelos Formales	56
1.2.2 Los Modelos Burocráticos	56
1.2.3 Los Modelos Democráticos	57
1.2.4 Los Modelos Subjetivos	57
1.2.5 Los Modelos Ambiguos	58
1.2.6 Los Modelos Políticos	58
1.2.7 Modelo Humanista de la Gestión Directiva	59
2. Liderazgo	63
2.1 Tipos De Liderazgo	65
2.1.1 Liderazgo Educativo	65
2.1.2 Estilo Instruccional	66
2.1.3 Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de Sergiovanni	67
2.1.4 Teoría sobre liderazgo de Likert	68
2.1.4.1 Estilos de liderazgo según Likert	69
2.1.5 Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de Bernard Bass	71
2.1.6 Liderazgo Humanista	72
2.1.6.1 Características del liderazgo humanista	73
3. Marco Legal	74
3.1 Constitución Política de Colombia	75
3.2 Ley General de Educación (1994)	74
3.3 Políticas Públicas: El Plan Decenal De Educación 2014-2018 y Plan De	

Desarrollo De La Ciudad	75
3.4 Guía del MEN No.34 - Guía Para El Mejoramiento Institucional, de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento	78
4. Marco Contextual	79
Conclusiones Capítulo 1	80
Capítulo 2 - Propuesta de Gestión Directiva, desde una perspectiva humanista para fortalecer el liderazgo en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez	83
1. Fundamentación	83
2. Objetivos de la Propuesta	85
3. Categorías de análisis de la propuesta	86
3.1 Gestión Directiva Humanista	86
3.1.1. Orientación al logro	86
3.1.2 Aprendizaje Organizacional	86
3.1.3 Clima y Comunicación Institucional	86
3.1.4 Asertividad	87
3.1.5 Trabajo en Equipo	87
3.1.6 Conciliar y resolver conflictos	87
3.1.7 Participación: Orientación a la comunidad y el entorno	87
3.2 Liderazgo	87
4. Metodología de la propuesta	87
5. Implementación de la propuesta	90
5.1. Aplicación de Acciones de la Propuesta	93
5.1.1 FASE I - Entrevista Semiestructurada a Experta en Gestión Directiva	93
5.1.1.1 Análisis de la Entrevista según las categorías de la Propuesta Gestión Directiva	94
5.1.2. FASE II - Taller 1. Autoevaluación de la Gestión del equipo directivo de las Instituciones Educativas	97
5.1.2.1 Resultados autoevaluación al equipo directivo Colegio Chuniza IED	99
5.1.2.2 Resultados autoevaluación al equipo directivo Colegio José Joaquín	

Castro Martínez IED	101
5.1.3 FASE II: Aplicación de una Encuesta sobre estilos de liderazgo directivo	104
5.1.3.1 Resultados de la Encuesta a docentes sobre estilos de Liderazgo	106
5.1.3.2 Análisis de Resultados Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo	126
5.1.4 FASE III: Taller 2. Espacio de formación -Conferencia con experta en Gestión Directiva desde un enfoque humanista: Sorangela Miranda Beltrán, Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva”	127
5.1.5 FASE III: Taller 3. Espacio de Discusión y Reflexión en cada equipo sobre las preguntas planteadas a partir de la conferencia	129
5.1.5.1 Resultados de aportes sobre Conferencia con experta en gestión directiva Desde un enfoque humanista: Sorangela Miranda Beltrán de los miembros del equipo directivo del Colegio Chuniza IED y José Joaquín Castro Martínez IED.	130
5.1.6. FASE III: Taller 4. Gestión Directiva	133
5.1.6.1 Resultados Taller No 4: Gestión Directiva	134
5.1.7. FASE III: Taller 5. Competencias del Directivo Docente	136
5.1.7.1 Resultados del Taller 5 - Competencias del Directivo Docente Desde cada Institución (¿Cómo vivencia usted las competencias desde su rol dentro de la institución?)	137
5.1.7.2 Resultados del Taller 5 - Habilidades del Directivo Docente Desde cada Institución	141
5.1.8. FASE III: Taller 6. Gestión Directiva Humanista	142
5.1.8.1 Resultados Taller No 6: Gestión Directiva desde una perspectiva humanista y comunidad educativa	143
5.1.9. FASE IV: Taller 7. Reconoce El Líder que hay en Ti	144
5.1.9.1 Resultados Taller No 3: “RECONOCE EL LIDER QUE HAY EN TI”	146
5.1.10 FASE IV: Taller 8. Liderazgo y estilos de Liderazgo Directivo	148
5.1.11. FASE IV: Taller 9. Liderazgo del Equipo Directivo	149
5.1.12. FASE V: Socialización Triangulación de la Información - Chuniza IED y José Joaquín Castro Martínez	150

5.1.13. FASE V: Taller 10. Construcción de Planes de Mejoramiento	151
5.1.14. FASE V: Propuesta modelo de Gestión directiva y liderazgo desde un enfoque humanista	156
6. Análisis y tratamiento de Datos	159
6.1 Validación de la propuesta- Triangulación de los datos	160
6.2 Evaluación de la propuesta	176
6.2.1 Resultados Encuesta Final	176
6.2.1.1 Colegio Chuniza IED	176
6.2.1.2 Colegio José Joaquín Castro Martínez IED	178
6.3 Impacto de la Propuesta	180
6.3.1 Colegio Chuniza IED	180
6.3.2 Colegio José Joaquín Castro Martínez IED	185
Conclusiones Capítulo 2	190
7. Conclusiones	194
8. Recomendaciones	196
Fuentes de consulta	197
Anexos	204

Lista de tablas

	Pág
Tabla 1. Resultados de Encuesta de Percepción Educativa – Chuniza 2014	34
Tabla 2. Resultados de Encuesta de Percepción Educativa – José Joaquín Castro Martínez 2014	37
Tabla 3. Esquema Comparativo de Administración elaborado por Pilar Pozner	49
Tabla 4. Cuadro General de la propuesta metodológica de Gestión Directiva Humanista	90
Tabla 5. Implementación Fase 1. Entrevista Semiestructurada.	93
Tabla 6. Taller 1. Aplicación Autoevaluación Equipos Directivos	97
Tabla 7. Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED – Categoría 1- Gestión Directiva	99
Tabla 8. Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED – Categoría 2- Liderazgo	100
Tabla 9. Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED- Gestión Directiva y Liderazgo	100
Tabla 10. Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED – Categoría 1- Gestión Directiva	101
Tabla 11. Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED - Categoría 2- Liderazgo	102
Tabla 11. Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED - Categoría 2- Liderazgo	102
Tabla 12. Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED- Gestión Directiva y Liderazgo	103
Tabla 13. Aplicación de una Encuesta sobre estilos de liderazgo directivo	105
Tabla 14. Matriz de Análisis de la relación de los estilos de Liderazgo y los resultados obtenidos en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez	126
Tabla 15. Taller 2. Espacio de formación -Conferencia con experta en Gestión Directiva desde un enfoque humanista: Sorangela Miranda Beltrán,	

Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva”	128
Tabla 16. FASE III: Taller 3. Espacio de Discusión y Reflexión en cada equipo sobre las preguntas planteadas a partir de la conferencia	129
Tabla 17. Resultados de Discusión y reflexión de la Conferencia, sobre Aspectos del liderazgo directivo que se deben fortalecer en las instituciones educativas	132
Tabla 18. Taller No 4. Gestión Directiva	133
Tabla 19. Taller 4. Resultados del Taller Gestión Directiva de los Equipos Directivos	135
Tabla 20. FASE III: <u>Taller 5.</u> Competencias del Directivo	136
Tabla 21. Resultados del Taller 5 - Competencias del Directivo Docente de los roles del Equipo Directivo	137
Tabla 22. Resultados del Taller 5 - Habilidades Equipo Directivo	141
Tabla 23. FASE III: <u>Taller 6.</u> Gestión Directiva Humanista	142
Tabla 24. Fase III. Resultados Taller No 6 Gestión Directiva	143
Tabla 25. Fase IV Taller No 7- Reconoce el líder que hay en Ti	144
Tabla 26. Fase IV Resultados Taller No 7- Reconoce el líder que hay en ti- Palabras destacadas del video	146
Tabla 27. Fase IV Resultados Taller No 7- Reconoce el líder que hay en ti- Test de Liderazgo	147
Tabla 28. Fase IV. Taller No 8 - Liderazgo y Estilos de Liderazgo Directivo	148
Tabla 29. Fase V. Taller No 9 - Liderazgo del Equipo Directivo	149
Tabla 30. Fase IV Resultados Taller No 9- Liderazgo del Equipo Directivo- Propósitos ámbitos de liderazgo	150
Tabla 31. Fase V. Socialización Triangulación de la Información - Chuniza IED y José Joaquín Castro Martínez	150
Tabla 32. Fase V. Taller No 10 – Construcción de Planes de Mejoramiento	151
Tabla 33. Plan de mejoramiento Equipo Directivo Colegio Chuniza IED	152
Tabla 34. Plan de mejoramiento Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED	154

Tabla 35. Fase 3. Triangulación de los datos colegio Chuniza IED	164
Tabla 36. Fase 3. Triangulación de los datos colegio José Joaquín Castro Martínez IED	170
Tabla 37. Variación porcentual Datos 2015-2016 Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo Chuniza IED	180
Tabla 38. Variación porcentual Datos 2015-2016 liderazgo del Equipo Directivo Chuniza IED	183
Tabla 39. Variación porcentual Datos 2015-2016 Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo José Joaquín castro Martínez IED	185
Tabla 40. Variación porcentual Datos 2015-2016 Liderazgo del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED	187

Lista de Figuras

	Pág
Figura 1. Los aspectos claves de la propuesta. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016	85
Figura 2. De la Estrategia metodológica, en el ciclo PHVA, Desarrollada por los siguientes autores: Kisnerman citado por Amaya Arnobio (2007b), Ander Ezequiel (1986) y Mirabent (1990) Gloria, construida por Sandra Milena Ortiz Garzón y Leonardo Favio Peña Sepúlveda (2014)	88
Figura 3. Ciclo PHVA de la investigación, elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez	89
Figura 4. Modelo de Gestión Directiva desde un enfoque humanista elaborado por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez	156
Figura 5. Modelo de Liderazgo directivo desde un enfoque humanista elaborado por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez	158
Figura 6. Proceso de Triangulación de datos obtenidos. Fuente: triangulación de núcleos combinados, Cohén y Manión. (1990). Modificado por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez	162

Lista de Graficas

	Pág
Gráfica 1. Encuesta Inicial sobre Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo Chuniza IED	38
Gráfica 2. Encuesta Inicial sobre Liderazgo del Equipo Directivo Chuniza IED	39
Gráfica 3. Encuesta Inicial sobre Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED	40
Gráfica 4. Encuesta Inicial sobre Liderazgo del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED.	41
Gráfica 5. Categoría 1-Gestión Directiva Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED	99
Gráfica 6. Categoría 2-Liderazgo Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED	100
Gráfica 7. Categorías de la Propuesta Gestión Directiva y Liderazgo Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED	101
Gráfica 8. Categoría 1-Gestión Directiva Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED	102
Gráfica 9. Categoría 2-Liderazgo Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED	103
Gráfica 10. Categorías de la Propuesta Gestión Directiva y Liderazgo Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED	103
Gráfica 11. Pregunta No 1. Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	106
Gráfica 12. Pregunta No 1. Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	106
Gráfica 13. Pregunta No. 2 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	107
Gráfica 14. Pregunta No. 2 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	107

Gráfica 15. Pregunta No 3 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	108
Gráfica 16. Pregunta No 3 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	108
Gráfica 17. Pregunta No 4 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	109
Gráfica 18. Pregunta No 4 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	109
Gráfica 19. Pregunta No 5 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	110
Gráfica 20. Pregunta No 5 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	110
Gráfica 21. Pregunta No 6 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	111
Gráfica 22. Pregunta No 6 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	111
Gráfica 23. Pregunta No 7 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	112
Gráfica 24. Pregunta No 7 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	112
Gráfica 25. Pregunta No 8 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	113
Gráfica 26. Pregunta No 8 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	113
Gráfica 27. Pregunta No 9 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	114
Gráfica 28. Pregunta No 9 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	114
Gráfica 29. Pregunta No 10 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	115

Gráfica 30. Pregunta No 10 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	115
Gráfica 31. Pregunta No 11 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	116
Gráfica 32. Pregunta No 11 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	116
Gráfica 33. Pregunta No 12 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	117
Gráfica 34. Pregunta No 11 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	117
Gráfica 35. Pregunta No 13 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	118
Gráfica 36. Pregunta No 13 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	118
Gráfica 37. Pregunta No 14 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	119
Gráfica 38. Pregunta No 14 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	119
Gráfica 39. Pregunta No 15 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	120
Gráfica 40. Pregunta No 15 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	120
Gráfica 41. Pregunta No 16 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	121
Gráfica 42. Pregunta No 16 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	121
Gráfica 43. Pregunta No 17 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	122
Gráfica 44. Pregunta No 17 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	122

Gráfica 45. Pregunta No 18 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	123
Gráfica 46. Pregunta No 18 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	123
Gráfica 47. Pregunta No 19 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	124
Gráfica 48. Pregunta No 19 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	124
Gráfica 49. Pregunta No 20 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza	125
Gráfica 50. Pregunta No 20 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez	125
Gráfica 51. Encuesta Final sobre Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo Chuniza IED.	176
Gráfica 52. Encuesta Final sobre Liderazgo del Equipo Directivo Chuniza IED	177
Gráfica 53. Encuesta Final sobre Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED.	178
Gráfica 54. Encuesta Final sobre Liderazgo del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED.	179
Gráfica 55: Variación porcentual Datos 2015-2016 Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo Chuniza IED	181
Gráfica 56. Variación porcentual Datos 2015 – 2016 liderazgo del Equipo Directivo Chuniza IED	183
Gráfica 57. Variación porcentual Datos 2015 – 2016 Gestión Directiva del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED	185
Gráfica 58. Variación porcentual Datos 2015-2016 Liderazgo del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED.	188

Lista de Anexos

	Pág
Anexo 1. Encuesta Inicial – Final – Instrumento	204
Anexo 2. Resultados encuesta Inicial Colegios Chuniza y José Joaquín Castro Martínez	209
Anexo 3. Entrevista Semiestructurada a experta Sorangela Miranda	217
Anexo 4. Instrumento de Autoevaluación gestión de los equipos directivos Taller 1	223
Anexo 5. Resultados Autoevaluación gestión de los equipos directivos	226
Anexo 6. Instrumento Encuesta sobre estilos de liderazgo	238
Anexo 7. Taller 4. Gestión Directiva	240
Anexo 8. Taller 5. Competencias del Directivo Docente	241
Anexo 9. Taller 6. Gestión Directiva Humanista- Reconocimiento de la comunidad	242
Anexo 10. Taller 7. Reconoce el líder que hay en ti	243
Anexo 11. Folleto - Taller 8. Liderazgo	245
Anexo 12. Taller 9. Liderazgo del equipo directivo	247
Anexo 13. Categorización de los textos	248
Anexo 14. Resultados encuesta Final Colegios Chuniza y José Joaquín Castro Martínez	259

RAE - RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO

	Formato
	Resúmenes Analíticos Especializados (RAE)
1. INFORMACIÓN GENERAL	
Tipo de documento	Trabajo de grado
Acceso al documento	Universidad Libre. Biblioteca Sede Bosque Popular Seccional Bogotá.
Título del documento	El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez
Autor (es)	Jenny Piedad Galvis Quiroga Sandra Milena Ramírez Meneses
Publicación	Bogotá. Universidad Libre, 2016. 200 p.
Entidad Patrocinante	Universidad Libre
Palabras claves	Gestión Directiva Enfoque Humanista Liderazgo

2. DESCRIPCIÓN

El objetivo de esta investigación es diseñar e implementar una Propuesta de Gestión Directiva, desde una perspectiva humanista, para fortalecer el Liderazgo en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, partiendo de un diagnóstico que evidenció en las Instituciones Educativas la carencia de una propuesta de gestión directiva que fortalezca el liderazgo del equipo directivo de cada institución educativa.

Es importante en esta investigación destacar como los directivos docentes no pueden ser administradores que se encargan de planear acciones y decisiones, se debe reconocer la educación como un derecho fundamental, enmarcado dentro de la equidad, inclusión, calidad, humanización de la pedagogía, reconocimiento de la diferencia y la construcción de una verdadera pedagogía de y para la paz, en donde se requiere de líderes pedagógicos capaces de innovar y posibilitar cambios que potencien los aprendizajes desde la colectividad y la promoción de una educación con identidad

3. FUENTES DE CONSULTA

- Ander, E. (1986). *Hacia una pedagogía autogestionaria*. Buenos Aires: Editorial Humanitas: 35 – 40
- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela. *Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, (9), No. 2 .University of Toronto. Canadá.
- Anónimo. (2011) *Un diario en el viento. ¿Qué es el liderazgo?* Abakos Editorial Ltda: Bogotá: 9.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*. 27. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Cerrillo, M. (2007) *Organización y dirección de centros educativos innovadores: el centro educativo versátil*. McGraw-Hill: España: 401.
- Cohen, L. y Manión, L. (1990). *Métodos de investigación educativa*. La Muralla: Madrid.
- Colas, M. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en psicopedagogía*. En L. Buendía, P. Colas y F. Hernández Pina. *Métodos de investigación en psicopedagogía*. McGraw-Hill: Madrid: 251-286
- Corporación Calidad (2014). Cartilla Premio a la Excelente Gestión Institucional. Recuperado de <http://ccalidad.org/wp-content/uploads/2013/09/Cartilla-Modelo-PEGI-Colegios.pdf>
- Diario Oficial 41480. (1994). *Decreto 1860 de 1994*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1289>
- Departamento Nacional de Planeación (2015). *Plan de Desarrollo 2014-2018*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Conozca-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2014-2018.aspx>

- Gil, M. & Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (7ª Ed.). ESIC Editorial: Madrid
- Gros, B. (2013) Ponencia 3. *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar*. XXXII Seminario Interuniversitario De Teoría De La Educación: España.
- Hargreaves, A. y Fink, D. *Estrategias de cambio y mejora en educación caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo*. Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339_04.pdf
- Hargreaves, A y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Morata: Madrid.
- Horn, A. (2013) .Tesis Doctoral. *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Universidad Autónoma de Madrid: España.
- Ley General de Educación (1994). Diario Oficial 41214. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=292>
- Machado, A. (2006). *Líderes escolares: Un tesoro para la educación* Bases del Liderazgo en Educación. 1. Directora OREALC/UNESCO: Santiago.
- Marín, J. (2012). *La investigación en educación y pedagogía*. Universidad Santo Tomás: Bogotá: 171.
- Maya, A. (2007). *El taller Educativo: ¿Qué es? Fundamentos, cómo organizarlo y dirigirlo Como evaluarlo*. Cooperativa Editorial Magisterio: Bogotá: 167
- Ministerio de Educación Nacional (2004). *Táctica y estrategia de la calidad educativa*. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87257.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008) .Guía No 34. *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*.
- Ministerio De Educación Nacional (2011). Subdirección De Recursos Humanos Del Sector Educativo Colombia. Informe final el liderazgo educativo: *Eje fundamental para los rectores de instituciones educativas*. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles10248_archivo_pdf_informe_encuentro_7.p
- Ministerio de Educación Nacional. Plan Decenal de Educación 2006-2016. Recuperado de <http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/w3-article-166057.html>
- MEDEA. Modelo de Mejoramiento Educativo Distrital para Excelencia Académica (2014). Informe final Documento .Secretaría de Educación Distrital: Bogotá.
- Moncada, J. (2013). *Modelo educativo basado en competencias*. Editorial Trillas: México: 256
- Montes, H. (2010). Tesis Maestría en Desarrollo Educativo: *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*. Centro Chihuahuense de Estudios De Posgrado: México
- Münch, L. (1997). *Fundamentos de administración: casos y prácticas* (2ª Ed.). Editorial Trillas: México, D.F
- Murillo, J. (2010). *Lecciones aprendidas de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina*. En Revista del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. Revista No. 19: Bogotá.
- Ortiz, S y Peña, L. (2014). Tesis de Maestría en Educación.: *Estrategia de gestión de la comunidad: la escuela de familia como espacio para fortalecer la interacción social de*

- los estudiantes de ciclo II con sus acudientes o cuidadores.* Universidad Libre. Facultad de Ciencias de la educación: Bogotá.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*
- Pérez, G. (1990). *Investigación Acción: Aplicaciones al campo de lo Social y educativo.* Dykinson: Madrid: 53.
- Pourtois, J y Desmet, H. (1992). *Epistemología e instrumentación en ciencias humanas.* Herder: Barcelona.
- Pozner, P. *El Directivo Docente como Líder de la Gestión Educativa.* En: Revista REDES. Buenos Aires: 23 Recuperado de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-174828_archivo.pdf
- _____. (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa.* UNESCO-IIPE: Buenos Aires. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>
- _____. (2010) *Autoevaluación de los Equipos Directivos.* Recuperado de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/AUTOEVALUACION_DIRECTIVOS_POZNER_agosto_2010%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/AUTOEVALUACION_DIRECTIVOS_POZNER_agosto_2010%20(4).pdf)
- Reyes, D. (2004). Tesis de maestría. *Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio.* Universidad Nacional Autónoma de Honduras: Tegucigalpa
- Rios, A. Investigación contable. Un estudio de caso
- SEP: 2000. *Antología: la Gestión Educativa.* Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/94748560/Antologia-Gestion-Educativa>
- Stephen, A. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela.* Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2. University of Toronto: Canadá
- Sorados, M. (2010). Tesis de maestría. *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima
- Zarate, D. (2011). Trabajo de Grado. Maestría en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria. *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia,* Universidad Nacional Mayor De San Marcos: Lima.

4. CONTENIDO

Introducción: enmarca la presente investigación

Capítulo 1: Se formulan los sustentos teóricos de la investigación, determinando como categorías de análisis; la Gestión Educativa, Gestión Directiva, Enfoque Humanista, Modelos de Gestión, El Liderazgo, Tipos de liderazgo

Capítulo 2: Desarrolla el diseño de la propuesta de investigación y la implementación de la propuesta de gestión directiva del equipo de estudio de cada institución, para el fortalecimiento del Liderazgo desde una perspectiva humanista. Se realiza la validación de la propuesta y su evaluación determinando su impacto.

Para finalizar se presenta los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

3. METODOLOGIA

La propuesta, se realizará a partir del Tipo de Investigación – Acción, la cual considera la situación desde el punto de vista de los participantes, es importante aclarar que las autoras hacen parte de la investigación, por ser miembros del equipo directivo de las instituciones en estudio; de tal forma que implica necesariamente a los participantes la autorreflexión sobre su situación, por lo cual esta propuesta conlleva a la afectación de la gestión directiva y el liderazgo de cada equipo directivo.

Se basa en un enfoque Mixto, el cual implica que se recolectarán y analizarán datos de manera cualitativa y cuantitativa.

Los instrumentos y técnicas que se tuvieron en cuenta en el caso de ésta investigación fueron: Análisis de las fuentes de consulta, observación directa, encuesta inicial y final y entrevista no estructurada.

Para el análisis de los datos se utilizó la triangulación de núcleos combinados. En este caso se triangularon los resultados de la entrevista semiestructurada de la Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva”, los resultados porcentuales de la encuestas aplicadas a docentes y directivos docentes a partir de la categorías de la propuesta: Gestión Directiva desde un enfoque humanista y Liderazgo y la retroalimentación obtenida a través de la observación y espacios de discusión generada en la conferencia con la experta Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva” y los talleres implementados.

En el caso de las encuestas Inicial y Final se determinó la media comparativa de cada una de las categorías tomando en cuenta la escala Likert la cual indica la frecuencia con que el equipo directivo aplica las acciones propias de la gestión directiva y el liderazgo. Para determinar el impacto se determinó la variación porcentual de cada categoría.

5. CONCLUSIONES

A partir de la caracterización realizada en la etapa de diagnóstico en los Colegios Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, se concluyó el bajo nivel de liderazgo en los Equipos Directivos de cada Institución Educativa, lo que evidenció la necesidad de crear una propuesta de Gestión Directiva que fortaleciera el Direccionamiento estratégico de cada una de ellas y consolidar el trabajo en equipo de sus equipos directivos.

El diseño de la propuesta de investigación se realizó tomando como modelo de Gestión el PHVA ya que por ser una herramienta de mejoramiento continuo permitió organizar cada fase de la propuesta y evaluar la pertinencia e impacto en cada una de las Instituciones educativas en estudio, sin generar una comparación entre ellas, sino por el contrario validando los procesos de cada una y los resultados a través de sus planes de mejora.

La implementación de la investigación demostró cómo el tema del liderazgo ha sido suficientemente enfocado desde su relación con la gestión; en donde la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos, por lo cual se concluye que el liderazgo emerge

como uno de los aspectos más importantes que en la actualidad requiere toda organización en especial para los equipos directivos de las Instituciones Educativas, el cual se construye y su estilo es propio de las necesidades de cada institución Educativa.

El trabajo de investigación desarrollado en las instituciones educativas Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, permitió que los docentes dieran a conocer sus expectativas frente a las características que deben poseer los equipos directivos convirtiéndose en un insumo de reflexión para los equipos directivos.

Se reconoció la importancia de fortalecer el liderazgo, no sólo de los directivos, sino de cada uno de los agentes educativos; determinar factores motivacionales a nivel del fortalecimiento del talento humano, estímulos, para directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos con el fin de que cada se sienta satisfecho con lo que hace, en donde sea capaz de posibilitar cada uno de los factores organizacionales : la **orientación al logro**, el **aprendizaje organizacional**, el **clima y comunicación institucional**, la **asertividad**, el **trabajo en equipo, conciliar y resolver conflictos**, y la **participación: orientación a la comunidad y el entorno** desde una óptica real y oportuna.

Al evaluar y validar la propuesta de investigación se concluyó que la Gestión Directiva liderada desde el enfoque humanista permite generar planes operativos anuales, planes de mejoramiento a partir de la socialización de experiencias y retos de los diferentes agentes educativos en donde se concibe la evaluación como un elemento esencial para mejorar e innovar.

Finalmente se concluyó que la época actual exige a los directivos docentes una actitud abierta frente a la forma como se concibe, asume y desarrolla las acciones administrativas: planear, organizar, gestionar y proyectar a la organización hacia la excelencia para así lograr el alcance de las metas y los objetivos del Proyecto Educativo Institucional propuestos, lo cual lleva a los equipos directivos a resignificar innovadores modelos de gestión que promuevan ambientes democráticos para el desarrollo de los diversos procesos institucionales

Introducción

En la actualidad, cuando la gestión directiva ha cobrado tanta importancia en el quehacer educativo, se presenta como problemática en las instituciones educativas distritales José Joaquín Castro Martínez y Chuniza, el bajo nivel de liderazgo de los equipos directivos, por lo cual surge la necesidad de investigar cómo desde un enfoque humanista se logra fortalecer ese liderazgo directivo de las instituciones en estudio.

En el contexto educativo, se observa como un líder puede marcar y transformar personas, realidades y contextos, pese a que el término liderazgo en ocasiones se relaciona con modelos de organización y enfoques empresariales enmarcados en términos económicos y de eficacia escolar, en las instituciones educativas es donde nace y se forma verdaderamente ese liderazgo, por tal razón desde la condición de directivos docentes, pertenecientes al sector público, y la formación adquirida en la Maestría en Educación como aspecto fundamental en el fortalecimiento del desempeño profesional surgió el interés de desarrollar el estudio de Liderazgo en las instituciones educativas: Chuniza y José Joaquín Castro Martínez y como una oportunidad de fortalecer los procesos de Gestión Directiva en cada una de las instituciones desde una perspectiva Humanista.

Se pretende reconocer el liderazgo desde un enfoque enmarcado en el desarrollo de las capacidades humanas, se propone trascender la moda perniciosa procedente del mundo de la empresa y ajena a los valores que caracterizan el sector educativo (Gros, 2013); de tal forma que se reconoce el liderazgo desde una mirada sistémica que requiere transformaciones.

Como primera medida se identificaron algunos estudios sobre liderazgo a lo largo de la historia.

En trabajos publicados entre 1900 – 1929, el liderazgo se define a partir de las características de control y poder centralizado. En la década de 1930, se hace referencia al liderazgo como la interacción entre los rasgos específicos de una persona y de otros muchos. En

la década de los 40, el liderazgo se considera como el resultado de las habilidades de persuadir de manera directa. La fuerza principal que estimula, motiva y coordina la organización en la consecución de los objetivos.

En la década de los 50, el liderazgo es visto como una relación en la que se desarrollan metas compartidas, la solución de problemas y la aceptación de la autoridad plena ejercida por el líder (Halping y Winter, 1952; Shartle, 19656; Hemphill y Coons, 1957; Hamphill, 1958; Bellow, 1959; Gibb, 1954). El aporte más importante de esta década fue la influencia de las ideologías democráticas en la definición de liderazgo. El conjunto de definiciones revisadas indica que los investigadores veían el liderazgo como un proceso orientado al logro de metas compartidas. El problema radica en que los investigadores no plasmaban su definición en sus trabajos.

En la década de los 60, a excepción de muchos trabajos centrados en el poder, los investigadores muestran unicidad en la comprensión del liderazgo como una conducta que influye sobre las personas para compartir metas, pero dicha influencia es unidireccional. En esta época, los términos liderazgo y líder se usan indistintamente como sinónimos, igualmente confunde liderazgo con dirección. Entre los teóricos de esta época se destacan Bavela (1960) y Fiedler (1967). Según Rost (1991), la década de los 70 es notoria por la falta de coherencia de los autores para definir el liderazgo.

Muchos de los estudios realizados tienen como común denominador el supuesto de que el liderazgo es un fenómeno que incluye la interacción de dos o más personas, caracterizado por una influencia intencional, a este respecto, existen discrepancias importantes sobre quién la ejerce, el propósito que se persigue con ella, y las maneras mediante las cuales se ejerce (Yulk, 1989).

En el marco internacional es pertinente mencionar algunas investigaciones que han desarrollado el tema del liderazgo escolar, específicamente a nivel directivo, por lo tanto a continuación se mencionan algunas de ellas.

El Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, PRELAC, aprobado por los Ministros de Educación de la región en el año 2002, el cual fue instrumento regional para alcanzar las metas de la iniciativa mundial de Educación para todos, pretende que todos los niños, jóvenes y adultos de todos los países se matriculen, avancen y concluyan con éxito el nivel de educación que su legislación considera básico y universal. Para alcanzar los objetivos que le dieron origen, el PRELAC enfatiza diversos aspectos de las políticas en educación. Uno de ellos es enfocarse en los actores del proceso educativo, los cuales son clave para el éxito de los estudiantes en su proceso de aprendizaje: los docentes, los directivos y administradores. Aprobó la conformación de diversas redes, una de ellas es la Red de Liderazgo Escolar que tuvo como objetivo fundamental contribuir al desarrollo de las competencias de liderazgo de los directores de centros escolares.

Como lo ha demostrado la investigación educativa: “la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos, principalmente para los estudiantes que se desenvuelven en condiciones sociales, económicas y culturales altamente desfavorables. En América Latina y el Caribe, el principal desafío es cumplir la meta de Educación para Todos relacionada con ofrecer una educación de calidad. Para lograr este objetivo estamos seguros que es de gran importancia desarrollar el liderazgo de los directores de escuela. El tema del liderazgo ha sido suficientemente enfocado desde su relación con la gestión (Machado, 2006)

En los premios Nacionales de Investigación Educativa y Tesis doctorales 2005 de España, se resaltó la investigación honorífica de los autores Gago, Cantón, y Baelo titulada “La dirección y el liderazgo de calidad en los centros educativos; la cual parte de la premisa de que ningún factor es más influyente en una organización que un líder eficaz, ésta investigación refiere cómo los estudios sobre la dirección escolar se asocia al liderazgo educativo; por lo que no se puede desconocer que se está re conceptualización el liderazgo escolar, debido a las crisis de la dirección que se vive en los centros educativos, al conflicto y a la ambigüedad de las funciones directivas, a la sobrecarga de tareas, a la insatisfacción con las relaciones interpersonales y a la enorme cantidad de expectativas que generan los miembros de la comunidad educativa, a las que

la dirección debe dar respuesta. Además, asociado a estos problemas se observa una falta de poder real y de atribuciones para tomar decisiones.

En el año 2010 en Canadá Anderson Stephen, realizó una investigación sobre “El liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela” ésta señala y describe la relevancia del liderazgo directivo en el desarrollo de cambios y mejoras educativas; las sendas de influencia; y las categorías de prácticas del liderazgo efectivo. Este trabajo propone cuatro desafíos para la implementación de prácticas: la concreción de acciones en contextos específicos, la descripción de la naturaleza del cambio, el necesario apoyo a los líderes, y la distribución de prácticas.

En el año 2012 en España, Gento Palacios y otros autores desarrollan la tesis “Liderazgo Educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas”, la cual plantea en sus conclusiones que el liderazgo educativo o pedagógico juega un papel fundamental como predictor de calidad, en donde el ejercicio de tal liderazgo debería ser contemplado en diferentes ámbitos de intervención; de tal forma que dentro de una institución educativa, el liderazgo debe ser eminentemente pedagógico o educativo, aunque las peculiaridades generalmente aplicables a cualquier tipo de liderazgo se puedan ejercer dentro de una institución educativa, la principal 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.

Esta fundamentación teórica ha permitido evidenciar que el liderazgo juega un papel esencial en el cual se requiere de rectores y equipos directivos con capacidad de liderar y gestionar las instituciones educativas, quienes deben estar formados, además, en el uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías para el desarrollo, fortalecimiento y proyección de la actividad educativa, haciendo a las escuelas más autónomas en su toma de decisiones y más responsables por sus resultados, la función de los directores escolares está siendo definida por un exigente conjunto de roles que incluyen gestión de recursos humanos y financieros y liderazgo para los aprendizajes (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico ,OCDE, 2009)

En Colombia, con la expedición de la Ley General de Educación de 1994, la cual ha estado enmarcada en la descentralización y la autonomía escolar, el directivo docente ha tenido que asumir grandes transformaciones en su gestión. Entre ellas, la conformación del Gobierno Escolar, la influencia en decisiones como el manejo presupuestal, el diseño curricular y la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI), entre otras, que deben ser asumidas a partir de un proceso de concertación.

Cabe mencionar que existen escasos estudios comparados que permitan hacer más inteligibles las distintas realidades nacionales en relación con otras comparables¹, Hernández y Muñoz (2014) resaltan como en Colombia, la escasa investigación en este tema ha sido abordada bajo estudios de carácter local y de bajo alcance, centrándose en las necesidades de formación de los directores, su perfil, competencias profesionales y formación, y su rol en los contextos de cambio.

A nivel nacional se encuentra la tesis doctoral “Factores determinantes del estilo de Liderazgo del director-a” implementada en el año 2005 en Directores de secundaria en los centros educativos públicos de los Departamentos del Atlántico y Magdalena –Colombia; la cual destaca los trabajos realizados por Fiedler (1985) sugieren que el éxito del líder se debe a dos factores: el estilo del liderazgo y las características de la situación, influyendo este último en la definición del primero. En esta investigación se destaca cómo en el contexto educativo, el liderazgo ha sido objeto de muchos estudios debido a que resultados de diversas investigaciones, han demostrado que la eficacia de la escuela está relacionada con un fuerte liderazgo del director/a; en donde los estudios realizados sobre éste identifican factores motivacionales de los directores, rasgos personales de los directores, rasgos de los docentes y aspectos del contexto que están asociados con los estilos de liderazgo de los líderes.

En el año 2011 se realizó un encuentro con 213 directivos docentes de Huila, Neiva y Pitalito, con el Instituto Caldense para el Liderazgo, para el desarrollo de los Encuentros con

¹ Un ejemplo de esta carencia de estudios sobre el tema es que en una recopilación de los estudios realizados sobre liderazgo escolar en los países en desarrollo entre 1990 y 2003 que consideró a las principales revistas especializadas, tanto de educación comparada como de liderazgo escolar, de 37 investigaciones empíricas reportadas solo una era de América Latina (Oplatka, 2004).

Rectores durante el 2011, en donde desarrolló el tema de liderazgo, allí los rectores comentaron algunos aspectos que consideraban pertinentes sobre el liderazgo de los directivos, destacando: los siguientes: el líder debe tener una visión y misión muy claras, saber delegar tareas a sus compañeros, confiar en el trabajo de los demás, tener muy clara las metas e intencionalidades, para brindar orientaciones que encaminen la orientación al logro, definir los objetivos y tener disposición de servicio y al trabajo en equipo.

A nivel local en Ciudad Bolívar la investigación “El liderazgo, la motivación y la comunicación, factores determinantes del clima organizacional del Jardín infantil Arborizadora Baja”, desarrolló un estudio con los factores de liderazgo, comunicación y motivación en el equipo de trabajo, para tal fin, se aplicó la escala Likert que permite evidenciar la situación actual en el clima organizacional de la institución y así diseñar una propuesta que optimizara la dinámica laboral.

Si bien los diferentes informes internacionales destacan el papel del liderazgo de los directivos dentro de los resultados escolares como uno de los factores determinantes, los socio-económicos y culturales de igual forma importantes, no se puede reducir la labor de la gestión directiva desde un marco de resultados o puntajes alcanzados en la presentación de pruebas internacionales o nacionales. Se debe reconocer la responsabilidad social y ética que implica el ejercicio del liderazgo en las instituciones educativas en donde el liderazgo y la mejora sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo para todo lo que se extiende y perdura, de forma que no se perjudique a quienes nos rodean y se genere un auténtico beneficio para ellos, hoy y en el futuro. (Hargreaves, 2008).

Actualmente la Fundación Empresarios por la Educación que desde hace 12 años ha reconocido la importancia de impactar desde las políticas públicas para hacer del liderazgo una característica intrínseca a todos los actores de la escuela como un valor diferencial en los procesos de aprendizaje. Si bien el liderazgo directivo es uno de los temas fundamentales en el momento de mejorar la calidad educativa, la Fundación con el fin de fortalecer el liderazgo propuso una estrategia de formación innovadora que resalta la condición del líder pedagógico

como agente que transforma las instituciones educativas; implementando el Programa “Rectores Líderes Transformadores (RLT)” el cual surgió en el año 2010. Este programa se ha fortalecido con referentes británicos de coaching educativo.

En términos de esta investigación se destaca la importancia de fortalecer la gestión directiva, en donde se fomente el liderazgo desde la misma participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa, por lo que se requiere que en cada institución se reconozca el liderazgo escolar y el fortalecimiento de la gestión directiva desde una perspectiva humana en la práctica de la justicia y la equidad en su quehacer.

Hoy se requiere de un directivo docente que tenga visión y claridad sobre la misión de la institución educativa con el fin de mejorar la calidad, entendida ésta no sólo en términos de resultados como lo expone las actuales políticas de la Revolución educativa de nuestro país: “Lograr que los colombianos alcancen mejores resultados académicos para respaldar un mejor desempeño en su vida futura, además de ubicarse en un lugar destacado en el contexto internacional, es uno de los objetivos de la Revolución Educativa (Ministerio de Educación Nacional,2015) o en la capacidad de responder a las innovaciones y a las necesidades del contexto global o local, si bien la educación es concebida por la Constitución colombiana de 1991, como un derecho fundamental y un servicio público que tiene una función social; ésta debe ser reconocida como garante de la equidad, justicia e inclusión de tal forma que las prácticas de las diferentes áreas de gestión de las instituciones educativas reconozcan estas características dentro de su quehacer en pro de la llamada calidad educativa. El papel del directivo docente dentro de las instituciones le permiten coordinar y establecer metas conducentes al logro educativo y al alcance de los fines de la educación expuestos en la Ley General de Educación; de tal forma que requieren del compromiso y el esfuerzo de toda la comunidad educativa con el fin de articular, gestionar y distribuir con justicia y equidad las actividades a desarrollar, como señala Covey (2005), el liderazgo busca recuperar la voz propia de las personas e inspirar a las demás para que encuentren la suya, en la búsqueda de caminos de esperanza y de grandeza para la formación del ser humano integral o persona completa, de mente, cuerpo, corazón y espíritu.

Los anteriores planteamientos reconocen la importancia que el liderazgo directivo posee en la determinación del éxito en la gestión educativa, desde una perspectiva humanista que permita dar sostenibilidad a los procesos y empoderar a los diferentes miembros de la comunidad educativa en el rol que cada uno desempeña en las prácticas pedagógicas, es decir como rector(a), coordinador(a), orientador(a), docente jefe de área, líder de ciclo, representante al consejo académico, directivo o comité de convivencia, representante de los estudiantes o de los padres de familia y administrativos.

En el marco de esta investigación se realizó una revisión documental de cada institución como parte del diagnóstico del contexto de cada una a partir de las evaluaciones institucionales realizadas en los últimos tres años en donde se encontraron los siguientes aspectos:

En el Colegio Chuniza - Institución Educativa Distrital, la autoevaluación institucional del 2012 evidenció que en cuanto a la Organización Escolar; una de las mayores fortalezas fue el replantear el Horizonte Institucional a partir de la caracterización de los estudiantes y su contexto, los objetivos y metas institucionales se encontraban bien definidas y con un propósito de cumplimiento paulatino, no obstante, se observó como debilidad que los Planes y Proyectos faltaba articularlos al PEI.

En la autoevaluación Institucional 2013 con respecto a los Procesos Administrativos y de Organización Directiva se encontró que había apropiación del Horizonte Institucional por parte de la comunidad educativa, conociendo la misión, visión, principios y valores, de igual forma se destacó el fortalecimiento y la formación docente en las TIC's con mayor aplicabilidad desde cada una de las áreas como pilar del Proyecto educativo institucional y se observó que las estrategias de organización habían permitido garantizar el cumplimiento de los objetivos y actividades, sin embargo se evidencio que la comunicación no era muy efectiva en ambas jornadas y a pesar de existir acuerdos institucionales en ocasiones no se respetaban ni se cumplían a cabalidad, evidenciando debilidades en la Gestión Directiva.

Para el año 2014, la Secretaria de Educación desde la Dirección de Evaluación en el marco del Sistema de Evaluación Integral para la Calidad Educativa impulso en los colegios **La Evaluación Integral a Colegios** (EIC - 2014) que tenía como uno de sus objetivos realizar una medición inicial del nivel de la calidad de la prestación del servicio educativo, a través de análisis cualitativos de la información facilitada por cada institución educativa Oficial Distrital. En este contexto se enmarca, la Encuesta de Percepción Educativa como un elemento de la evaluación integral, que a través de una serie de preguntas realizadas a los estudiantes, docentes, rectores, coordinadores y padres de familia permite hacer una valoración sobre la prestación de servicio educativo desde la percepción de los protagonistas del escenario educativo.

Los criterios de evaluación de la encuesta de Percepción están directamente relacionados con la Gestión Educativa ya que permite conocer como las comunidades educativas perciben ciertos aspectos de la planeación y organización institucional, dese el Escenario Directivo Pedagógico, Administrativo y financiero, destacando si se reúnen características del Liderazgo Directivo tales como orientar el direccionamiento estratégico, la planeación, la evaluación, la implementación de los sistemas de información y comunicación, el desarrollo del clima institucional y la administración de recursos humanos, físicos y financieros, entre otros.

Con respecto a la Gestión Directiva, en los procesos se encontró la siguiente tabla de resultados:

**Índice de Percepción de Gestión Educativa – IPGE
Año 2014**

Código DANE: 111001086614
Colegio: COLEGIO CHUNIZA (IED)
Localidad: USME

A. Índice por Escenario y Actor

Escenario	Estudiantes	Docentes	Directivos	Total
1. Directivo	61,6	76,2	85,3	74,4
2. Pedagógico	60,2	74,1	77,8	70,7
3. Administrativo y Financiero	54,3	70,5	87,9	70,9
Total	60,4	74,0	83,8	72,8
Número de Encuestados	156	13	1	170

B. Índice por Proceso del Escenario Directivo

Proceso	Estudiantes	Docentes	Directivos	Total
1. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	63,8	82,2	93,8	79,9
2. Organización estratégica	63,1	80,8	95,0	79,6
3. Participación y toma de decisiones	59,9	80,5	92,3	77,6
4. Clima escolar	65,2	83,7	90,0	79,6
5. Relaciones con la comunidad	55,4	67,5	72,9	65,3
6. Prevención de riesgos	65,3	66,2	75,0	68,8
Total Escenario	61,6	76,2	85,3	74,4

Tabla 1: Resultados de Encuesta de Percepción Educativa – Chuniza 2014

<http://evaluacion.educacionbogota.edu.co/index.php/noticias/196-resultados-usme>

http://evaluacion.educacionbogota.edu.co/images/archivos/2014/EV_INTEGRAL/IPGE/111001086614.pdf

De estos resultados se pudo evidenciar que:

- Para los estudiantes, solo un 61,6% se encuentran de acuerdo con los procesos del escenario Directivo, en el cual perciben que los docentes y directivos de la comunidad educativa muestran liderazgo en la orientación y realización de las acciones institucionales.
- Para los docentes y directivos están de acuerdo en un porcentaje mayor al 80%, en los procesos de Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional, al igual que en la Organización Estratégica.
- En el aspecto de participación y toma de decisiones se percibe un nivel bajo de acuerdo de los estudiantes, todo lo contrario a los docentes y directivos.

En la Institución Educativa Distrital José Joaquín Castro Martínez a partir de la autoevaluación institucional 2012 se evidenció que el Horizonte Institucional es claro, sin embargo se debe fortalecer con un enfoque que tenga en cuenta las características de los estudiantes y su contexto, hay estrategias claras para el logro de los objetivos institucionales debido al trabajo planeado y unido de directivos y docentes; los principios responden a las

necesidades del contexto pero es pertinente implementar nuevas estrategias que respondan a las nuevas necesidades; la metodología utilizada para definir los procesos de gestión es participativa y proactiva, sin embargo se sugiere deliberar y tener en cuenta las propuestas de los docentes y comunidad educativa en general de tal forma que se garantice que la comunicación sea efectiva en todas las sedes y jornadas.

De acuerdo con la autoevaluación institucional 2013 con relación a los aspectos: Estrategia Institucional y Liderazgo y Responsabilidad Institucional se encontró que: el organigrama refleja las relaciones e interacciones entre las áreas pedagógicas, administrativas y de dirección para lograr los propósitos Institucionales, y no se consideró pertinente evaluar sobre el seguimiento a la ejecución de la gestión estratégica, el estilo de liderazgo y los mecanismos establecidos para llevarlo a la práctica.

En el año 2014 la institución educativa inicia el proceso de acreditación institucional MODELO MEDEA (Modelo de Mejoramiento Educativo Distrital para Excelencia Académica) en el cual se realizó un proceso de autoevaluación institucional en donde se aplicaron encuestas de percepción dirigidas a los diferentes estamentos que la conforman; en donde el eje organizacional, dimensión Gestión, consideraron que el mayor peso porcentual lo tiene el componente directivo con el 40%, el componente administrativo con 30%. El comunitario y el financiero fueron ponderados con un 15% cada uno.

Con relación a la dimensión Gestión Directiva se obtuvo los siguientes resultados en cada instancia, (Medea, 2014). En cuanto a los directivos docentes en un porcentaje del 25%, están en desacuerdo con la gestión Administrativa en la IED, ese desacuerdo muestra un nivel más alto en lo que atañe a la gestión comunitaria y la gestión directiva, 30% y 35% siendo necesario adelantar acciones que permitieran un mayor conocimiento y participación en los procesos de gestión, favoreciendo el desarrollo institucional. Los docentes con relación a cada componente mostraron un alto desconocimiento de ello, por lo que se consideró indispensable una apropiada divulgación que permitiera su conocimiento y una efectiva participación en esos procesos. Los Administrativos manifestaron un índice de desconocimiento 10%, de la gestión directiva que

amerita la búsqueda de una mayor divulgación al respecto. Los Padres de Familia en un 65% mostraron tener con relación a la gestión directiva una aceptación cercana al 70%; aunque se encontró la necesidad de lograr una mayor divulgación dirigida a los padres de los procesos de gestión, constitutivas del eje organizacional, a efectos de minimizar su desconocimiento, lograr la identidad institucional y asegurar las características de transparencia, pertinencia y funcionalidad que son propias de este componente.

En cuanto a los estudiantes se evidenció, (Medea, 2014) que un poco menos del 70% está de acuerdo con la gestión administrativa y el porcentaje de desconocimiento alcanza el 20%. En conclusión para la Dimensión de Gestión en su componente Directivo, se evidenció un nivel de pertinencia de 2.3 (sobre un mínimo de 3.0) constituyéndose en una debilidad institucional, cuyo nivel intervención debía ser alto, a pesar de que el rector lidera y empodera el trabajo y a la vez involucra procesos de sensibilización y motivación.

Para éste mismo año 2014, la Secretaria de Educación aplicó la Encuesta de Percepción Educativa como se mencionó anteriormente, su objetivo era indagar a percepción que la comunidad educativa tiene sobre la gestión que se adelanta en los colegios, con el fin de identificar qué componentes necesitan ser fortalecidos y así plantear la formulación de los planes de mejoramiento.

Con respecto a la Gestión Directiva, en los procesos se encontró la siguiente tabla de resultados:

**Índice de Percepción de Gestión Educativa – IPGE
Año 2014**

Código DANE: 111001018325

Colegio: COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ (IED)

Localidad: SAN CRISTOBAL

A. Índice por Escenario y Actor

Escenario	Estudiantes	Docentes	Directivos	Total
1. Directivo	68,1	74,8	85,9	76,3
2. Pedagógico	70,1	74,2	79,9	74,7
3. Administrativo y Financiero	63,1	75,2	86,1	74,8
Total	68,1	74,7	84,2	75,7
Número de Encuestados	120	49	4	173

B. Índice por Proceso del Escenario Directivo

Proceso	Estudiantes	Docentes	Directivos	Total
1. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	70,4	83,8	92,2	82,1
2. Organización estratégica	64,6	80,0	86,3	76,9
3. Participación y toma de decisiones	64,5	77,2	88,9	76,9
4. Clima escolar	69,8	75,4	86,9	77,4
5. Relaciones con la comunidad	67,4	68,9	77,1	71,1
6. Prevención de riesgos	72,4	70,7	90,2	77,8
Total Escenario	68,1	74,8	85,9	76,3

Tabla 2: Resultados de Encuesta de Percepción Educativa – José Joaquín Castro Martínez 2014

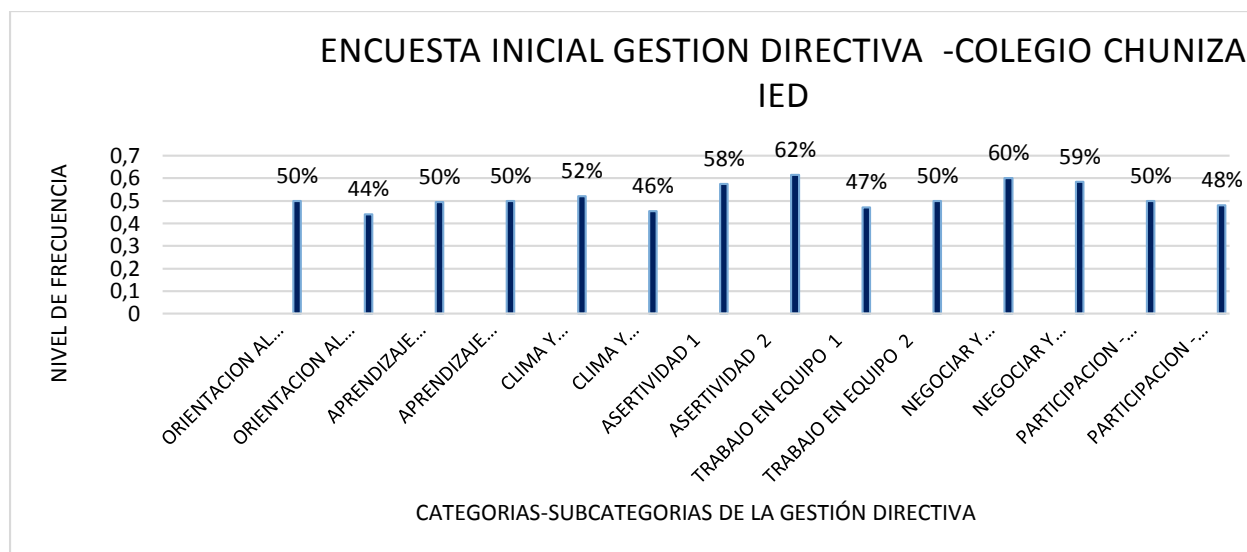
<http://evaluacion.educacionbogota.edu.co/index.php/noticias/192-resultados-san-cristobal>

http://evaluacion.educacionbogota.edu.co/images/archivos/2014/EV_INTEGRAL/IPGE/111001018325.pdf

- Para los estudiantes, un 68,1% se encuentran de acuerdo con los procesos del escenario Directivo, en el cual perciben que los docentes y directivos de la comunidad educativa muestran liderazgo en la orientación y realización de las acciones institucionales.
- Los docentes y directivos están de acuerdo en un porcentaje promedio del 80%, en los procesos de Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional, al igual que en la Organización Estratégica.
- En el aspecto de participación y toma de decisiones se percibe un nivel bajo de acuerdo de los estudiantes, todo lo contrario a lo que opinan los docentes y directivos.

De otra parte, se aplicó una encuesta diagnóstica (Ver anexo 1), sobre el nivel de práctica del Equipo Directivo en cada una de las instituciones educativas en estudio con relación a Categorías: La primera la Gestión Directiva desde un Enfoque Humanista: Orientación al logro, Aprendizaje, Organizacional, Clima y Comunicación Institucional, Asertividad, Trabajo en Equipo, Conciliar y resolver conflictos, Participación: Orientación a la comunidad y el entorno y la segunda es la Categoría del Liderazgo.

El diagnóstico realizado en cada institución no pretendió determinar comparaciones entre las instituciones, ya que si bien cada una se ubica en una localidad distinta, con equipos directivos, contextos y Proyectos educativos diferentes, dicho diagnóstico tuvo como fin caracterizar cada una de ellas, obteniendo los siguientes resultados en cada institución. (Ver anexo 2)



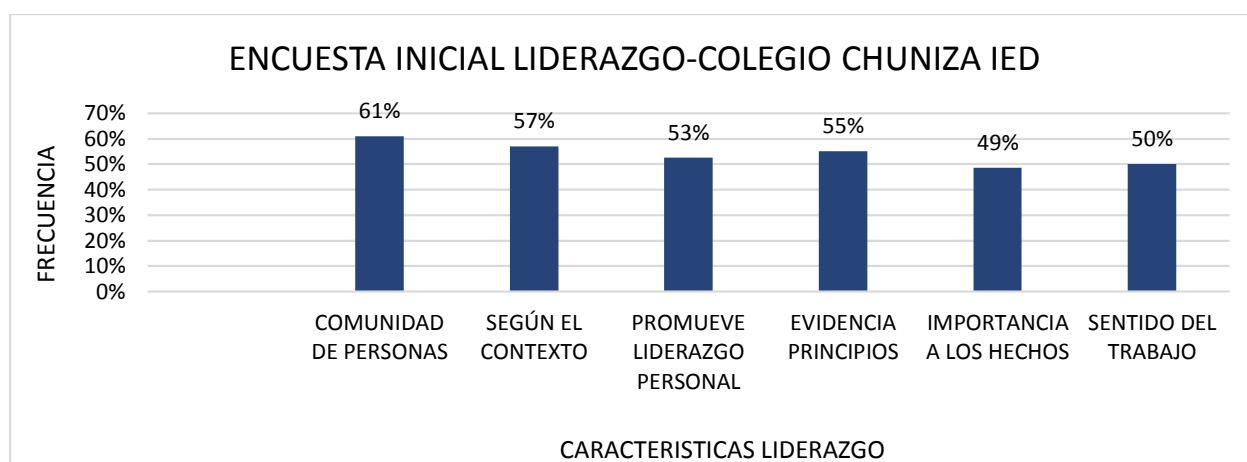
Gráfica 1: Encuesta Inicial sobre Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo Chuniza IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2015

En el Colegio Chuniza de acuerdo con la gráfica anterior del Diagnóstico de la Gestión Directiva Humanista se pudo afirmar que:

- Los más altos porcentajes de la Gestión del equipo directivo se evidenció en las subcategorías de Asertividad y en Negociar y Resolver conflictos, en la primera demostró que el equipo se responsabiliza por sus puntos de vista y que la capacidad de escucha a los otros es aceptable en un 62%. Y en cuanto a la segunda referida a la capacidad para tratar los conflictos se un observo que con una media del 60% se implementan estrategias para fortalecer el manejo de los conflictos.
- Frente a la Orientación al Logro y al Aprendizaje Organizacional se observó que es baja la capacidad para generar acciones y estrategias que se anticipen a los cambios del entorno, por lo que solo no mayor a un promedio del 50% se responde a las metas del Proyecto educativo Institucional, así como también se evidencio que en ese mismo bajo porcentaje

se motiva a los diferentes miembros de la comunidad para que continúen su desarrollo profesional en el trabajo y sobre la propia práctica.

- Se evidencio que los más bajos resultados de la Gestión Directiva se focalizaron en el clima y comunicación institucional, en el Trabajo en Equipo y en la Participación y orientación a la comunidad, lo que demostró que en la institución no cuenta con estrategias tanto para obtener información sistemática sobre el clima interno y actuar en él para su mejora, como para fortalecer el trabajo en equipo orientada hacia la participación efectiva de los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- Se observó que en la subcategoría de Orientación a la comunidad se refleja como fuerte debilidad el que la institución no cuenta con alianzas o acuerdos con diferentes entidades para apoyar la ejecución de los proyectos institucionales.

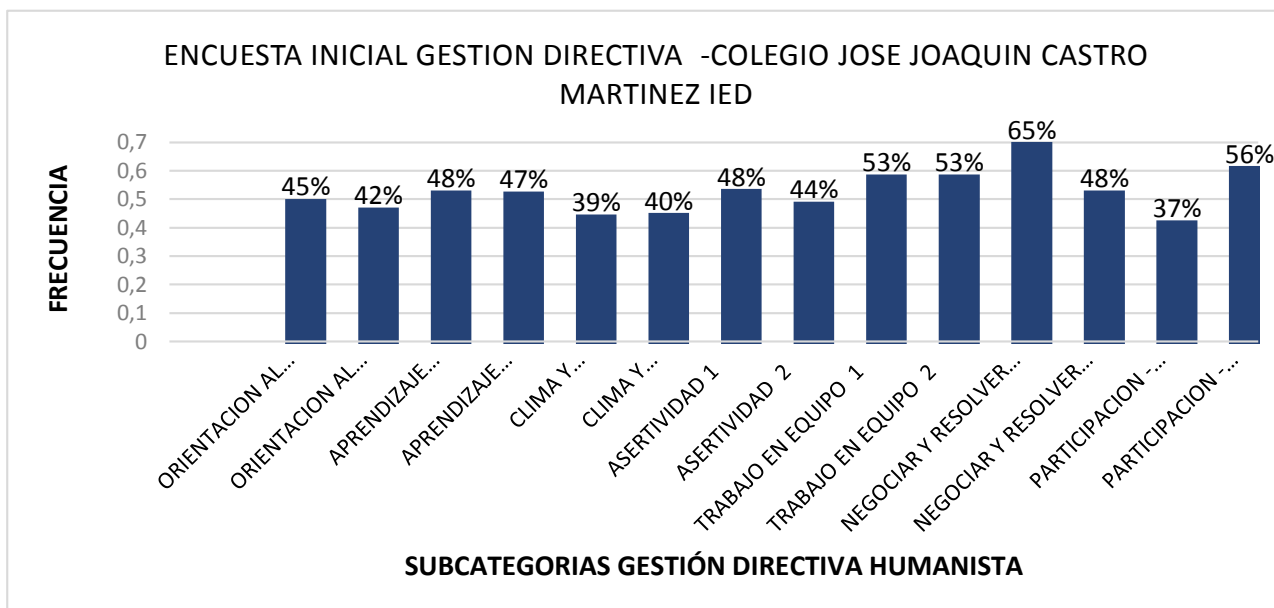


Gráfica 2: Encuesta Inicial sobre Liderazgo del Equipo Directivo Chuniza IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2015

De la gráfica anterior del Diagnóstico del Liderazgo se pudo afirmar que:

- La institución reconoció que solo en un 61% el Liderazgo del equipo Directivo gira en torno a la realidad de una comunidad de personas, lo cual demostró que el liderazgo centrado en lo humano no es muy frecuente en la institución.
- Los principios básicos de un líder humanista como son coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia se percibieron solo en un 55%.

- Se encontró que los más bajos resultados del Liderazgo del equipo directivo se reflejan en la falta de capacidad de elevar el desempeño propio y de los otros, la ausencia de más importancia a los hechos que a las palabras; como también en el brindar sentido al trabajo de las personas en la institución, evidenciado en la ausencia de motivación en el quehacer institucional.



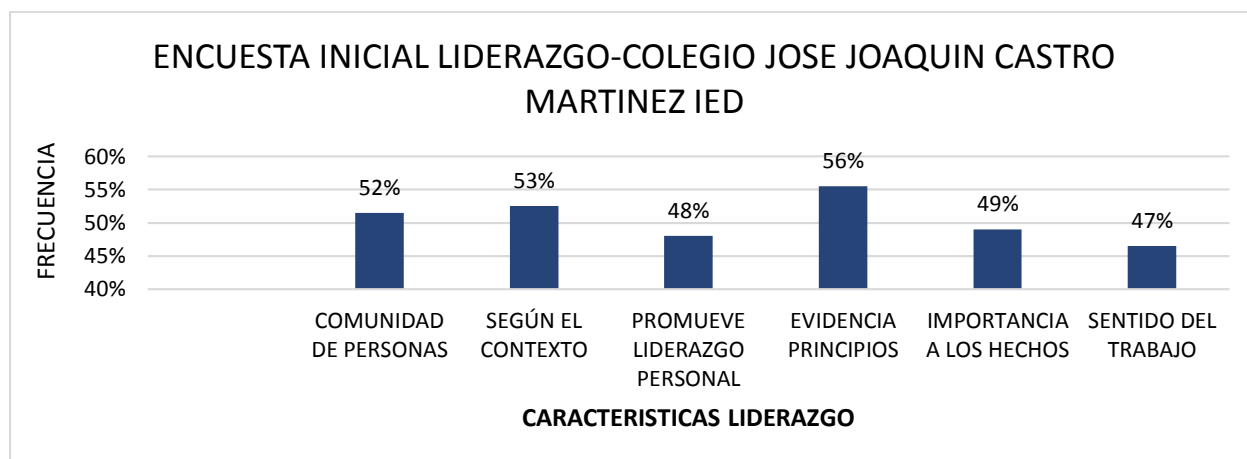
Gráfica3. Media de Encuesta Inicial sobre Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2015

En el Colegio José Joaquín Castro Martínez de acuerdo con la gráfica se pudo afirmar que:

Con relación a la Gestión Directiva la institución educativa:

1. Presentó dificultades para generar acciones y estrategias que se adelantan o anticipan a los cambios del entorno, de tal forma que algunas decisiones no son oportunas y se toman con criterio propio. Obteniendo una media del 45 % y 42% en este aspecto.
2. Existían dificultades para motivar a los diferentes miembros de la comunidad educativa frente al fortalecimiento de sus competencias; evidenciado en medias del 48% y 47%.
3. Se observó dificultad para optimizar la comunicación puesto que se carecen de procesos de evaluación y mejora del clima institucional. Siendo este aspecto el que obtuvo la media más baja: 39% y 40%.

4. Se evidenció capacidad para expresar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y se siente, representado en una media del 48%, y un 44% con respecto a la capacidad para escuchar y responsabilizarse de sus puntos de vista.
5. El trabajo en equipo la institución obtuvo una media de 53% siendo el segundo aspecto más alto, puesto que los diferentes miembros de la comunidad educativa poseen capacidad para trabajar con otros y posibilitar el trabajo colaborativo.
6. Se implementan estrategias para fortalecer el manejo de los conflictos por lo que la media está representada en un 65%, aunque se carece de procesos de evaluación de éste aspecto.
7. En el aspecto participación orientación a la comunidad y el entorno, la institución posee dos tendencias opuestas: se iniciaron acuerdos y alianzas con otras entidades lo cual se refleja en una media del 56%, aunque posee un 37% con relación a los procesos de revisión y evaluación de la comunicación.



Gráfica 4. Encuesta Inicial sobre Liderazgo del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2015

Con relación al liderazgo la institución educativa:

1. La mayor dificultad se encontró en el aspecto motivacional representado en una media del 47% la valoración más baja.
2. Se da mayor importancia a las palabras por encima de los hechos representado con una media de 49%
3. El 48% consideró que se promueve el liderazgo personal.

4. El 56% evidenciaron en las actuaciones del equipo directivo principios de coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.
5. El 52% consideró que la institución gira en torno a la persona.
6. Una media del 53% reconoció que se parte de la realidad de la institución para mejorar la forma de hacer las cosas

A partir del diagnóstico realizado se evidenció la inexistencia de una propuesta de gestión directiva que fortalezca el liderazgo del equipo directivo de cada institución educativa, por lo cual se creó la necesidad de implementar una propuesta gestión directiva con una perspectiva humanista desde el fortalecimiento de las prácticas de liderazgo que faciliten el direccionamiento de las instituciones, la planeación, la evaluación, la implementación de los sistemas de información y comunicación, el desarrollo de un buen clima institucional, así como el fortalecimiento del talento humano surge la siguiente Pregunta Científica

¿Cómo la propuesta de gestión directiva humanista fortalece el liderazgo del equipo directivo de las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez?

Así el objeto de estudio es la Gestión Directiva y el campo de acción es el Liderazgo del Equipo Directivo de las instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez

El Objetivo General, es diseñar e implementar una propuesta de gestión directiva humanista, para fortalecer el liderazgo del equipo directivo en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez.

Los Objetivos Específicos que se plantean para cumplir con el objeto de investigación son:

1. Caracterizar la gestión directiva y el liderazgo del Equipo Directivo de las Instituciones Educativas Chuniza y José Joaquín Castro Martínez.

2. Diseñar una propuesta de Gestión Directiva, desde una perspectiva humanista que fortalezca el Liderazgo de las Instituciones Educativas Chuniza y José Joaquín Castro Martínez a partir de la caracterización de la población objeto de estudio.
3. Implementar una propuesta de Gestión Directiva desde una perspectiva humanista que evidencie un estilo de liderazgo en las prácticas de organización de los directivos docentes de cada institución educativa.
4. Evaluar y validar la pertinencia de la propuesta de Gestión Directiva implementada, con el fin de determinar acciones de mejoramiento directivo en cada Institución Educativa.

Las tareas de investigación que se tuvieron en cuenta para alcanzar los objetivos propuestos son:

1. Exploración sobre el objeto de estudio de investigación: revisión documental y fundamentación teórica de diversos autores relacionados con el Liderazgo en la Gestión Directiva, que soportaron el tema de investigación.
2. Caracterización la Gestión Directiva y el liderazgo de las Instituciones Educativas con el objeto de conocer las prácticas de organización de los directivos de cada institución
3. Aplicación de una encuesta a docentes con el fin de conocer los diferentes aspectos relacionados con el deber ser de diferentes estilos de liderazgo a tener en cuenta en cada institución educativa.
4. Elaboración propuesta de Gestión Directiva humanista que fortalezca el liderazgo del equipo directivo
5. Aplicación de una propuesta de Gestión Directiva humanista mediante un análisis de resultados de instrumentos, diseño propuesta y presentación de la misma en las instituciones educativas; validación propuesta por parte del consejo académico de cada institución y aplicación de la propuesta con los miembros del equipo directivo.
6. Evaluación de la pertinencia de la propuesta de Gestión Directiva implementada, y determinación de conclusiones y recomendaciones

Metodología de la Investigación

La propuesta, se realizará a partir del Tipo de Investigación - Acción, la investigación-acción se relaciona con los problemas prácticos cotidianos experimentados por los profesores, en vez de con los "problemas teóricos" definidos por los investigadores puros en el entorno de una disciplina del saber. Puede ser desarrollada por los mismos profesores o por alguien a quien ellos se lo encarguen. (Pérez, 1990)

Como la investigación-acción considera la situación desde el punto de vista de los participantes, es importante aclarar que las autoras hacen parte de la investigación, por ser miembros del equipo directivo de las instituciones en estudio. La investigación-acción implica necesariamente a los participantes la autorreflexión sobre su situación, por lo cual esta propuesta conlleva a la afectación de la gestión directiva y el liderazgo de cada equipo directivo.

La investigación sobre la organización y dirección de los centros educativos según Cerrillo Martín (2007a) requiere utilizar los resultados y proponer acciones de tal forma que se incremente el conocimiento profesional de los docentes sobre las tareas organizativas por lo que la investigación acción es la más pertinente en el ámbito de la organización ya que promueve el desarrollo organizativo en forma cíclica y supone un cambio organizacional de abajo-arriba sin tener que recurrir a la imposición.

La investigación acción sigue un proceso cíclico en donde el investigador sobrepasa su rol de espectador y se convierte en actor, según Lewin y McKernan citado por Cerrillo (2007b) propone las siguientes fases para esta investigación con relación al Desarrollo Organizativo: Exploración, Pre – diagnóstico, Diagnóstico, Planificación de la acción – elaboración de la propuesta, Implementación y Evaluación.

La investigación- acción se basa en un enfoque Mixto, el cual implica que se recolectarán y analizarán datos de manera cualitativa y cuantitativa. La finalidad es tratar de realizar inferencias

de un producto de toda la información que se ha recolectado para tener mayor información del objeto de estudio.

La investigación acción se caracteriza por la inmediatez y el grado de involucramiento de las investigadoras, en donde su papel no es sólo de cronistas de la realidad social sino son agentes de cambio, por lo que la acción es parte integral de la investigación, lo cual implica la participación conjunta de las personas que van a ser beneficiarias de la investigación y de aquellos quienes van a hacer el diseño, la recolección y la interpretación de los datos para encontrar soluciones a las necesidades y requerimientos. Estas actividades tienen en común la identificación de estrategias de acción que son implementadas y más tarde sometidas a observación, reflexión y cambio. Se considera como un instrumento que genera cambio social y conocimiento educativo sobre la realidad social y/o educativa, proporciona autonomía y da poder a quienes la realizan.

Los instrumentos y técnicas que se tuvieron en cuenta en el caso de ésta investigación fueron:

- **Análisis de las fuentes bibliográficas** que permiten contextualizar el objeto de estudio.
- **Observación directa** para conocer cómo se desarrolla actualmente las prácticas de liderazgo en la institución
- **Encuestas:** Para recolectar los datos, a partir de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a la muestra representativa, que para este caso es al 100 % del equipo directivo y una muestra de docentes de cada institución educativa.
- **Entrevista semiestructurada** a un experto en gestión.

El aporte teórico se evidencia en la estructuración del marco teórico conceptual y categorías para diseñar una propuesta de gestión basada en los modelos de gestión educativa que permita establecer instrumentos de análisis interpretativo para hacer un diagnóstico del estado actual del liderazgo en cada institución y de los aspectos que caracterizan la Gestión Directiva desde una perspectiva humanista.

El aporte práctico de esta investigación es diseñar e implementar una propuesta de gestión directiva, que fortalezca las prácticas de liderazgo directivo en donde éste sea entendido como un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura institucional con el fin de alcanzar los propósitos institucionales y lleven a reconocer cómo el ejercicio de un liderazgo activo, inspirador y transformador de la gestión directiva desde la perspectiva humanista, fortalece las práctica del liderazgo, mediante la utilización de la técnica de Grupo Focal al equipo directivo (rector, coordinadores, orientadoras) y Docentes, en busca del fortalecimiento del liderazgo en cada institución educativa.

La tesis está estructurada en una introducción que enmarca la presente investigación y dos capítulos: en el primero se plantea los sustentos teóricos de la investigación, determinando como categorías de análisis; la Gestión Educativa, Gestión Directiva, Enfoque Humanista, Modelos de Gestión, El Liderazgo, Tipos de liderazgo, en el segundo se desarrolla el diseño de la propuesta de investigación y la implementación de la propuesta de gestión directiva del equipo de estudio de cada institución, para el fortalecimiento del Liderazgo desde una perspectiva humanista. Para finalizar se presenta los resultados, evaluación y validación de los mismos, conclusiones y recomendaciones

Capítulo 1. Gestión y Liderazgo Directivo desde un Enfoque Humanista

1. Gestión Educativa

Es importante diferenciar los términos gestión educativa y la gestión escolar, por lo que Beltrán Sorangela (2015) cita a Ruiz (2007) "En la gestión educativa y la gestión escolar, la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, mientras la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular... En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano"

En ocasiones cuando se habla o se escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en el ámbito empresarial que comprende las actividades de planificación, organización, dirección y control en términos de eficiencia² y eficacia³ y en donde esta última se vuelve el centro interés, por lo tanto existe preocupación por los objetivos, concretos y medibles, en donde la estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento; en el ámbito educativo pretende producir un alto rendimiento académico al costo más bajo, quizá ni siquiera el aprendizaje se tiene en cuenta y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo. Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, como señala Sañudo (2000) "comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz".

² Relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

³ Nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Bajo esta perspectiva de gestión en términos empresariales y su relación con la gestión educativa Cassasus (2000a), refiere que la gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración, en donde busca aplicar los principios generales de la gestión empresarial⁴ al campo específico de la educación, por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y de la educación; convirtiéndose en una disciplina aplicada; que trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana.; se puede afirmar desde Cassasus (2000b) que la gestión es “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización.”

Según el Ministerio de Educación Nacional, la gestión escolar en los establecimientos educativos, “es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales”.

Desde la propuesta de Pilar Pozner (2010a) se puede afirmar que la “gestión tiene que ver con saber cuál es el horizonte de cambio, de sueños, con dejar atrás la cultura del déficit; tiene que ver con futuro, intuición y perspectivas”.

Existen diferentes concepciones sobre la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados; en el caso de ésta investigación el interés se centra en la interacción entre las personas, más allá de la administración de los recursos; siendo necesario reconocer las diferencias entre la Administración Escolar Tradicional y la Gestión Educativa Estratégica, por lo que se retomó el siguiente esquema Comparativo de Pozner (2010b) (Tabla 4) elaborado a partir de la sistematización de experiencias y opiniones de investigadores en educación y de expertos en gestión educativa, obtenidas en dieciséis países del área de América Latina y del

⁴ Planificación, organización, dirección y control

Caribe por el Instituto Internacional para la Planificación de la Educación (IPE) de la UNESCO, en su oficina regional de Buenos Aires. En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. (Cassasus, 2000c).

Administración Escolar	Gestión Educativa Estratégica
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades 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

Tabla 3. Esquema Comparativo de Administración elaborado por Pilar Pozner -2010

Se debe reconocer que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración, ni para la planificación, de tal forma que puede entenderse desde lo propuesto por IPE - Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires, como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados dentro del sistema educativo, en donde se posibilita la interacción sistemática entre acción, ética y eficacia, política y administración de procesos relacionados con el mejoramiento de las prácticas educativas.

Es así como la gestión tiene que ver con procesos de gobernabilidad, la integración entre lo técnico y lo político de la educación, que va más allá de efectuar un plan; en donde las diferentes actividades de la gestión educativa pueden integrarse en: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

Según Pilar Pozner (2000), la gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos.

Para Villarreal (2000), La Gestión Escolar se puede definir como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí que emprende el Equipo Directivo, con el fin de promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica. Es así, como la Gestión Directiva busca el fortalecimiento de los Proyectos Educativos, a partir de la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y enriquecer los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. Pero para responder a las necesidades se requiere llevar a cabo una acción esencial: la planificación la cual hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y es necesaria cuando se intenta posibilitar cambios en el quehacer cotidiano.

Esta planificación ha pasado por algunas etapas desde el modelo clásico al modelo de planificación estratégico-situacional; en donde el primero hace referencia al modelo normativo de planificación fundamentado en los siguientes pasos: fijación de objetivos, realización de diagnóstico, diseño y la programación de acciones a ejecutar – que cambien la realidad – y la evaluación del impacto de las acciones. En el segundo modelo de planificación estratégico-situacional las acciones están basadas en la realidad de cada institución en particular, retomando los problemas presentes sin perder de vista lo global.

En virtud de lo expuesto anteriormente sobre la gestión directiva, las escuelas requieren garantías de que tanto sus directivos como también sus docentes sean formados en contenidos y competencias que conjuntamente con la reflexión sobre sus experiencias, tengan la potencia de hacer frente a las complejas problemáticas a las que tienen que dar respuestas cotidianamente, y es ahí en donde el liderazgo toma importancia para los equipos directivos de los sistemas educativos, convirtiéndose en una competencia situacional o específica, de acuerdo con lo que

ocurre en la institución; de tal forma que requiere reculturizar⁵ la escuela, lo cual implica un trabajo duro e intensivo, no es sólo un tema de creatividad, toma tiempo, debe ser constante y permanente. Por eso los líderes necesitan energía, entusiasmo y esperanza; requieren entender el proceso de cambio, desarrollar relaciones, crear y compartir conocimiento. (Pozner, 2010b).

James Valderrama (2007) define la gestión educativa como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos Institucionales, que ayuda a fortalecer la vida institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, regionales y mundiales, de tal forma que exige rigurosos procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y de reconocimiento de experiencias significativas en relación con el mejoramiento de la calidad educativa.

Es por lo anterior que las instituciones educativas colombianas están enfrentadas al desafío de asumir nuevas formas de organización y direccionamiento, que les permita orientar su trabajo hacia el cumplimiento de las actuales demandas sociales, a través del mejoramiento de la calidad educativa; en donde los directivos docentes no pueden ser administradores que se encargan de planear acciones y decisiones, se debe reconocer la educación como un derecho fundamental, enmarcado dentro de la equidad, inclusión, calidad, humanización de la gestión educativa-, reconocimiento de la diferencia y la construcción de una verdadera educación de y para la paz, en donde se requiere de líderes pedagógicos capaces de innovar y posibilitar cambios que potencien los aprendizajes desde la colectividad y la promoción de una educación con identidad.

1.1 Gestión Directiva

Es la forma como el establecimiento está siendo encaminado con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto. La acción de esta gestión se sintetiza en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el

⁵ Michael Fullan llama reculturizar la educación: cambiar el modo en que hacemos las cosas.

liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su filosofía institucional. (Pozner ,2010c)

Esta gestión implica los procesos orientados a abrir la puerta a la coordinación y unificación de los procesos institucionales y la inserción de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

La gestión en el escenario directivo se refiere a las maneras como las instituciones educativas son orientadas para cumplir la misión y las metas planteadas. Desde la perspectiva de la evaluación como un proceso integral, dialógico y formativo, la gestión en este escenario no es exclusiva de las y los docentes directivos, pues es responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa fortalecer y gestionar en este escenario. La gestión en este escenario está relacionada con los siguientes procesos y sus respectivos componentes (Pozner 2010d)

- Direccionamiento estratégico y Horizonte institucional
- Organización estratégica
- Participación y Toma de Decisiones
- Clima escolar
- Relaciones con la comunidad

Según la propuesta del Ministerio de Educación Nacional (MEN) en la Guía No 34, la Gestión Institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de Gestión, las cuales son: Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Administrativa y financiera y Gestión de la comunidad las cuales permiten alcanzar los objetivos de las instituciones educativas, cada una de las cuales está compuesta por unos procesos específicos. En el caso de la presente investigación tomaremos como referencia la Gestión Directiva, puesto que el liderazgo se encuentra en el marco de ésta.

Procesos Gestión Directiva según la Guía No 34 del MEN:

- Direccionamiento estratégico y horizonte institucional: lineamientos que orientan al establecimiento educativo.

- Gestión estratégica: Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación
- Gobierno escolar: Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia
- Cultura institucional: Mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas
- Clima escolar: Pertenencia y participación, ambiente físico, inducción a los nuevos estudiantes, motivación hacia el aprendizaje, manual de convivencia, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos, manejo de conflictos y casos difíciles.
- Relaciones con el entorno: Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo.

Si bien según el Ministerio de Educación Nacional el liderazgo se encuentra en el proceso de Gestión estratégica, no se puede desconocer los planteamientos ya formulados desde Pilar Pozner sobre la gestión educativa estratégica, de tal forma que, “ser directivo hoy día de una escuela y hacer gestión es hacer escuela en función de un horizonte de mejoramiento continuo, integrando teoría y el conocimiento que proviene de la propia práctica, es unir lo que habitualmente se separa: ética con eficacia; y primordialmente es, mantener vivo el propósito moral de generar aprendizajes para todos (Pozner, 2010e)

Según Pilar Pozner hacer escuela en el siglo XIX no es lo mismo al XX, ya que implica seguir aprendiendo, de tal forma que se evidencia como el enfoque administrativo de la educación está obsoleta ya estamos en el siglo XXI y la acción directiva hoy está ligada al liderazgo; en donde Gestión y liderazgo son dos aspectos de las prácticas directivas que se complementan entre sí.

De manera transversal en la gestión directiva, el liderazgo emerge como uno de los aspectos más importantes que en la actualidad requiere toda organización, convirtiéndose en una

característica necesaria para quienes integran los equipos de dirección, reconociendo que el directivo docente, además de cumplir con las tareas administrativas propias de su cargo, según Beltrán Sorangela (2015a) debe combinar el "Liderazgo dentro de su proceso de gestión, donde sus competencias, habilidades y actitudes sirvan de apoyo para desarrollar su desempeño profesional y esté en capacidad de influir, dirigir y motivar a su equipo de trabajo, orientándolo hacia la consecución de metas compartidas a través de una mejora permanente de rendimiento"

En la actualidad la Gestión y liderazgo son dos aspectos de las prácticas directivas que se más se requieren, mover el talento junto con el compromiso y para ello es fundamental pensar en nuevas maneras de trabajar; “una escuela inteligente es una escuela que transforma las prácticas ritualizadas y estereotipadas -cuando advierte que las mismas no dan respuesta a los problemas que identifica-, por otras más efectivas incluyendo su propio aprendizaje” de tal forma que Pozner (2010f) plantea cómo la gestión se relaciona con las estrategias, la eficacia, y los objetivos de cada proyecto y su planeamiento, mientras que el liderazgo se relaciona con los valores, los propósitos, con la pasión y la imaginación necesarias de situar en los procesos de movilización de los actores de las instituciones. Acompañando el cambio de la cultura de trabajo en la institución. Se ocupa de transformar la cultura, remueve los obstáculos, amplía la capacidad de los equipos por delegación, procura influenciar y orientar qué futuro se quiere construir de forma conjunta; reconoce el potencial de las personas y los equipos los potencia ampliando las perspectivas con visión, utopía y sueño de lograr un futuro mejor y sustentable cimentando la gobernabilidad pedagógica. Si bien, tanto la gestión como el liderazgo en cada escuela resuelven situaciones específicas, se complementan entre sí, por eso más allá de los planteamientos teóricos, tienen que incidir en la situación histórica y contextual particular de cada escuela y en la del propio equipo.

1.2. Modelos de Organización y Gestión Educativa

En primera instancia es importante definir la palabra Modelo, la cual según Jesús Salvador Moncada (2013) “es el conjunto orgánico de elementos programados que sirven como esquema y

guía para llevar a cabo una acción. Es una representación, una visualización prefigurada conceptualmente o elaborada a partir de la realidad”

Teniendo en cuenta la gestión en el marco educativo, se hace necesario caracterizar lo que es un modelo educativo, tomando como referencia Moncada (2013), se puede afirmar que éste tiene como finalidad que los destinatarios de la educación alcancen el desarrollo integral y la maduración de su personalidad en todos sus aspectos, de tal forma que ofrece unidad e identidad de todo el sistema y se convierte en una guía para los planificadores, directivos, docentes y estudiantes.

Un modelo educativo está compuesto, según Moncada (2013) por cuatro componentes: entorno educativo, pedagógico, académico y organizacional. El diseño e implementación de un modelo educativo se inicia con la intención de dar respuesta a las necesidades educativas y el método requiere de la articulación de los protagonistas en relaciones democrático-participativas y el diálogo establecido por actitudes de inclusión en igualdad de oportunidades, respeto por la dignidad de la persona humana.

El entorno educativo tiene relación con el análisis de la situación de la educación en el mundo, en el país, a nivel local y de la institución educativa. El componente pedagógico hace referencia a lo filosófico, misión visión, objetivos, principios y valores. El componente académico, se fundamenta en el fenómeno pedagógico⁶, a nivel social, institucional y de aula, con el fin de que la educación sea pertinente, exigiendo la participación comprometida, crítica, activa y propositiva de los docentes desde el contexto de la realidad. Por último el componente organizacional hace énfasis en la forma como la institución gestiona el logro de la misión, por lo que requiere de una planeación institucional.

En la institución educativa planear se relaciona con la toma de decisiones, en donde es importante definir los propósitos, indicadores cualitativos y cuantitativos y de diversos

⁶ Un fenómeno pedagógico tiene como objetivo proporcionar el contenido suficiente para poder planificar, evaluar y ejecutar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

instrumentos que permiten consolidar no sólo el nivel de alcance de los propósitos sino consolidar el estilo que se llevara a cabo en la institución.

Teniendo en cuenta la propuesta de Mantas, la forma de organizar y gestionar una institución educativa tiene que ver de una manera directa con la concepción que se tenga de acuerdo al énfasis que se ponga en los objetivos, los procesos o los resultados.

La preferencia de un enfoque de manera particular tendrá unas consecuencias determinadas en la práctica administrativa, organizativa y en las actuaciones concretas de los miembros según se tomen en cuenta como referencia los aspectos enfatizados anteriormente, además también otros como las personas, la eficacia, la política y la cultura de acuerdo Tony Bush propone en *Theories of educational Managemet* (1986) cinco modelos de organización educativa, modelos formales, modelos democráticos, modelos subjetivos, modelos ambiguos y modelos políticos.

1.2.1 Los Modelos Formales

Éstos marcan un énfasis en la parte estructural de las organizaciones y en los cuales predominan los enfoques racionales; en estos sistemas jerárquicos los directivos utilizan medios racionales para conseguir sus objetivos; obteniendo una legítima autoridad y responsabilidad, frente a las demás instancias, con relación a las actividades de su institución.

Las relaciones están representadas en una estructura oficial (organigrama), sin embargo las relaciones informales no son consideradas entre los miembros de la organización. Las estructuras tienden a ser jerárquicas, los directivos ejercen legítima autoridad se evalúan desde un propósito de rendimiento de cuenta casi exclusivamente.

1.2.2 Los Modelos Burocráticos

Existe una autoridad jerárquica con diferentes cadenas de mando entre los diversos niveles de jerarquía, sus características principales son: división del trabajo, reglas y regulaciones,

promoción por el mérito, relaciones impersonales y una clara orientación hacia los objetivos. Resalta la preocupación en la comunicación y las relaciones verticales de la organización y en el rendimiento de cuentas de los directivos ante la superioridad y ante los patrocinadores, externos. Se basa en una estructura y la responsabilidad de sus directivos, situados en la cumbre de una estructura piramidal.

1.2.3 Los Modelos Democráticos

Se fundamenta desde el poder y la toma de decisiones compartidos por algunos de todos los miembros de la organización, quienes conocen los objetivos de la institución. Es así, como se comprende que tomar decisiones es un proceso que todo ser humano necesita reflexionar y construir. Los directivos establecen políticas y toman sus decisiones a través de procesos de descripción a partir del consenso, basados en los acuerdos, por lo que son normativos, sin tener presentarse conflictos.

Las relaciones se conciben entre los diferentes miembros de la estructura, en las diferentes direcciones: las relaciones formales, relaciones verticales, relaciones horizontales. J.V. Baldrige y otros señalan que el modelo democrático es altamente normativo e idealista e implica una gran complejidad y lentitud en los procesos de toma de decisiones, lo cual permite mantener un nivel de participación adecuado entre todos los actores de la organización.

1.2.4 Los Modelos Subjetivos

En este enfoque convergen todos los enfoques, en donde se pone énfasis en los individuos de la organización, más que en la institución, como globalidad; en donde cada individuo tiene percepciones subjetivas y diferentes frentes a situaciones que se presenten, evidenciando sus valores y creencias de los individuos por encima de las realidades concretas como las que presentan los modelos formales.

Las creencias y las interpretaciones de cada individuo importan más que los hechos entre sí y la estructura se concibe como un producto de la interacción humana más que como algo fijo o predeterminado. Presta muy poca atención a las relaciones entre las organizaciones y el entorno.

1.2.5 Los Modelos Ambiguos

Hace énfasis en la inestabilidad y en la complejidad de la vida institucional, en donde los objetivos organizativos son problemáticos y que las instituciones experimentan dificultades para poder establecer sus prioridades. La toma de decisiones se realiza formal o informalmente a partir de la participación de acuerdo con la naturaleza del tema y los intereses de los participantes.

Este modelo se caracteriza por la falta de claridad en los objetivos de la organización, ya que cada individuo percibe los objetivos en forma diferente. No se percibe una cohesión fuerte entre los miembros del grupo. Como las decisiones suelen ser no planeadas, se afectan por el entorno.

1.2.6 Los Modelos Políticos

Retoma las teorías que caracterizan la toma de decisiones como un proceso de negociación, en donde las organizaciones son campos de batallas, y sus miembros están implicados en una actividad política en función de sus intereses, de tal forma que se evidencia la distribución del poder y la influencia en la organización, la negociación y las relaciones entre grupos de interés, haciendo del conflicto algo habitual y natural en la organización.

Se fundamenta en la actividad del grupo más que en la institución como entidad, ya que el interés está en la unidad de base más que en el centro escolar como organización. Los objetivos se perciben como inestables, ambiguos y rebatibles. Los individuos los grupos de interés y las coaliciones tienen su propia propuesta y actúan hacia la consecución de sus propios

objetivos. Concibe la estructura como un producto de la interacción humana más que como algo fijo o predeterminado.

1.2.7 Modelo Humanista de la Gestión Directiva

Tomando como punto de partida lo planteado por Miranda Beltrán Sorangela y Jorge Aurelio Tabares Vargas (2015b), “...Educar como un concepto profundamente humano, es en esencia, la naturaleza de las organizaciones educativas escolares”, se debe reconocer que gestionar una institución educativa escolar es una tarea no sólo administrativa, ya que requiere canalizar las acciones de los miembros de la comunidad educativa en donde se da prioridad a los valores, normas, principios y el sentido humano que constituye el ser y el hacer de cada institución.

Dentro de un modelo humanista se parte de la idea de que el directivo debe tener vocación y amor por su trabajo, en donde es necesario fortalecer su identidad profesional en la consolidación del pensamiento directivo, en cada etapa del planear, comprender, gestionar y optimizar cada proceso desde sus conocimientos, sus experiencias y el reconocimiento de la realidad de la institución y los entornos educativos. De esta manera el concepto de gestión directiva se aleja de las tareas operativas, para darle paso a la labor de liderazgo de los directivos docentes, buscando estrategias efectivas, eficaces y ágiles para responder a las necesidades educativas en la escucha, el diálogo y la posibilidad de aprender.

En las organizaciones educativas el trabajo debe consistir en la gestión humana planificada, fundamentada en el reconocimiento de la comunidad educativa, en los retos que impone la sociedad actual para hacer un proceso innovador en la planeación administrativa, académica y convivencial que con lleve al objetivo de formar integralmente a los estudiantes. Es así, como el reconocimiento de las necesidades, características y expectativas de los diferentes miembros de la comunidad educativa son esenciales para trazar los propósitos y metas de la gestión directiva, y el alcance de los objetivos institucionales.

Si bien es tarea de los rectores dirigir las instituciones éstos no son los únicos líderes en una institución, se debe reconocer la importancia de fortalecer el componente axiológico en todos los miembros de la comunidad educativa, en su potencial humano, poseer una visión innovadora frente a la cultura institucional, innovar permite alcanzar el desarrollo institucional que finalmente impactará en el quehacer diario institucional, además, las innovaciones implican un proceso de diferenciación con otras instituciones y potencian procesos de identidad desde la interacción en espacios de reflexión donde sea posible construir desde el contexto de cada institución educativa, en donde toma como punto de partida los siguientes principios básicos: el diálogo, la participación y el trabajo en equipo.

El diálogo

La capacidad dialógica del directivo docente y sus interacciones determinan las ventajas de la institución en diversas situaciones, en donde las oportunidades, fortalezas y procesos innovadores se concretan en el equilibrio entre el sentido de lo humano y la calidad de la gestión.

Dinamizar el diálogo dentro de las instituciones posibilita un espacio de encuentro entre los miembros de la comunidad educativa y los directivos, de tal forma que como afirma Miranda Beltrán Sorangela y Jorge Aurelio Tabares Vargas (2015c), llevar a cabo un proceso de gestión directiva implica para el líder de la institución, desarrollar procesos de interacción en los cuales el diálogo es el mejor mecanismo para la fluidez de una visión compartida; en donde el dialogar es un medio para la puesta en común de experiencias, análisis crítico de la institución y la construcción de la misma.

A través del dialogo se obtienen los siguientes beneficios según Maximiliano Bilella (2014):

- Facilita el entendimiento entre las partes.
- Ofrece un claro mecanismo de retroalimentación.
- Acerca el proyecto organizacional (estrategia) a los colaboradores.
- Transmite y fortalece la cultura organizacional.

- Genera mayor confianza con los roles de conducción y entre los diversos interlocutores.
- Evita malos entendidos, previene conflictos y ayuda a superar crisis.
- Promueve la cohesión interna.
- Organiza las ideas y facilita el consenso.
- Otorga credibilidad a la organización.
- Acerca los directivos a los niveles medios y operativos.
- Facilita el crecimiento y desarrolla tanto de las organizaciones como de las personas.
- Respalda la comunicación que se mantiene con los públicos externos.

La participación

Dentro de la gestión directiva los procesos de participación conciben la institución educativa como un sistema abierto que permite reconocer la existencia de dinámicas internas e influencias externas; de allí que la participación se importante en la planeación, organización y gestión; desde el respeto por la idea o el sentimiento del otro, el reconocimiento de que todos tiene mucho que aportar desde sus experiencias de vida, en donde se reconoce la importancia del compromiso social para el beneficio individual y grupal.

Significa poner en práctica la democracia al interior de las instituciones, rechazando la administración centralizada o autoritaria, convirtiéndose como lo plantea Miranda Beltrán Sorangela y Jorge Aurelio Tabares Vargas (2015d), en un medio eficaz para la toma de decisiones desde la transformación de la realidad social, económica, política y cultural en beneficio de la sociedad misma.

Se trata de reconocer y legitimar las instancias participativas institucionales (consejo directivo, académico y escolar, comités de convivencia, consejo de padres y estudiantil, y demás organismos de representación), desde la creatividad, la imaginación, la voluntad y el conocimiento de todas las personas responsables de la planeación conscientes de que sus procederes, opiniones y acciones determinan el quehacer de la institución.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sin embargo no es sencillo asumir el trabajo en equipo en las instituciones educativas, puesto que en la sociedad se privilegia el trabajo individual y la búsqueda del beneficio personal; por lo que se requiere asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos institucionales, lo que implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio; dar confianza en la capacidad de los compañeros de equipo; creer que todos están comprometidos con los objetivos institucionales.

Es así como, en un equipo de trabajo, la comunicación debe ser fluida, espontánea y natural, los sentimientos deben expresarse con respeto a la intimidad y prestigio de cada integrante. Las diferencias de estilo, la forma de comunicar, y los enfoques personales, no deben constituir una interferencia, sino más bien una oportunidad para enriquecer la unidad del equipo.

Retos de la Gestión Directiva con una perspectiva humanista desde la propuesta de Miranda Beltrán Sorangela y Jorge Aurelio Tabares Vargas (2015d)

- Asumir el liderazgo de los procesos de cambio social desde las instituciones educativas
- Apoyarse en la pedagogía como ciencia humana, para reflexionar sobre su quehacer y darle vida a la gestión
- Utilizar las nuevas tecnologías como mediaciones que posibilitan el manejo eficiente, eficaz y pertinente de los procesos de planeación, dirección y organización de la escuela

en torno de los propósitos de bienestar humano emanados de los Proyectos Educativos Institucionales- PEI

- Hacer de las organizaciones escenarios para la investigación en gestión escolar, innovación pedagógica y administrativa.
- Garantizar la prestación de un servicio educativo de excelencia, priorizando la calidad humana y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa
- Establecer un modelo de gestión en el cual lo humano (los valores, la formación para la conciencia crítica, la capacidad de diálogo, el reconocimiento del otro en la interacción) constituya el principio, el medio y el fin orientador de los propósitos institucionales y las acciones que se desarrollen.

2. Liderazgo

El concepto de liderazgo constituye uno de los temas estudiados dentro de la Psicología Social de las organizaciones. Todos los tipos de organización reconocen la importancia de la función de liderazgo. Sin embargo, no existe una definición adecuada y consensuada de los conceptos de liderazgo y de líder, ya que tienen muchas acepciones e, incluso, tienen diferentes connotaciones para diferentes autores. Se ha tratado de definirlos en relación a los rasgos individuales, la conducta, influencia sobre otras personas, los patrones de interacción, las relaciones del rol, la posición administrativa que ocupa y la percepción que tienen otros sobre la legitimidad de su influencia.

Para Hersey y Blanchard (1993:94) “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada” Rost (1991: 102) define el liderazgo como “una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes intentan cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos” Al igual que Bennis y Nanus, Hersey y Blanchard, Rost identifica la influencia como la característica esencial que media la relación entre líderes y seguidores, pero, dicha influencia se caracteriza por ser recíproca Asimismo, destaca que un verdadero proceso de liderazgo busca generar cambios, es decir, verdaderas transformaciones estructurales en las que están patentes los deseos y anhelos de

todos. Las anteriores consideraciones permiten evidenciar el liderazgo como un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados

Bennis y Nanus (1985) señalan que entre líderes y directores existe una diferencia básica: los primeros ponen énfasis en los recursos espirituales y emocionales de la organización y buscan el cambio, mientras que los directores colocan su interés en los recursos físicos y materiales y se orientan a la gestión. En organizaciones eficientes, al director se le exige eficacia, mientras que al líder se le reconoce por su integridad, fidelidad a principios y valores que vivencia, comparte, contagia y construye con sus seguidores.

Por otra parte, en la tesis doctoral, Andrea Horn Küpfer (2013), expone que Robinson y colaboradores (2009) plantean la necesidad de diferenciar lo que es el “liderazgo educativo” del solo “liderazgo”: El liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, es posible identificar dentro de las prácticas de los directivos, aquellas que son propias del liderazgo de aquellas que no lo son: mientras que estas últimas pueden considerar ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización, las prácticas propias del liderazgo educativo ponen el acento en aquella influencia sobre otros que permite avanzar hacia la consecución de metas grupales de carácter educativo. En breve, para Robinson, "el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los alumnos" (p. 70). Richard Elmore (2004) en esta misma línea, define el liderazgo educativo como "la guía y dirección para mejorar la instrucción" (2004, p. 13).

Según Pozner (2010f) el liderazgo tiene que ver con los procesos y el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. El liderazgo está ligado a un tipo de comunicación especial, necesaria en los procesos de gestión de los equipos directivos que convocan a los docentes a mejorar; no tiene nada que ver con el carisma, no tiene nada que ver con el encanto, los equipos directivos no son

los únicos líderes en una institución, porque la responsabilidad de gestión y liderazgo del sistema educativo, no recae sólo en los equipos directivos de las escuelas, recae en todo el sistema; el liderazgo permite reconocer lo que hay, pero cuestiona el estado de las cosas; inspira, genera aprendizaje, da oportunidades para aprender desde la escuela misma, para resolver lo que se le presente.

2.1 Tipos De Liderazgo

2.1.1 Liderazgo Educativo

Robinson citado en la tesis de Andrea Horn Küpfer (2010) establece tres conjuntos básicos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo que tienen un alto grado de interdependencia:

- a. 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.
- b. Saber resolver los problemas que se presentan en el centro en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.
- c. 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 los docentes y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en la comunidad escolar.

Bernal (2001) cita un estudio realizado por Álvarez en 1998 y señala los resultados de diversas investigaciones que plantean las exigencias que se les presentan a los líderes educativos de nuestros tiempos. Se indican a continuación:

- Capacidad para construir un liderazgo compartido cimentado en la cultura de la participación, de esta manera líder y seguidores colaboran en la definición de misión, participan en la visión y se ponen de acuerdo sobre los valores que deben primar en la institución
- Valora el trabajo en equipo como una estrategia fundamental para crear la sinergia y conseguir mejores resultados en el trabajo conjunto
- Otorga importancia a la formación continua de todos los involucrados como medio para conseguir el crecimiento personal y la forma de acercarse y utilizar las nuevas tecnologías en su trabajo
- Reconoce su rol como símbolo de autoridad y lo asume como representante de la institución, tomándolo con responsabilidad, dando el ejemplo en el trabajo, la disponibilidad hacia el grupo y demostrando honestidad en todas sus acciones, las que deben guardar coherencia con la visión, la misión y los valores de la organización.

A partir de la Tesis doctoral Factores determinantes del estilo de Liderazgo de la directora, Diana Judith Chamorro (2005) desarrolla los siguientes estilos de liderazgo:

2.1.2 Estilo Instruccional

Los estudios sobre escuelas eficaces enfatizan que este tipo de liderazgo favorece la innovación y el éxito en la escuela y sin embargo entra en conflicto con la autonomía que cada día adquiere el profesor en cuanto al currículo, la instrucción y la planificación. El director es quien sienta las bases, ofrece los medios, da la autoridad a los profesores para poner en marcha los proyectos/planes/propuestas educativas. Así mismo, propicia el clima para establecer los

objetivos generales de la escuela y facilita las actividades de formación permanente en técnicas de enseñanza. (Day et al, 2002).

El liderazgo instructivo comprende las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores ya que busca motivarlo y mejorar su autoestima; asimismo, aumenta la reflexión del profesor sobre la preparación, planeación, toma de riesgos, diversidad en la clase y la colaboración entre los profesores; de igual forma hace referencia a unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado [...] y es eficaz en la medida que esos objetivos generales se alcanzan” (Greenfield, 1987 citado por (Gary y Thomas, 1992:38).

2.1.3 Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de Sergiovanni

Se determinan en función del aspecto predominante en los directores.

- Liderazgo Técnico: El director está orientado a la planificación, organización administrativa, coordinación y la distribución del tiempo para las actividades curriculares de forma que se asegure una eficacia óptima.
- Liderazgo Humano: se centra en las relaciones humanas, la competencia interpersonal y en las técnicas de motivación.
- Liderazgo Educativo: están orientadas a desarrollar la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. En este estilo de liderazgo se pone de manifiesto la influencia mediante el poder experto lo cual posibilita la aceptación de sus propuestas por parte del profesorado y, por ende, su colaboración para adelantar programas orientados al desarrollo curricular. Otras de las actividades que caracterizan este estilo de liderazgo son: el diagnóstico de problemas, la orientación a profesores, la promoción de la supervisión y la evaluación.
- Liderazgo Simbólico: El director asume el papel de jefe y enfatiza en la selección de metas y comportamientos. Determina lo que es importante, además, hace presencia visible en el centro mediante visita a las aulas, el contacto permanente con los alumnos.

En este tipo de liderazgo los intereses educativos están por encima de la gestión administrativa.

- Liderazgo Cultural: define, fortalece y articula aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única (Murillo, et al 1999: 100).

2.1.4 Teoría sobre liderazgo de Likert.

Reyes (2004, p.30) plantea que el exponente de la administración participativa y la psicología industrial Likert y sus asociados de la universidad de Michigan “han estudiado seriamente los patrones, estilos de los líderes y administradores durante tres décadas”, producto de estas investigaciones desarrolló ciertas ideas y enfoques para la comprensión del comportamiento de los líderes. Manifestó que hablar de estilos de liderazgo es referirse “al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados” (Münch, 1997, p. 146).

No obstante el tiempo transcurrido y la aparición de nuevas teorías de liderazgo, la propuesta de Likert, que aparece como materia de conocimiento en cualquier libro especializado, no ha perdido su utilidad. “Las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino que las personas son la organización” (p. 43). Respetando esta orientación personalista propuso los cuatro estilos directivos, y los criterios o factores que los determinan, a saber: los procesos decisorios, los sistemas de comunicación, las relaciones interpersonales, y el sistema de recompensas y castigos.

No obstante sin una clara, adecuada y pertinente comunicación no se puede dar un eficaz y eficiente trabajo colectivo, pues la información errónea, insuficiente o no transmitida de manera oportuna ocasiona dificultades entre los miembros de la institución, puesto que como afirma Reyes (2004, p. 30) el comportamiento del directivo efectivo “se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad”.

Asimismo, las relaciones interpersonales, vistas como el conjunto de habilidades demostradas para el trabajo en equipo con fines y metas precisos, se refieren a la

interacción que por medio de la comunicación se desarrolla entre el equipo directivo y la comunidad educativa

En lo referente a las recompensas y castigos éstos pretenden enrumbar las acciones de los miembros de la comunidad educativa en el logro de los objetivos institucionales, reforzando conductas positivas que alienten la consecución de metas y desalentando comportamientos negativos que vayan en contra de los fines institucionales. Algunos ejemplos de recompensas son la felicitación escrita o la designación para participar en eventos o capacitaciones representando a la institución; en cuanto a las sanciones o medidas correctivas, se tienen la llamada de atención verbal, la amonestación escrita y el proceso administrativo.

2.1.4.1 Estilos de liderazgo según Likert

Liderazgo autoritario coercitivo.

Sorados (2010) lo nombra como autoritario explotador. “Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización” (p. 37). Este estilo se halla centralizado totalmente en la cúpula por lo que las decisiones unidireccionales son monopolizadas por el nivel superior y siempre vienen de arriba hacia abajo. Se presenta una comunicación vertical descendente de carácter precario para llevar órdenes, notándose un claro distanciamiento entre el directivo y los subordinados que se encuentran aislados en los cargos. La ejecución se encuentra supeditada al temor de los castigos, las sanciones y las medidas disciplinarias con obediencia estricta al reglamento interno. Asimismo, se desarrolla una organización informal en contraposición a los objetivos de la institución y, por lo tanto, perjudicial.

Liderazgo autoritario benevolente.

Valencia (2008, p. 50) indica que “la administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores”. Asimismo, las actitudes

de subordinación del personal no son tan pronunciadas como en el caso anterior pero se mantiene la centralización, las decisiones importantes se toman en la cúspide de la estructura de la organización y hay delegación solamente en asuntos rutinarios. La comunicación es relativamente precaria y se mantiene una impronta vertical descendente con la escucha de las opiniones de los subalternos. Existe cierta confianza tolerante y condescendiente con los empleados manifestada en las decisiones que se les otorga bajo un marco establecido con políticas de control. Además, los castigos y correctivos se presentan con menor arbitrariedad y las recompensas sociales surgen de forma ocasional.

Liderazgo consultivo.

Este estilo o sistema es indicado por Gil y Giner (2007) como el que permite la consulta a los subordinados y la delegación, pero el derecho a la última palabra siempre proviene de la dirección. “Tienen cierta confianza en los subordinados, pero no completa; suelen usar constructivamente las ideas y opiniones de éstos” (p. 324), es decir, las decisiones vitales, generales y de política amplia provienen del nivel superior, permitiendo la toma de decisiones concretas a niveles inferiores. La comunicación discrecional fluye en ambos sentidos tanto vertical como horizontalmente. Los subalternos tienen cierta autonomía en su trabajo promoviéndose la participación en los procesos de control. La empresa intenta facilitar la evolución de una organización informal saludable puesto que existe confianza en la persona y sus relaciones. Énfasis en las recompensas materiales y en el otorgamiento de reconocimientos para promover el involucramiento del personal con las metas del centro de labores, las sanciones no son frecuentes.

Liderazgo participativo.

El denominado sistema, donde los directivos tienen completa confianza en el trabajo de los integrantes del grupo en todos los aspectos, es “el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo” de la empresa (Reyes, 2004, p. 31). Aquí se proporcionan recompensas económicas y reconocimientos sociales, las sanciones son raras y se deciden por el grupo, se pone en práctica un sistema de participación grupal con políticas definidas, se

consigue el involucramiento del grupo en la realización de los objetivos, se promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos, la comunicación es en todos los sentidos, existe proximidad psicológica entre superior y subordinado, toma de decisiones a nivel de grupo, etc. “Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo” (Valencia, 2008, p. 51), se llega, por ende, a la obtención de las metas debido a la confluencia de los grupos sociales en un interés común.

Gil y Giner (2007, p. 324) expresan que “Likert y su grupo llegan a la conclusión de que el sistema más eficiente era el liderazgo participativo y democrático”. Con la finalidad de ampliar el bagaje teórico sobre liderazgo y confrontar los otros criterios tomados para definir una tipología específica sobre el tópico a continuación se examinan en orden cronológico, algunos de los principales enfoques teóricos existentes respecto al liderazgo: las teorías de rasgos de personalidad, las teorías sobre estilos de liderazgo, las teorías situacionales de liderazgo y liderazgo transaccional - liderazgo transformacional.

2.1.5 Estilos de Liderazgo desde la perspectiva de Bernard Bass

En la década de los ochenta, Bernard Bass inicia sus investigaciones en los ámbitos militares, salud, empresarial y luego en los educativos. Mediante la aplicación de un Cuestionario Multifactorial, Bass ha identificado los estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y No liderazgo. (Bass, 1985; Álvarez, 1988) Cabe aclarar que el concepto de liderazgo transformacional se debe a Mc Gregor Burns (1978), años más tarde es Bass quien operacionalizó este enfoque.

Liderazgo Transformacional

El líder transformacional tiene capacidad para entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de

todos los colaboradores (Carisma). Asimismo, el líder transformacional tiene capacidad para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores (Consideración individual).

Liderazgo Transaccional

El líder actúa de dos maneras: promete y da recompensas (reconocimiento pecuniario y refuerzo) en función del esfuerzo realizado y del nivel de rendimiento conseguido en los subalternos (recompensas contingenciales), e interviene corrigiendo ante la omisión de un deber o cuando no se han alcanzado los niveles deseados (Dirección por excepción). El líder transaccional se rige por valores como honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos (Beare et al, 1993) y desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones.

No Liderazgo

Hace referencia al líder que evita tomar decisiones, no se implica, no se define, toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia y que son cruciales para el centro.

2.1.6 Liderazgo Humanista

El liderazgo humanista parte de un principio claro: la institución educativa es una comunidad de personas, y la institución gira en torno a la realidad “persona”, ya que está constituida fundamentalmente por personas. El liderazgo se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas. Este principio tan sencillo de explicitar y tan complicado de llevar a la práctica es el que fundamenta el liderazgo humanista

El Enfoque humanista se sitúa dentro de la realidad de las instituciones para modificar las formas de hacer las cosas, necesariamente, por las personas. Sólo así, se inician liderazgos

responsables. El liderazgo humanista llegue a ser fundamento de la actuación institucional y dependerá de cómo las personas afronten el reto de su liderazgo personal y de cómo los liderazgos, en los distintos niveles, sepan dirigir la acción de la organización al corazón de la misma: las personas que están en el ámbito de su responsabilidad.

Como lo afirma Moreno (2011), el liderazgo humanista está enfocado en las personas de la institución. El líder humanista tiene siempre presente que la actividad la ejercen personas, y buen parte del éxito que se pueda tener, tendrá que ver en la manera en que se establezcan las “relaciones” entre las mismas. La relación viene marcada por una era de proceder, por una manera de actuar. El origen de la actuación de un líder humanista está basada en principios tales como la: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.

Por eso es importante rescatar la parte humana en las instituciones educativas para la formación de la sociedad actual. En este sentido Morín (1999), sostiene que en la deshumanización es una constante, y la sociedad se ha apartado de la naturaleza; la educación integral es fundamental en la evolución y desarrollo de las nuevas sociedades, y son los que dirigen las instituciones educativas quienes tienen una responsabilidad determinante con su liderazgo y eficiente dirección.

2.1.6.1 Características del liderazgo humanista

- La primera característica tiene en cuenta que el liderazgo lo ejercen personas, de “carne y hueso”. La creencia de que los líderes son personas fuera de lo normal es errónea. Como señalan Kouzes y Pozner (2001) la gente normal –ordinary people- pueden llegar a ser líderes. Argumentan su posición porque entienden que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables y que se pueden aprender
- Capacidad de enseñar a los demás. El líder humanista es pedagogo, educa a los demás, en donde se da importancia a los hechos, los comportamientos por encima de las palabras aunque éstas no se pueden desconocer, en donde el liderazgo humanista se ejerce desde el ejemplo constante y diario.

- Capacidad para ilusionar a la gente. Se podría hablar de motivación vinculada al liderazgo y, en este sentido Boyatzis, Mckee y Goleman (2002) se refieren a la necesidad de despertar, de nuevo, la pasión por el trabajo es, sin duda, importante. Pero para el liderazgo humanista hay un reto mayor: dotar de sentido al trabajo de los demás. El liderazgo humanista da sentido al trabajo de las personas en la institución.
- Capacidad de cambio. El liderazgo viene asociado con el cambio, en donde el liderazgo y cambio son realidades, intrínsecamente, unidas. Puesto que el liderazgo lleva en sí el cambio.
- El líder humanista se sabe prescindible, de tal forma trabaja por su prescindibilidad. Es persona, por tanto, se sabe prescindible. Prepara a fondo a aquella persona o personas que puedan relevarle. Su sentido de la responsabilidad le lleva a actuar de este modo.

3. Marco Legal

Para la identificación de las características del objeto de estudio, en el marco de la normatividad nacional, se analizaron los siguientes documentos oficiales:

3.1 Constitución Política de Colombia

En el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia se consagra la educación como un derecho fundamental y como un servicio público con función social. A partir de la Constitución Política se amplía la educación básica obligatoria de cinco a nueve años, se asigna la responsabilidad de la educación a la sociedad, la familia y el Estado y se descentraliza la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales concediendo igual importancia a la nación y a las entidades territoriales.

3.2 Ley General de Educación (1994)

En 1994 se expide la Ley General de Educación, ley 115, la cual señala: los principios y los fines de la educación; la estructura y organización del servicio educativo; las calidades de los educandos y los educadores, así como las exigencias de su formación.

De igual forma promueve la autonomía de las instituciones educativas y la descentralización para la dirección, administración inspección y vigilancia, diferenciando las funciones del nivel nacional y de las entidades territoriales -que en Colombia son los departamentos, distritos, municipios y territorios indígenas-.

- Los Fines de la Educación: Estos fines de la educación enmarcan el quehacer pedagógico de las instituciones educativas de tal forma que orientan la gestión que se lleva a cabo en éstas.
- Plan Nacional de Desarrollo Educativo, planteado por Min-Educación, en coordinación con las entidades territoriales, y presentado por lo menos cada diez (10) años. Incluirá acciones correspondientes para dar cumplimiento a los mandatos constitucionales sobre prestación del servicio educativo.
- Proyecto Educativo Institucional. Determina la elaboración y puesta en práctica de un PEI en cada establecimiento educativo con el fin de lograr la formación integral de los educandos, Deberá especificar entre otros aspectos: Principios y fines del establecimiento, recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, estrategias pedagógicas, reglamento para docentes y estudiantes y sistema de gestión y evaluación. Se establecen estímulos a la investigación e innovación educativa.
- Sistema Nacional de Acreditación. El Sistema Nacional de Acreditación deberá incluir descripción detallada del PEI.

3.3 Políticas Públicas: El Plan Decenal De Educación 2014-2018 y Plan De Desarrollo De La Ciudad

El plan de desarrollo nacional 2014-2018 “ Todos por un Nuevo País: Paz, Equidad y Educación” ; siendo la educación, precisamente el tercer pilar de este plan, convirtiéndose en un instrumento de igualdad de la sociedad, ya que no solo nivela, sino que abre puertas de progreso, y mejora la calidad de la democracia; puesto que una población educada puede aprovechar las

oportunidades económicas que se le presentan, y tiene mayores capacidades para participar en el sistema político, en la economía de mercado y en la defensa de sus propios derechos. Dentro de este plan de desarrollo se reconoce cómo las grandes revoluciones sociales observadas en los países de desarrollo reciente invariablemente han estado asociadas a grandes transformaciones educativas, como se observa en la experiencia de Chile, en donde se muestra en qué medida las ventajas económicas pueden realizarse a partir de una educación más universal y de mejor calidad. Es por esto que propone dentro del objetivo 1: “Reducir las brechas territoriales y poblacionales existentes en la provisión de servicios de calidad en salud, educación, servicios públicos, infraestructura y conectividad.”, con éste objetivo se pretende articular las acciones públicas para el cierre de brechas poblacionales, con acceso a servicios de calidad a través de asegurar el acceso en igualdad de condiciones a servicios fundamentales como la salud, la educación y la vivienda para toda la población, y para facilitar el acceso con calidad a la educación básica, media y terciaria, siendo necesario que el sector educativo siga avanzando en la ampliación de coberturas con calidad en todos los niveles educativos para lo cual se debe implementar un Plan Nacional de Infraestructura Educativa que permita adecuar y construir los espacios físicos necesarios para la ampliación de coberturas y la implementación de la jornada única, con especial atención a las necesidades en zonas rurales.

Estas políticas educativas en nuestro país parten de la necesidad de formar los ciudadanos requeridos para la construcción de una paz duradera, de una sociedad más equitativa, y para el desarrollo económico sostenible, El país requiere un sistema de formación que permita a los estudiantes no solo acumular conocimientos, sino saber cómo aplicarlos, innovar, y aprender a lo largo de la vida para el desarrollo y actualización de sus competencias, pero ¿Cómo lograrlo? Se debe reconocer la educación inicial como eje del desarrollo integral y punto de partida del Sistema de Formación de Capital Humano, se requiere la cualificación del Talento Humano que trabaja con primera infancia; implementar el Sistema de Seguimiento Niño a Niño en primera infancia; además de posibilitar el aseguramiento de la calidad, entendida como la garantía de que los procesos de formación satisfagan condiciones o estándares mínimos en instituciones y programas, que conduzcan al desarrollo efectivo de las competencias y aprendizajes de los

estudiantes; sin perder de vista la importancia de establecer la excelencia docente como línea estratégica para la actual política educativa a nivel nacional.

Se plantean los 10 temas y sus macro-objetivos a contemplar en los años 2006 a 2016, en el TEMA VIII se hace alusión al Liderazgo, a la Gestión, a la Transparencia y a la Rendición de Cuentas en el Sistema Educativo, presenta 3 Macro Objetivos:

1. Liderazgo: Garantizar procesos de formación para la gestión, el liderazgo y la participación en la construcción de políticas públicas educativas.
2. Gestión: Desarrollar procesos para el fortalecimiento de la articulación intersectorial, aseguramiento de la calidad y consolidación de la gestión educativa.
3. Transparencia: Desarrollar procesos de transparencia que incrementen mecanismos de control, estructuración e implementación del sistema de información de la gestión educativa.

Y en el caso de Bogotá no podemos desconocer el plan de desarrollo de 2012 -2016 Bogotá Humana, en donde se formulan una políticas públicas que permitan garantizar el acceso permanente y de calidad a la educación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, para ampliar la cobertura de la educación inicial, extender la jornada en la educación básica y media y articular esta última con la superior, hacia el mejoramiento de las oportunidades de los jóvenes de menores recursos de la ciudad, asegurar el enfoque diferencial para todos los grupos étnicos afrodescendientes, palanqueros raizales, indígenas y Rom, las personas LGBTI, con discapacidad y víctimas del conflicto armado. El gobierno de la ciudad tiene como objetivo posibilitar una educación pública de excelencia, es decir de calidad fundamentada en la excelencia académica, capacidad de análisis, capacidades ciudadanas, bienestar corporal y emocional y sensibilidad estética. Y surge la pregunta ¿Cómo lograrlo?, desde la implementación de doce líneas de acción: Educación inicial, educación básica, Educación media fortalecida, orgullosamente maestros y maestras, Educación incluyente, Ciudadanía y Convivencia, Acercando realidades. Hábitat Escolar, Alimentación escolar, Movilidad escolar y Evaluación de la calidad educativa.

3.4 Guía del MEN No.34 - Guía Para El Mejoramiento Institucional, de La Autoevaluación al Plan de Mejoramiento

Este documento plantea 2 aspectos importantes relacionados con el objeto de investigación:

1. Un establecimiento educativo con buenos resultados y que mejora continuamente tiene un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector, y en el trabajo en equipo de su equipo directivo.
2. Dentro de los procesos y componentes de las Áreas de Gestión, se plantea la Cultura Institucional, como la que da sentido, reconocimiento y legitimidad a las acciones institucionales.

Adicionalmente estos servidores deben, según la Guía 34 para el Mejoramiento Institucional, (Ministerio de Educación Nacional, 2008), liderar la planeación, organización, diseño, desarrollo y evaluación en el marco de la Gestión Académica, así como orientar el direccionamiento estratégico, la planeación, la evaluación, la implementación de los sistemas de información y comunicación, el desarrollo de un buen clima institucional y la administración de recursos humanos, físicos y financieros.

4. Marco Contextual

El Colegio Chuniza IED, se encuentra localizado en la zona Quinta (Usme), en un barrio residencial que lleva su mismo nombre. Es una institución de carácter oficial, que inició su servicio educativo el 24 de enero de 1992 con la conformación paulatina de la Básica Primaria, estuvo bajo el nombre de Centro Educativo Distrital Rural Chuniza proyectándose hacia el grado Noveno en el año 1999, obteniendo así la Resolución de Aprobación No. 7560 el 24 de Noviembre de 1998 para los grados de Preescolar a Noveno, bajo la denominación de Institución Educativa Distrital Chuniza. En el año 2007 se tiene la aprobación de Apertura de Educación Media, bajo Resolución No. 5366 del 28 de Diciembre de 2007 para los grados de Educación

Media Académica. Su Proyecto Educativo Institucional es la Informática una herramienta creativa para una realidad significativa. En la actualidad cuenta con 2 jornadas, 8 cursos del Programa de Primera Infancia, 26 cursos de Básica Primaria, 18 cursos de Básica Secundaria y 8 de Educación Media, con una población aproximada de 2200 estudiantes y 80 docentes, 3 orientadores, 5 directivos.

La Institución Educativa José Joaquín Castro Martínez es un colegio de carácter oficial, presta el servicio educativo en los niveles preescolar, primaria- secundaria y media, el proyecto de inclusión es el programa Volver a la Escuela. La institución nació de la integración de las Concentraciones escolares, Bello Horizonte y San Vicente Sur Oriental con el colegio de Educación Básica y Media José Joaquín Castro Martínez. Está ubicada en la localidad cuarta San Cristóbal.

El Proyecto Educativo Institucional se llama TOMA DE CONCIENCIA, en donde se toma como referencia la concientización como un proceso de educación para y en la libertad; es una dimensión de la política en cuanto se orienta a que los estudiantes sean sujetos, autores y protagonistas, no simples espectadores, frente a los fenómenos educativos y/o sociales que se desarrollen a nivel local, institucional o nacional. En la actualidad cuenta con 2 jornadas, 4 cursos del Programa de Primera Infancia, 30 cursos de Básica Primaria, 20 cursos de Básica Secundaria y 8 de Educación Media, con una población aproximada de 1550 estudiantes y 75 docentes, 3 orientadores, 5 directivos.

Conclusiones Capítulo 1

En este capítulo se desarrolló desde la teoría un marco conceptual amplio sobre: Gestión Directiva, Modelos de Organización y Gestión Educativa, Modelo Humanista de la Gestión directiva, Liderazgo y Tipos de Liderazgo, a partir de lo cual se pudo concluir lo siguiente:

- Es importante diferenciar los términos Gestión Educativa y Gestión Escolar, en donde la primera hace referencia a las políticas educativas y la segunda al ámbito de las instituciones educativas, específicamente al quehacer de los equipos directivos
- Aunque existen diferentes concepciones sobre la gestión; en el caso de ésta investigación el interés se centra en la Gestión Directiva con visión innovadora es importante frente a la cultura institucional, donde la prioridad sea la formación humana integral, junto a los procesos de mejoramiento continuo, orientados al fortalecimiento del talento humano, en articulación con la evaluación permanente de los procesos que permita evidenciar las fortalezas y dificultades con las que cuenta la institución.
- El concepto de la Gestión Directiva basado en el componente humano, supone los principios básicos del diálogo, la participación y el aprendizaje para el mejoramiento que conlleva a pensar la importancia del liderazgo de los equipos directivos en las Instituciones educativas. La gestión directiva debe responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales; en donde las diferentes actividades de la gestión educativa pueden integrarse en: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional de tal forma que permitan alcanzar la intencionalidad pedagógica
- Se puede afirmar que la gestión en el escenario directivo se refiere a las maneras como las instituciones educativas son orientadas para cumplir la misión y las metas planteadas, en donde las instituciones educativas colombianas están enfrentadas al desafío de asumir nuevas formas de organización y direccionamiento, que les permita orientar su trabajo

- Se reconoce como hacer escuela en el siglo XIX no es lo mismo al XX siendo por lo tanto enfoque administrativo obsoleto según el mismo planteamiento de Pilar Pozner, se requiere repensar las estrategias administrativas pero desde una perspectiva en donde gestión y liderazgo se complementen; por lo que hoy se requiere de un directivo docente que tenga visión y claridad sobre la misión de la institución educativa con el fin de mejorar la calidad, entendida ésta no sólo en términos de resultados sino de la misma comprensión de la cotidianidad y el entorno educativo.
- El liderazgo se construye por lo que es situacional, específico, de acuerdo con lo que ocurre en la institución y cuestiona lo que ocurre, es importante fortalecer el liderazgo directivo, pero desde una perspectiva humanista que posibilite la sostenibilidad de los procesos y empoderar a los diferentes miembros de la comunidad educativa en el rol que cada uno desempeña en las prácticas pedagógicas
- Todo equipo directivo que se conciba en un modelo humano debe tener visión de trabajo en equipo, trascendiendo hacia la consolidación del sentido de pertenencia por la institución. El rector debe priorizar los espacios de diálogo con su equipo directivo (conformado el caso de esta investigación por: Rector, coordinadores y orientadoras) como escenario para la búsqueda de comprensión colectiva que permita el conocimiento del otro y el desarrollo de la capacidad de los miembros para comunicar su ideas.
- La época actual exige a los directivos docentes una actitud abierta frente a la forma como conciben, asumen y desarrollan las acciones administrativas: planear, organizar, gestionar y proyectar a la organización hacia la excelencia en su Proyecto Educativo Institucional. No solo es misión de los rectores dirigir las instituciones ya que éstos no son los únicos líderes en una institución, se debe reconocer la importancia de fortalecer el componente axiológico en todos los miembros de la comunidad educativa, en su potencial humano, poseer una visión innovadora frente a la cultura institucional.

Las anteriores consideraciones permitieron fundamentar la propuesta de investigación y así diseñar e implementar una propuesta de Gestión Directiva humanista, que permitiera fortalecer el liderazgo del Equipo Directivo de las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez

Capítulo 2 - Propuesta de Gestión Directiva, desde una perspectiva humanista para fortalecer el liderazgo en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez

En este capítulo se describen las razones, producto de la investigación, que soportan el diseño de la propuesta, los fundamentos teóricos que contextualizan y guían la propuesta de Liderazgo para lograr el compromiso de los rectores de los colegios Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, en sus prácticas de gestión directiva desde una perspectiva humanista. Igualmente presenta las fases de implementación, la metodología, la población beneficiaria y el modelo a implementar.

1. Fundamentación

De acuerdo con las exigencias de la educación del siglo XXI, sumado a los cambios que se han venido presentando en las instituciones educativas, producto de los procesos de reorganización del Sector, puede afirmarse que los retos esperados son: el Fortalecimiento de los Proyectos Educativos institucionales, la implementación de la Reorganización Curricular por ciclos, Planes de Mejoramiento a partir de las autoevaluaciones institucionales en el marco de las diferentes áreas de gestión, la Participación de todos los entes de la comunidad educativa fortaleciendo y empoderando los órganos del Gobierno Escolar, la continuidad y permanencia de los estudiantes en el sistema educativo, lograr reducir el riesgo de deserción en los cambios de un nivel a otro, garantizar a los estudiantes la calidad de los procesos pedagógicos implementados, entre otros.

Lo anterior, requiere la participación de directivos docentes que como lo afirma Miranda y Tabares (2015) "...sean los dinamizadores de los diversos procesos que se entrelazan en la escuela, proponiendo desde sus saberes y experiencias, un modelo para dirigir las organizaciones educativas desde la apuesta por una definición humana de la Gestión Directiva, que retoma la

naturaleza del sentido de educar y prioriza la formación integral como eje articulador de todo pensamiento administrativo en el ámbito escolar”

De la revisión documental es claro que en Colombia no existe una política de formación diferenciada para los docentes que acceden a los cargos directivos, específicamente a los de rector o coordinador. Su inducción se centra en lo normativo, más que en la identificación y desarrollo de competencias para su desempeño. En consecuencia, es prioritario contar con una propuesta de gestión directiva desde una perspectiva humanista, que oriente y transfiera herramientas de gestión a los equipos directivos de las instituciones objeto de estudio, y que les permita asumir el liderazgo pedagógico que tanto se requiere, con el fin que se logre el mejoramiento continuo de las instituciones.

En ese orden de ideas, la actualidad de las instituciones educativas requiere de unos equipos Directivos que soporten la dirección y orientación para instituciones cada vez más complejas, caracterizadas por cambios vertiginosos en su estructura organizacional. Lo anterior reclama de los directivos asumir el liderazgo pedagógico, en conjunto con las actividades de gestión.

La propuesta se sustenta en los principios de la gestión directiva humanista claves para el fortalecimiento del Liderazgo en la Gestión Directiva: el diálogo, la participación y el trabajo en equipo. (Figura 1)



Figura 1. Los aspectos claves de la propuesta. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016

El liderazgo emerge como uno de los aspectos más importantes que en la actualidad requiere toda organización en especial para los equipos directivos de las Instituciones Educativas, como lo afirman Miranda y Tabares (2015) "... quienes asumen el reto de liderar instituciones educativas debe saber potenciar el talento humano, planear el trabajo en áreas estratégicas, orientar hacia la consecución de los objetivos y metas establecidas en el PEI y coordinar las acciones de seguimiento, evaluación y retroalimentación de los diversos procesos, propiciando dinámicas de diálogo, trabajo en equipo y construcción colectiva en los diferentes estamentos de la comunidad educativa".

2. Objetivos de la Propuesta

La estructuración del marco teórico, la determinación de las categorías de análisis permiten diseñar la estrategia de Gestión Directiva de las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y

José Joaquín Castro Martínez desde un enfoque de gestión Humanista planteando los siguientes objetivos:

- ✓ Implementar una propuesta de Gestión Directiva Humanista con los equipos directivos de cada institución educativa
- ✓ Fortalecer la gestión directiva con un componente humanista que reconozca los principios del diálogo, la participación, y el trabajo en equipo.
- ✓ Fortalecer la identidad profesional de los miembros del equipo directivo en la consolidación de su liderazgo a través de la capacidad para planear, gestionar y optimizar los procesos desde el contexto institucional.
- ✓ Evaluar y validar la pertinencia de la propuesta de Gestión Directiva implementada, con el fin de determinar acciones de mejoramiento directivo en cada Institución Educativa.

3. Categorías de análisis de la propuesta

3.1 Gestión Directiva Humanista

Esta categoría con las siguientes siete subcategorías:

3.1.1. Orientación al logro

Capacidad para generar acciones y estrategias que se adelantan o anticipan a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio.

3.1.2 Aprendizaje Organizacional

Capacidad para impulsar colectivamente la adquisición y elaboración de competencias permanentes sobre situaciones generando, un proceso por el que una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, destrezas, conductas y valores.

3.1.3 Clima y Comunicación Institucional

La capacidad de conocer e influir positivamente el clima de la institución y en generar la comunicación a lo largo y ancho de la institución.

3.1.4 Asertividad

Capacidad para expresar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, atendiendo la relación con los otros

3.1.5 Trabajo en Equipo

Capacidad para trabajar efectivamente con otros para alcanzar los objetivos de la organización escolar y coherencia en la formación de los estudiantes.

3.1.6 Conciliar y resolver conflictos

Capacidad para tratar los conflictos y lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de los involucrados.

3.1.7 Participación: Orientación a la comunidad y el entorno

Capacidad de interactuar y reconocer las necesidades y expectativas de ambas, implementando políticas que ubiquen a la escuela con todo su potencial formativo y u simbólico.

3.2 Liderazgo

Capacidad para incrementar el desempeño propio y de los otros; y de cuestionar lo que existe buscando nuevas repuestas para transformar los procesos y los resultados actuales, creando una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembros en procesos de mejora y mayor efectividad profesional desde una perspectiva humanista.

4. Metodología de la propuesta

Desde la propuesta del ciclo PHVA en la que se fundamenta este proyecto de investigación, se toman como referencia a algunos autores quienes han definido el concepto de taller propuestos por Maya Arnobio; los cuales se representan en la siguiente figura. (Figura 3).



Figura 2. Estrategia metodológica, en el ciclo PHVA, Desarrollada por los siguientes autores: Kisnerman citado por Amaya Arnobio (2007b), Ander Ezequiel (1986) y Mirabent Gloria (1990), construida por Sandra Milena Ortiz Garzón y Leonardo Favio Peña Sepúlveda (2014)

La estrategia metodológica se fundamenta en la implementación de talleres como un espacio de interacción y de reflexión por parte de los directivos docentes; según Maya Arnobio (2007a) es en los talleres donde a través de la creatividad se busca dar una solución a problemas reales, que enriquecen a todos los participantes. Es así como los talleres se construyen como un espacio de formación en donde es posible pensar desde la teoría en las prácticas propias de cada directivo docente, tomando como punto de partida el contexto institucional, de tal forma que el taller es llamado también una de las metodologías activas, la cual se encuentra centrada en el que aprende, en donde se posibilita a partir de la reflexión mejorar las prácticas de liderazgo de los directivos docentes de cada institución educativa.

Diseño de la propuesta a partir del Ciclo PHVA



Figura 3. Ciclo PHVA de la investigación, elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5. Implementación de la propuesta

La propuesta se fundamenta en una estrategia de fortalecimiento del liderazgo del equipo directivo desde un enfoque humanista de las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez dentro del ciclo PHVA, en el marco de un mejoramiento continuo, es decir no es lineal puesto que permite dentro de su implementación analizar y reestructurar la metodología que se lleva a cabo.

En la tabla se resume la estrategia metodológica de la propuesta donde se parte de las categorías y subcategorías de análisis, se establece la acción o el nombre del taller, el objetivo, y cronograma de cada una de las cinco fases.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ACCIONES	OBJETIVOS	CRONOGRAMA
FASE I				
GESTIÓN DIRECTIVA		Entrevista Semiestructurada Experta en Gestión	Conocer la experiencia de Gestión Directiva de la señora Sorangela Miranda Beltrán, Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva”	Junio 3 de 2015
FASE II				
GESTIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO		Taller 1. Autoevaluación de la gestión del Equipo directivo de las Instituciones Educativas	Aplicar un instrumento de autoevaluación para determinar el estado inicial de los componentes de la gestión y el liderazgo de cada equipo directivo en las instituciones educativas en estudio.	Julio 14 de 2015
LIDERAZGO		Encuesta a docentes sobre los Estilos de Liderazgo que debería poseer el Equipo Directivo	Indagar a los docentes las expectativas de las características que debe poseer el equipo directivo de cada institución frente al Liderazgo que se evidencia.	Julio 21 de 2015

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ACCIONES	OBJETIVOS	CRONOGRAMA
FASE III				
GESTION DIRECTIVA HUMANISTA		Taller 2. Espacio de formación - Conferencia con experta en Gestión Directiva desde un enfoque humanista: Sorangela Miranda Beltrán, Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva”	Promover un espacio de formación- sobre Gestión Directiva desde un Enfoque Humanista para los equipos directivos de las dos instituciones educativas	Julio 28 de 2015
GESTION DIRECTIVA	Orientacion al Logro	Taller 3. Espacio de Discusión y Reflexión en cada equipo sobre las preguntas planteadas a partir de la conferencia.	Crear un espacio de reflexión a partir de la conferencia, para establecer aspectos claves de retroalimentación para cada institución	Agosto 4 de 2015
GESTION DIRECTIVA		Taller 4. Gestión Directiva	Determinar aspectos relevantes sobre la gestión educativa y competencias del Directivo basados en los postulados de Pilar Pozner:	Agosto 12 de 2015
GESTION DIRECTIVA	Aprendizaje Organizacional	Taller 5. Competencias del Directivo Docente	Reconocer y describir las competencias del Directivo basado en los postulados de Pilar Pozner	Agosto 26 de 2015
GESTIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Comunicación • Orientacion a la comunidad • Clima y Comunicación Institucional 	Taller 6. Gestión Directiva Humanista- Reconocimiento de la comunidad	Identificar las principales características que existen en la gestión de una institución educativa desde un enfoque humanista a partir del reconocimiento de las características de cada miembro de la comunidad educativa	Septiembre 8 de 2015
FASE IV				
GESTIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad • Negociar y Resolver Conflictos • Liderazgo 	Taller 7. Reconoce el líder que hay en ti	Identificar los componentes de un líder directivo para fortalecer su liderazgo, con el fin de mejorar los procesos de la Institución Educativa	Septiembre 15 de 2015
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo 	Taller 8. Liderazgo	Determinar los ámbitos claves de Liderazgo que el equipo directivo	Septiembre 29 de 2015

			debe reconocer para formular propósitos en cada institución	
LIDERAZGO	• Liderazgo	Taller 9. Liderazgo del equipo directivo	Propiciar un espacio de formación en el Equipo Directivo, a partir de reflexiones y/o aprendizajes de los diferentes estilos de liderazgo que contribuyan con la construcción de liderazgo en cada una de las Instituciones Educativas identificando los componentes de un líder directivo	Octubre 2 de 2015
FASE V				
GESTIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO		Socialización Triangulación de la Información - Chuniza IED José Joaquín Castro Martínez	Socializar en cada institución los resultados de la propuesta de investigación a nivel individual, grupal y colectivo.	Octubre 27 de 2015
GESTIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO		Taller 10. Construcción de Planes de mejoramiento	Formular y construir unas acciones de mejora como parte del POA institucional, a partir de los resultados de los talleres	Diciembre 2 de 2015 y Enero 14 de 2016
GESTIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO		Propuesta modelo de Gestión directiva y liderazgo desde un enfoque humanista	Socializar a los equipos directivos la propuesta de modelo de Gestión directiva y liderazgo desde un enfoque humanista, diseñada por las autoras, como producto de la investigación	Febrero 2 de 2016

Tabla 4. Cuadro General de la propuesta metodológica de Gestión Directiva Humanista. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2015

5.1. Aplicación de Acciones de la Propuesta

5.1.1 FASE I - Entrevista Semiestructurada a Experta en Gestión Directiva

OBJETIVO: Conocer la experiencia de Gestión Directiva de la señora Sorangela Miranda Beltrán, Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva”

<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>
<p>FECHA: Junio 3 TIEMPO : 1 hora</p> <p>Se entrevistó a la señora Sorangela Miranda Beltrán, Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva”, La entrevista se desarrolló a partir del siguiente esquema. Perfil de la Autora Sorangela Miranda Beltrán : Formación académica y Experiencia laboral</p> <p>✓ Preguntas orientadoras:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿De dónde surge el interés por escribir este libro? ¿Por qué pensar en un enfoque humanista de la Gestión Directiva? Desde el enfoque humanista ¿Cuáles son las principales cualidades que debe poseer ese líder directivo? ¿Sus principales retos y limitaciones? ¿Considera usted importante fortalecer el liderazgo de los equipos directivos en las instituciones educativas? ¿Por qué? ¿Cuáles son los principales retos de los directivos docentes de las instituciones educativas distritales en el contexto actual desde un enfoque humanista de la Gestión Directiva? 	<p>Algunas de las conclusiones de la entrevista a la señora Sorangela Miranda Beltrán frente a los asuntos abordados fueron, la entrevista completa se encuentra en el Anexo 3:</p> <p>Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maestra, una persona enamorada de la docencia, de la educación. • Educadora Especial de formación, Magister en administración y supervisión educativa, Doctora en Ciencias Sociales y Humanas, actualmente adelanta un Post – Doctorado en Administración y Gestión de Planteles Educativos. • Actualmente Directivo docente del Distrito - Rectora en el Colegio German Arciniegas de la localidad de Bosa, también docente Universitaria • Su vida profesional se ha encaminado al ejercicio de la Gestión Directiva en organizaciones educativas, tanto en el ámbito superior como el ámbito escolar. • Se ha dedicado fundamentalmente a investigar y a enseñar sobre el tema de la administración y la gestión educativa, por ejemplo sobre elementos de Planeación exitosa a algunos colegios de Bogotá • Autora del libro Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva, que representa un trabajo de investigación de Maestría junto con Jorge Aurelio Tabares desarrollado con 10 rectores de la localidad de Bosa. <p>¿De dónde surge el interés por escribir este libro? Este libro nace de una tesis de maestría que adelantaba en su momento Jorge Aurelio Tabares Vargas quien cursaba la Maestría en Administración de organizaciones, se propuso trabajar esa noción de la administración desde la mirada de los directivos rectores. Entonces en aras a ello, se abordó un ejercicio investigativo y se estructuró una propuesta investigativa con un tema de interés que nacía básicamente de la preocupación de ver ese concepto de la gestión desde la realidad de la escuela y quien más que los directivos docentes en cabeza de los rectores que nos dieran su miradas, pero sobretodo fue una apuesta de darle voz al rector, porque se habla mucho de gestión se habla mucho de escuela, de liderazgo en la escuela, pero muchas veces no se le da la palabra, la voz al rector se invisibiliza en su ejercicio cotidiano y operativo.</p> <p>¿Por qué un enfoque humanista de la Gestión Directiva? Se debe partir que la gestión directiva humana de las organizaciones educativas parte del concepto mismo de educar; de educar para proyectos de vida, de educar para la Paz, de educar para la convivencia, para la conciencia crítica para el entorno para la</p>

	<p>sensibilidad frente a los demás a partir de una mirada crítica reflexiva, eso es en sí la esencia lo educativo, pero entenderla desde la gestión directiva significa que no solamente los estudiantes se forman en estos aspectos, se forma toda la comunidad educativa, entonces la institución educativa se convierte o trasciende del ámbito de lo administrativo al ámbito de la comprensión de lo humano dentro de la gestión que ahí empieza a marcar una significativa diferencia, obviamente regido por normas, principios institucionales, reglas y demás pero finalmente fundamentada desde una cultura de lo humano.</p> <p>¿Cuáles son las principales cualidades que debe poseer ese líder directivo? El líder o el rector o el equipo directivo debe contar con varios aspectos que le permiten entenderse como líder, por ejemplo: la capacidad dialógica, la participación, y finalmente el aprendizaje para el mejoramiento.</p> <p>¿Por qué es importante fortalecer el liderazgo de los equipos directivos en las instituciones educativas? En la dinámica de los equipos directivos los rectores juegan un papel crucial en la medida que estos directivos docentes generen en sus equipos de trabajo ambientes de confianza, aprendizaje, diálogo y escucha, promoviendo estrategias que acrecienten el compromiso hacia las instituciones, transformando la escuela en territorios para crear juntos, cambiar las difíciles realidades sociales, desarrollarse profesionalmente y abrir las mentalidades al dialogo de saberes experiencias y formas de ver las posibles alternativas para comprender y abordar la organización escolar.</p> <p>Retos para fortalecer el Liderazgo del equipo directivo A partir de esta experiencia y de esta investigación, uno puede decir que el liderazgo tiene que ajustarse específicamente a las realidades institucionales, porque el liderazgo se construye, uno de los principales retos es el ejercicio de la comunicación. Los aspectos a fortalecer en los equipos directivos son; la generación de una visión compartida, que además debe rescatar los objetivos institucionales, genere espacios de participación de los directivos en los procesos institucionales.</p>
--	---

Tabla 5. Implementación Fase 1. Entrevista Semiestructurada. . Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2015

5.1.1.1 Análisis de la Entrevista según las categorías de la Propuesta

Gestión Directiva:

- Se debe partir que la gestión directiva humana de las organizaciones educativas parte del concepto mismo de educar; de educar para proyectos de vida, de educar para la Paz, para

la convivencia, para la conciencia crítica, para el entorno, para la sensibilidad frente a los demás, a partir de una mirada crítica, reflexiva; eso es en sí la esencia lo educativo

- Cuando el directivo docente se apoya en el diálogo empieza hacer que la planeación académica, como la convivencial, como la comunitaria, se empiece a visionar desde las diferentes perspectivas en donde él tiene la importante necesidad de aplicar su pensamiento directivo para empezar a hacer ejercicio de planeación y organización institucional.
- El aprendizaje para el mejoramiento es otra noción importante que el rector líder debería tener, es decir, entender la institución como una organización abierta a procesos de aprendizaje.
- El compromiso es una variable importante, es un aspecto relevante en la gestión
- El rector debe administrar las estructuras de su organización.
- En una organización educativa cuando se habla este concepto de gestión humana se desearía que el equipo directivo fuera un equipo humano líder
- La generación de una visión compartida
- La gestión fundamentada en una cultura de lo humano
- La capacidad dialógica: para concertar para la planeación, es la capacidad de convocar equipos de trabajo, es la capacidad de entender el currículo oculto, entender cómo emerge los diversos niveles de la organización
- El rector debe tener ejercicios dialógicos con su comunidad educativa
- Es responsabilidad de quien dinamiza empezar articular todos esos elementos y empezar a generar climas de confianza que permita hacer equipo y no distorsionar los objetivos institucionales.
- El consejo directivo no es un espacio de manejo de poderes, sino al contrario es un espacio de toma decisiones
- El enfoque de lo humano apunta hacia una construcción con el otro
- El trabajo de los coordinadores y los orientadores es un trabajo mancomunado que influyen en todas las áreas estratégicas de la institución
- Es importante entender el rol que cada uno desempeña, pero que como un equipo de trabajo puede confluir en algunos procesos específicos institucionales

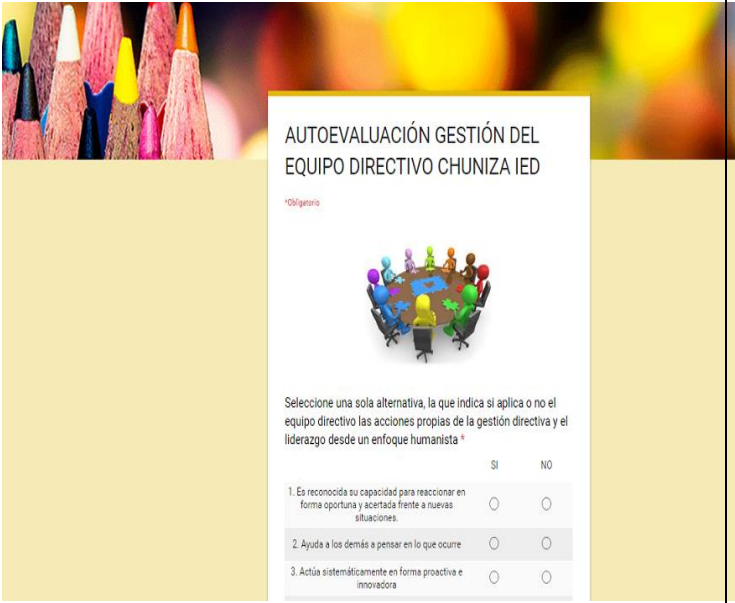
- Desde la gestión directiva significa que no solamente los estudiantes se forman en estos aspectos, se forma toda la comunidad educativa y todos los que son actores institucionales
- La participación básicamente sugiere que el directivo docente tenga la posibilidad de generar estrategias, tiempos de encuentro de la comunidad educativa que sean inherentes a sus necesidades y características y qué se transversalice
- Es importante hacer ajustes generar espacios, dialogar con la comunidad entender que podemos mejorar en el día a día
- Generar espacios de participación de esos directivos en los procesos

Liderazgo:

- El rector es la persona que convoca a su comunidad para dialogar, para comprender aún más el contexto para tomar algunas decisiones, porque aquí también vale resaltar que el rector como tal debe tomar decisiones inherentes a su cargo y a sus funciones
- Entender que todos y cada uno de los miembros de la organización tienen unos saberes, tienen unos aportes que son valiosos, ese otro, está en coequipo, trabaja de manera conjunta, y así todos van hacia el objetivos y metas institucionales
- Directivo docente también sea un líder transformador, que entienda que siempre va a tener la posibilidad de mejorar todos y cada uno de sus procesos como profesional abierto y ético al ejercicio directivo
- Dentro de la dinámica del equipo directivo, el liderazgo y la capacidad del rector para hacer trabajo en equipo es fundamental
- El liderazgo tiene que ajustarse específicamente a las realidades institucionales. Porque el liderazgo se construye.
- Uno de los principales retos es el ejercicio de la comunicación
- Asumir una posición de líderes, como equipo de trabajo

5.1.2 FASE II - Taller 1. Autoevaluación de la Gestión del Equipo Directivo de las Instituciones Educativas

OBJETIVO: Aplicar un instrumento de autoevaluación para determinar el estado inicial de los componentes de la gestión y el liderazgo de cada equipo directivo en las instituciones educativas en estudio.

<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>
<p>FECHA: Julio 14 de 2015 TIEMPO : 2 horas</p> <p>Se realizó la aplicación de un Instrumento de autoevaluación a los Equipos Directivos de cada institución. El instrumento corresponde a la propuesta de Pozner, P (2010) en donde se tomaron los ítems relacionados con las categorías de análisis de la propuesta: Gestión Directiva Humanista y Liderazgo. (Ver anexo 4)</p> <p>El cuestionario tipo encuesta consta de 64 preguntas. La duración de la aplicación de la encuesta fue de aproximadamente 1 hora, tiempo en el cual el equipo directivo docente marco por cada ítem sólo una de las opciones SI o NO.</p> <p>COLEGIO CHUNIZA</p> 	<p>Los resultados fueron extraídos de la matriz de auto-evaluación de cada institución, las cuales se encuentran en el Anexo 5.</p> <p>Las tablas 7 a la 12 y Graficas de la 5 a la 10 presentan los resultados de la Autoevaluación de la Gestión del Equipo Directivo del Colegio Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, en las categorías de Gestión Directiva y Liderazgo.</p>

COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ



AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO DEL COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED

Objetivo



Seleccione una sola alternativa, la que indica si aplica o no al equipo directivo las acciones propias de la gestión directiva y el liderazgo desde un enfoque humanista *

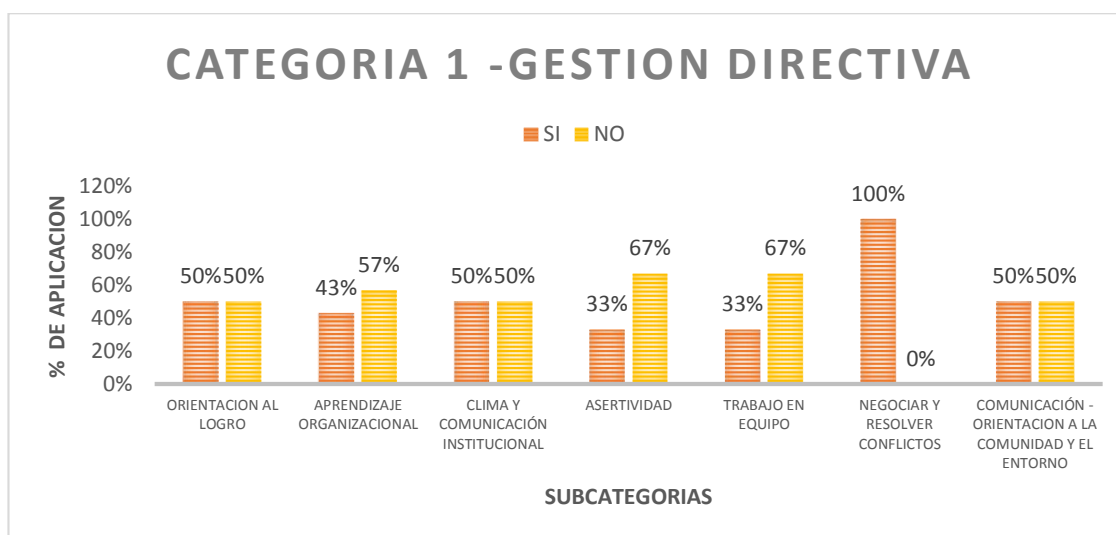
	SI	NO
1. Es reconocida su capacidad para reaccionar en forma oportuna y acertada frente a nuevas situaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ayuda a los demás a pensar en lo que ocurre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Actúa sistemáticamente en forma proactiva e innovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Promueve mejoramientos que implican un cambio en las prácticas de la escuela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Contribuye nuevas ideas y formas de hacer las cosas que agregan valor al trabajo institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Propone cambios que, además de agregar valor, colocan a la institución a la vanguardia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Consulta e implementa acciones para desarrollar una organización sana y aprendiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Organiza fuerza y recursos a partir de problemas para trabajar con los docentes y lograr el aprendizaje compartido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Involucra a los docentes en el análisis de los procesos educativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabla 6: Taller 1. Aplicación Autoevaluación Equipos Directivos elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.2.1 Análisis de los Resultados autoevaluación al equipo directivo Colegio Chuniza IED

CATEGORIA DIRECTIVA - SUBCATEGORIAS	SI	NO
ORIENTACION AL LOGRO	50%	50%
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	43%	57%
CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	50%	50%
ASERTIVIDAD	33%	67%
TRABAJO EN EQUIPO	33%	67%
NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS	100%	0%
COMUNICACIÓN -ORIENTACION A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO	50%	50%

Tabla7: Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED – Categoría 1- Gestión Directiva elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

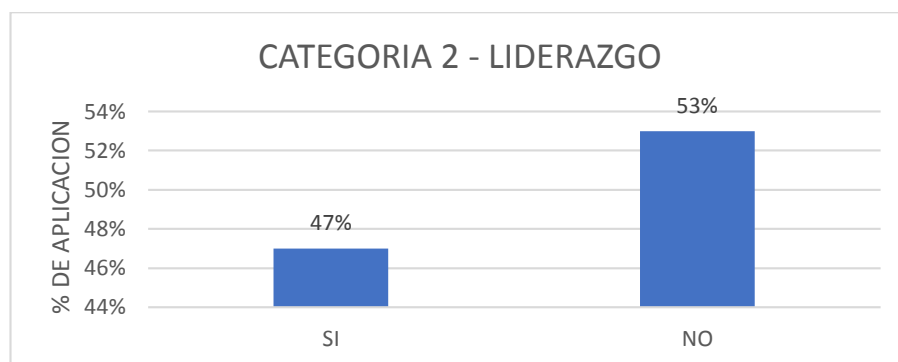


Gráfica 5. Categoría 1-Gestión Directiva Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

A partir de la tabla y grafica de Resultados de la Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED – Categoría de Gestión Directiva, se puede afirmar que el equipo reconoció como su mayor fortaleza la capacidad de Conciliar y Resolver conflictos, como aspectos débiles de su gestión la Orientación al Logro, el Clima Institucional, la Comunicación y la Orientación a la Comunidad, así como también, evidenció aspectos de muy bajo nivel de gestión como son el aprendizaje Organizacional, la Asertividad y el Trabajo en Equipo, los cuales requieren de la implementación de unas acciones de mejora.

CATEGORIA LIDERAZGO	SI	NO
LIDERAZGO DIRECTIVO	47%	53%

Tabla 8: Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED - Categoría 2- Liderazgo elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

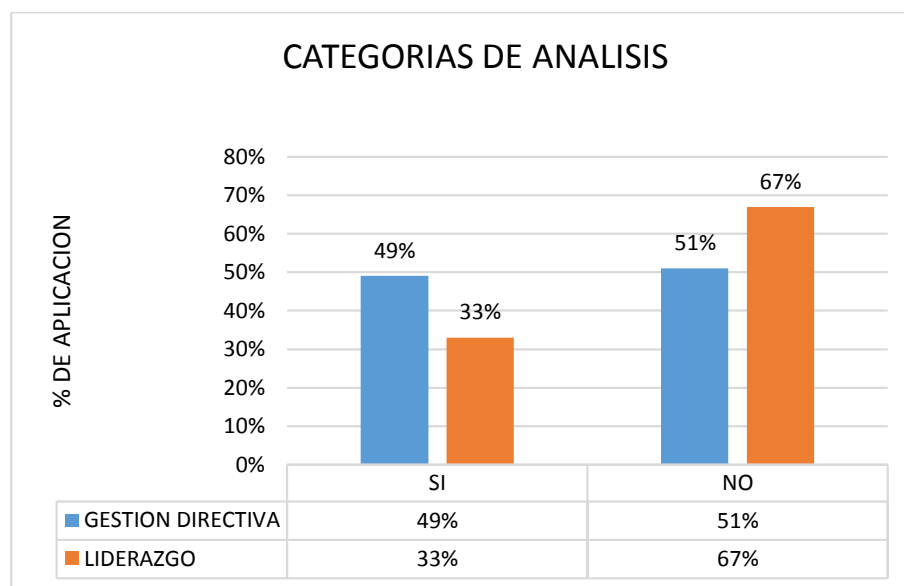


Gráfica 6. Categoría 2-Liderazgo Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED

En cuanto a los resultados de la Autoevaluación Equipo Directivo en la Categoría del Liderazgo, se puede afirmar que el equipo del Colegio Chuniza reconoció su bajo nivel de Liderazgo para el direccionamiento de la institución, lo que conlleva a debilidades en la planeación institucional, en la implementación de los sistemas de comunicación, en el desarrollo del clima institucional, así como en el fortalecimiento del talento humano.

CATEGORIA DE ANÁLISIS	SI	NO
GESTION DIRECTIVA	49%	51%
LIDERAZGO	33%	67%

Tabla 9: Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED- Gestión Directiva y Liderazgo elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez



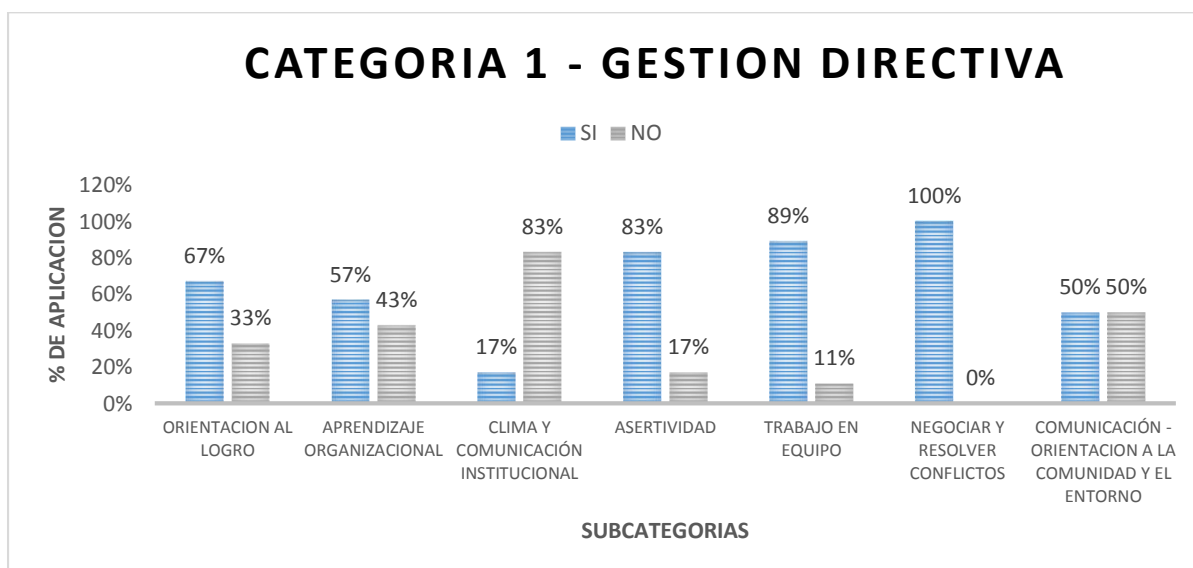
Gráfica 7. Categorías de la Propuesta Gestión Directiva y Liderazgo Autoevaluación Equipo Directivo Colegio Chuniza IED elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

Finalmente se pudo determinar en la Autoevaluación del Equipo Directivo Colegio Chuniza IED, que en un porcentaje alto, se observó la ausencia de los componentes de la Gestión Directiva, así como del Liderazgo, llevando a la reflexión de implementar acciones oportunas que permitan fortalecer dichos aspectos en pro del mejoramiento institucional.

5.1.2.2 Resultados autoevaluación al equipo directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED

CATEGORIA DIRECTIVA - SUBCATEGORIAS	SI	NO
ORIENTACION AL LOGRO	67%	33%
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	57%	43%
CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	17%	83%
ASERTIVIDAD	83%	17%
TRABAJO EN EQUIPO	89%	11%
NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS	100%	0%
COMUNICACIÓN -ORIENTACION A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO	50%	50%

Tabla 10: Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED – Categoría 1- Gestión Directiva elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

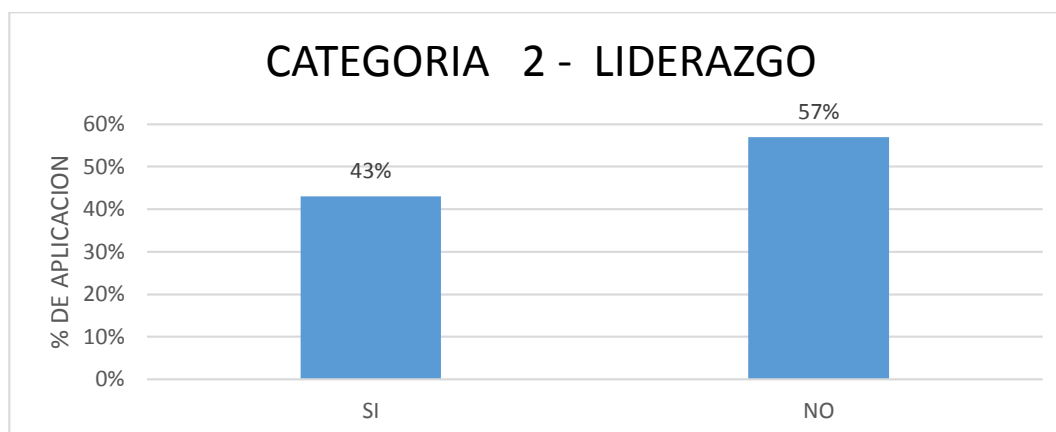


Gráfica 8. Categoría 1-Gestión Directiva Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

A partir de la tabla y grafica de Resultados de la Categoría 1-Gestión Directiva de la Autoevaluación del Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED, se puede afirmar que El aspecto que más se destaca es la capacidad del equipo para negociar y resolver conflictos, al igual que el trabajo en equipo; mientras que el aspecto relacionado con el clima y comunicación institucional posee el más bajo porcentaje.

CATEGORIA LIDERAZGO	SI	NO
LIDERAZGO DIRECTIVO	43%	57%

Tabla 11: Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED - Categoría 2- Liderazgo elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

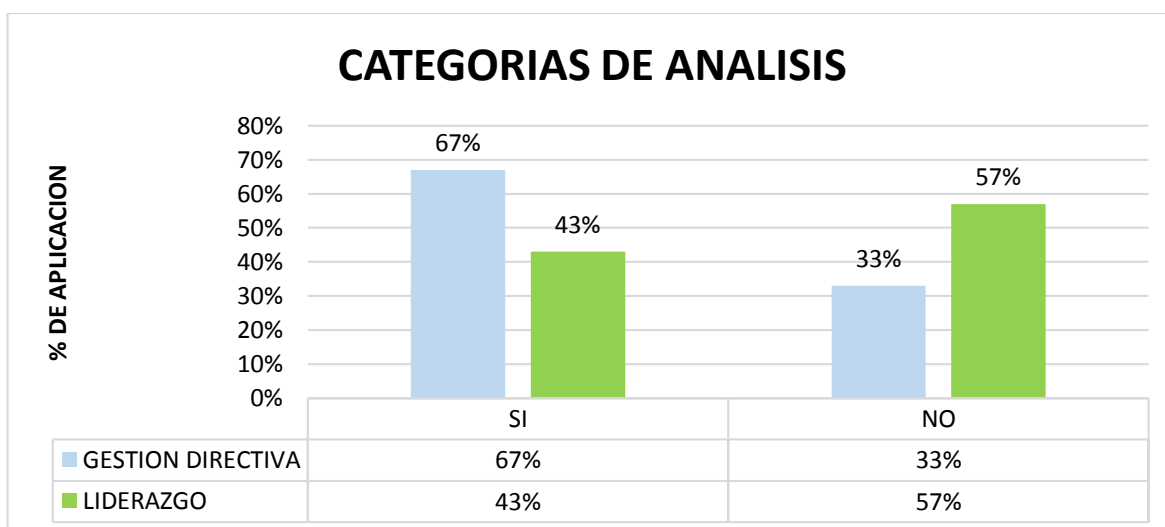


Gráfica 9. Categoría 2-Liderazgo Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

A partir de la tabla y grafica de Resultados de la Categoría 2- Liderazgo del Equipo Directivo del Colegio José Joaquín Castro Martínez IED, se puede afirmar que el equipo directivo reconoce que no hay liderazgo en sus prácticas de gestión; lo cual dificulta el mejoramiento de los diferentes procesos impidiendo la mejora continua.

CATEGORIA DE ANÁLISIS	SI	NO
GESTION DIRECTIVA	67%	33%
LIDERAZGO	43%	57%

Tabla 12: Resultados Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED- Gestión Directiva y Liderazgo



Gráfica 10. Categorías de la Propuesta Gestión Directiva y Liderazgo Autoevaluación Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED

En conclusión a partir de la tabla y grafica de Resultados de las dos Categorías de la Propuestas se pudo determinar que la autoevaluación del equipo directivo y la encuesta inicial evidenciaron dificultades en la gestión directiva y el liderazgo de los miembros del equipo directivo; siendo importante implementar procesos que impacten y posibiliten el mejoramiento y sostenibilidad de los procesos de planeación institucional, en la implementación de los sistemas de comunicación, en el desarrollo del clima institucional, así como en el reconocimiento de la institución como una comunidad de personas.

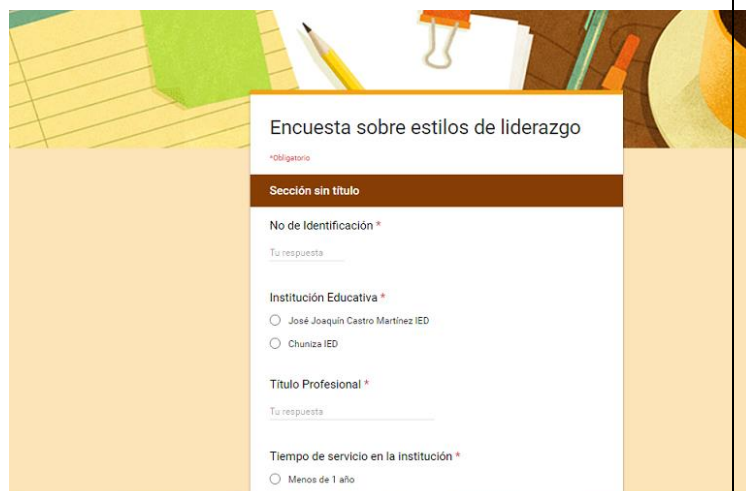
5.1.3 FASE II: Aplicación de una Encuesta sobre estilos de liderazgo directivo

OBJETIVO: Indagar a los docentes las expectativas de las características que debe poseer el equipo directivo de cada institución frente al Liderazgo que se evidencia

<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>
<p>FECHA: Julio 21 de 2015 TIEMPO : 1 hora</p> <p>El instrumento corresponde a la propuesta de Rensis Likert considerando sus cuatro estilos de liderazgo - Liderazgo autoritario coercitivo, Liderazgo autoritario benevolente, Liderazgo consultivo y Liderazgo participativo - ésta encuesta fue nuevamente publicada en español por Alvarado (2002). Su propósito fue conocer las características que debe poseer el equipo directivo de cada institución frente al Liderazgo que se evidencia. Se mide el grado de aparición de los estilos de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo, según aspectos referidos a los procesos decisorios, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. Tomado de Alvarado (2002, p.141), fue adaptado y validado por Castillo (2010) en su tesis de maestría. Además, la confiabilidad fue probada con el alfa de Cronbach (.744), valorándose como buena la consistencia interna del mismo</p> <p>Se aplicó un cuestionario tipo encuesta consta de 20 ítems, cinco por cada estilo de liderazgo. La duración de la aplicación de la encuesta fue de aproximadamente 20 minutos, tiempo en el cual docente marco</p>	<p>Los resultados de las encuestas aplicadas se presentan a través de gráficas de barras en las que no se pretende comparar las instituciones educativas sino determinar las características que debe poseer el equipo directivo de las instituciones educativas frente al Liderazgo que se evidencia, midiendo el grado de aparición de los estilos de liderazgo: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y participativo.</p> <p>A continuación se presentaran los resultados de cada pregunta con la interpretación a la grafica</p>

cada ítem eligiendo sólo una de las opciones de la siguiente escala ordinal (Anexo 6):

- 1: Nunca
- 2: Ocasionalmente
- 3: Usualmente
- 4: Siempre



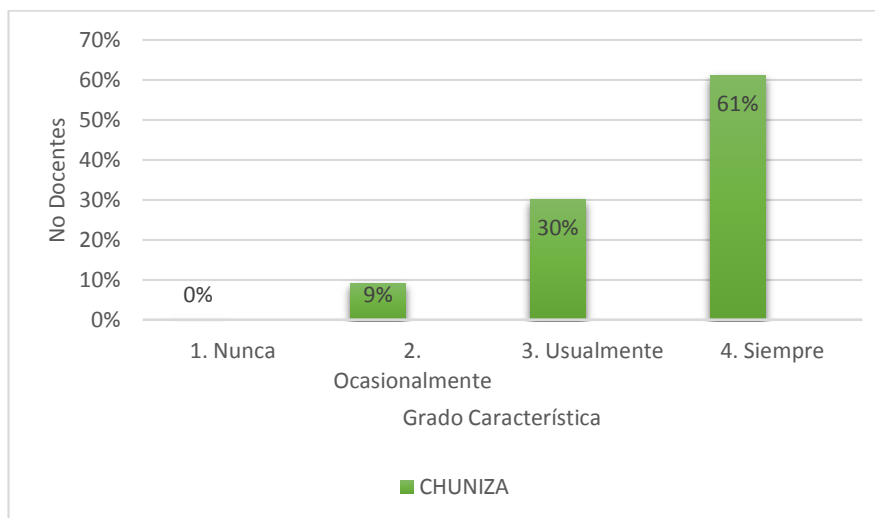
The image shows a digital survey form titled "Encuesta sobre estilos de liderazgo". The form is set against a background of stationery items like a pencil, paper clips, and a notebook. The survey includes several fields marked as mandatory with an asterisk (*):

- No de Identificación ***: A text input field with the placeholder "Tu respuesta".
- Institución Educativa ***: A radio button selection with two options: "José Joaquín Castro Martínez IED" and "Chuniza IED".
- Título Profesional ***: A text input field with the placeholder "Tu respuesta".
- Tiempo de servicio en la institución ***: A radio button selection with one visible option: "Menos de 1 año".

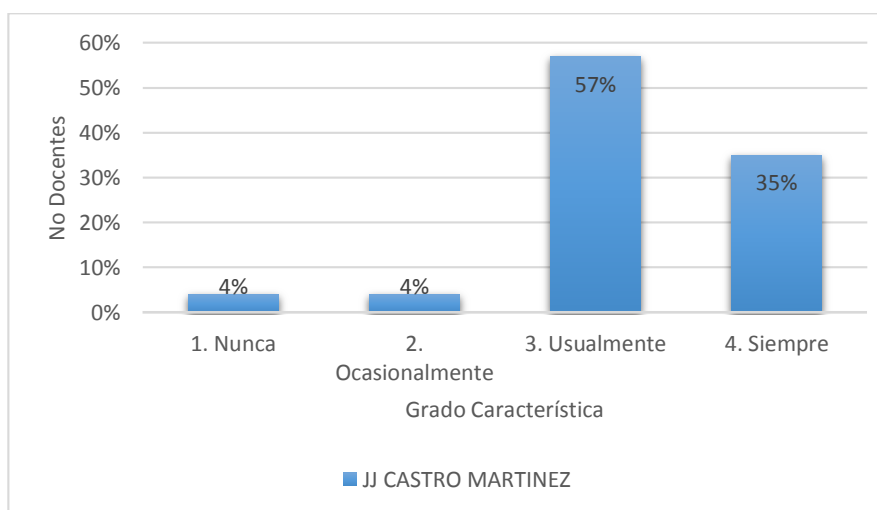
Tabla 13: Aplicación de una Encuesta sobre estilos de liderazgo directivo elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.3.1 Resultados de la Encuesta a docentes sobre estilos de Liderazgo Directivo

1. Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.



Gráfica 11. Pregunta No 1. Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza

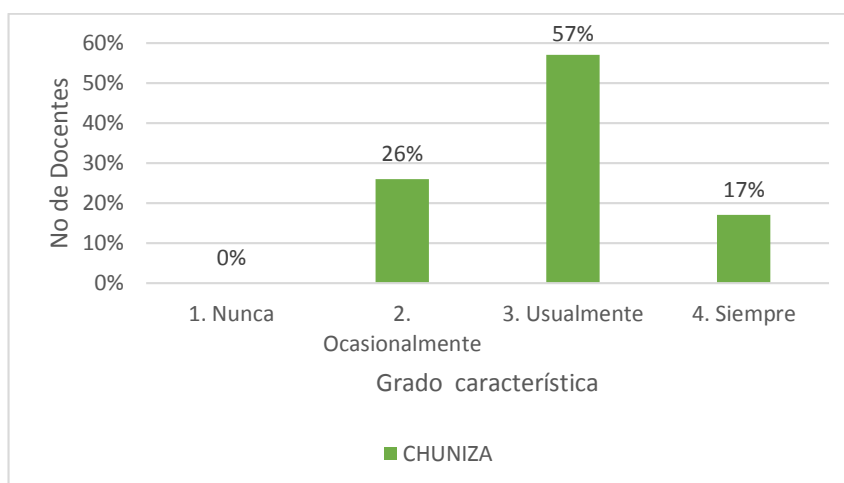


Gráfica 12. Pregunta No 1. Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

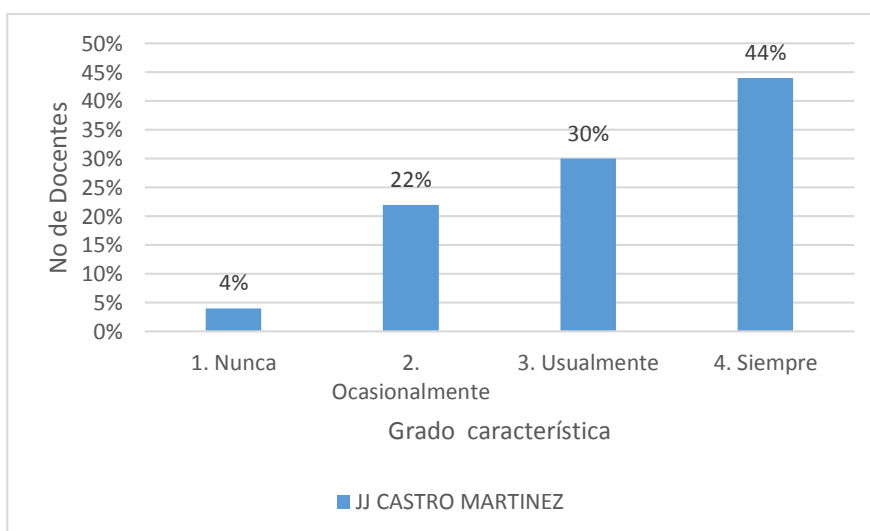
La tendencia más alta en ambas instituciones se encuentra en **usualmente** 30 % Colegio Chuniza, 57 % Colegio José Joaquín Castro Martínez y **siempre** un 61% Colegio Chuniza, 35 % Colegio José Joaquín Castro Martínez, de tal forma que los docentes de las dos instituciones

consideran que el éxito de la gestión directiva es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.

2. Cuando tienen problemas en la institución piden ayuda interna (comités, Consejos) para solucionarlos.



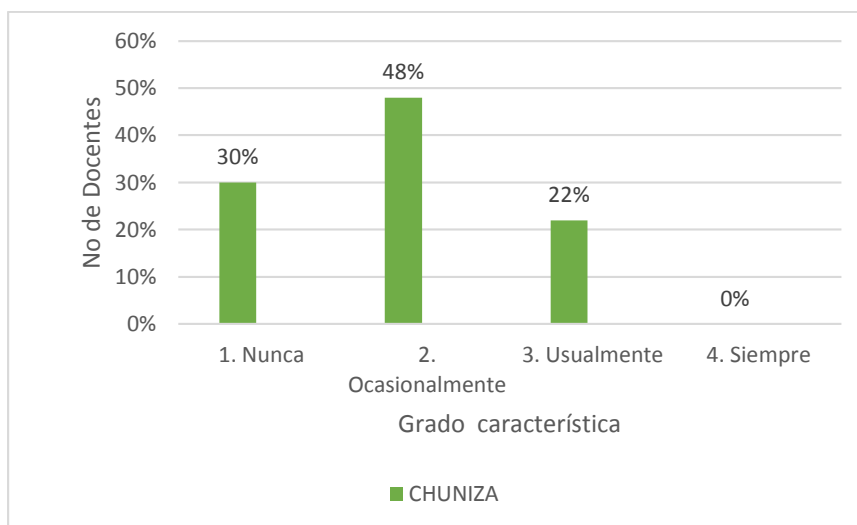
Gráfica 13. Pregunta No. 2 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



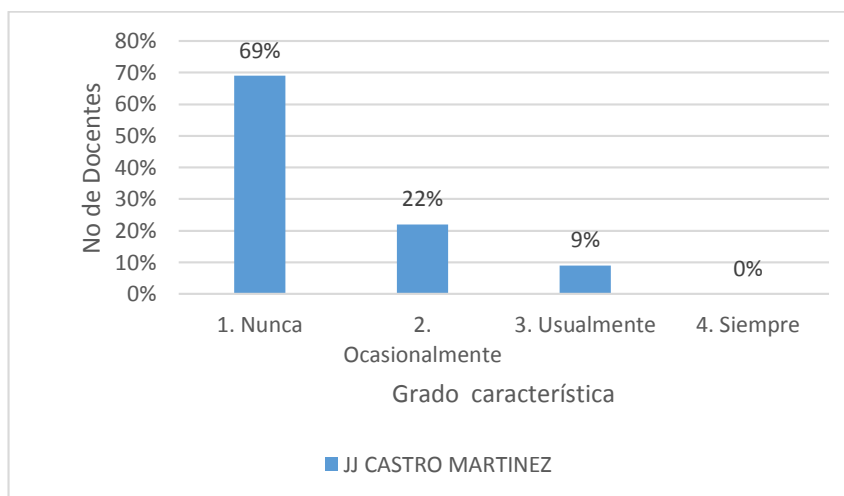
Gráfica 14. Pregunta No. 2 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

El 57 % de docentes del colegio Chuniza consideran que los directivos **usualmente** deben pedir ayuda interna y un 44% de docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que siempre deben pedir ayuda interna; dada por los comités y/o consejos respectivos.

3. Si tienen que tomar una decisión, consideran que otros lo pueden hacer.



Gráfica 15. Pregunta No 3 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza

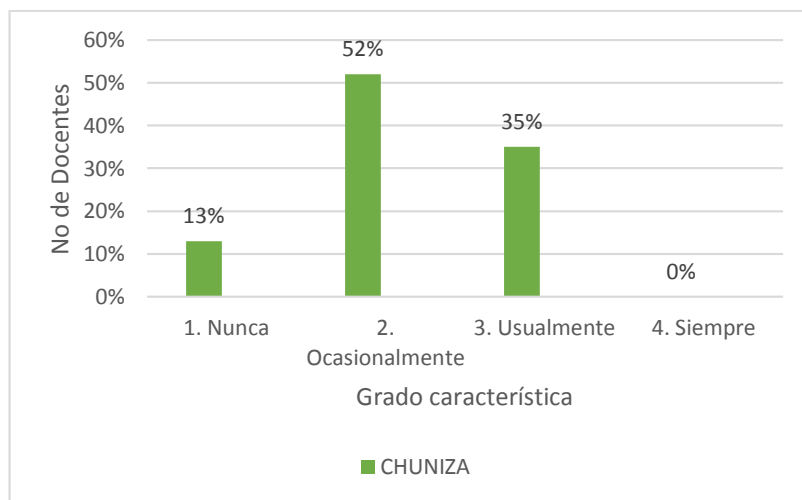


Gráfica 16. Pregunta No 3 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

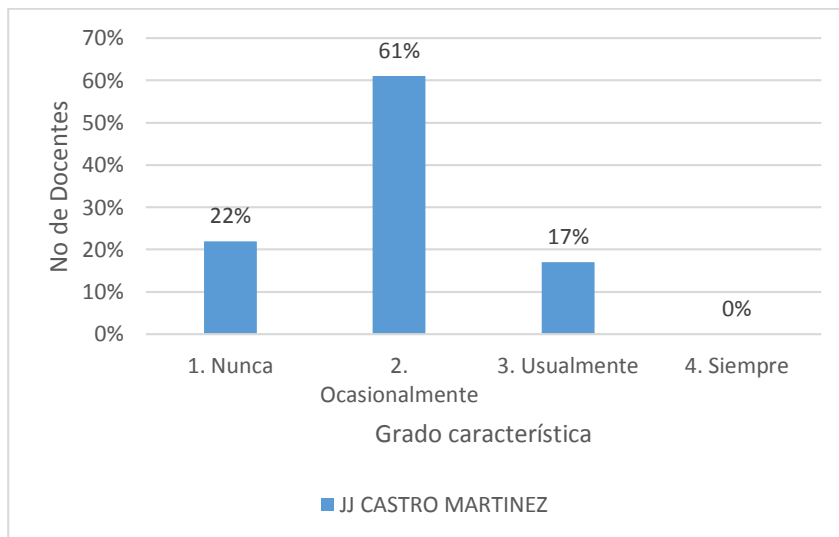
El 48% de los docentes del colegio Chuniza consideran que **usualmente** cuando los directivos tienen que tomar una decisión se puede delegar a otros y el 69% de los docentes del colegio José

Joaquín Castro Martínez consideran que **nunca** se puede delegar a otros decisiones de los directivos.

4. Aceptan la idea de que los resultados son mejores cuando se guían por los consejos de los demás



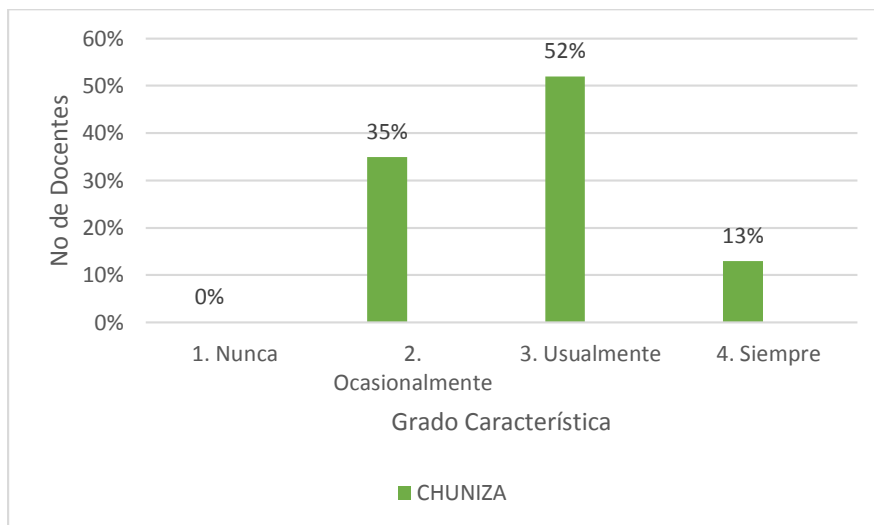
Gráfica 17. Pregunta No 4 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



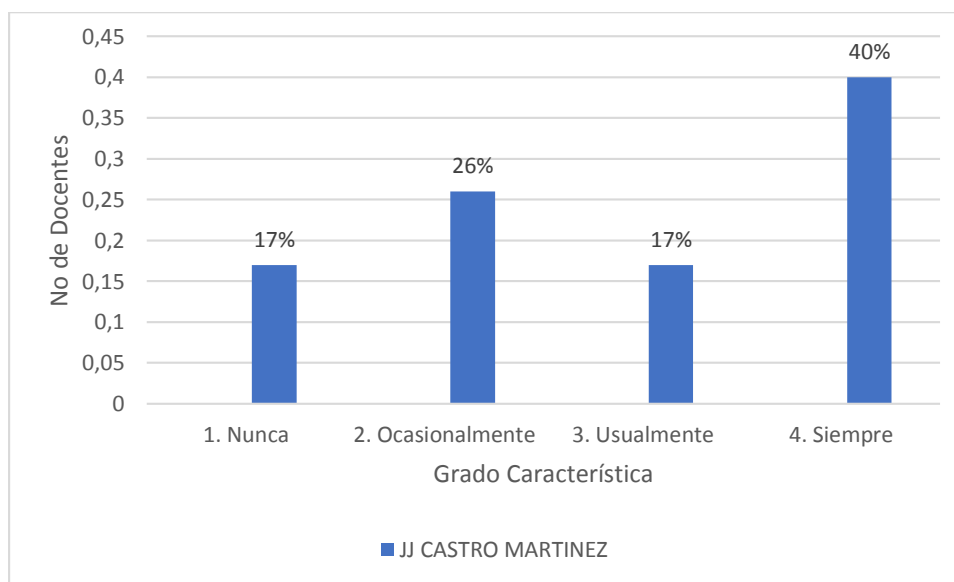
Gráfica 18. Pregunta No 4 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

En la tendencia de las dos instituciones se ve que el 52% de los docentes del colegio Chuniza y el 61 % de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que ocasionalmente los resultados son mejores cuando los directivos se guían por los consejos de los demás

5. En una situación de indecisión, acuden a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.



Gráfica 19. Pregunta No 5 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza

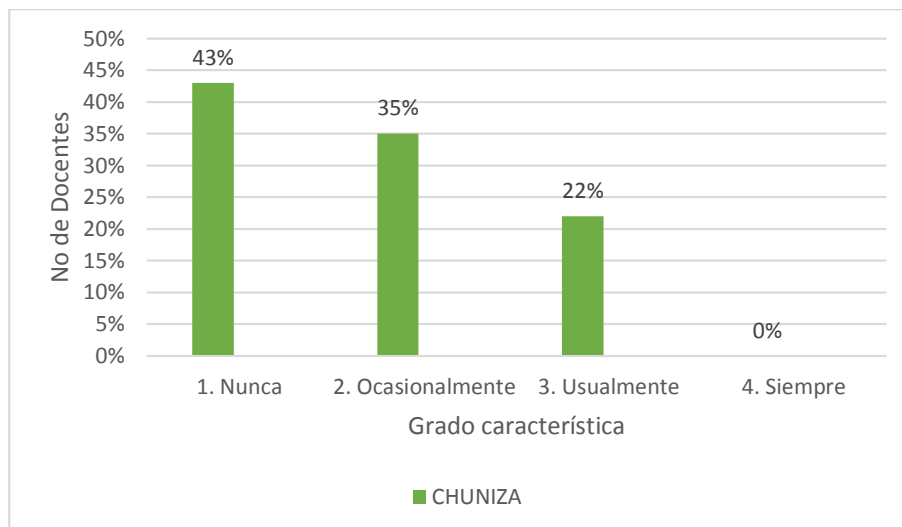


Gráfica 20. Pregunta No 5 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

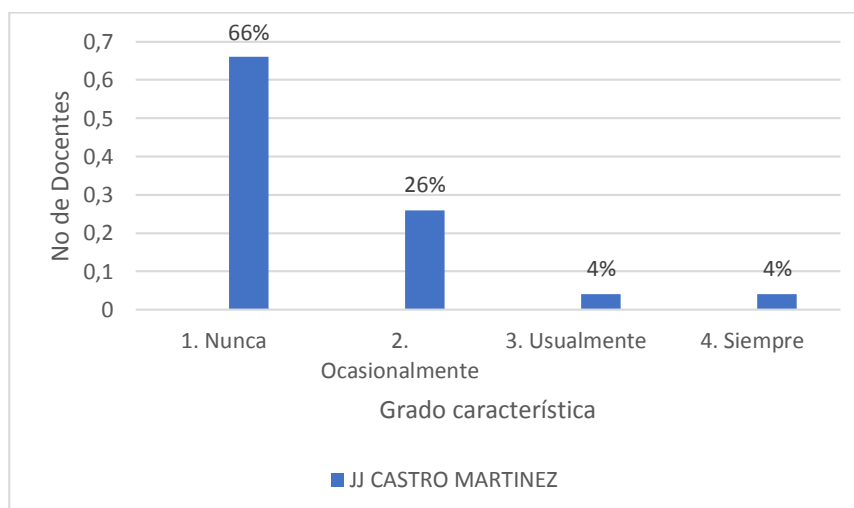
El 52% de los docentes del colegio Chuniza consideran que **usualmente** en una situación de indecisión, los directivos deben acudir los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones. Y el 40% de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que

siempre los directivos deben acudir los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.

6. Estiman como eficaz la comunicación con la comunidad educativa si lo realizan a través de órdenes.



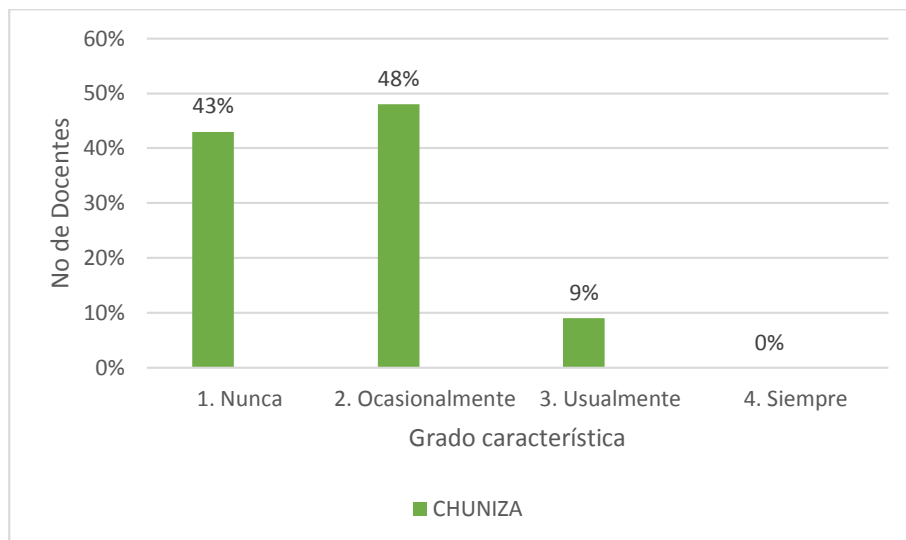
Gráfica 21. Pregunta No 6 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



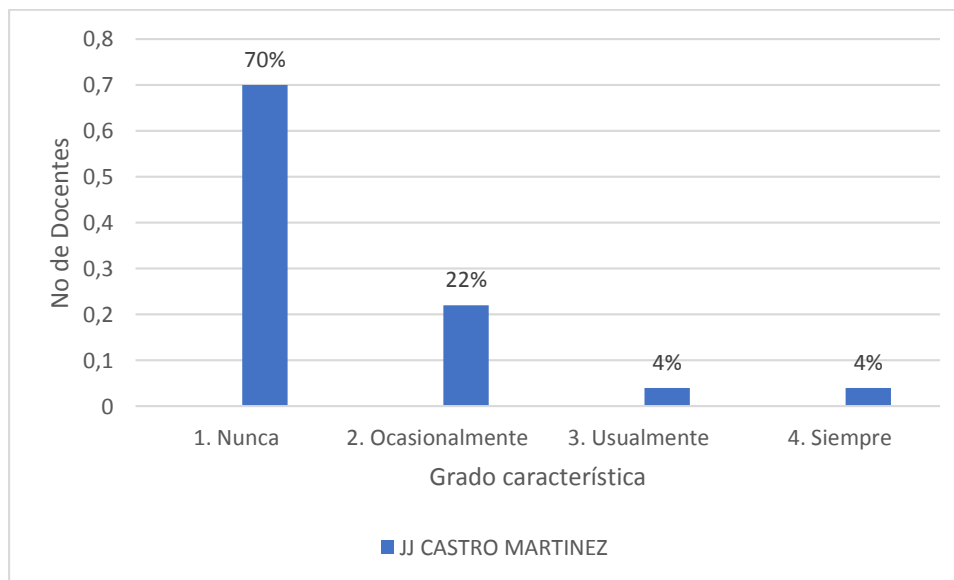
Gráfica 22. Pregunta No 6 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

En las dos instituciones se evidencia la tendencia **nunca**, de tal forma que el 43% de los docentes del colegio Chuniza y el 66 % de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que **nunca** a través de órdenes la comunicación con la comunidad educativa será eficaz

7. Creen que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.



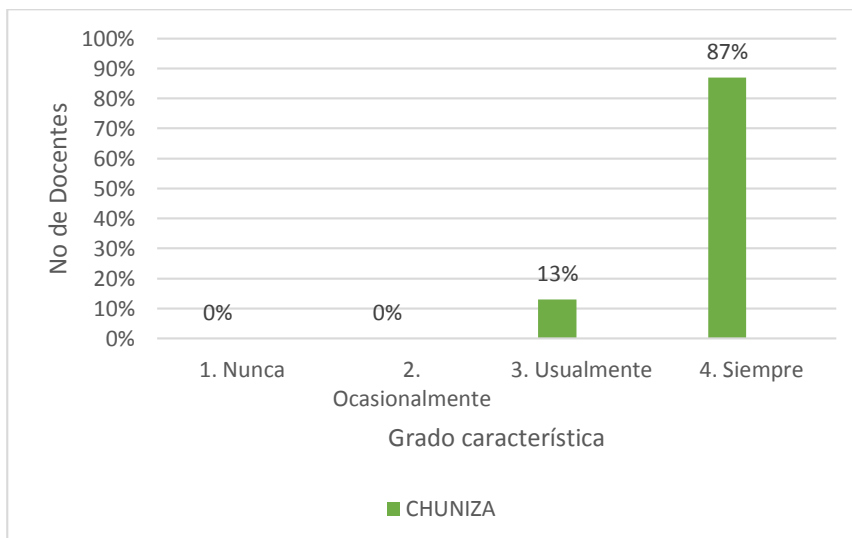
Gráfica 23. Pregunta No 7 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



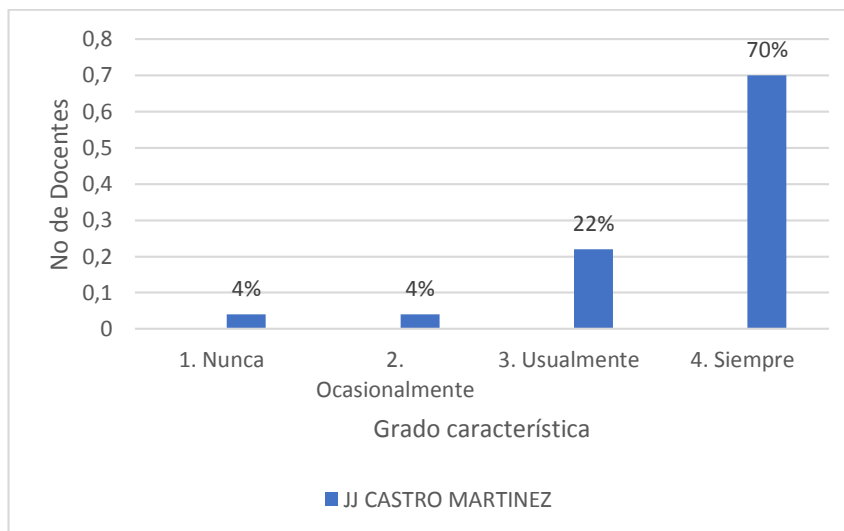
Gráfica 24. Pregunta No 7 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

El 48% de los docentes del colegio Chuniza consideran que **ocasionalmente** sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación. Y el 70% de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que **nunca** sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.

8. En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones



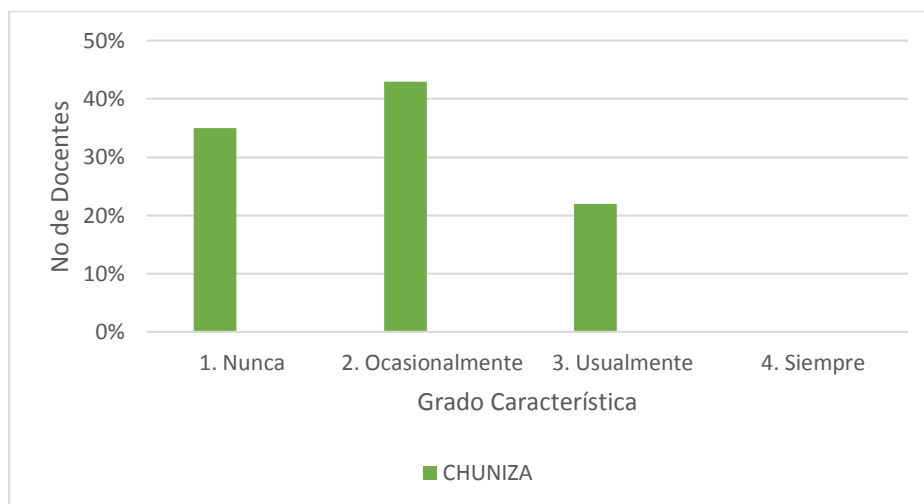
Gráfica 25. Pregunta No 8 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



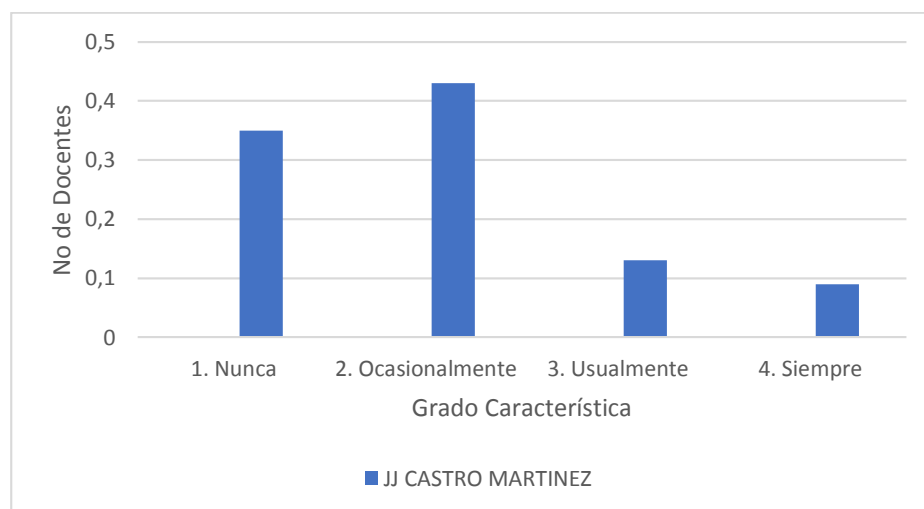
Gráfica 26. Pregunta No 8 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

En las dos instituciones se evidencia la tendencia **siempre**, en donde el 87% de los docentes del colegio Chuniza y el 70% de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que **siempre** en la gestión de los directivos la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.

9. Siempre buscan mejorar la gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.



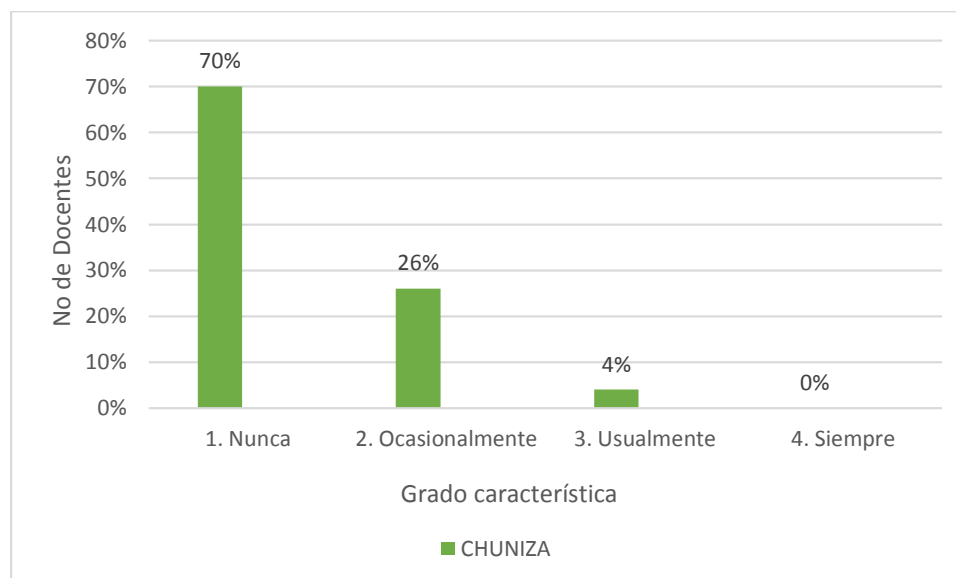
Gráfica 27. Pregunta No 9 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



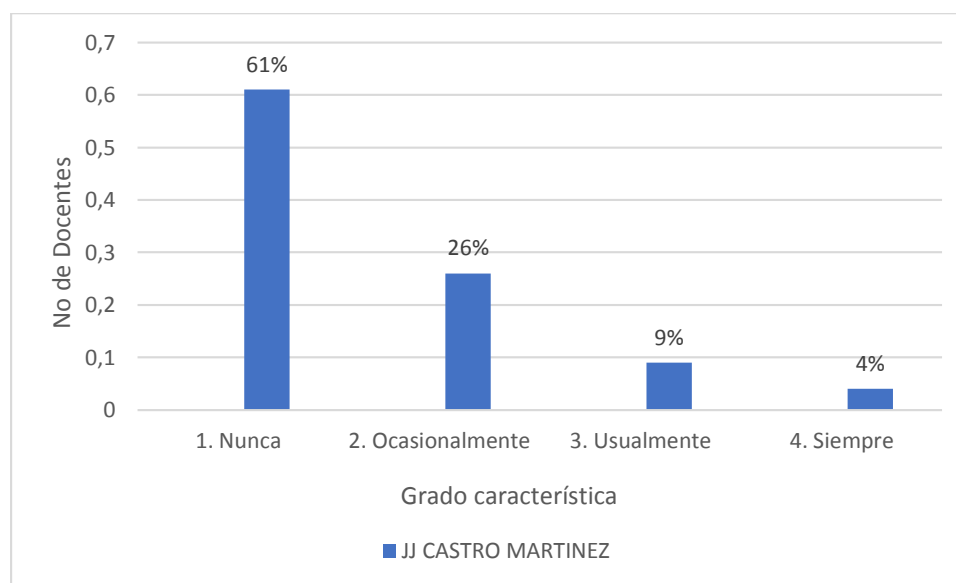
Gráfica 28. Pregunta No 9 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

La tendencia más alta en ambas instituciones se encuentra en **ocasionalmente** un 43% para el Colegio Chuniza y el José Joaquín Castro Martínez, cabe mencionar que de igual forma se encuentra en **nunca** un 35% para las dos Instituciones, de tal forma que los docentes de las dos instituciones consideran que los directivos deben buscar mejorar la gestión tomando cuenta la experiencia de terceros.

10. Para comunicarse con la comunidad educativa, lo hacen por intermedio de otras personas



Gráfica 29. Pregunta No 10 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza

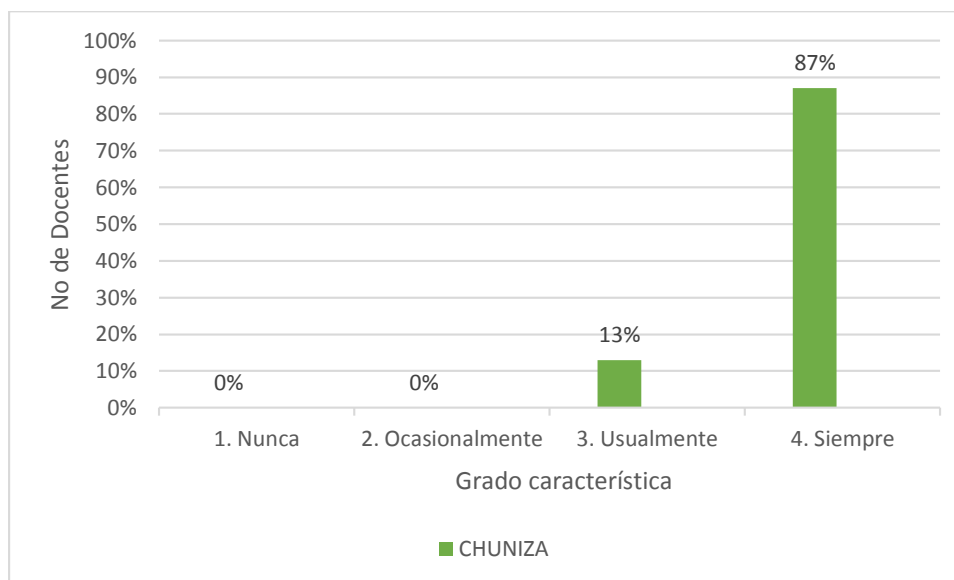


Gráfica 30. Pregunta No 10 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

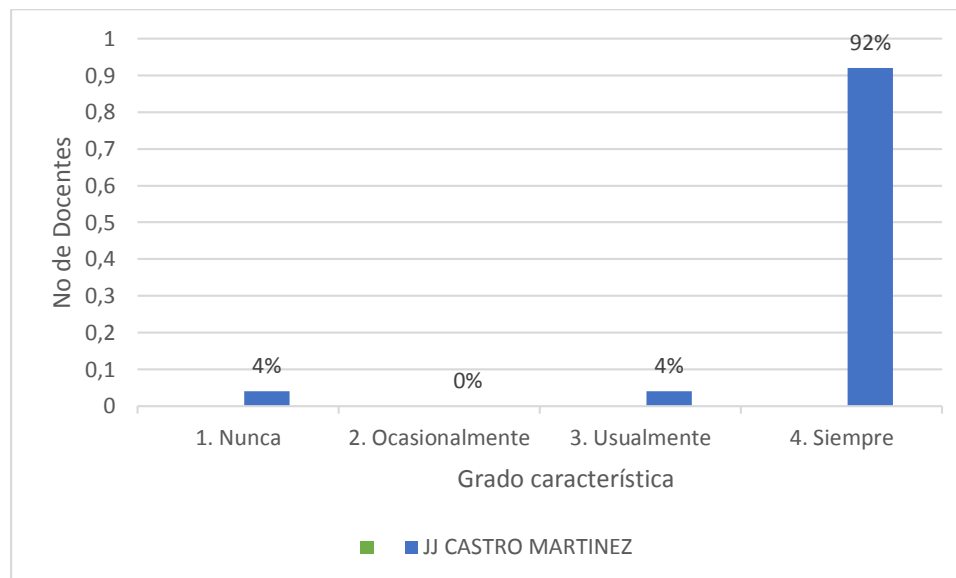
En las dos instituciones se evidencia la tendencia **nunca**, en donde el 70% de los docentes del colegio Chuniza y el 61% de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran

que **nunca los directivos** para comunicarse con la comunidad educativa lo deben hacer por intermedio de otras personas.

11. El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.



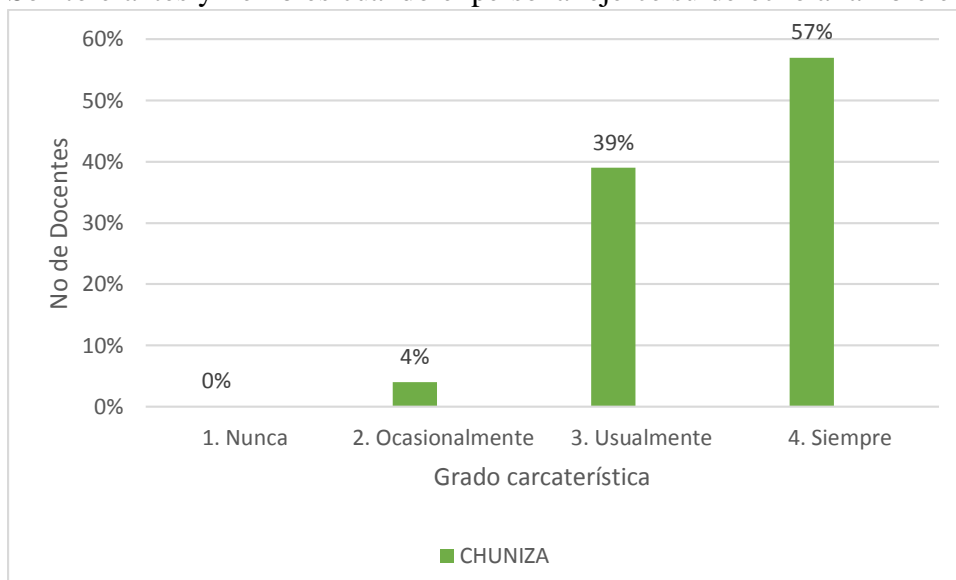
Gráfica 31. Pregunta No 11 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



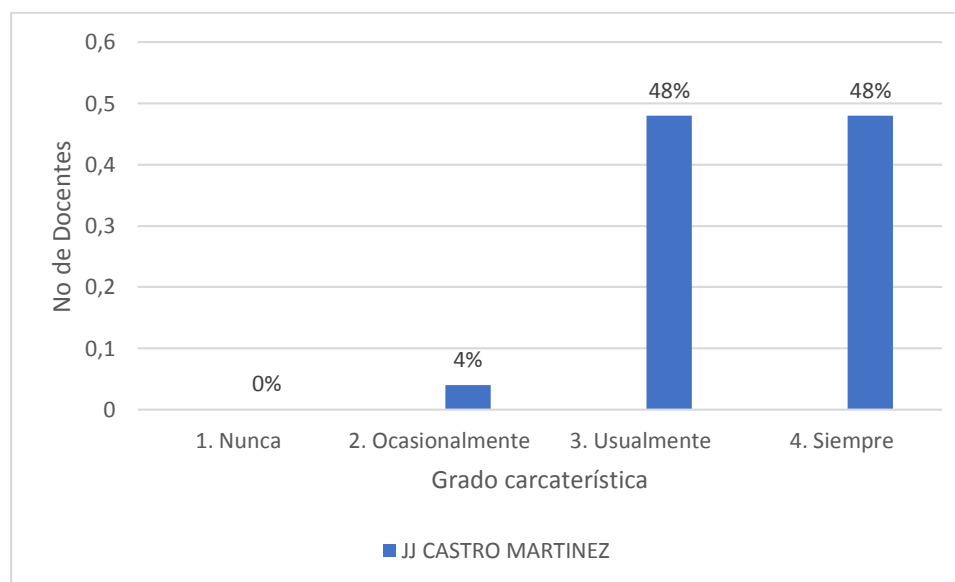
Gráfica 32. Pregunta No 11 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

En las dos instituciones se evidencia la tendencia **siempre**, en donde el 87% de los docentes del colegio Chuniza y el 92% de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que **siempre** el respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.

12. Son tolerantes y flexibles cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión



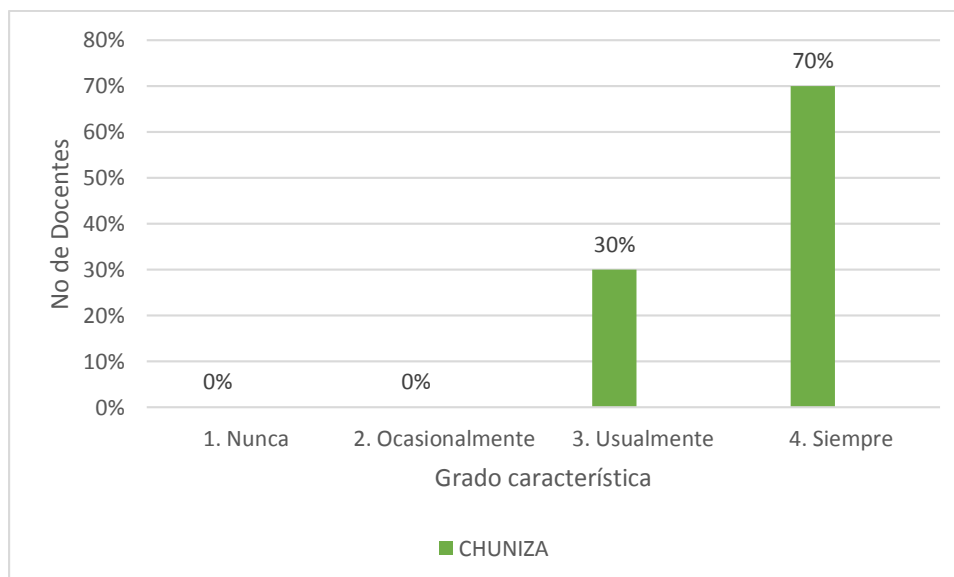
Gráfica 33. Pregunta No 12 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



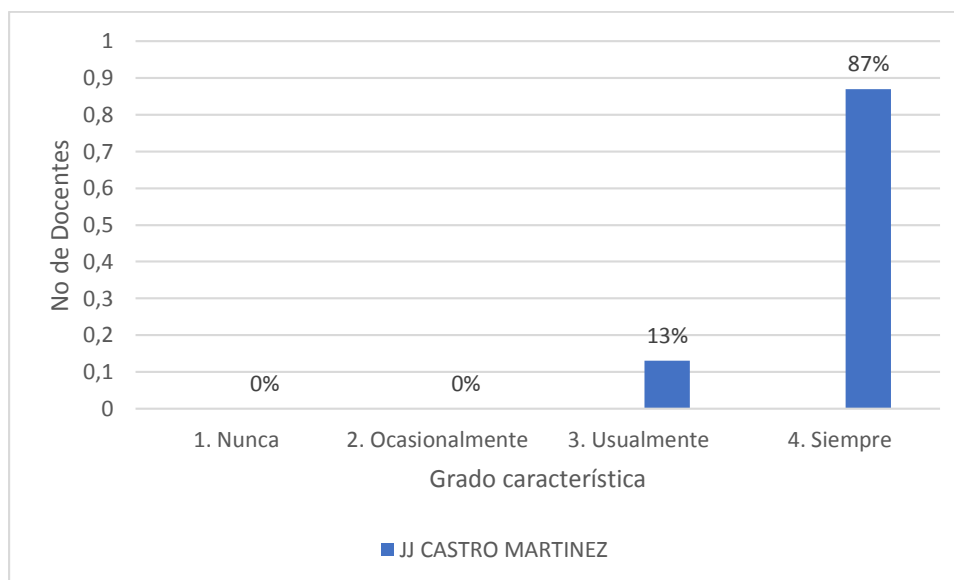
Gráfica 34. Pregunta No 11 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

La tendencia más alta en ambas instituciones se encuentra en **siempre** un 57% Colegio Chuniza, y en un 48 % el Colegio José Joaquín Castro Martínez, cabe destacar que de igual forma se encuentra en **ocasionalmente** un 48 % Colegio José Joaquín Castro Martínez-de tal forma que los docentes de las dos instituciones consideran que los directivos son tolerantes y flexibles cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.

13. Buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.



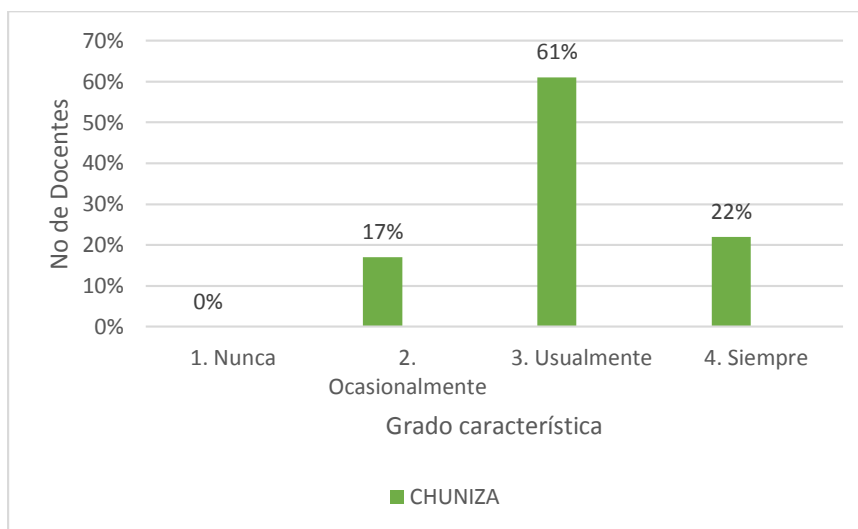
Gráfica 35. Pregunta No 13 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



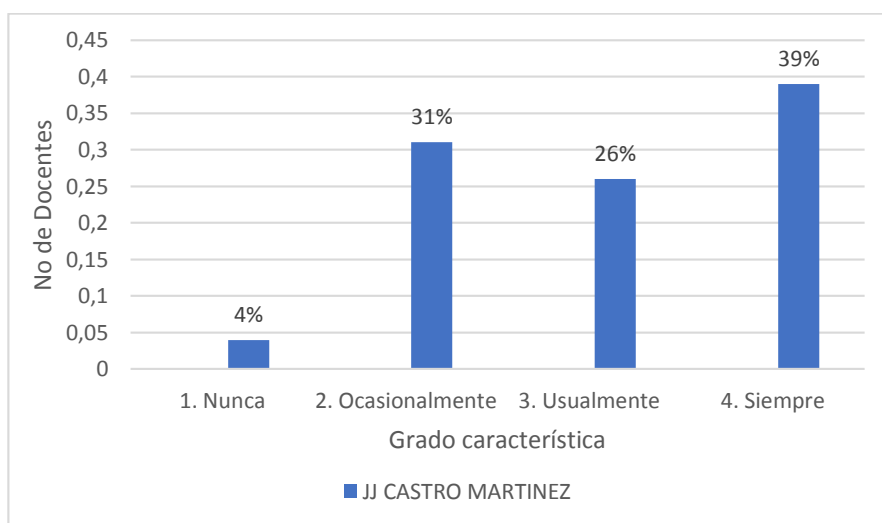
Gráfica 36. Pregunta No 13 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

En las dos instituciones se evidencia la tendencia **siempre**, en donde el 70% de los docentes del colegio Chuniza y el 87 % de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que **siempre los directivos** buscar alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas

14. Al delegar funciones a los miembros de la institución consideran que se están logrando los objetivos trazados.



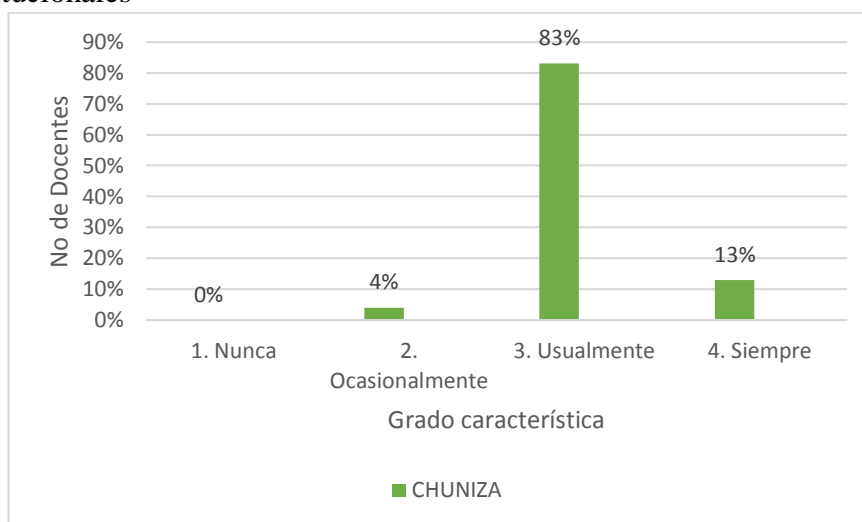
Gráfica 37. Pregunta No 14 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



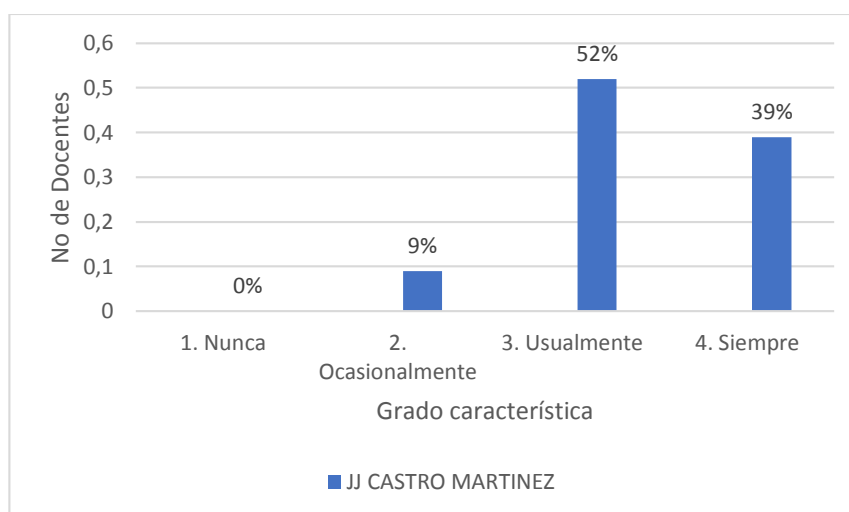
Gráfica 38. Pregunta No 14 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

El 61% de los docentes del colegio Chuniza consideran que **usualmente**, los directivos al delegar funciones a los miembros de la institución se están logrando los objetivos trazados y el 39 % de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que **siempre** los directivos al delegar funciones a los miembros de la institución se están logrando los objetivos trazados.

15. Generan estrategias para que la comunidad educativa formulen alternativas de solución a los problemas institucionales



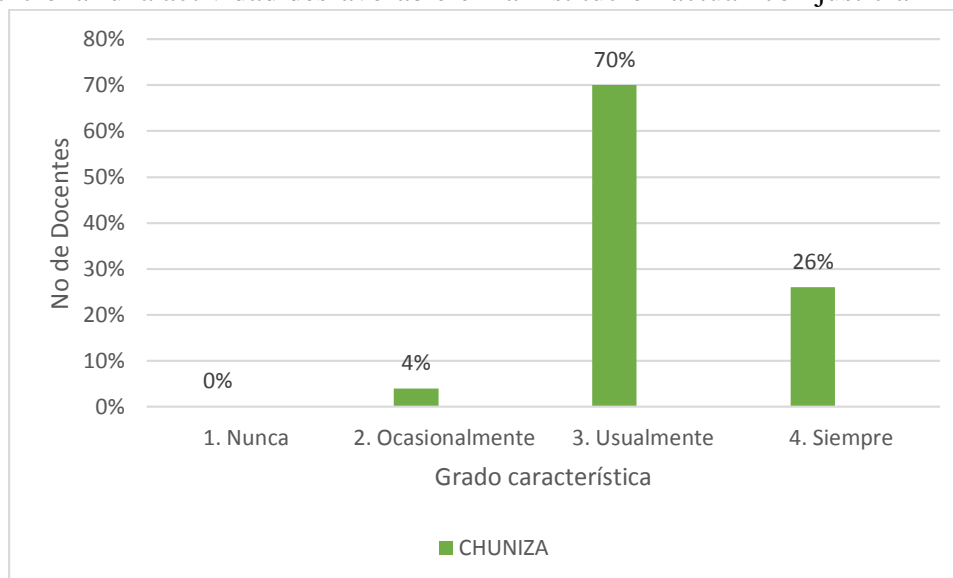
Gráfica 39. Pregunta No 15 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



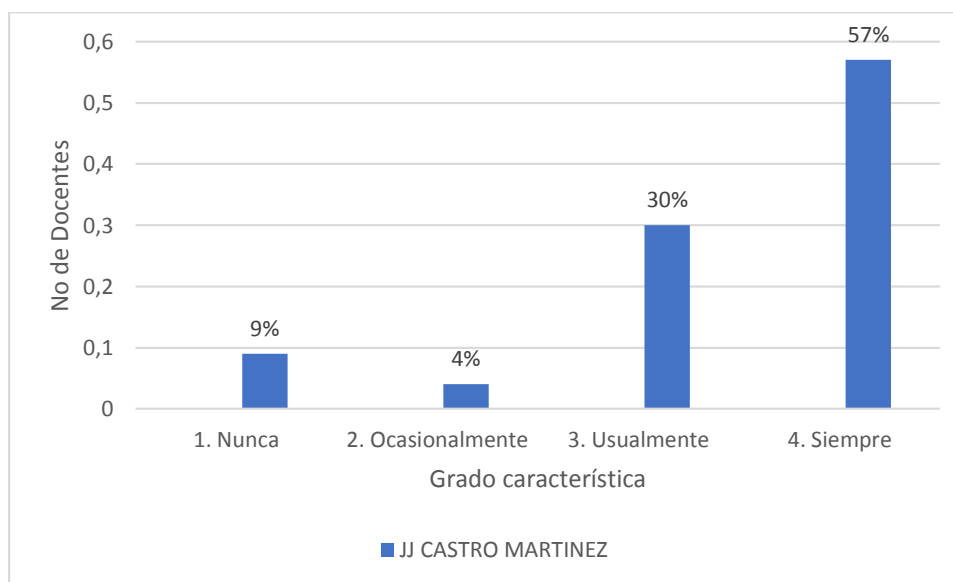
Gráfica 40. Pregunta No 15 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

En las dos instituciones se evidencia la tendencia **usualmente**, en donde 83% de los docentes del colegio Chuniza y 52% de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que **usualmente** los directivos deben generar estrategias para que la comunidad educativa formule alternativas de solución a los problemas institucionales

16. Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúan con justicia



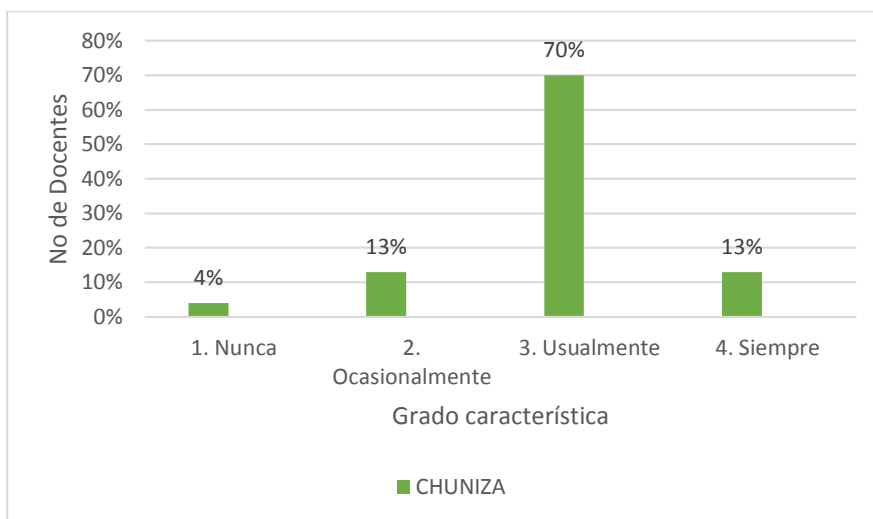
Gráfica 41. Pregunta No 16 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



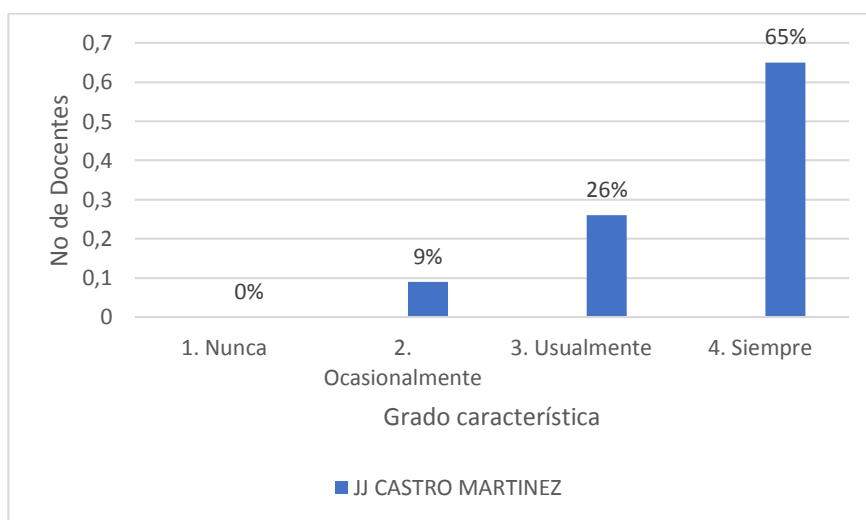
Gráfica 42. Pregunta No 16 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

El 70% de los docentes del colegio Chuniza consideran que **usualmente**, los directivos para sancionar una actividad desfavorable en la institución deben actuar con justicia y el 57 % de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que **siempre** los directivos deben actuar con justicia al sancionar una actividad desfavorable en la institución.

17. Como equipo directivo, asumen toda la responsabilidad o permiten que los miembros de la institución asuman la suya.



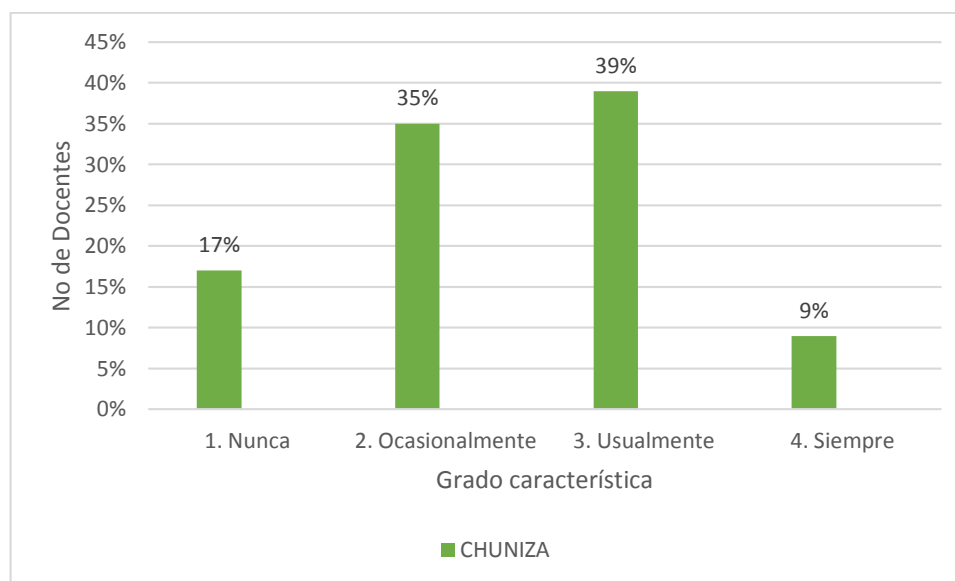
Gráfica 43. Pregunta No 17 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



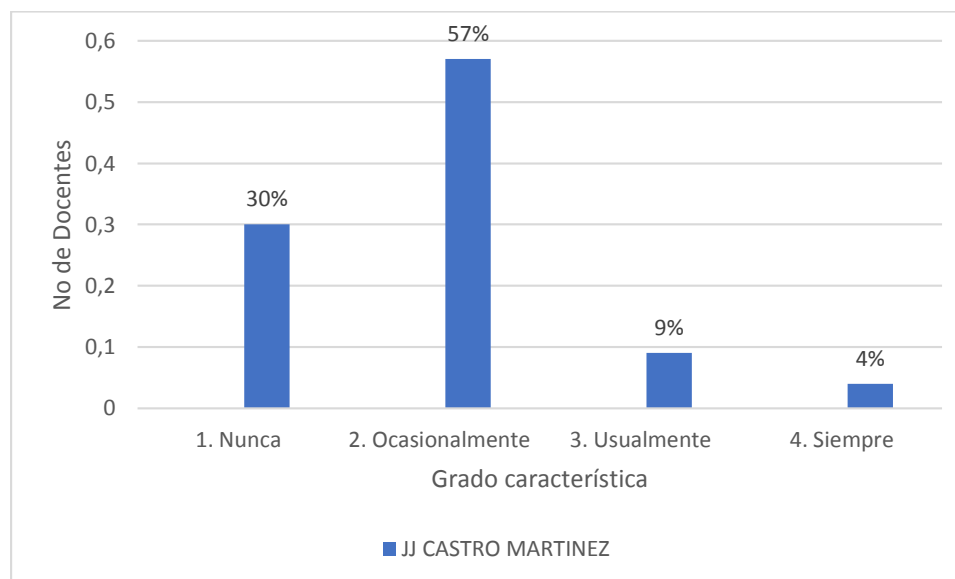
Gráfica 44. Pregunta No 17 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

El 70% de los docentes del colegio Chuniza consideran que **usualmente**, los directivos y demás miembros de la comunidad educativa deben asumir sus responsabilidades y el 65% de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que **siempre** los directivos y demás miembros de la comunidad educativa deben asumir sus responsabilidades

18. Las actitudes favorables y creativas de la comunidad educativa las estimula a través de recompensas.



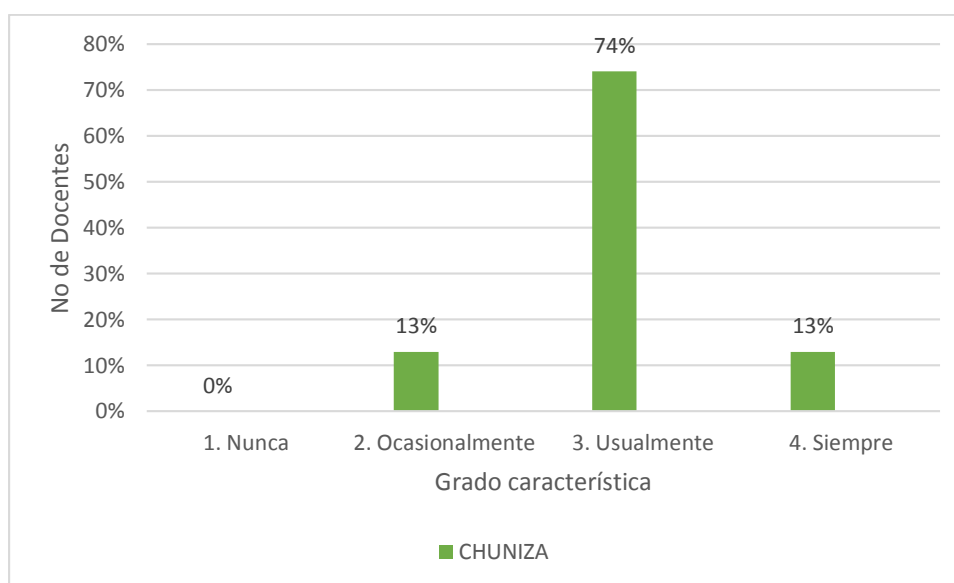
Gráfica 45. Pregunta No 18 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



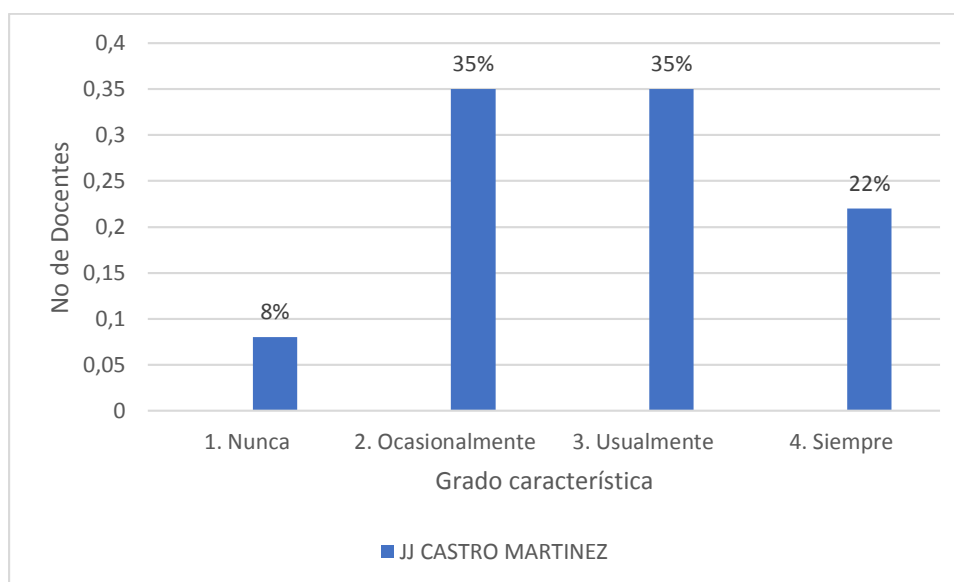
Gráfica 46. Pregunta No 18 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

El 39% de los docentes del colegio Chuniza consideran que **usualmente** las actitudes favorables y creativas de la comunidad educativa se estimulan a través de recompensas y el 57% de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que **ocasionalmente** las actitudes favorables y creativas de la comunidad educativa se estimulan a través de recompensas.

19. Las actitudes relevantes del personal las premian con reconocimiento público.



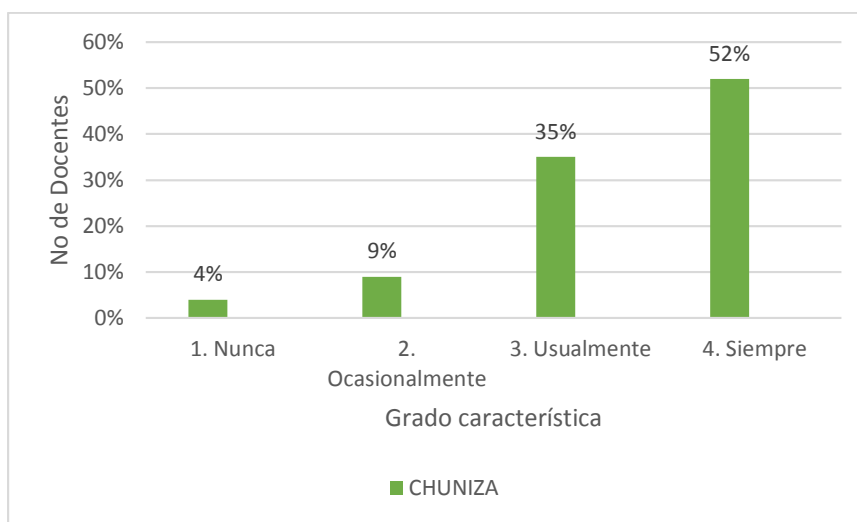
Gráfica 47. Pregunta No 19 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



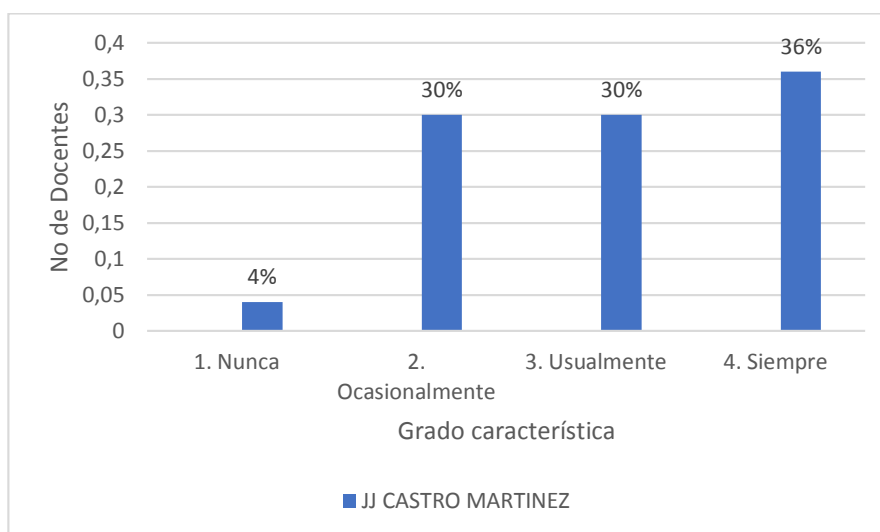
Gráfica 48. Pregunta No 19 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

El 74% de los docentes del Colegio Chuniza consideran que **usualmente** las actitudes relevantes del personal se deben premiar con reconocimiento público. Y en el colegio José Joaquín Castro Martínez-se evidencia dos tendencias: **usualmente y ocasionalmente** con un 35% de los docentes en cada una, quienes consideran que **usualmente u ocasionalmente** las actitudes relevantes del personal se deben premiar con reconocimiento público.

20. Consideran que otorgar estímulos a quien(es) lo merecen, ayuda a mejorar el clima institucional



Gráfica 49. Pregunta No 20 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio Chuniza



Gráfica 50. Pregunta No 20 Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo Colegio José Joaquín Castro Martínez

En las dos instituciones se evidencia la tendencia siempre en donde 52% de los docentes del colegio Chuniza y 36% de los docentes del colegio José Joaquín Castro Martínez consideran que otorgar estímulos a quien(es) lo merecen, ayuda a mejorar el clima institucional.

5.1.3.2 Análisis de Resultados Encuesta a Docentes sobre estilos de liderazgo

De acuerdo a los estilos de Liderazgo, las instituciones educativas consideran que los equipos directivos de las instituciones deben asumir el consultivo, participativo y autoritario benevolente (basados en la Teoría de Likert). Mientras que el liderazgo autoritario coercitivo no debería tenerse en cuenta en la gestión de los miembros del equipo directivo. En la siguiente matriz se puede observar los resultados obtenidos:

ESTILOS DE LIDERAZGO	ITEMS RELACIONADOS	RESULTADOS COLEGIO CHUNIZA				RESULTADOS COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ			
		NUNCA	OCASIONALMENTE	USUALMENTE	SIEMPRE	NUNCA	OCASIONALMENTE	USUALMENTE	SIEMPRE
Liderazgo Autoritario Coercitivo.	6, 7, 9, 10 y 18	42%	37%	19%	2%	52%	35%	8%	5%
Liderazgo Autoritario Benevolente.	2, 3, 16, 17 y 19	7%	21%	59%	14%	18%	18%	26%	38%
Liderazgo Consultivo.	4, 5, 12, 14 y 15	3%	22%	54%	21%	9%	26%	32%	33%
Liderazgo Participativo	1, 8, 11, 13 y 20	1%	4%	24%	71%	3%	8%	25%	64%

Tabla 14. Matriz de Análisis de la relación de los estilos de Liderazgo y los resultados obtenidos en las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

En cuanto a los estilos de liderazgo se puede evidenciar que las dos instituciones coinciden en que las siguientes características de los estilos de liderazgo de los directivos **SIEMPRE Y USUALMENTE** deberían estar presentes en las instituciones educativas:

- El éxito es producto de la confianza que se otorga a los miembros de la institución
- Cuando tienen problemas en la institución piden ayuda interna (comités, Consejos) para solucionarlos.
- En una situación de indecisión, acuden a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.
- En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.
- El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.
- Son tolerantes y flexibles cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.

- Buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.
- Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúan con justicia.
- Como equipo directivo, asumen toda la responsabilidad o permiten que los miembros de la institución asuman la suya.
- Consideran que otorgar estímulos a quien(es) lo merecen, ayuda a mejorar el clima institucional
- Al delegar funciones a los miembros de la institución consideran que se están logrando los objetivos trazados.

En cuanto a las características de los directivos que consideran NUNCA deben estar presentes en las instituciones educativas:

- Estiman como eficaz la comunicación con la comunidad educativa si lo realizan a través de órdenes.
- Creen que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.
- Siempre buscan mejorar la gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.
- Para comunicarse con la comunidad educativa, lo hacen por intermedio de otras personas
- Las actitudes favorables y creativas de la comunidad educativa las estimula a través de recompensas.

5.1.4 FASE III: Taller 2. Espacio de formación -Conferencia con experta en Gestión Directiva desde un enfoque humanista: Sorangela Miranda Beltrán, Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva”

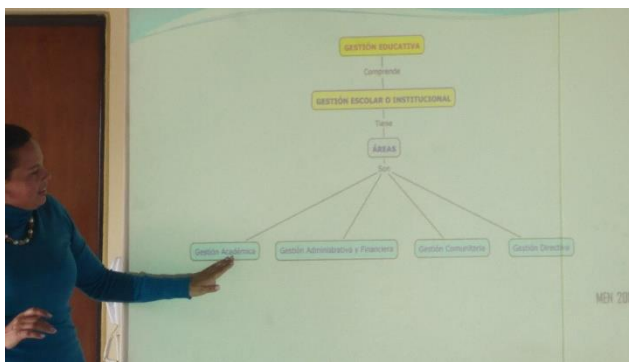
OBJETIVO: Promover un espacio de formación- sobre Gestión Directiva desde un Enfoque Humanista para los equipos directivos de las dos instituciones educativas

<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>
-----------------	-------------------

FECHA: Julio 28 de 2015

TIEMPO : 3 horas

Se realiza el segundo Taller como un espacio de formación para los Equipos Directivos de cada institución, mediante una Conferencia con experta en Gestión Directiva desde un enfoque humanista: Sorangela Miranda Beltrán, Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva”



La conferencia abordó los siguientes procesos de la Gestión Directiva:

- ✓ Direccionamiento Estratégico y Horizonte Institucional:
 - Proyecto Educativo Institucional
- ✓ Gestión estratégica:
 - Liderazgo
 - Comunicación Organizacional
- ✓ Gobierno Escolar
 - Órganos del Gobierno Escolar

Otras instancias e participación de la comunidad Educativa

- ✓ Cultura Institucional
 - Trabajo en equipo
 - Clima de confianza
- ✓ Clima Organizacional
 - Resolución de Conflictos
 - Entornos de Aprendizaje
 - Entornos Laborales
- ✓ Comunidad Externa e Interna
 - Normatividad Educativa Vigente
 - Organización escolar
 - Sector Productivo

De igual forma se abordarán las características de la Gestión desde una Perspectiva Humanista, generando interacción y reflexiones con los participantes de la Conferencia.

Se contó con la asistencia de la presencia de 6 representantes de cada equipo Directivo de las Instituciones Educativas Chuniza y José Joaquín Castro Martínez



Tabla 15. Taller 2. Espacio de formación -Conferencia con experta en Gestión Directiva desde un enfoque humanista: Sorangela Miranda Beltrán, Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva” elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.5 FASE III: Taller 3. Espacio de Discusión y Reflexión en cada equipo sobre las preguntas planteadas a partir de la conferencia

OBJETIVO: Crear un espacio de reflexión a partir de la conferencia, para establecer aspectos claves de retroalimentación para cada institución

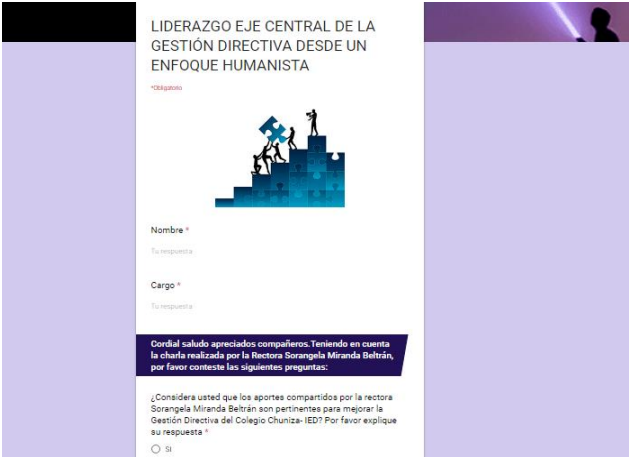
<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>
<p>FECHA: Agosto 4 de 2015 TIEMPO : 2 horas</p> <p>Se realizó el tercer Taller como un espacio de discusión y reflexión de los Equipos Directivos de cada institución, a partir de la Conferencia con experta en Gestión Directiva desde un enfoque humanista: Sorangela Miranda Beltrán.</p> <p>Previamente se envió un formulario por Google Docs. al correo de cada miembro del equipo directivo con dos preguntas relacionadas a la conferencia abordada en la Sesión anterior, dirigida a los participantes para conocer sus reflexiones personales frente a las temáticas de Gestión Directiva Humanista abordadas y se brindó un espacio de discusión para compartir e intercambiar opiniones y apreciaciones.</p> 	<p>Los participantes contestaron dos preguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera usted que los aportes compartidos por la rectora Sorangela Miranda son pertinentes para mejorar la Gestión Directiva en la Institución Educativa? Explique su respuesta 2. Mencione tres aspectos del liderazgo directivo que usted considera se deben fortalecer en la institución educativa

Tabla 16. FASE III: Taller 3. Espacio de Discusión y Reflexión en cada equipo sobre las preguntas planteadas a partir de la conferencia elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.5.1 Resultados de aportes sobre Conferencia con experta en gestión directiva

Desde un enfoque humanista: Sorangela Miranda Beltrán de los miembros del equipo directivo del Colegio Chuniza IED y José Joaquín Castro Martínez IED.

PREGUNTA 1: ¿Considera usted que los aportes compartidos por la rectora Sorangela Miranda son pertinentes para mejorar la Gestión Directiva en la Institución Educativa? Explique su respuesta

COLEGIO CHUNIZA IED

El 100 % de directivos del Colegio Chuniza contestaron que **Si fueron pertinentes**, porque:

- Son pertinentes ya que nos menciona uno de los múltiples modelos de gestión que nos permite redireccionar los procesos de gestión directiva que actualmente trabajamos en nuestro colegio, desde el punto de vista conceptual, es preciso determinar y enfocar la gestión directiva hacia un modelo que nos permita establecer con claridad la ruta a seguir en el presente por parte de los miembros directivos.
- Fue importante el retomar algunos criterios de la Gestión Directiva que aunque son aplicados por la función de nuestro cargo o trabajados desde la academia y/o desde la experiencia, requieren tener una constante retro-alimentación a fin de mejorar nuestras prácticas o modificar aspectos que se desarrollan en la cotidianidad de la institución y que muy seguramente redundarán de manera positiva en la ejecución y liderazgo de las actividades tanto académicas como convivenciales del colegio.
- Varios estudios, entre ellos los de Laura Fumagalli, y Pilar Pozner, (por mencionar algunos), demuestran que la calidad educativa está relacionada con los procesos de Gestión desarrollados por los directivos docentes, sin desconocer otros factores relevantes por demás. Entonces, cada uno de los aspectos relacionados en la charla influyen en el ejercicio de la gestión escolar, permitiendo procesos engranados que den

respuesta a las necesidades de la comunidad educativa. Como dice Leithwood "Los directivos docentes son los maestros de maestros".

- Todos los aspectos tratados son de suma importancia para lograr mejor calidad educativa

COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ

El 100 % de directivos del Colegio José Joaquín Castro Martínez contestaron que **SI fueron pertinentes**, porque:

- A partir de un estudio juicioso de las competencias y/o habilidades de los directivos docentes extrae elementos que funcionan implícitamente en las instituciones y que se deben hacer explícitos para reconocerlos, modificarlos y mejorarlos. Adicionalmente, el estudio que hace la Rectora Miranda es una evidencia de como un lenguaje administrativo y económico puede ser aplicado al ámbito educativo sin desdibujar la escuela. Es una reflexión que brinda elementos para la discusión de la educación organizada.
- Los planteamientos desarrollados en la exposición de la sra. rectora son muy pertinente, toco temas de la cotidianidad del directivo docente sustentados desde las teorías propias de la administración y los llevo a la realidad con muy buenos ejemplos. Este ejercicio lleva a pensar que ejercer de directivo docente no es solo un quehacer desordenado y llevado por el día a día sino que requiere la reflexión y el estudio de todas las situaciones, una mirada holística de la institución, la toma de decisiones informadas y compartidas con los representantes de la comunidad educativa.
- Son pertinentes, ya que estos permiten ampliar el panorama que se tiene de la gestión directiva, así como permite reconocer los factores en los cuales dicha gestión está fallando o ignorando y debe empezar a mejorar, con el fin de generar mejores resultados.

PREGUNTA 2: Mencione tres aspectos del liderazgo directivo que usted considera se deben fortalecer en la institución educativa

CHUNIZA IED	JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación, la unidad de mando, determinación y unificación de criterios así como la toma de decisiones asertiva e institucionales, son aspectos fundamentales en el liderazgo directivo que nos permitirán fijar con precisión los objetivos, estrategias y planes que nos lleven a la consecución de los propósitos y la misión institucional a fin de fortalecer y consolidar nuestro proyecto educativo institucional. Debemos trabajar arduamente en estos aspectos con el fin de mejorar la gestión adelantada hasta este momento en el colegio Chuniza. Este tipo de espacios de fortalecimiento teórico son de vital importancia para apuntar a la mejora continua. Muchas gracias por la oportunidad. • Paradigmas intelectuales que permean tanto a los docentes como a los directivos docentes y que son convalidados desde la experiencia, pero que requieren cambios significativos para humanizar aún más nuestra labor Visión, apoyo y engranaje desde el PEI a fin de unificar y enfocar hacia un mismo objetivo, las diversas actividades institucionales que se lideran desde todos y cada de los procesos de gestión de la institución. Finalmente, fortalecer los procesos institucionales desde la visión, los intereses y las necesidades reales de la comunidad educativa, para que se cumpla la razón de ser de una institución educativa: Una educación de calidad, más humana y menos estadística. • Fortalece el liderazgo compartido. Un ejercicio de liderazgo más horizontal que vertical, claro está, partiendo de un liderazgo compartido. Las decisiones se deben encaminar a fortalecer los procesos de enseñanza, ese es el foco. • Trabajo en equipo, compromiso laboral y corresponsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Comunicación (Comunicación asertiva y Canales de comunicación • Eficacia – Eficiencia • La toma de decisiones debe tener como prioridad el bienestar de la comunidad sobre algunos intereses personales • El alcance de la Misión y la Visión institucional se logra con el estricto cumplimiento de las funciones de cada miembro de la comunidad, la evaluación institucional anual arroja información sobre fallas en el cumplimiento de funciones vitales. NO SE EVIDENCIAN ACCIONES CORRECTIVAS. • Modernización de equipo, tareas y procedimientos. • Planeación y ejecución

Tabla 17. Resultados de Discusión y reflexión de la Conferencia, sobre Aspectos del liderazgo directivo que se deben fortalecer en las instituciones educativas elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.6. FASE III: Taller 4. Gestión Directiva (Ver anexo 7)

OBJETIVO: Determinar aspectos relevantes sobre la gestión educativa basados en los postulados de Pilar Pozner


<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>				
<p>FECHA: Agosto 12 de 2015 TIEMPO : 45 Minutos</p> <p>1. Se observó e Video de “ GESTION EDUCATIVA ” de Pilar Pozner</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=wzbv9RztvUg</p>  <p>Posteriormente se reflexionó en el equipo directivo sobre algunos aspectos relevantes sobre la gestión educativa mencionados en el video anterior de Pilar Pozner</p> <p>2. Se entregó la siguiente matriz a cada miembro del equipo para que registrara sus aportes y posteriormente se socializara:</p> <table border="1" data-bbox="203 1564 883 1789"> <thead> <tr> <th data-bbox="203 1564 548 1696">COMPETENCIAS DE LA GESTION DIRECTIVA SEGÚN PILAR POZNER</th> <th data-bbox="548 1564 883 1696">DESDE NUESTRA INSTITUCION (¿Cómo vivencia usted las competencias desde su rol dentro de la institución?)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="203 1696 548 1789"></td> <td data-bbox="548 1696 883 1789"></td> </tr> </tbody> </table>	COMPETENCIAS DE LA GESTION DIRECTIVA SEGÚN PILAR POZNER	DESDE NUESTRA INSTITUCION (¿Cómo vivencia usted las competencias desde su rol dentro de la institución?)			<p>Los aspectos relevantes sobre la gestión educativa a partir del video: “Gestión educativa de Pilar Pozner los miembros del equipo directivo destacaron los siguientes aspectos que se ilustran en la Tabla 19, a partir de la socialización y puesta en común de los aportes realizados en la matriz diligenciada por cada miembro de los equipos directivos.</p>
COMPETENCIAS DE LA GESTION DIRECTIVA SEGÚN PILAR POZNER	DESDE NUESTRA INSTITUCION (¿Cómo vivencia usted las competencias desde su rol dentro de la institución?)				

Tabla 18. Taller No 4. Gestión Directiva elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.6.1 Resultados Taller No 4: Gestión Directiva

Aspectos relevantes sobre la gestión educativa a partir del video: Gestión Educativa de Pilar Pozner los miembros del equipo directivo destacaron los siguientes aspectos:

COLEGIO CHUNIZA IED	COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED
<p>Como directivo docente se deben tener unas características específicas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser reflexivo • Tomar decisiones • Tener y guiar un liderazgo transformacional <p>Estas habilidades deben conducir a crear una gestión estratégica, no en lo administrativo o de papel, sino en lo pedagógico, lo cual significa que debe estar orientado a que los educandos aprendan a través de múltiples estrategias diseñadas por un equipo encargado de crear un liderazgo profesional.</p> <p>Con base en estos aspectos se puede indicar que algunas de las competencias de los directivos docentes deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guiar hacia la obtención de un logro predeterminado, que debe ser un aprendizaje acertado por parte de los educandos. Esto es crear estrategias que permitan que el alumno realmente aprenda a hacer, a partir de un asesoramiento sistemático basado en una retroalimentación. • Tener capacidad de trabajar con otros, o sea habilitar una cultura colaborativa. Esto significa que debe tener asesores, delegar funciones y crear una cultura de cambio a nivel de los diferentes entes institucionales, que brinden aportes positivos. • Atender especialmente el aprendizaje organizacional. Esto significa que debe estar atento al avance de los saberes de todos los implicados en los procesos pedagógicos. • Ser capaz de crear un clima de trabajo sano, claro y proactivo. Crear culturas de trabajo que permitan avanzar y mejorar, esto se logra movilizandando con liderazgo • Buscar una cultura cooperativa entre los docentes principalmente, buscando superar y no ocultar nuestras limitaciones. Puede ser alentando a la capacitación. • Saber orientar la escuela hacia el entorno. Esto es tener capacidad para formar a los estudiantes no solo en los aspectos curriculares o pedagógicos sino como seres humanos. • Ser líder en la negociación y atención de conflictos de todos los entes involucrados en la 	<ul style="list-style-type: none"> • El énfasis en lo pedagógico nunca se debe perder. Quizá el desplazamiento de lo pedagógico por lo administrativo y/o organizacional ha generado resistencia en los docentes. • Sin motivación no es posible realizar ningún cambio. Como directivo debo transmitir y generar motivación hacia la realización de tareas. • El liderazgo es clave en cualquier proceso, independiente del ámbito de aplicación. • Se debe generar una cultura de trabajo que permita la movilización de los docentes y su empoderamiento. • Es importante no tener miedo al cambio, lo cual permite que las instituciones educativas se piensen nuevas alternativas que innoven el rol de las instituciones, lo cual se hace visible en, por ejemplo, el avance de las nuevas tecnologías, trayendo consigo nuevas formas de aprendizaje y de trabajo. • De igual manera, es relevante de dicho video las competencias y habilidades que allí se mencionan, ya que estas permiten evidenciar el avance de toda la institución educativa, teniendo en cuenta cada miembro de la misma comunidad, haciendo que dicho tipo de gerencia no sea autoritaria y burocrática, sino por el contrario permite el crecimiento personal y colectivo de todos los que conforman dicha institución. • Por último, dicho video permite reconocer que si bien se tiene una buena gestión administrativa, esto permitirá mejorar principalmente la cultura de trabajo, el clima organizacional, la percepción que se tiene del colegio en su entorno y sobre todo generar intervenciones sistemáticas y organizadas dentro de las instituciones educativas. • Es relevante tener claro en primera instancia que la escuela debe ser una comunidad de aprendizaje, en dos sentidos; aprendizaje, actualización y cualificación de los maestros, en consecuencia aprendizajes significativos y empoderamiento de los estudiantes. El directivo docente debe gestionar la cualificación de los docentes propiciando la formación de equipos de

<p>comunidad educativa. Ya que los problemas son parte de la cotidianidad, se debe atender, tratar de resolver y/o aminorarlos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser eficaz en el manejo de conflictos, tratando de liberarse del papeleo y realizando intervenciones sistémicas y organizadas a través de proyectos que implique cambios y mejoras institucionales. 	<p>trabajo disciplinarios e interdisciplinarios, internos y externos –redes- y en consecuencia se debería exigir un alto nivel de aprendizaje en los estudiantes, evidenciado en altas tasas de promoción y mejora sustancial en los resultados de las pruebas internas y externas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La unidad de criterios y la apropiación del Horizonte Institucional, es un aspecto fundamental para la orientación del trabajo institucional. La claridad de las metas por alcanzar, compartidas por toda la comunidad educativa y las responsabilidades concretas de cada uno de los miembros son garantía del alcance de las metas y objetivos propuestos por la escuela. • Con la orientación que señala el Horizonte Institucional, cada miembro de la comunidad educativa tiene internalizada la responsabilidad y las tareas que le corresponden para obtener las metas propuestas. Por lo anterior es fundamental que el Directivo Docente tenga la capacidad de generar la dinámica institucional que permita la movilización de todos los miembros y estamentos de la comunidad • La comunicación proactiva sustenta el devenir armónico de una institución. Las informaciones y decisiones emanadas de las autoridades educativas y de los diferentes estamentos del Gobierno Escolar, deben ser comunicadas por escrito a todos los miembros de la comunidad, inmediatamente se produzcan • Las decisiones individuales que por función deba tomar el Directivo Docente y que impacten la comunidad educativa, deberían ser consultadas con su equipo de trabajo, esa asesoría dará luces para tomar una decisión acertada. • Para el Directivo Docente el manejo adecuado de los conflictos, es una competencia que se pone a prueba en todo momento. En la escuela se presentan a diario conflictos que deben ser atendidos de manera acertada, porque es un espacio de aprendizaje para estudiantes y maestros. Todos los conflictos serán atendidos con prontitud y en condiciones que las partes queden comprometidas a aportar en la resolución o apaciguamiento del conflicto. • Es importante pensar en la siguiente afirmación: TENEMOS ESCUELAS DEL SIGLO XIX MAESTROS DEL SIGLO XX y ESTUDIANTES DEL SIGLO XXI ¿Cómo conciliamos estos siglos?
---	---

Tabla 19. Taller 4. Resultados del Taller Gestión Directiva de los Equipos Directivos elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.7. FASE III: Taller 5. Competencias del Directivo Docente (Ver anexo 8)

OBJETIVO: Reconocer y describir las competencias del Directivo Docentes basado en los postulados de Pilar Pozner


ACCIONES	RESULTADOS
<p>FECHA: Agosto 26 de 2015 TIEMPO : 1 hora</p> <p>1. Se observó el video Competencias directiva de Pilar Pozner – 36 minutos</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo : Competencias directivas</p> <p>Pilar Pozner - Competencias directivas - YouTube</p>  <p>https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo 21 jun. 2014 - Subido por Centro de Maestros 1807 Tepic Curso-Taller "Elementos metodológicos para la construcción de la Ruta de Mejora" Nayarit. Category. Education ...</p> <p>A partir de las siguientes competencias del Directivo Docente planteadas por Pilar Pozner:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al logro, y aprendizaje 2. Capacidad de trabajar con otros, de delegar, pero saber a quién se le debe delegar. 3. Atención aprendizaje organizacional, donde todos puedan prender. (Desarrollo profesional.) 4. Capacidad de crear un clima organizacional claro, cultura de trabajo colaborativa. 5. El entorno la comunidad, la percepción que ellos tengan de la escuela, comunicación con el entorno. 6. Negociación de los conflictos. Cómo se resuelven, no verlos como algo extraño. 7. Trabajo en equipo (sin desmeritar el trabajo individual) 8. Gestión estratégica, centrada en la educación. 9. Liderazgo <p>Se plantea revisarlas y posteriormente abordar 2 interrogantes:</p> <p>¿Cómo vivencia usted las competencias desde su rol dentro de la institución?</p> <p>¿Cuáles aspectos son importantes a tener en cuenta en la institución sobre las habilidades del Equipo directivo docente?</p>	<p>En las tablas siguientes # ..., se presenta los resultados de cada institución a partir de las preguntas de reflexión a cada integrante del equipo directivo.</p> <p>¿Cómo vivencia usted las competencias desde su rol dentro de la institución?</p> <p>¿Cuáles aspectos son importantes a tener en cuenta en la institución sobre las habilidades del Equipo directivo docente?</p> <p>Posteriormente se socializa y comparte las competencias directivas de cada uno. Al igual que las habilidades del equipo</p>

Tabla 20. FASE III: Taller 5. Competencias del Directivo Docente elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.7.1 Resultados del Taller 5 - Competencias del Directivo Docente

Desde cada Institución (¿Cómo vivencia usted las competencias desde su rol dentro de la institución?)

COLEGIO CHUNIZA IED	COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED
<p>ORIENTACION ESCOLAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genero estrategias de reflexión y formación que facilitan a los estudiantes la toma de decisiones para su proyecto de vida, en el ámbito escolar, afectivo, vocacional y profesional. • Realizo asesoría y acompañamiento a docentes, estudiantes, padres de familia para propiciar el proceso de desarrollo integral de los estudiantes. • Articulo las acciones del servicio de orientación a los procesos pedagógicos, organizativos y transversales. • Acompaño procesos de organización y participación familiar y comunitaria, en la consolidación y fortalecimiento del PEI. • Participo en instancias organizativas del gobierno escolar como: Consejo Académico, Consejo Directivo, Comité de Convivencia y Comité de Evaluación y Promoción, para brindar asesoría con relación a (dificultades en el aprendizaje, comportamiento, deserción escolar y las relaciones intrafamiliares). • Oriento a nivel individual y grupal para la atención a problemas socialmente relevantes (Alcoholismo, drogadicción, maternidad, adolescente, maltrato, dificultades de aprendizaje, abuso y explotación sexual). 	<p>ORIENTACION ESCOLAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se puede destacar la organización del equipo en cuanto a las tareas que se realizan al interior del colegio. A la hora de dividir el trabajo, cada uno realiza la actividad que le corresponde, pero siempre teniendo en cuenta gustos, intereses y disponibilidad. Así mismo, las relaciones interpersonales y la comunicación fluyen adecuadamente. A la hora de compartir, interactuar y dialogar es evidente el ambiente sano y asertivo. Finalmente, en cuanto a la negociación y atención de conflictos considero que diariamente se ponen juego las habilidades para atender este tipo de situaciones entre la comunidad educativa. Del éxito de la negociación y atención de los conflictos depende en cierta medida el clima escolar en general. • orientación al logro, capacidad de crear un clima organizacional agradable y favorable dentro de la institución educativa, capacidad para trabajar con los otros, teniendo en cuenta la importancia del trabajo interdisciplinario donde se valore el saber del otro y negociación de conflicto. • Presento proyectos de acuerdo con las necesidades de la comunidad educativa y la filosofía de la Institución. • Busco apoyo y asesoría a los diferentes estamentos de la comunidad educativa a fin de mejorar los resultados académicos y de convivencia. • Participo en los comités que sea requerido. • Atiendo los casos especiales de comportamiento y aprendizaje que se presenten en la Institución. • Realizo el seguimiento de los casos de estudiantes cuyo comportamiento obstaculice el buen funcionamiento de la Institución. • Elaboro y ejecuto programas para el servicio social. • Brindo especial colaboración en los procesos propios del grado 11° como es el servicio militar obligatorio y orientación profesional. • Diligencio la respectiva inscripción de las pruebas Saber 11

	<ul style="list-style-type: none"> • Soy responsable y realizar el respectivo seguimiento y reporte de alertas establecidas en el programa de salud al colegio. • Realizar la escuela de padres para fortalecer el núcleo familiar. • Presentar anualmente o cuando me retire de la institución el informe de gestión al Rector sobre las actividades de su dependencia. • Actúo como agente de enlace o agentes que apoyan la remisión de los casos de violencia escolar o vulneración de derechos sexuales y reproductivos a las instituciones o entidades según lo establecido en la Ruta de Atención Integral. • Participo en la definición de los planes individuales y grupales de intervención integral y seguir los protocolos establecidos en la Ruta de Atención Integral. • Apoyo al comité escolar de convivencia en el desarrollo de estrategias e instrumentos destinados a promover y evaluar la convivencia escolar y la promoción de los derechos sexuales y reproductivos, así como documentar los casos que sean revisados en las sesiones del mismo. • Participo en la construcción, redacción, socialización e implementación del manual de convivencia • Involucro a las familias, a través de la escuela para padres y madres, en los componentes y protocolos de la ruta de atención integral. • Realizo seguimiento: el cual consiste en realizar una serie de actividades evaluativas sobre el progreso de los estudiantes con el fin de determinar hasta qué punto el programa de orientación en particular y el currículo en general, satisface las necesidades de los estudiantes y la comunidad.
<p>COORDINACION ACADEMICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidero el proceso de ajuste y organización del P.E.I. • Ejecuto las decisiones del consejo directivo y académico en lo relacionado con la orientación del proceso de enseñanza aprendizaje. • Coordino la elaboración y ejecución de proyectos pedagógicos, lúdicos, deportivos, culturales y sociales de la institución. • Velo por el cumplimiento de la programación académica de la institución. • Presido las comisiones de evaluación y promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • COORDINACION ACADEMICA Y CONVIVENCIA • Superviso la construcción y aplicación institucional de pruebas tipo saber • Participo en la planeación y ejecución de las reuniones periódicas de área, proyectos, ciclos, jornadas pedagógicas, espacios para planear los aprendizajes de los estudiantes. • Participo en la programación de capacitaciones en temas de actualización para los maestros

<ul style="list-style-type: none"> • Atiendo inquietudes de los estudiantes y /o padres de familia cuando se requiere su intervención según el conducto regular. • Velo por el cumplimiento general de las programaciones de áreas para los diferentes grados que ofrece la institución. • Organizo el manejo y control de la sistematización de los resultados académicos de los estudiantes de acuerdo con la compañía de Sistematización contratada por la I.E.D. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivo la profesionalización de los maestros, para que cursen maestrías y doctorados • Reitero a los maestros, que son profesionales de la educación y responsables del aprendizaje y éxito de estudiantes. Que la escuela es un lugar de alegría y desarrollo humano. • Atiendo, asesoro, apoyo y hago seguimiento a estudiantes con dificultades académicas y/o de convivencia. • Promuevo espacios de análisis de los resultados de la evaluación externa e interna de los estudiantes para que se evidencien las dificultades y fortalezas, proponiendo acciones de mejoramiento. • Propongo estudio de casos de estudiantes que requieren mayor atención y apoyo por parte de los diferentes profesionales de la escuela u otras entidades. • Mantengo comunicación asertiva con los padres de familia. • Establezco una comunicación asertiva con todos los miembros de la comunidad. • Aclaro que el cuerpo docente una la comunidad de profesionales y que en las relaciones y la comunicación se debe mantener ese nivel. • No he logrado emprender acciones para favorecer la integración de la comunidad a la escuela, aunque los padres formen parte del Gobierno Escolar su actuación es nula. • Los conflictos entre los estudiantes se gestionan por medio de la comunicación directa, acudiendo a los acordados en el Manual de Convivencia. Si es necesario se remiten a HERMES. • Los conflictos entre maestros, según su característica se dialogan o se remiten al rector. • He contribuido para que conformen equipos de trabajo exitosos, que han mejorado el ambiente escolar, liderando proyectos pertinentes e interesantes. • Apoyo el aprendizaje y la resolución de retos pedagógicos en grupo. • Propicio la delegación o dirección de trabajos o grupos específicos, propios de la organización escolar
<p>COORDINACION CONVIVENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implemento estrategias de divulgación, ajustes, actualización e implementación del Manual de Convivencia. • Doy a conocer las decisiones de convivencia que se manejan en la institución. • Propongo estrategias de formación y mejoramiento en el aspecto de convivencia. • Mantengo permanente contacto con docentes, directivos, padres de familia y estudiantes para atender requerimientos, sugerencias e implementación de alternativas de solución. • Realizo un seguimiento convivencial para aquellos estudiantes que han sido notificados por alguna falta (grave o extrema gravedad) con ayuda de orientación 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivo la profesionalización de los maestros, para que cursen maestrías y doctorados • Reitero a los maestros, que son profesionales de la educación y responsables del aprendizaje y éxito de estudiantes. Que la escuela es un lugar de alegría y desarrollo humano. • Atiendo, asesoro, apoyo y hago seguimiento a estudiantes con dificultades académicas y/o de convivencia. • Promuevo espacios de análisis de los resultados de la evaluación externa e interna de los estudiantes para que se evidencien las dificultades y fortalezas, proponiendo acciones de mejoramiento. • Propongo estudio de casos de estudiantes que requieren mayor atención y apoyo por parte de los diferentes profesionales de la escuela u otras entidades. • Mantengo comunicación asertiva con los padres de familia. • Establezco una comunicación asertiva con todos los miembros de la comunidad. • Aclaro que el cuerpo docente una la comunidad de profesionales y que en las relaciones y la comunicación se debe mantener ese nivel. • No he logrado emprender acciones para favorecer la integración de la comunidad a la escuela, aunque los padres formen parte del Gobierno Escolar su actuación es nula. • Los conflictos entre los estudiantes se gestionan por medio de la comunicación directa, acudiendo a los acordados en el Manual de Convivencia. Si es necesario se remiten a HERMES. • Los conflictos entre maestros, según su característica se dialogan o se remiten al rector. • He contribuido para que conformen equipos de trabajo exitosos, que han mejorado el ambiente escolar, liderando proyectos pertinentes e interesantes. • Apoyo el aprendizaje y la resolución de retos pedagógicos en grupo. • Propicio la delegación o dirección de trabajos o grupos específicos, propios de la organización escolar
<p>RECTORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oriento la ejecución del proyecto institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar. 	<p>RECTORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidero el comité, escolar de convivencia acorde con lo estipulado en los artículos 1,12 Y 13 de la Ley 1620 de 2013. • Lidero la revisión y ajuste del proyecto educativo institucional, el manual de convivencia, y el sistema institucional de evaluación anualmente, en un

<ul style="list-style-type: none"> • Vela por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto • Establezco canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa; • Identifico las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional; • Promuevo actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local; 	<p>proceso participativo que involucre a los estudiantes y en general a la comunidad educativa, en el marco del Plan de Mejoramiento Institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidero la construcción y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional, con la participación de los distintos actores de la comunidad. • Represento al Colegio ante las autoridades educativas y la comunidad escolar. • Promuevo el diálogo entre todos los miembros de la comunidad educativa para lograr una mayor identificación con los principios educativos del centro. • Convoco y presido el Consejo Académico para coordinar acciones que concreten los objetivos del P.E.I. • Coordino y organizo la planeación general de cada año lectivo y vela por su cumplimiento. • Controlo el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo. • Trato con respeto, imparcialidad y rectitud a las personas con que tenga relación por razones del servicio. • Establezco canales de comunicación. • Administro el fondo de servicios educativos y los recursos de la Institución. • Asisto a las capacitaciones, que permitan actualizar mi desempeño.
---	--

Tabla 21. Resultados del Taller 5 - Competencias del Directivo Docente de los roles del Equipo Directivo elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.7.2 Resultados del Taller 5 - Habilidades del Directivo Docente

Desde cada Institución

Algunos aspectos importantes sobre las habilidades del directivo docente. Los miembros del equipo directivo destacaron los siguientes aspectos:

COLEGIO CHUNIZA IED	COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED
<ul style="list-style-type: none"> • Ser un buen líder • Asumir con responsabilidad las funciones a su cargo, siendo apoyo de los procesos institucionales • Poseer clara conciencia de la misión educativa. • Tener una adecuada e imparcial autoridad. • Coordinar el trabajo de toda la organización, estimulando el espíritu del equipo. • Estrechar las relaciones entre la organización, la comunidad y el ambiente que lo rodea. • Brindar estímulos. • Mantener una eficaz comunicación con todos los integrantes de la institución, entre otros. • Estar abierto al cambio • Demostrar sentido de pertenencia e identidad institucional • Planear, Organizar y controlar los procesos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Es clave la asertividad. Ser asertivo en todas las formas de relacionarnos. • Las relaciones interpersonales son importantes al interior de la escuela. • Cuidado y autocuidado • Compromiso ético • Auto-aprendizaje reflexivo (no repetir las mismas estrategias siempre) • Asertividad, capacidad de expresarse sin agredir ni manipular • Relaciones interpersonales (relaciones profesionales) • Capacidad de adaptación al cambio. Reinventarse como directivos • Responsabilidad (asumir la autoridad y capacidad simbólica) • Dirección de sí mismo, de bajar el estrés, de manejar una agenda, dedicar tiempo para uno mismo

Tabla 22. Resultados del Taller 5 - Habilidades Equipo Directivo elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

Teniendo en cuenta las habilidades que se mencionan anteriormente, todas son necesarias para ejercer el rol de directivo docente, porque, si bien allí se tiene en cuenta tres aspectos importantes, el primero de ellos se relaciona con el compromiso con la institución educativa, el segundo con el compromiso con los empleados o cuerpo docente y ultimo con el compromiso personal, características integras e importantes al momento de querer desempeñar un cargo directivo.

Las habilidades planteadas aquí con las que debe contar un directivo docente en principio lo hacen ver como un ser excepcional o un super –humano; el reto de dirigir una comunidad

educativa no requiere menos, por el compromiso misional que tiene la escuela. Habilidades como; Compromiso Ético, Responsabilidad, Dirección de sí mismo, Asertividad, retan a los gobiernos a elegir a los maestros y directivos docentes entre los mejores seres humanos y profesionales formados en escuelas y universidades con los más altos estándares de calidad. El aprendizaje reflexivo, las relaciones interpersonales profesionales y productivas, la adaptación creativa al cambio, se desarrollan en el trabajo diario, en la interacción creativa, en una escuela que favorezca el trabajo creador. Con espacios, dotación, apoyos profesionales, que permitan el diario crecimiento del maestro.

Las habilidades y competencias que debe tener un directivo docente son de diversa índole, entre ellas: conocimientos teóricos, habilidades sociales y comunicativas, saberes, capacidades, valores entre otras, es fundamental que el equipo directivo este en contante formación en cada uno de estos aspectos, sobre todo desde la parte humana. Por otro lado las personas que hacen parte de estos equipos cuentan además con una cargas emocionales, laborales que pueden generar estrés y problemas de salud por lo cual también necesitan apoyo desde bienestar a nivel central y también dentro de la institución.

5.1.8. FASE III: Taller 6. Gestión Directiva Humanista (Ver Anexo 9)

OBJETIVO: Identificar las principales características que existen en la gestión de una institución educativa desde un enfoque humanista a partir del reconocimiento de las características de cada miembro de la comunidad educativa

<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>
<p>FECHA: Septiembre 8 de 2015 TIEMPO : 45 Minutos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Observaron las siluetas de cada miembro de la comunidad educativa ubicados en el tablero y se les indico identificar y escribir: <ol style="list-style-type: none"> A. Al lado izquierdo de las siluetas 3 características que identifican en los diferentes miembros de la comunidad educativa B. Escribir al lado derecho de las siluetas las características que consideran deben fortalecer en cada miembro de la comunidad educativa 	<p>A partir del taller se reflexionó en torno a 2 aspectos de la Gestión Directiva Humanista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de como la gestión surge desde las personas y para las personas • Definición de características que identifican en los diferentes miembros de la comunidad educativa y aspectos por fortalecer. <p>En la tabla siguiente se presentan los resultados del taller en cada uno de los aspectos abordados.</p>

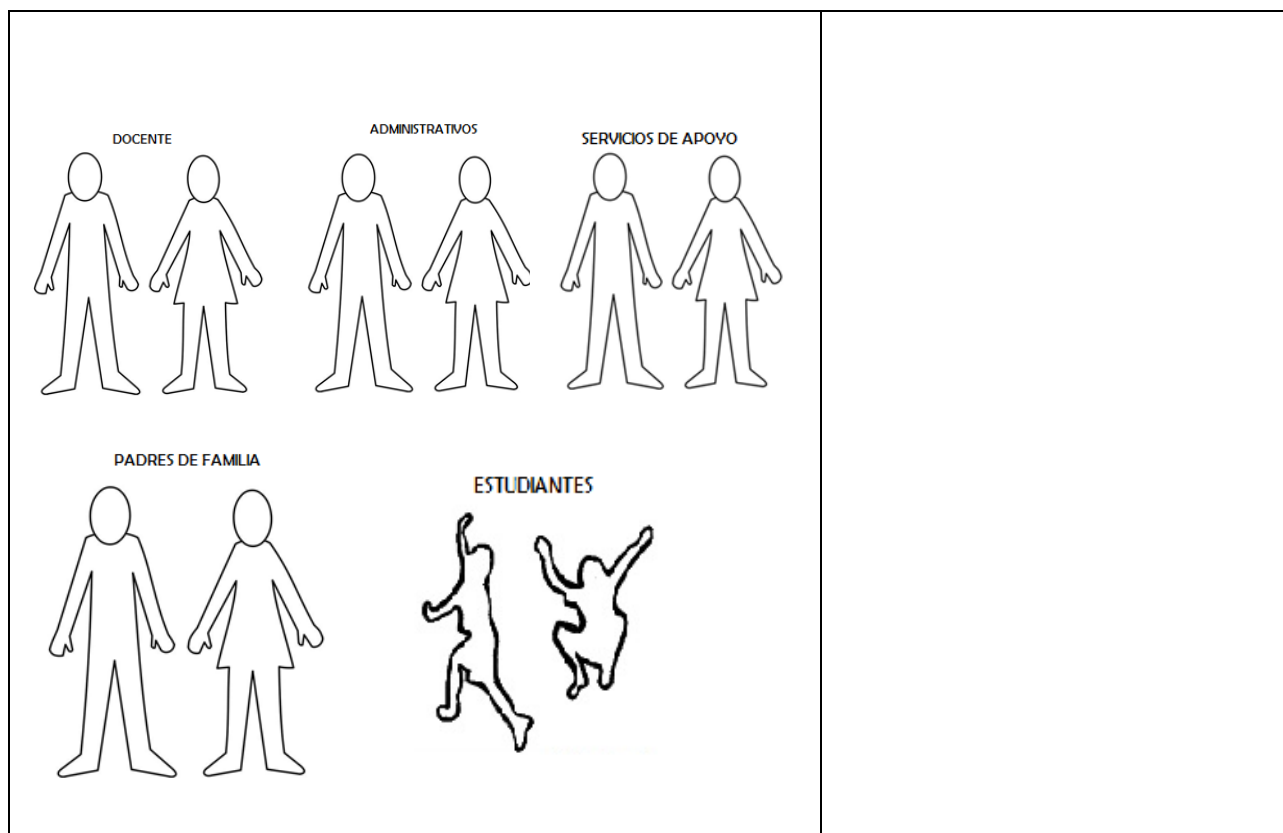


Tabla 23. FASE III: **Taller 6.** Gestión Directiva Humanista, elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.8.1 Resultados Taller No 6: Gestión Directiva desde una perspectiva humanista y comunidad educativa

MIEMBRO COMUNIDAD EDUCATIVA	COLEGIO CHUNIZA IED		COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED	
	CARACTERISTICAS	ASPECTOS A MEJORAR	CARACTERISTICAS	ASPECTOS A MEJORAR
DOCENTES	Respetuosos Responsables Comprometidos Con sentido de pertenencia	Autonomía Propuestas Pedagógicas acorde a la actual población de estudiantes Motivación y Orientación al logro académico Actualización en las nuevas tecnologías	Responsables Comprometidos Honestos	Autonomía Actualización - Orientación al logro

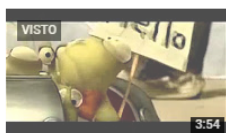
ADMINISTRATIVOS	Diligentes Respetuosos Colaboradores Responsables	Puntualidad Organización de espacios Distribución adecuada de funciones acorde a las necesidades de la institución	Responsables Colaboradores Asertivos	Orientación al logro Aprendizaje Organizacional
SERVICIOS DE APOYO	Colaboradores Respetuosos Amables	Participación Mayor compromiso y sentido de pertenencia	Colaboradores Asertivos Respetuosos	Participación
PADRES DE FAMILIA	Respetuosos Colaboradores Participativos en actividades culturales	Compromiso Puntualidad y asistencia al colegio Mayor acompañamiento en los procesos académicos y convivenciales de sus hijos.	Colaboradores Respetuosos	Capacidad para resolver conflictos Compromiso
ESTUDIANTES	Alegres Talentosos Creativos Respetuosos Colaboradores Participativos	Capacidad para resolver conflictos Orientación al logro Compromiso Responsabilidad	Creativos Respetuosos Colaboradores	Capacidad para resolver conflictos Compromiso Orientación al logro

Tabla 24. Fase III. Resultados Taller No 6 Gestión Directiva elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.9. FASE IV: Taller 7. Reconoce El Líder que hay en Ti (Ver anexo 10)

OBJETIVO: Identificar los componentes de un líder directivo para fortalecer su liderazgo, con el fin de mejorar los procesos de la Institución Educativa

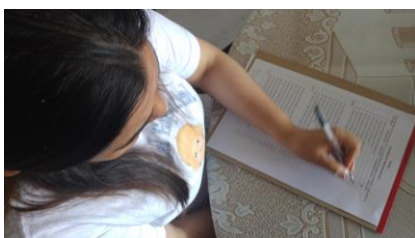
<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>
<p>FECHA: Septiembre 15 de 2015 TIEMPO : 1 hora</p> <p>1. <u>Se observó el video: Liderazgo Motivación. Excelente Video Inspirador</u> https://www.youtube.com/watch?v=XwVIfTTW14 <u>Liderazgo motivación</u></p>	<p>Se logró la aplicación del Test sobre las características de liderazgo de cada miembro del equipo Directivo y desde allí un ejercicio de auto reflexión.</p> <p>En las tablas 26 y 27 se presentan los resultados y análisis de los 3 momentos del taller.</p>



Liderazgo motivación Excelente video inspirador
 David Chavez Alejo
 Hace 4 años · 585.302 visualizaciones
 uno de los videos mas emotivos que he visto, un grupo de marcianos llega a la tierra a hacer amigos, nos lleva a profundas ...

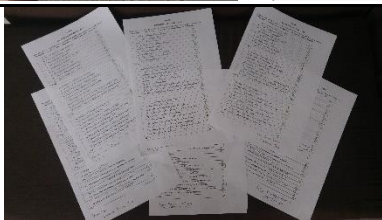
Según el video, cada uno de los participantes expreso con una (1) palabra diferente el mensaje que deja como reflexión.

2. De forma individual se diligencio el test: RECONOCE EL LIDER QUE HAY EN TI (tomado de un diario en el viento. ¿Qué es el liderazgo?. Abakos Editorial Ltda: Bogotá: pág 9)



TEST 1
 RECONOCE EL LIDER QUE HAY EN TI?
 Marque este test. Puntaje de 1 a 5 a cada afirmación según sea verdadera o aplicable a ti.
 1. No siempre 2. Rara vez cierto 3. Algo cierto 4. Generalmente cierto 5. Muy cierto

1. ¿Soy dominante con otros compañeros?	<input type="checkbox"/>
2. ¿Tengo una gran energía y fuerza?	<input type="checkbox"/>
3. ¿Hablo y actúo con autoridad?	<input type="checkbox"/>
4. ¿Me encanta ser la estrella en lo que hago?	<input type="checkbox"/>
5. ¿Hago montones de amigos?	<input type="checkbox"/>
6. ¿No me gusta que me limiten?	<input type="checkbox"/>
7. ¿Me adapto bien a las escenas sociales?	<input type="checkbox"/>
8. ¿Tengo una mente rápida y eficiente?	<input type="checkbox"/>
9. ¿Hago demasiadas cosas al tiempo?	<input type="checkbox"/>
TOTAL	<input type="checkbox"/>
10. ¿Se deflan con facilidad mis sentimientos?	<input type="checkbox"/>
11. ¿Miro las cosas de un modo especial y creativo?	<input type="checkbox"/>
12. ¿Me quedo entusiasmado con juegos en mi cabeza?	<input type="checkbox"/>
13. ¿Tengo una personalidad tranquila e íntima?	<input type="checkbox"/>
14. ¿Parece que no me interesan las normas sociales?	<input type="checkbox"/>
15. ¿Me gusta ser muy observado?	<input type="checkbox"/>
16. ¿Induzco a las personas a que me digan que soy encantador y obediente?	<input type="checkbox"/>
17. ¿Me cuesta tomar decisiones y seguir a los demás la mayoría de las veces?	<input type="checkbox"/>



3. Se finalizó con la socialización los resultados y se concluyó con unas reflexiones de equipo frente al ejercicio realizado



EQUIPO DIRECTIVO – COLEGIO CHUNIZA IED



EQUIPO DIRECTIVO – COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ

Tabla 25. Fase IV Taller No 7- Reconoce el líder que hay en Ti, elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.9.1 Resultados Taller No 7: “RECONOCE EL LIDER QUE HAY EN TI”

1. Según el video: “Liderazgo Motivación”, cada uno de los participantes del equipo directivo destacaron las siguientes palabras como reflexión del mensaje aportado por el video:

COLEGIO CHUNIZA IED	COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED
<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia • Compromiso • Decisión • Trabajo en Equipo • Orientación al logro • Motivación • Constancia • Determinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiración • Arriesgarse • Perseverar • Avanzar • Mejorar • Aprender • Luchar • Constancia • Sabiduría

Tabla 26. Fase IV Resultados Taller No 7- Reconoce el líder que hay en ti- Palabras destacadas del video elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

Con relación a los aspectos de Liderazgo que el video destaca, se encontró que los aspectos comunes que resaltaron los dos equipos directivos fueron: La constancia y perseverancia. En el momento de la reflexión sobre el video destacaron aspectos tales como: la importancia del trabajo en equipo para la alcanzar las metas institucionales, la necesidad de fortalecer el compromiso en los procesos de mejoramiento y la motivación como factor determinante en el clima organizacional. El compromiso es una variable importante, es un aspecto relevante en la gestión, que es intrínseco pero que también se puede motivar, si bien es una variable no medible, indiscutiblemente permite consolidar el trabajo de la comunidad educativa, el nivel de pertenencia y entrega frente a sus procesos, a la gestión que se realizan dentro de ella y en eso están reflexionando los equipos directivos.

2. De forma individual se diligencio el test: RECONOCE EL LIDER QUE HAY EN TI (tomado de un diario en el viento. ¿Qué es el liderazgo?)

Para analizar los resultados se tuvo en cuenta lo propuesto en la Cartilla 2011: Un Diario en el viento

Si la suma de los cuadrados es mayor: reacciona ante el mundo con energía y entusiasmo, es muy activo y confrontador, independiente en su forma de actuar y le gusta ser el centro de atracción en lo que hace, se relaciona con los demás con seguridad y entusiasmo, le gusta ser dominante, imponente y activo con lo que inicia.

Si la suma de los círculos es mayor: goza de la introversión, su mundo es silencioso, apacible, creativo y soñador; goza de las actividades con pocos amigos, en silencio, y le pone pausa a la vida, poco de conflictos y un mundo con más armonía; goza de un libro, una lectura, de un arte o sencillamente de hacer actividades que le entretienen.

Si la suma de los triángulos es mayor: goza de la relación con los demás, es comprometido con el beneficio de las personas, pone mayor énfasis en las relaciones y el buen trato, es responsable con los compromisos, leal y obediente, pues es importante gozar de buena compañía con seguridad y confianza.

SOLUCION TEST	COLEGIO CHUNIZA IED	COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED
Cuadrados	Coordinadora de Convivencia JM	Coordinadora Sede A JM- Ciclos 4 y 5
Círculos	Rector	-
Triángulos	Coordinadores JT (2) Orientadoras (2)	Rector Orientadoras (3) Coordinador Sede A J Ciclos del 1 al 3 Coordinador Sede A JT

Tabla 27. Fase IV Resultados Taller No 7- Reconoce el líder que hay en ti- Test de Liderazgo elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

Con relación a la aplicación del test: RECONOCE EL LIDER QUE HAY EN TI, permitió realizar un ejercicio de auto reflexión, de tal forma que una vez los directivos docentes conocieron los parámetros de valoración del mismo, permitió repensar sobre el quehacer de cada uno desde el rol que desempeña y cómo la participación mancomunada de todos es importante en el fortalecimiento de procesos de liderazgo no solo a nivel personal, sino institucional.

5.1.10 FASE IV: Taller 8. Liderazgo y estilos de Liderazgo Directivo

OBJETIVO: Propiciar un espacio de formación en el Equipo Directivo, a partir de reflexiones y/o aprendizajes de los diferentes estilos de liderazgo que contribuyan con la construcción de liderazgo en cada una de las Instituciones Educativas identificando los componentes de un líder directivo.


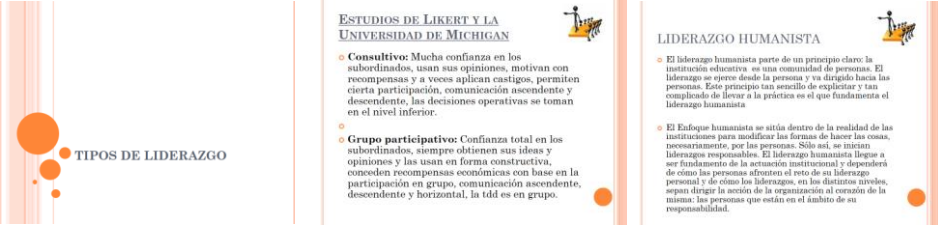

<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>
<p>FECHA: Septiembre 29 de 2015 TIEMPO : 2 horas</p> <p>1. <u>Se observó el video: Gestión Escolar con Liderazgo</u> Tiempo. 4 minutos https://www.youtube.com/watch?v=S3X-cVDc5R0: Gestión Escolar con Liderazgo</p> <p>Gestión Escolar con Liderazgo.wmv - YouTube  https://www.youtube.com/watch?v=S3X-cVDc5R0 ▼ 27 nov. 2011 - Subido por Vanedoc01 Tendencias actuales de la gestión escolar. ... Conferencia "Competencias Directivas y Liderazgo Escolar ...</p> <hr/> <p>2. <u>Se realizó un breve presentación de los Estilos y Tipos de Liderazgo</u></p>  <p>Folleto entregado a cada Directivo - (Ver anexo 11)</p> 	<p>Se logró un espacio de Formación con los equipos directivos, en el cual se realizó un acercamiento desde la teoría de Liderazgo y sus estilos.</p>

Tabla 28. Fase IV. Taller No 8 - Liderazgo y Estilos de Liderazgo Directivo, elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.11. FASE IV: Taller 9. Liderazgo del Equipo Directivo (Ver anexo 12)

OBJETIVO: Determinar los ámbitos claves de Liderazgo que el equipo directivo debe reconocer para formular propósitos en cada institución


<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>										
<p>FECHA: Octubre 2 de 2015 TIEMPO : 45 Minutos</p> <p>1. <u>Se observó el video: Liderazgo Pedagógico para Directivos</u> <u>Tiempo: 2,23 minutos</u></p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=dp-YbfUkRyM: Liderazgo Pedagógico para Directores</p> <p>Liderazgo pedagógico para Directores - YouTube</p>  <p>https://www.youtube.com/watch?v=dp-YbfUkRyM 5 ago. 2013 - Subido por Grupo Educar José Weinstein, ex Subsecretario de Educación y hoy investigador y académico de la Facultad de Educación de la ...</p> <hr/> <p>2. A partir de lo mencionado en el video, sobre los 4 ámbitos claves de</p> <table border="1" data-bbox="207 1037 1079 1339"> <thead> <tr> <th data-bbox="207 1037 630 1108">ÁMBITO DEL LIDERAZGO</th> <th data-bbox="630 1037 1079 1108">PROPOSITO PARA NUESTRA INSTITUCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="207 1108 630 1171">a. <u>Orientacion a la Institución</u></td> <td data-bbox="630 1108 1079 1171"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="207 1171 630 1234">b. <u>Desarrollo de las Personas</u></td> <td data-bbox="630 1171 1079 1234"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="207 1234 630 1297">c. <u>Organización de la Institución y vinculo de la comunidad</u></td> <td data-bbox="630 1234 1079 1297"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="207 1297 630 1339">d. <u>Potenciar el Trabajo de Aula</u></td> <td data-bbox="630 1297 1079 1339"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Liderazgo que el directivo o equipo directivo docente que debe tener en cuenta, se generó en el equipo un propósito por cada ámbito de acuerdo al siguiente esquema</p>	ÁMBITO DEL LIDERAZGO	PROPOSITO PARA NUESTRA INSTITUCION	a. <u>Orientacion a la Institución</u>		b. <u>Desarrollo de las Personas</u>		c. <u>Organización de la Institución y vinculo de la comunidad</u>		d. <u>Potenciar el Trabajo de Aula</u>		<p>En la tablas 30 se presentan los resultados y análisis del segundo momento del taller, acerca de los ámbitos claves de Liderazgo que el equipo directivo debe reconocer para formular propósitos en cada institución.</p>
ÁMBITO DEL LIDERAZGO	PROPOSITO PARA NUESTRA INSTITUCION										
a. <u>Orientacion a la Institución</u>											
b. <u>Desarrollo de las Personas</u>											
c. <u>Organización de la Institución y vinculo de la comunidad</u>											
d. <u>Potenciar el Trabajo de Aula</u>											

Tabla 29. Fase V. Taller No 9 - Liderazgo del Equipo Directivo, elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.11.1 Resultados Taller No 9: Liderazgo del Equipo Directivo

A partir de lo mencionado en el video, sobre los 4 ámbitos claves de Liderazgo que el directivo o equipo directivo docente que debe tener en cuenta, se generó en el equipo un propósito por cada ámbito de acuerdo al siguiente esquema.

AMBITO DEL LIDERAZGO	PROPOSITO PARA COLEGIO CHUNIZA IED	PROPOSITO PARA JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED
Orientación a la Institución	Actualizar y Retroalimentar el Horizonte Institucional a partir de las necesidades e intereses de la actual población estudiantil y comunidad educativa, para redireccionar las metas institucionales.	Divulgar la visión de institución que se tiene con todos los miembros de la comunidad educativa y retroalimentarla.
Desarrollo de las Personas	Generar espacios de intercambio de experiencias y socialización de prácticas exitosas con los diferentes estamentos de la comunidad	Generar espacios para motivar a los diferentes miembros de la comunidad educativa a participar activamente en los procesos se generan dentro de la institución.
Organización de la Institución y vinculo de la comunidad	A partir de la evaluación institucional diseñar un plan estratégico de mejoramiento que responda a los 4 aspectos de gestión: directiva, académica, administrativa y comunitaria, con miras a una mejora en la organización institucional.	Definir buenas formas de organizar la institución que posibiliten establecer vínculos eficaces entre los diferentes miembros de la comunidad educativa
Potenciar el Trabajo de Aula	Fortalecer los procesos académicos, partiendo de los resultados de la evaluación externa e interna, para reorientar la planeación de trabajo de aula.	Fomentar espacios de reflexión y retroalimentación institucional de los procesos de evaluación que se generan dentro de la institución.

Tabla 30. Fase IV Resultados Taller No 9- Liderazgo del Equipo Directivo- Propósitos ámbitos de liderazgo elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.12. FASE V: Socialización Triangulación de la Información - Chuniza IED y

José Joaquín Castro Martínez

OBJETIVO: Socializar en cada institución los resultados de la propuesta de investigación a nivel individual, grupal y colectivo

<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>
<p>FECHA: Octubre 27 de 2015 TIEMPO : 1 hora</p> <p>Se presenta en cada institución los resultados de la propuesta de investigación a nivel individual, grupal y colectivo, que fueron arrojados a partir de las acciones implementadas para fortalecer el liderazgo desde la Gestión Directiva.</p> <p>Ver Tablas 35 y 36 Triangulación de Datos Colegio Chuniza IED y Colegio José Joaquín Castro Martínez IED</p>	<p>Se generó reflexión a partir de los resultados encontrados desde la mirada de los docentes, de cómo se perciben los equipos directivos y desde las expectativas que tiene la comunidad frente a lo que se esperan de la Gestión de los directivos.</p>

Tabla 31. Fase V. Socialización Triangulación de la Información - Chuniza IED y José Joaquín Castro Martínez, elaborada por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

5.1.13. FASE V: Taller 10. Construcción de Planes de Mejoramiento

OBJETIVO: Propiciar un espacio de formación en el Equipo Directivo, a partir de reflexiones y/o aprendizajes de los diferentes estilos de liderazgo que contribuyan con la construcción de liderazgo en cada una de las Instituciones Educativas identificando los componentes de un líder directivo.

<u>ACCIONES</u>	<u>RESULTADOS</u>
<p>FECHA: Diciembre 2 y 14 de Enero de 2015 TIEMPO : 4 horas</p> <p>Al finalizar los talleres de formación sobre los componentes de la Gestión Directiva, el Modelo Humanista de la Gestión y el Liderazgo cada institución los equipos directivos decidieron formular un Plan de Mejoramiento, ver Tabla 33 y Tabla 34, para cada institución educativa, que permita determinar a corto, mediano y largo plazo avances en el fortalecimiento del Liderazgo directivo desde un enfoque Humanista.</p>	<p>Por cada ámbito de liderazgo se consolido un plan de mejoramiento Directivo en cada Institución.</p>

Tabla 32. Fase V. Taller No 10 – Construcción de Planes de Mejoramiento, elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

**PLAN DE MEJORAMIENTO EQUIPO DIRECTIVO COLEGIO CHUNIZA IED
DESDE UN ENFOQUE HUMANISTA**

COMPONENTE PRIORIZADO	OBJETIVO	LINEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSOS	MEDIO DE VERIFICACION
GESTION DIRECTIVA	Implementar el modelo de gestión directiva que posibilite el logro de las metas institucionales desde fortalecimiento	Fortalecer los procesos institucionales desde la visión, los intereses y las necesidades reales de la comunidad educativa	Caracterización de la actual población estudiantil para determinar intereses y necesidades	Equipo Directivo Consejo Académico	Marzo	Junio/ 2016	Plataforma Virtual	Instrumento de Caracterización Informe estadístico
		Interactuar con otras instituciones y organizaciones	Crear espacios de intercambio de experiencias y saberes, organizar foros y encuentros pedagógicos	Equipo Directivo Comité de Convivencia Consejo Académico	Febrero	Noviembre	Video Beam PC Auditorio	Memorias Foros Actas
		Asegurar la comunicación bidireccional entre los docentes de todas las áreas y niveles	Realizar jornadas pedagógicas y encuentros periódicos por equipos de trabajo	Directivos y Docentes	Febrero	Noviembre	Video Beam PC Auditorio	Actas
		Expresar en forma oportuna, con seguridad y firmeza algunos puntos de vista, al interior del equipo directivo	Establecer cronograma de reuniones de equipo directivo y fijar metas de cumplimiento a corto y mediano plazo	Equipo Directivo	Febrero	Noviembre	Cronograma	Actas Cronograma Plan de trabajo
		Unificar criterios y dar prioridad a las necesidades institucionales para fortalecer la organización escolar	Establecer acuerdos y respetar las decisiones basadas en una planeación institucional. A partir de la evaluación institucional crear	Rector Consejo académico	Febrero	Noviembre		Cronograma de Planeación Institucional, Actas con acuerdos Plan de trabajo

			planes de mejora académico					
		Reconocer las necesidades y expectativas de la comunidad y el entorno	Propiciar espacios de participación, de todos los actores de la comunidad educativa, actividades deportivas, escuela de padres, retomar la celebración del día de la familia, fortalecer redes de apoyo con exalumnos y padres de familia	Equipo Directivo Docentes Padres	febrero	Noviembre	Recursos materiales y físicos acorde a las actividades a realizar	Fotografías Página WEB
LIDERAZGO	Consolidar el liderazgo del equipo directivo a partir del contexto educativo que permita fortalecer la organización institucional.	Asumir un liderazgo participativo y de coequipo en el equipo directivo, traspasando las individualidades	Formación en equipo. Encuentros periódicos Definir unas metas comunes a partir de los objetivos institucionales	Equipo Directivo	Febrero	Indefinido	Video Beam PC	Actas de asistencia Plan de trabajo

Tabla 33. Plan de mejoramiento Equipo Directivo Colegio Chuniza IED elaborada por Equipo Directivo Chuniza IED

**PLAN DE MEJORAMIENTO EQUIPO DIRECTIVO COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED
DESDE UN ENFOQUE HUMANISTA**

COMPONENTE PRIORIZADO	OBJETIVOS	LINEAS DE ACCION	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA FIN	RECURSOS	MEDIO DE VERIFICACION
GESTION DIRECTIVA	Implementar el modelo de gestión directiva que posibilite el logro de las metas institucionales desde fortalecimiento del talento humano.	Desarrollar por parte de todos los miembros del equipo directivo actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo de los docentes en espacios de reflexión crítica	Organizar Foros de reflexión acerca del quehacer pedagógico Interactuar con otras instituciones para intercambiar saberes.	Coordinadores Orientadoras	Julio 2016 Septiembre 2016	Julio 2017 Diciembre 2017	Lecturas Video Beam PC Auditorio Invitaciones Auditorio Video Beam PC	Fotografías Memorias del Foro Actas
		Asegurar la comunicación bidireccional entre todas las personas e implementar estrategias para obtener información del clima interno a través del uso de canales efectivos de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa	Estructurar la página Web Publicar en la página web un boletín quincenal con las actividades realizadas	Docente Responsable Página WEB	Agosto 2016	Noviembre 2016	PC	URL Página WEB
		Fortalecer el aspecto relacionado con la respuesta frente a las expectativas del equipo al adquirir y cumplir con nuevos compromisos que agregan valor al equipo y a la institución	Realizar en cada reunión de equipo una reflexión sobre el quehacer directivo	Rector Coordinadores Orientadoras En forma rotativa	Julio 2016	Noviembre 2016	Lecturas Video Beam PC	Actas de reunión
		Fortalecer el aspecto relacionado con la vinculación y seguimiento de egresados, la evaluación sistemática de las relaciones familia-institución	Realizar un encuentro de egresados Realizar un encuentro lúdico-deportivo de familias	Rector Coordinadores Orientadoras	Octubre 2016 Septiembre 2016		Auditorio Invitaciones Parque Juegos Tradicional es	Fotografías

		Expresar en forma oportuna, con seguridad y firmeza algunos puntos de vista, al interior del equipo directivo	Optimizar los espacios de encuentro semanales	Rector Coordinadores Orientadoras	Julio 2016		Agenda de la reunión	Actas
LIDERAZGO	Consolidar el liderazgo del equipo directivo a partir del contexto educativo que permita fortalecer la organización institucional.	Es necesario fortalecer la capacidad de liderazgo para transformar los procesos y los resultados actuales, creando una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembro de la comunidad educativa en procesos de mejora; siendo importante: anticiparse a los cambios, utilizar distintos tipos de liderazgo según las situaciones, el fortalecimiento de la creatividad y la promoción de liderazgos en los equipos de trabajo.	Talleres de liderazgo para todos los miembros de la comunidad educativa con la participación de expertos y de miembros de la misma comunidad educativa. Integración desde lo curricular: reconocer la importancia de asumir el liderazgo como algo que se construye.	Rector Coordinadores Orientadoras	Octubre 2016	Noviembre 2017	Lecturas Video Beam PC Auditorio Invitaciones Plan de estudios	Fotografías Memorias Planeación curricular

Tabla 34. Plan de mejoramiento Equipo Directivo Colegio José Joaquín Castro Martínez IED elaborada Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED

5.1.14. FASE V: Propuesta modelo de Gestión directiva y liderazgo desde un enfoque humanista

FECHA: Febrero 2 de 2016

TIEMPO: 1 Hora

OBJETIVO: Socializar a los equipos directivos la propuesta de modelo de Gestión directiva y liderazgo desde un enfoque humanista, diseñada por las autoras, como producto de la Investigación.

Una vez formulados los planes de mejoramiento de cada institución educativa surge el interés en las investigadoras de diseñar un modelo de gestión directiva Figura 6, que visualiza la relación gestión directiva y liderazgo desde un enfoque humanista, en donde los aspectos motivacionales o actitudinales tales como: aprendiendo, construyendo, actualizando saberes son la base de cada uno de los procesos y momentos, en el fortalecimiento del talento humano de todos los miembros de la comunidad educativa siendo éste uno de los aspectos importante desde el enfoque humanista.

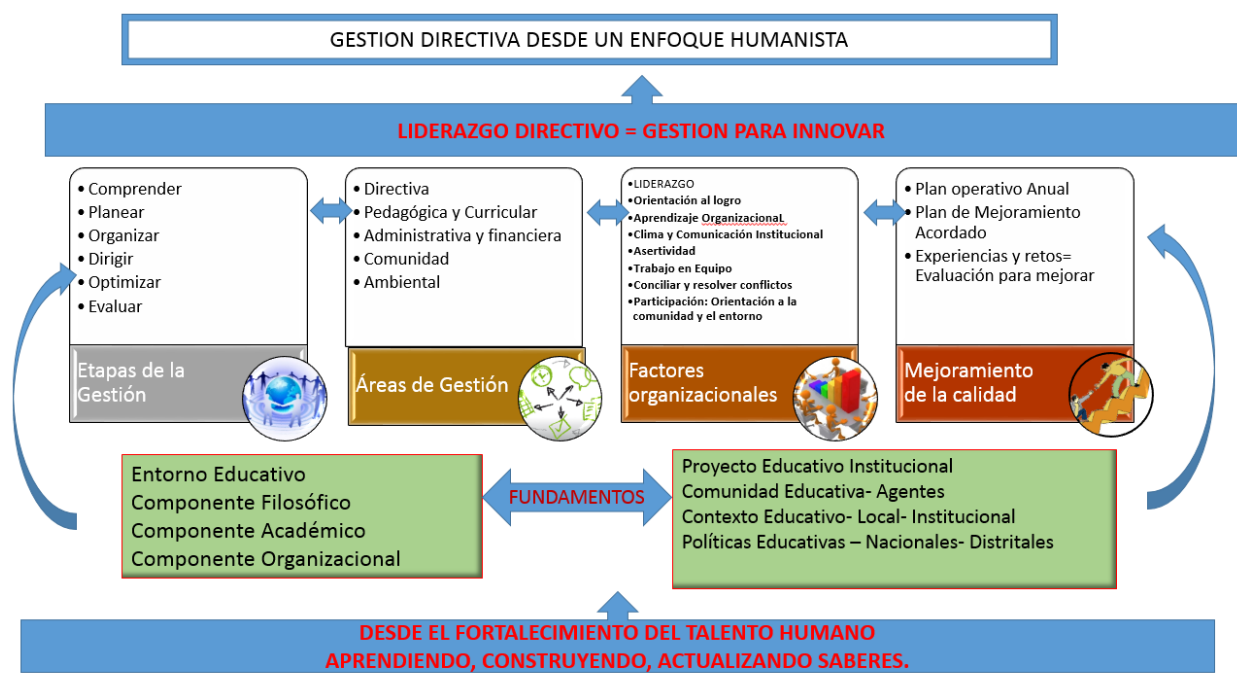


Figura 4. Modelo de Gestión Directiva desde un enfoque humanista elaborado por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

Se propone como punto de partida los elementos en primera instancia los elementos del modelo educativo planteados por Moncada, J. (2013): Entorno Educativo: hace referencia al

ambiente social en el que da la educación; Componente Filosófico: misión, visión, objetivo general, código de ética, principios y valores: Componente Académico: referido a lo curricular y Componente Organizacional: planeación institucional. Como segunda instancia las políticas educativas, tanto a nivel nacional como distrital, ya que no se puede desconocer que existen y es importante su aplicabilidad; desde luego con perspectiva crítica y proactiva. Una vez reconocidas estas políticas es fundamental tomar en cuenta el contexto institucional y por ende el local, es decir la comunidad circundante; para poder pasar a retomar la caracterización de los agentes educativos y de esta manera proponer, ajustar y actualizar los PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES, los cuales deben retomar su connotación de CARTAS DE NAVEGACION que se constituye en los cimientos de lo que se genere dentro de las instituciones educativas.

Se trata de pasar de la administración educativa a la gestión directiva desde un enfoque humanista en donde lleva a cabo las acciones propias de la gestión: **comprender, planear, organizar, dirigir, optimizar y evaluar** cómo proceso de seguimiento- no control- lo cual permite que las áreas de gestión sean sinérgicas, es decir interrelacionadas con el fin de posibilitar que los diferentes procesos que las componen sumen para posibilitar el mejoramiento continuo, en donde la gestión desde un enfoque humanista permite el reconocimiento de la comunidad educativa y de los retos que impone la sociedad actual para hacer un proceso innovador en el mejoramiento de la calidad educativa.

Existe una área nueva: AMBIENTAL, en algunos casos se encuentra en el área de comunidad, pero se considera importante que se trabaje sola, y tenga unos procesos específicos a nivel recursos, planeación y líneas de acción, tales como: Uso de recursos naturales, manejo de residuos sólidos, implementación de estrategias pedagógicas para el cuidado y conservación de los recursos enmarcados en una Política ambiental institucional.

En lo referente al fortalecimiento del liderazgo las actividades desarrolladas permitieron formular un modelo de Liderazgo que enmarca unas premisas que perfila al equipo directivo, como líderes transformadores, participativos, comprometidos con sensibilidad social y humana,

conocimiento de su labor, mentalidad abierta a los cambios, recursivos e innovadores y capacidad de interactuar acertadamente con su entorno.

Dentro de este modelo se parte de la identidad profesional de cada miembro, en consolidación de un pensamiento directivo que involucra la capacidad para gestionar, planear, organizar, dirigir, comprender, optimizar y evaluar, cada proceso. Para ello, el equipo directivo requiere contar con unas habilidades para el dialogo, la mediación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, aspectos que contribuyen en optimizar la gestión organizacional.

Todo lo anterior enmarcado en el Proyecto Educativo Institucional - PEI como carta de navegación de las instituciones educativas, construyendo así un Liderazgo propio de cada comunidad educativa, partiendo de los intereses, necesidades del entorno educativo para direccionar su trabajo entorno al cumplimiento de unas metas institucionales que además de proponer cambios, colocan a la institución a la vanguardia. (Figura. 7)



Figura 5. Modelo de Liderazgo Directivo desde un enfoque humanista elaborado por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

6. Análisis y tratamiento de Datos

Para el análisis de los datos cuantitativos, una vez obtenidas las respuestas de las encuestas aplicadas: encuesta inicial y final, encuesta a docentes sobre estilos de liderazgo y la autoevaluación de los equipos directivos se llevó a cabo el tratamiento y proceso de los datos mediante la introducción de los mismos en una base del programa Microsoft Excel (Paquete de Microsoft Office XP).

Con relación a la encuesta a docentes sobre estilos de liderazgo y la autoevaluación de los equipos directivos se determinó el valor porcentual de cada una de las respuestas con relación a las categorías de la propuesta y se realizó la respectiva gráfica de cada categoría.

En el caso de las encuestas Inicial y Final se determinó la media comparativa de cada una de las categorías tomando en cuenta la escala Likert la cual indica la frecuencia con que el equipo directivo aplica las acciones propias de la gestión directiva y el liderazgo desde un enfoque humanista a partir de la siguiente escala: Nunca, Casi Nunca, Algunas veces, Casi siempre y Siempre, en donde se asignó a cada una un valor de 1 al 5 así: 1= Nunca, 2 = Casi Nunca, 3= Algunas veces, 4= Casi siempre y 5 = Siempre. Por ejemplo: En un ítem 0 personas contestaron siempre (0 por 5 es igual 0), 5 casi siempre 5 por 4 igual 20), 7 algunas veces (7 por 3 igual 21), 10 casi nunca (10 por 2 igual 20) y 28 nunca (28 por 1 igual 28); se suman los totales, es decir: 0 + 20 + 21 + 20 + 28 igual 89. Que se multiplica por 50 (Número de encuestados) igual 4450 y se divide en 100 es igual 44.5 que representa la media de cada pregunta.

Cuando se tiene la media inicial y la media final se aplica la fórmula de variación porcentual $((V_2 - V_1)/V_1) \times 100$ en la que V_1 es el valor pasado o inicial y V_2 representa el valor presente o final. Es decir: (Datos 2016-2015) / Datos 2015 con resultado de variación en % porcentaje.

Para el tratamiento de los datos cualitativos no se requirió ningún programa estadístico, se analizaron en forma manual, para lo cual se utilizó el procesador de textos Word (Paquete de Microsoft Office XP), tomando como referencia el proceso de resaltar en cada uno de los textos

los aspectos a mejorar en la gestión de los equipos directivos de acuerdo a las categorías de la propuesta. Se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

- Los textos se transcribieron tal y como fueron obtenidos en: entrevista semiestructurada, retroalimentación conferencia y las respuestas obtenidas en los talleres.
- Los textos se analizaron de acuerdo a las categorías de la propuesta, de tal forma que se resaltaron los aspectos a mejorar en cada categoría: Gestión Directiva desde un enfoque humanista y liderazgo.
- La selección para la triangulación se hizo partiendo de las citas textuales.
- Se categorizaron los textos con el fin de organizar la matriz de triangulación de acuerdo a las siguientes convenciones y colores: Anexo 9

Categoría 1: Gestión Directiva desde un enfoque humanista

Subcategorías:

Orientación al logro = (OL) Texto resaltado Amarillo

Aprendizaje Organizacional = (AO) Texto color azul

Clima y Comunicación Institucional = (CCI) Texto resaltado Aguamarina

Asertividad = (A) = Texto resaltado Gris

Trabajo en Equipo = (TE) Texto resaltado Rojo

Conciliar y resolver conflictos = (CRC) Texto color Morado

Participación: Orientación a la comunidad y el entorno = (P) Texto resaltado Verde

Categoría 2: Liderazgo = (L) Texto resaltado Fucsia

En conclusión, se extrajeron de los resultados de cada técnica implementada en función de cada categoría aquellos aspectos importantes con el objeto de dar significado a los datos estadísticos, utilizando las citas textuales de los aportes de los miembros de los equipos directivos en el desarrollo de los talleres y la entrevista semiestructurada. (Ver anexo 13).

6.1 Validación de la propuesta- Triangulación de los datos

Para Pourtois y Desmet (1992), la triangulación en ciencias sociales y humanas es un proceso metodológico que intenta alcanzar la riqueza y complejidad de las relaciones y de la conducta humana estudiándolas desde más de un punto de vista, utilizando, a la vez, distintas estrategias

que hacen posible el aumento de la confianza en los resultados; de tal forma que posibilita obtener una mirada más dialógica del proceso investigativo

Colas (1999, p274) establece la triangulación "como el procedimiento mediante el cual se obtiene credibilidad en los resultados, es decir, se establece la consistencia ente los datos recogidos por el investigador y la realidad".

Cohén y Manion (1990, p331), la definen como "**el uso de dos o más métodos de recogida de datos en el estudio de algún aspecto**".

Según Pourtois y Desmet (1992), por lo general se utilizan cuatro tipos de técnicas de triangulación, aunque es posible que existan muchas más:

1. Triangulación teórica, que aplica modelos o perspectivas teóricas de una disciplina en otra
2. Triangulación de datos, que utiliza datos de distintas fuentes, con diversas estrategias u obtenidos en diferentes entornos o momentos para comprender una misma realidad.
3. Triangulación de investigadores, que compara datos obtenidos por diferentes investigadores sobre una misma realidad.
4. Triangulación metodológica, que usa distintos métodos o técnicas de recogida de datos para obtener una información más completa.

En esta investigación se utilizó la técnica Triangulación de datos, que utiliza datos de distintas fuentes, con diversas estrategias, se triangularon los resultados de la entrevista semiestructurada de la Autora del libro "Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva", los resultados porcentuales de la encuestas aplicadas a docentes y directivos docentes a partir de la categorías de la propuesta: Gestión Directiva desde un enfoque humanista y Liderazgo y la retroalimentación obtenida a través de la observación y espacios de discusión generada en la conferencia con la experta Autora del libro "Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva", los talleres implementados y los Planes de Mejoramiento que se construyeron en cada institución.

En el proceso de triangulación Bericat (1998), describe tres formas de triangulación que llama diseño multimetódico de una investigación social y que da lugar a tres subtipos de estrategias de investigación: complementación, combinación y triangulación.

En este caso se empleó la estrategia de investigación de combinación, la cual trata de integrar subsidiariamente un método, sea el cualitativo o el cuantitativo, en el otro, con el objeto de fortalecer la validez de este último y, quizás, compensar las falencias y debilidades mediante la incorporación de las informaciones que proceden de uno de los dos métodos. Es así como se utilizó la triangulación de núcleos combinados, ya que se empleó más de un nivel de análisis: individual, interactivo (grupo) y nivel de colectividades (Cohén y Manión, 1990). En la figura 6 muestra el procedimiento utilizado:

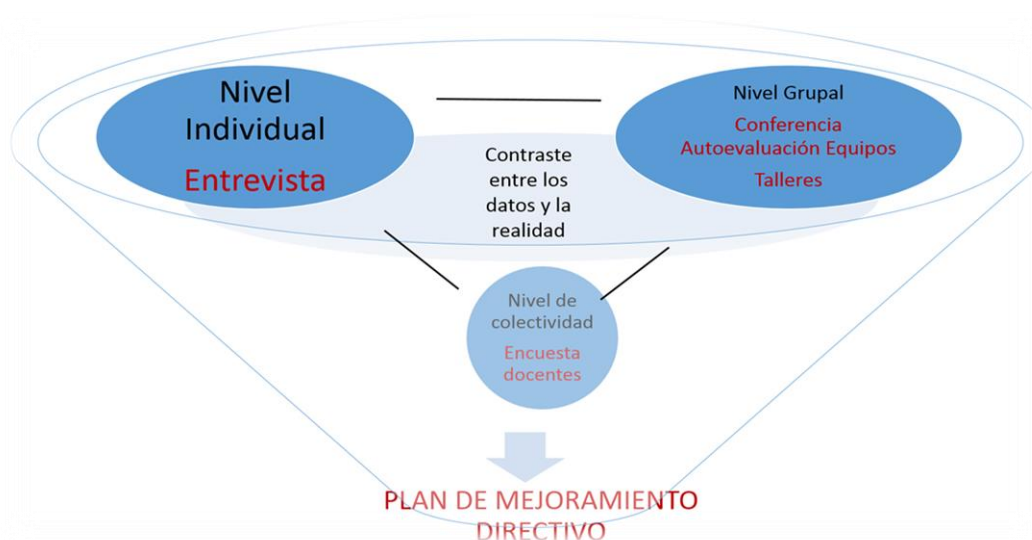


Figura 6. Proceso de Triangulación de datos obtenidos. Fuente: triangulación de núcleos combinados, Cohén y Manión. (1990). Modificado por las autoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

A través de este procedimiento de triangulación de datos se pretendió dar a las cifras estadísticas de las encuestas aplicadas en la implementación de la propuesta sobre estilos de liderazgo y la autoevaluación de los equipos directivos coherencia y sentido con el objetivo principal de esta investigación, de tal forma que se analizaron los datos desde las categorías la propuesta: Gestión Directiva desde un enfoque humanista y liderazgo, por lo que se presentan los

datos estadísticos a nivel porcentual de las encuestas aplicadas y los textos de: la entrevista semiestructurada y los resultados de los espacios de discusión y evaluación de los talleres.

En la siguiente matriz se consolidó la información obtenida a nivel individual, grupal y de colectividad de cada institución educativa, a partir de las categorías y subcategorías de análisis; con el fin de determinar un plan de mejoramiento y propuesta modelo de gestión para las instituciones educativas

TRIANGULACIÓN DE LOS DATOS COLEGIO CHUNIZA IED

CATEGORIAS/ ACCIONES	NIVEL INDIVIDUAL	NIVEL COLECTIVIDAD	NIVEL GRUPAL	
	Entrevista semiestructurada	Encuestas a Docentes	Autoevaluación Equipos Directivos	Retroalimentación Conferencia Talleres-
GESTIÓN DIRECTIVA DESDE UN ENFOQUE HUMANISTA Orientación al logro	<ul style="list-style-type: none"> • De educar para proyectos de vida, de educar para la Paz, para la convivencia, para la conciencia crítica, para el entorno, para la sensibilidad frente a los demás, a partir de una mirada crítica, reflexiva; eso es en sí la esencia lo educativo • visionar desde las diferentes perspectivas en donde el equipo directivo tiene la importante necesidad de aplicar su pensamiento directivo para empezar a hacer ejercicio de planeación y organización institucional • el aprendizaje para el mejoramiento institución como una organización abierta a procesos de aprendizaje • el compromiso es una variable importante, es un aspecto relevante en la gestión • el rector debe administrar las estructuras de su organización 	<p>Nunca buscar mejorar la gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros</p>	<p>Falta de concebir nuevas ideas y la toma de decisiones oportunas que genere cambios y posicione a la Institución a la vanguardia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es preciso determinar y enfocar la gestión directiva hacia un modelo que nos permita establecer con claridad la ruta a seguir en el presente por parte de los miembros directivos • Lograr mejor calidad educativa • Permitirán fijar con precisión los objetivos, estrategias y planes que nos lleven a la consecución de los propósitos • Visión, apoyo y engranaje desde el PEI a fin de unificar y enfocar hacia un mismo objetivo • Fortalecer los procesos institucionales desde la visión, los intereses y las necesidades reales de la comunidad educativa • Crear una gestión estratégica, en lo pedagógico • Crear una cultura de cambio • Actualizar y retroalimentar el horizonte institucional, para redireccionar las metas institucionales

Aprendizaje Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • En una organización educativa cuando uno habla este concepto de gestión humana uno desearía que el equipo directivo fuera un equipo humano líder • la generación de una visión compartida 	<ul style="list-style-type: none"> • El éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución • En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones. • Nunca al delegar funciones a los miembros de la institución considerar que se están logrando los objetivos trazados 	<p>Se evidencia en los directivos la ausencia de planeación e implementación de acciones para la actualización docente y la falta de interactuar con otras instituciones y organizaciones para el intercambio de experiencias y saberes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una constante retro-alimentación a fin de mejorar nuestras prácticas • Fortalecer y consolidar nuestro proyecto educativo institucional • Avance de los saberes de todos los implicados en los procesos pedagógicos. • Ser capaz de crear un clima de trabajo sano, claro y proactivo • Buscar una cultura cooperativa entre los docentes principalmente, buscando superar y no ocultar nuestras limitaciones. Puede ser alentando a la capacitación • Diseñar un plan estratégico de mejoramiento que responda a los 4 aspectos de gestión: directiva, académica, administrativa y comunitaria • Fortalecer los procesos académicos, partiendo de los resultados de la evaluación externa e interna
-----------------------------------	--	--	---	--

Clima y Comunicación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentada en una cultura de lo humano • La capacidad dialógica: para concertar para la planeación, es la capacidad de convocar equipos de trabajo, es la capacidad de entender el currículo oculto, entender cómo emerge los diversos niveles de la organización • Ejercicios dialógicos con su comunidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas • Consideran que otorgar estímulos a quien(es) lo merecen, ayuda a mejorar el clima institucional • Nunca estimar como eficaz la comunicación con la comunidad educativa si lo realizan a través de órdenes • Nunca creer que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación • Nunca para comunicarse con la comunidad educativa, hacerlo por intermedio de otras personas • Otorgar estímulos a quien(es) lo merecen, ayuda a mejorar el clima institucional, sin embargo no es aceptado el otorgamiento de recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta asegurar la comunicación bidireccional entre los docentes de todas las áreas, niveles y equipos, ya que no se dispone de estrategias para obtener información sistemática sobre el clima interno 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación, la unidad de mando, determinación y unificación de criterios así como la toma de decisiones • Generar espacios de intercambio de experiencias y socialización de prácticas exitosas
---	--	---	--	---

Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsabilidad de quien dinamiza empezar articular todos esos elementos y empezar a generar climas de confianza que nos permita hacer equipo y no distorsionar los objetivos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • En una situación de indecisión, acuden a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones • El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional • Son tolerantes y flexibles cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión • Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúan con justicia. • Nunca si tienen que tomar una decisión, considerar que otros lo pueden hacer 	<p>Al interior del equipo directivo hay gran debilidad en expresar en forma oportuna, con seguridad y firmeza algunos puntos de vista, es evidente que falta claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, para establecer vínculos y colaboración mutua.</p>	
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • El consejo directivo no es un espacio de manejo de poderes, sino al contrario es un espacio de toma decisiones • El enfoque de lo humano me apunta hacia una construcción con el otro • El trabajo de los coordinadores y los orientadores es un trabajo mancomunado que influyen en todas las áreas estratégicas de mi institución • Entendernos en el rol que cada uno desempeña pero como un equipo de trabajo puede confluir en algunos procesos específicos institucionales 	<p>Cuando tienen problemas en la institución piden ayuda interna (comités, Consejos) para solucionarlos</p>	<p>Falta unidad de criterios y prevalecen intereses individuales por encima de las necesidades institucionales, lo cual afecta la organización escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, compromiso laboral y corresponsabilidad. • Tener capacidad de trabajar con otros, o sea habilitar una cultura colaborativa

Conciliar y resolver			El equipo directivo reconoce su capacidad para afrontar los conflictos, para ayudar a los demás en forma constructiva a solucionar los conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Ser líder en la negociación y atención de conflictos de todos los entes involucrados en la comunidad educativa • Ser eficaz en el manejo de conflictos
Participación: Orientación a la comunidad y el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Desde la gestión directiva significa que no solamente los estudiantes se forman en estos aspectos, se forma toda la comunidad educativa y todos los que son actores institucionales • La participación básicamente sugiere que el directivo docente tenga la posibilidad de generar estrategias, tiempos de encuentro de la comunidad educativa que sean inherentes a sus necesidades y características y que se transversalice • Es importante hacer ajustes generar espacios, dialogar con la comunidad entender que podemos mejorar en el día a día • Generar espacios de participación de esos directivos en los procesos 		Se reconoce como debilidad la capacidad de interactuar y reconocer las necesidades y expectativas de la comunidad y el entorno, no se interactúa con otras instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos engranados que den respuesta a las necesidades de la comunidad educativa • Saber orientar la escuela hacia el entorno • Compromiso misional

LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • El rector es la persona que convoca a su comunidad para dialogar, para comprender aún más el contexto para tomar algunas decisiones, porque aquí también vale resaltar que el rector como tal debe tomar decisiones inherentes a su cargo y a sus funciones • Entender que todos y cada uno de los miembros de la organización tienen unos saberes, tienen unos aportes que son valiosos • Que ese otro, está en coequipo con usted, trabaja de manera conjunta, van hacia el objetivos y metas institucionales • Directivo docente también sea un líder transformador, que entienda que siempre, siempre va a tener la posibilidad de mejorar todos y cada uno de sus procesos como profesional abierto y ético al ejercicio directivo • Dentro de la dinámica del equipo directivo, el liderazgo y la capacidad del rector para hacer trabajo en equipo es fundamental • El liderazgo tiene que ajustarse específicamente a las realidades institucionales • Porque el liderazgo se construye, • Uno de los principales retos es el ejercicio de la comunicación • Asumir una posición de líderes, como equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Como equipo directivo, asumen toda la responsabilidad o permiten que los miembros de la institución asuman la suya • De acuerdo a los estilos de Liderazgo, las instituciones educativas consideran que los equipos directivos de las instituciones deben asumir el consultivo y participativo (basados en la Teoría de Likert • Mientras que los estilos liderazgo autoritario coercitivo y liderazgo autoritario benevolente no deberían tenerse en cuenta en la gestión de los miembros del equipo directivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta liderar más y efectivos procesos de mejora en la Institución, falta, abrir más espacios de participación, que conlleven la comprensión y el compromiso de todos los actores de la comunidad educativa. Es evidente que un promedio de 67% falta capacidad de incrementar y elevar el desempeño propio y de los otros; y de cuestionar lo que existe buscando nuevas repuestas para transformar los procesos y los resultados actuales, es necesario crear una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembros en procesos de mejora y mayor efectividad profesional que favorezca el crecimiento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece el liderazgo compartido. Un ejercicio de liderazgo más horizontal que vertical, claro está, partiendo de un liderazgo compartido • Ser reflexivo • Tomar decisiones • Tener y guiar un liderazgo transformacional • El compromiso con la institución educativa, el segundo con el compromiso con los empleados o cuerpo docente y ultimo con el compromiso personal • Competencias que debe tener un directivo docente, habilidades sociales y comunicativas, saberes, capacidades, valores entre otras
------------------	---	---	---	--

Tabla 35. Fase 3. Triangulación de los datos colegio Chuniza IED elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

TRIANGULACIÓN DE LOS DATOS COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED

CATEGORIAS/ ACCIONES		NIVEL INDIVIDUAL	NIVEL COLECTIVIDAD	NIVEL GRUPAL	
		Entrevista semiestructurada	Encuestas a Docentes	Autoevaluación Equipos Directivos	Retroalimentación Conferencia Talleres-
GESTIÓN DIRECTIVA DESDE UN ENFOQUE HUMANISTA	Orientación al logro	<ul style="list-style-type: none"> • De educar para proyectos de vida, de educar para la Paz, para la convivencia, para la conciencia crítica, para el entorno, para la sensibilidad frente a los demás, a partir de una mirada crítica, reflexiva; eso es en sí la esencia lo educativo • visionar desde las diferentes perspectivas en donde él tiene la importante necesidad de aplicar su pensamiento directivo para empezar a hacer ejercicio de planeación y organización institucional • el aprendizaje para el mejoramiento institución como una organización abierta a procesos de aprendizaje • el compromiso es una variable importante, es un aspecto relevante en la gestión • el rector debe administrar las estructuras de su organización 	Nunca buscar mejorar la gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros	Fortalecer la proposición de cambios por parte de todos los miembros del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Mirada holística de la institución • Ampliar el panorama que se tiene de la gestión directiva para generar mejores resultados • Modernización de equipo, tareas y procedimientos • Generar intervenciones sistemáticas y organizadas • Divulgar la visión de institución

	Aprendizaje Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • En una organización educativa cuando uno habla este concepto de gestión humana uno desearía que el equipo directivo fuera un equipo humano líder • la generación de una visión compartida 	<ul style="list-style-type: none"> • El éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución • En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones. • Nunca al delegar funciones a los miembros de la institución considerar que se están logrando los objetivos trazados 	<p>Implementar acciones para desarrollar por parte de todos los miembros del equipo directivo: organizar foros, promover el aprendizaje colaborativo, involucrar a los docentes en espacios de reflexión crítica e interactuar con otras instituciones para intercambiar saberes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexión que brinda elementos para la discusión de la educación organizada • alcance de la Misión y la Visión institucional • Evidenciar acciones correctivas • Planeación y ejecución • El énfasis en lo pedagógico nunca se debe perder • Sin motivación no es posible realizar ningún cambio. Como directivo debo transmitir y generar motivación hacia la realización de tareas • No tener miedo al cambio • El directivo docente debe gestionar la cualificación de los docentes propiciando la formación de equipos de trabajo disciplinarios e interdisciplinarios, internos y externos –redes- • La unidad de criterios y la apropiación del Horizonte Institucional, es un aspecto fundamental para la orientación del trabajo institucional • Crecimiento personal y colectivo de todos los que conforman dicha institución. • Definir buenas formas de organizar la institución que posibiliten establecer vínculos eficaces entre los diferentes miembros de la comunidad educativa • Fomentar espacios de reflexión y retroalimentación institucional de los procesos de evaluación que se generan dentro de la institución.
--	-----------------------------------	--	--	---	---

	Clima y Comunicación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentada en una cultura de lo humano • La capacidad dialógica: para concertar para la planeación, es la capacidad de convocar equipos de trabajo, es la capacidad de entender el currículo oculto, entender cómo emerge los diversos niveles de la organización • Ejercicios dialógicos con su comunidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas • Consideran que otorgar estímulos a quien(es) lo merecen, ayuda a mejorar el clima institucional • Nunca estimar como eficaz la comunicación con la comunidad educativa si lo realizan a través de órdenes • Nunca creer que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación • Nunca para comunicarse con la comunidad educativa, hacerlo por intermedio de otras personas • Otorgar estímulos a quien(es) lo merecen, ayuda a mejorar el clima institucional, sin embargo no es aceptado el otorgamiento de recompensas 	<p>Asegurar la comunicación bidireccional y entre todas las personas, implementar estrategias para obtener información del clima interno, propiciar canales efectivos de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa y estructurar la página web institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Comunicación • La comunicación proactiva sustenta el devenir armónico de una institución • Generar espacios para motivar a los diferentes miembros de la comunidad educativa
--	---	--	---	---	--

Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsabilidad de quien dinamiza empezar articular todos esos elementos y empezar a generar climas de confianza que nos permita hacer equipo y no distorsionar los objetivos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • En una situación de indecisión, acuden a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones • El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional • Son tolerantes y flexibles cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión • Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúan con justicia. • Nunca si tienen que tomar una decisión, considerar que otros lo pueden hacer 	Necesidad de que algunos miembros planteen con autonomía y seguridad sus puntos de vista.	Toma de decisiones
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • El consejo directivo no es un espacio de manejo de poderes, sino al contrario es un espacio de toma decisiones • El enfoque de lo humano me apunta hacia una construcción con el otro • El trabajo de los coordinadores y los orientadores es un trabajo mancomunado que influyen en todas las áreas estratégicas de mi institución • Entendernos en el rol que cada uno desempeña pero como un equipo de trabajo puede confluir en algunos procesos específicos institucionales 	Cuando tienen problemas en la institución piden ayuda interna (comités, Consejos) para solucionarlos	Fortalecer el aspecto relacionado con la respuesta frente a las expectativas del equipo al adquirir y cumplir con nuevos compromisos que agregan valor al equipo y a la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones informadas y compartidas con los representantes de la comunidad educativa • Se debe generar una cultura de trabajo que permita la movilización de los docentes y su empoderamiento • Las decisiones individuales que por función deba tomar el Directivo Docente

Conciliar y resolver conflictos			En este aspecto se destaca el equipo directivo ya que evidencia un 100 % en la aplicación de las diferentes acciones en lo referente a la capacidad para tratar los conflictos y lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de la institución.	Todos los conflictos serán atendidos con prontitud y en condiciones que las partes queden comprometidas a aportar en la resolución o apaciguamiento del conflicto
Participación: Orientación a la comunidad y el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Desde la gestión directiva significa que no solamente los estudiantes se forman en estos aspectos, se forma toda la comunidad educativa y todos los que son actores institucionales • La participación básicamente sugiere que el directivo docente tenga la posibilidad de generar estrategias, tiempos de encuentro de la comunidad educativa que sean inherentes a sus necesidades y características y que se transversalice • Es importante hacer ajustes generar espacios, dialogar con la comunidad entender que podemos mejorar en el día a día • Generar espacios de participación de esos directivos en los procesos 		Implementar políticas específicamente en lo relacionado con la vinculación y seguimiento de egresados, la evaluación sistemática de las relaciones familia-institución.	<ul style="list-style-type: none"> • El Directivo Docente tenga la capacidad de generar la dinámica institucional que permita la movilización de todos los miembros y estamentos de la comunidad • Compromiso misional

LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • El rector es la persona que convoca a su comunidad para dialogar, para comprender aún más el contexto para tomar algunas decisiones, porque aquí también vale resaltar que el rector como tal debe tomar decisiones inherentes a su cargo y a sus funciones • Entender que todos y cada uno de los miembros de la organización tienen unos saberes, tienen unos aportes que son valiosos • Que ese otro, está en coequipo con usted, trabaja de manera conjunta, van hacia el objetivos y metas institucionales • Directivo docente también sea un líder transformador, que entienda que siempre, siempre va a tener la posibilidad de mejorar todos y cada uno de sus procesos como profesional abierto y ético al ejercicio directivo • Dentro de la dinámica del equipo directivo, el liderazgo y la capacidad del rector para hacer trabajo en equipo es fundamental • El liderazgo tiene que ajustarse específicamente a las realidades institucionales • Porque el liderazgo se construye, • Uno de los principales retos es el ejercicio de la comunicación • Asumir una posición de líderes, como equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Como equipo directivo, asumen toda la responsabilidad o permiten que los miembros de la institución asuman la suya • De acuerdo a los estilos de Liderazgo, las instituciones educativas consideran que los equipos directivos de las instituciones deben asumir el consultivo y participativo (basados en la Teoría de Likert • Mientras que los estilos liderazgo autoritario coercitivo y liderazgo autoritario benevolente no deberían tenerse en cuenta en la gestión de los miembros del equipo directivo 	<p>Es necesario fortalecer la capacidad para elevar el desempeño propio y de los otros; y de cuestionar lo que existe buscando nuevas repuestas para transformar los procesos y los resultados actuales, creando una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembros en procesos de mejora y mayor efectividad profesional, siendo importante: anticiparse a los cambios, utilizar distintos tipos de liderazgo según las situaciones, liderar procesos de cambios a través del cuestionamiento de los procesos, el fortalecimiento del compromiso y autonomía de los miembros de la comunidad, la consolidación de logros, la reflexión de las prácticas pedagógicas, fortalecimiento de la creatividad y la promoción de liderazgos en los equipos de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia – Eficiencia • El liderazgo es clave en cualquier proceso, independiente del ámbito de aplicación • El compromiso con la institución educativa, el segundo con el compromiso con los empleados o cuerpo docente y ultimo con el compromiso personal • Las competencias que debe tener un directivo docente : habilidades sociales y comunicativas, saberes, capacidades, valores entre otras
------------------	---	---	--	--

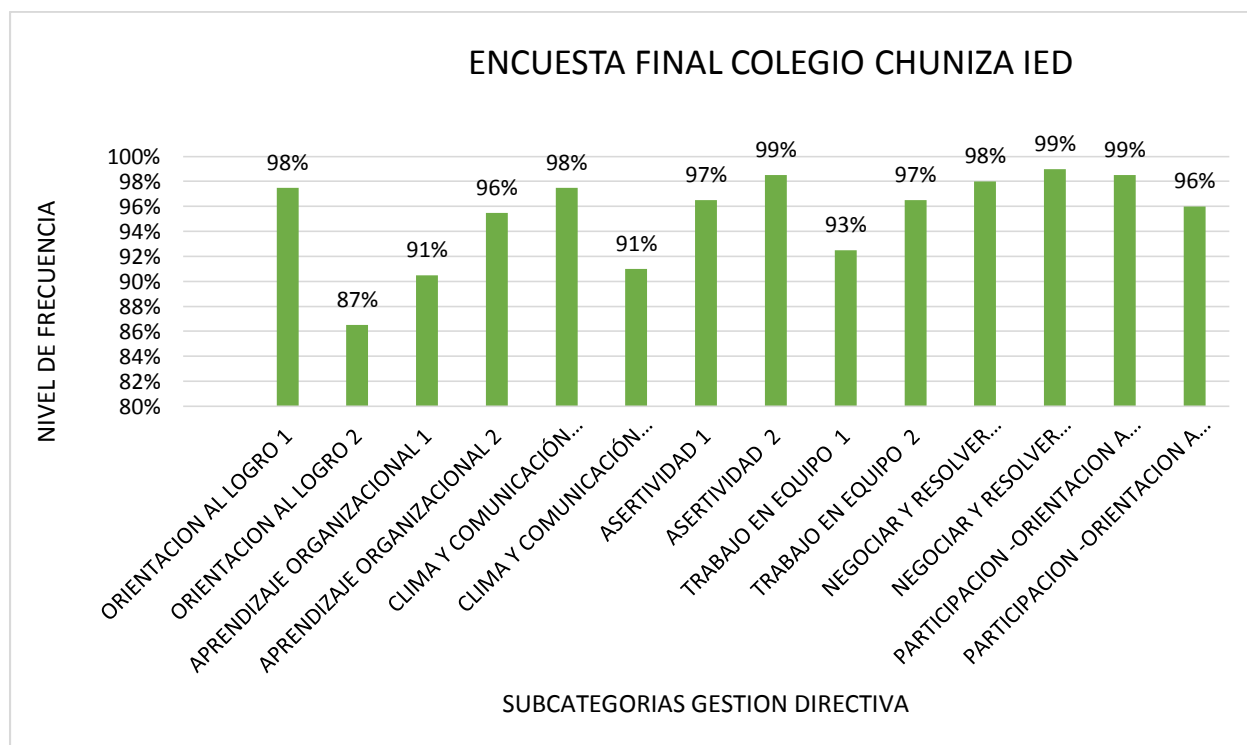
Tabla 36. Fase 3. Triangulación de los datos colegio José Joaquín Castro Martínez IED elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez

6.2 Evaluación de la propuesta

6.2.1 Resultados Encuesta Final

Se aplicó una encuesta final con los mismos criterios de la encuesta inicial de la investigación sobre el nivel de práctica del Equipo Directivo en cada una de las instituciones educativas en estudio con relación a Categorías: La primera la Gestión Directiva desde un Enfoque Humanista: Orientación al logro, Aprendizaje, Organizacional, Clima y Comunicación Institucional, Asertividad, Trabajo en Equipo, Conciliar y resolver conflictos, Participación: Orientación a la comunidad y el entorno y la segunda Categoría del Liderazgo. Obteniendo los siguientes resultados en cada institución (Ver anexo 14 y anexo 15)

6.2.1.1 Colegio Chuniza IED: Gestión Directiva Humanista



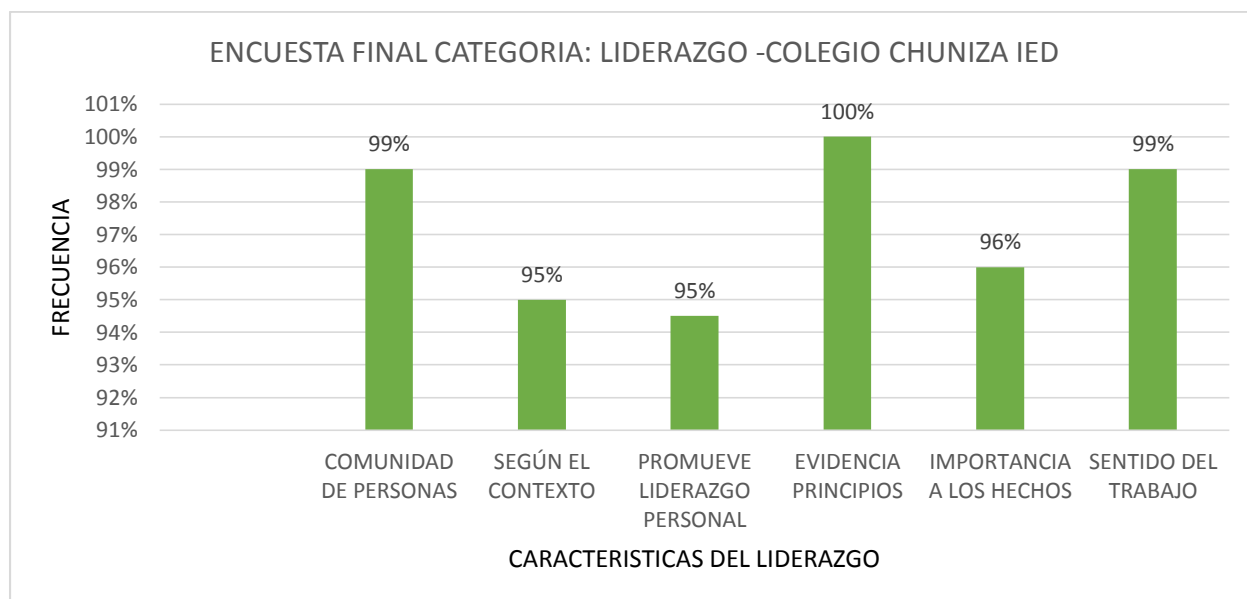
Gráfica 51. Encuesta Final sobre Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo Chuniza IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016

De acuerdo con la gráfica anterior se pudo afirmar con relación a la media de la aplicación de las acciones de la categoría Gestión Directiva Humanista que en todos los aspectos obtuvo una media de aplicabilidad por encima del 86%, en donde las subcategorías se evidencia un incremento en los porcentajes de los aspectos que inicialmente obtuvieron niveles bajos de aplicabilidad:

- Subcategoría Asertividad: Se responsabiliza por sus puntos de vista y tiene gran capacidad de escuchar a los otros aplicó éste aspecto un 99%
- El aspecto participación -orientación a la comunidad incremento su aplicabilidad representado en un 96% ya que se realizaron acuerdos o alianzas con diferentes entidades.
- El aprendizaje organizacional relacionado con la motivación hacía la comunidad para que continúen con su desarrollo profesional el equipo directivo lo aplicó en un 98%
- El equipo Directivo implementó estrategias para obtener información sistemática sobre el clima interno de tal forma que su aplicabilidad obtuvo un 91%.

Liderazgo

En la siguiente gráfica se presentan los resultados de la categoría Liderazgo.



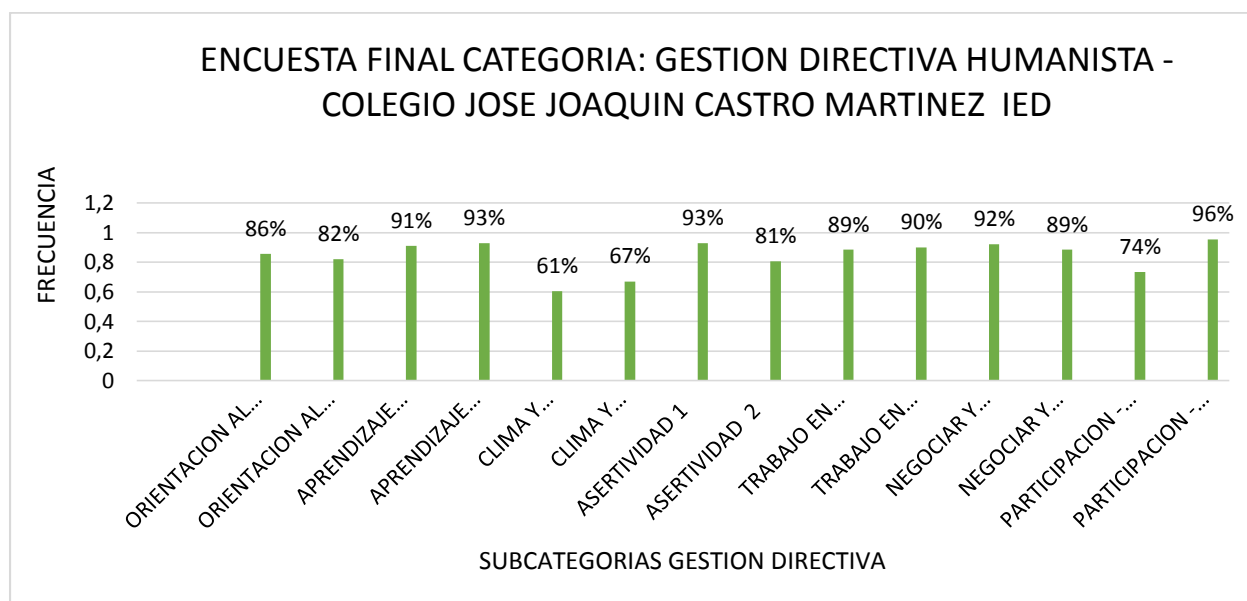
Gráfica 52. Encuesta Final sobre Liderazgo del Equipo Directivo Chuniza IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016

De acuerdo con la gráfica anterior se pudo afirmar con relación a la media de la aplicación de las características de la categoría liderazgo que en todos los aspectos obtuvo una media de aplicabilidad a partir del 95 %. En donde los porcentajes más altos están representados en:

- Se dio importancia a los hechos, los comportamientos por encima de las palabras representado en un 96%
- Se dio sentido al trabajo de las personas en la institución reconociendo la importancia de la motivación en el quehacer institucional representado con un 99%.
- 99% de aplicabilidad en el reconocimiento de que la institución educativa es una comunidad de personas.

6.2.1.2 Colegio José Joaquín Castro Martínez IED

Categoría Gestión Directiva



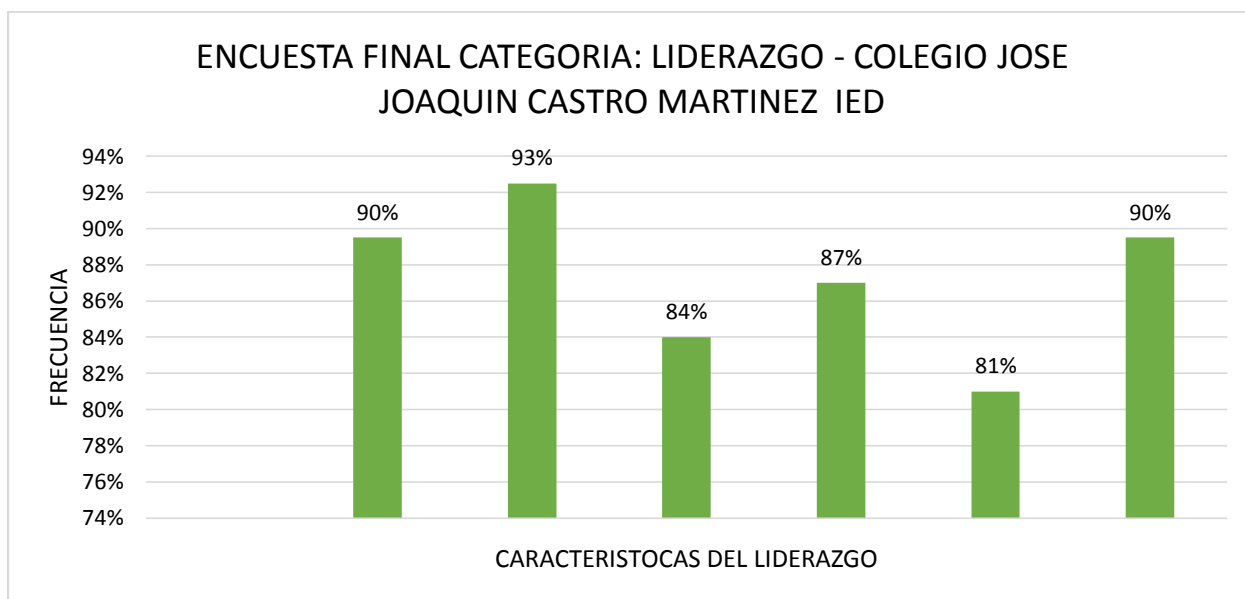
Gráfica 53. Encuesta Final sobre Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016

De acuerdo con la gráfica anterior se pudo afirmar con relación a la media de la aplicación de las acciones de la categoría Gestión Directiva Humanista que en todos los aspectos obtuvo una media de aplicabilidad desde el 61 %.

- Participación: Orientación a la comunidad y el entorno con un 96% ya que se inició el proceso de implementación de la Media Fortalecida con una universidad de la ciudad y procesos de capacitación docente y para los estudiantes en las competencias lectoras y matemáticas.
- Con un 93% los aspectos relacionados con la asertividad puesto que se fortaleció la capacidad para expresar las opiniones y de escucha.
- Con un 86% la orientación al logro puesto que se implementaron procesos de autoevaluación y el establecimiento de metas claras a partir del contexto institucional.
- Clima y comunicación institucional obtuvo un porcentaje del 61% y 67% siendo los más bajos % de aplicabilidad debido a que aún se evidencian dificultades en estos aspectos ya que se deben fortalecer el uso de diferentes medios de comunicación y que se garantice que la información se brinde en forma oportuna. Se requiere implementar en forma periódica estrategias para obtener información del clima interno y procurar su mejora.

Liderazgo

En la siguiente gráfica se presentan los resultados de la categoría Liderazgo



Gráfica 54. Encuesta Final sobre Liderazgo del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016

De acuerdo con la gráfica anterior se pudo afirmar con relación a la media de la aplicación de las características de la categoría liderazgo que en todos los aspectos obtuvo una media de aplicabilidad a partir del 81%. En donde los porcentajes más altos están representados en:

- 87% de aplicabilidad en la evidencia de actuaciones a partir de los principios de coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.
- 90% en el reconocimiento que se realiza en la institución como comunidad de personas
- 90% en el sentido que se da al trabajo de las personas, reconociendo la importancia de la motivación.

6.3 Impacto de la Propuesta

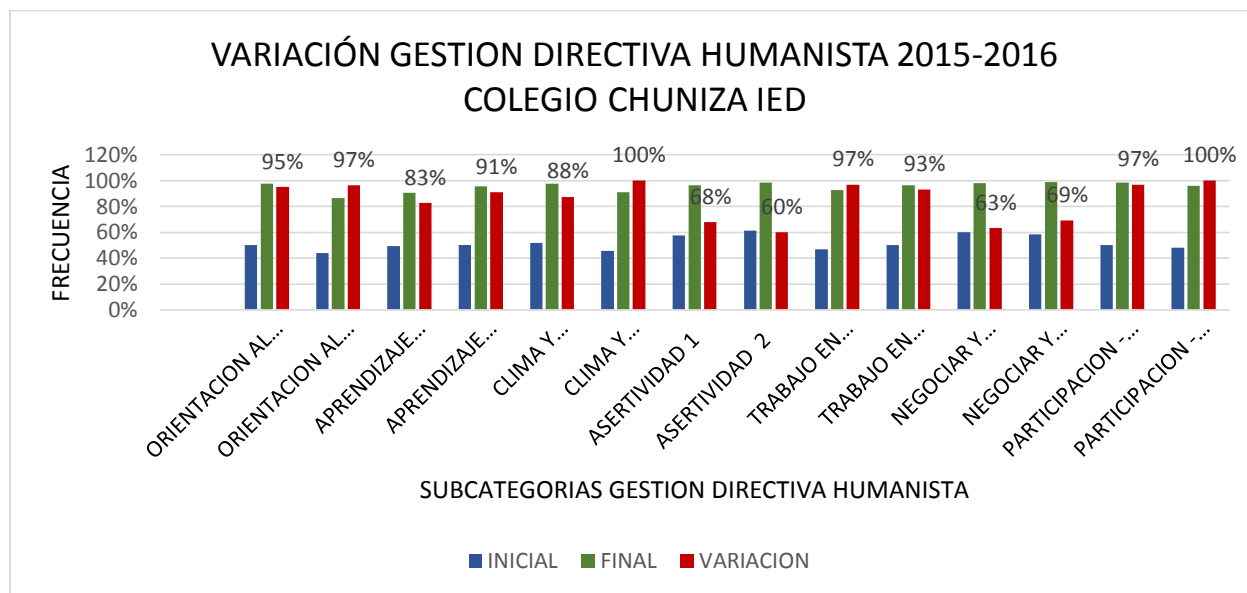
A continuación se presenta la variación porcentual de los datos 2015-2016 en cada categoría, esto con el fin de determinar el impacto de la propuesta en cada una de las instituciones educativas.

6.3.1 Colegio Chuniza IED

Categoría Gestión Directiva Humanista

CATEGORIA DIRECTIVA - SUBCATEGORIAS	MEDIA FRECUENCIA DE APLICABILIDAD		
	INICIAL	FINAL	VARIACION
ORIENTACION AL LOGRO 1	50%	98%	95%
ORIENTACION AL LOGRO 2	44%	87%	97%
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 1	50%	91%	83%
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 2	50%	96%	91%
CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL 1	52%	98%	88%
CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL 2	46%	91%	100%
ASERTIVIDAD 1	58%	97%	68%
ASERTIVIDAD 2	62%	99%	60%
TRABAJO EN EQUIPO 1	47%	93%	97%
TRABAJO EN EQUIPO 2	50%	97%	93%
NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS 1	60%	98%	63%
NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS 2	59%	99%	69%
PARTICIPACION -ORIENTACION A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO 1	50%	99%	97%
PARTICIPACION -ORIENTACION A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO 2	48%	96%	100%

Tabla 37. Variación porcentual Datos 2015-2016 Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo Chuniza IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016



Gráfica 55. Variación porcentual Datos 2015-2016 Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo Chuniza IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016

Se obtuvo un incremento en el porcentaje de aplicabilidad de cada una de las subcategorías de la gestión directiva humanista representado principalmente en:

- Orientación al logro: Se inició un proceso de Autoevaluación institucional con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, a partir de los instrumentos que se proponen en la **Guía 34 para el Mejoramiento Institucional, de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento**
- Aprendizaje Organizacional: Se fortaleció el espacio de reuniones de Equipo Directivo y Consejo Académico en donde se posibilita la planeación e implementación de acciones para la actualización docente y la interacción con otras instituciones y organizaciones para el intercambio de experiencias y saberes.
- Clima y comunicación Institucional: Se ha implementado variadas dinámicas de información y canales de comunicación como boletines, circulares, blog institucional actualizado permanentemente, para que estudiantes y padres tengan acceso a la información en forma oportuna. Se mejoró la comunicación entre los docentes de todas las áreas, niveles y equipos, mejorando el clima interno, lo cual es conveniente seguir

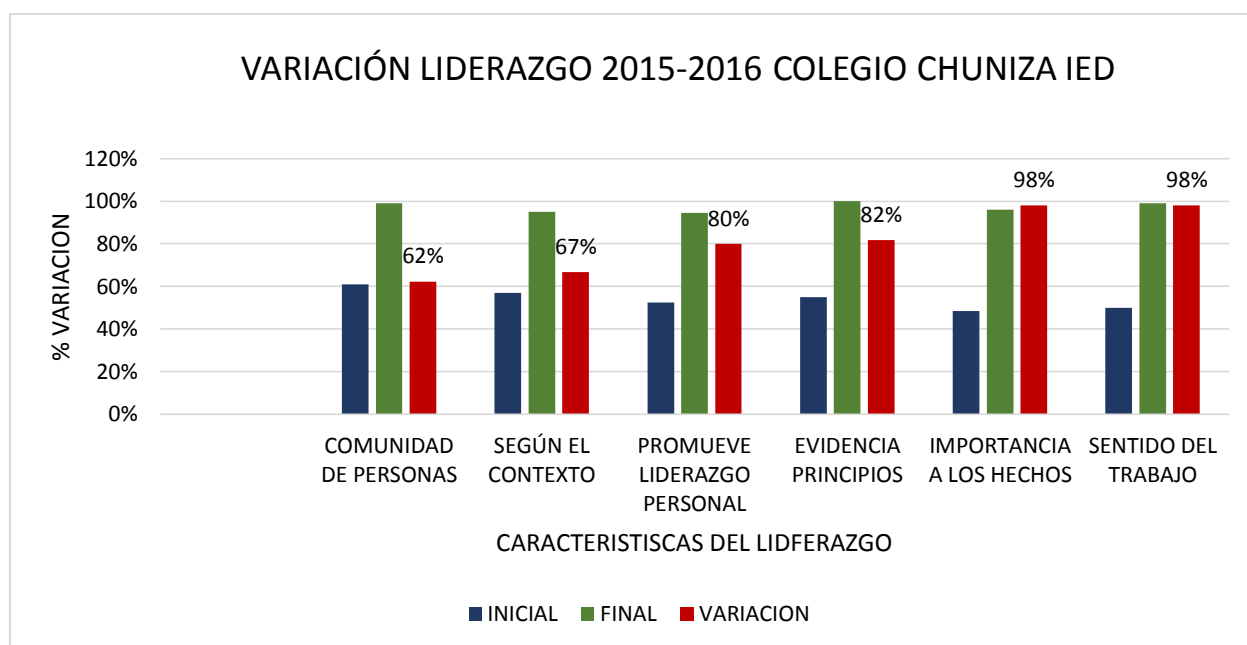
fortaleciendo para poder influir positivamente el clima de todos los integrantes de la institución.

- **Asertividad:** Aunque la variación no se refleja en un porcentaje muy alto, como en otras subcategorías, se fortaleció la capacidad para expresar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, atendiendo la relación con los otros, evidenciado en mayor presencia del Rector en espacios de Reunión Docentes, Escuelas de Padres, al igual que el acompañamiento a las Jornadas Pedagógicas, Comisiones de Evaluación y en otros Comités Institucionales.
- **Trabajo en Equipo:** la variación es muy significativa teniendo en cuenta que en los resultados de la encuesta inicial se evidenció un nivel de aplicabilidad bajo, se incrementó desde el equipo directivo el trabajo para alcanzar los objetivos de la organización escolar y coherencia en la formación de los estudiantes. El fortalecimiento del equipo permitió formular estrategias para favorecer la participación efectiva de los diferentes miembros de la comunidad educativa.
- **Negociar y resolver conflictos:** La variación no es significativa teniendo en cuenta que este aspecto en el diagnóstico inicial tenía un porcentaje de aplicabilidad del 60%, la dificultad se evidenció en los procesos de evaluación, lo cual mejoró a través de la implementación del Proyecto de Convivencia “Tratémonos Bien” y la continuidad del programa Hermes en la institución; desarrollando Mesas de Conciliación en todos los niveles dirigido por los estudiantes del grupo Focal y Replica.
- **Participación, Orientación a la comunidad y el entorno:** Se obtuvo en esta subcategoría el mayor porcentaje de variación atendiendo a que en el diagnóstico inicial tenía un porcentaje de aplicabilidad muy bajo, se fortaleció los procesos de comunicación con las familias mediante las Escuela de Formación para Padres y la participación activa en diferentes actividades institucionales. Se inició el proceso de estudio de Universidades y SENA para el acompañamiento la Media Fortalecida, al igual que para algunos Proyectos Institucionales se ha creado apoyo de entidades externas, lo cual era de uno de los aspectos de más bajo nivel.

Liderazgo

CATEGORIA LIDERAZGO	MEDIA FRECUENCIA DE APLICABILIDAD		
	INICIAL	FINAL	VARIACION
COMUNIDAD DE PERSONAS	61%	99%	62%
SEGÚN EL CONTEXTO	57%	95%	67%
PROMUEVE LIDERAZGO PERSONAL	53%	95%	80%
EVIDENCIA PRINCIPIOS	55%	100%	82%
IMPORTANCIA A LOS HECHOS	49%	96%	98%
SENTIDO DEL TRABAJO	50%	99%	98%

Tabla 38. Variación porcentual Datos 2015-2016 liderazgo del Equipo Directivo Chuniza IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez



Gráfica 56. Variación porcentual Datos 2015 – 2016 liderazgo del Equipo Directivo Chuniza IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016

Se puede concluir a partir de la anterior gráfica que:

Se obtuvo un incremento en el porcentaje de aplicabilidad de cada uno de las características de la categoría del Liderazgo humanista representado principalmente en:

- Reconoce que la institución educativa es una comunidad de personas, y la institución gira en torno a la realidad “persona”: Para esta característica la variación no es significativa teniendo en cuenta que este aspecto en el diagnóstico inicial tenía un porcentaje de

aplicabilidad del 62%, no obstante, se observó mejoría en los factores motivacionales, estímulos para directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos con el fin de que cada se sienta satisfecho con lo que hace, en donde sea reconozca que el trabajo realizado por cada uno marca la diferencia y aporta significativamente a la institución.

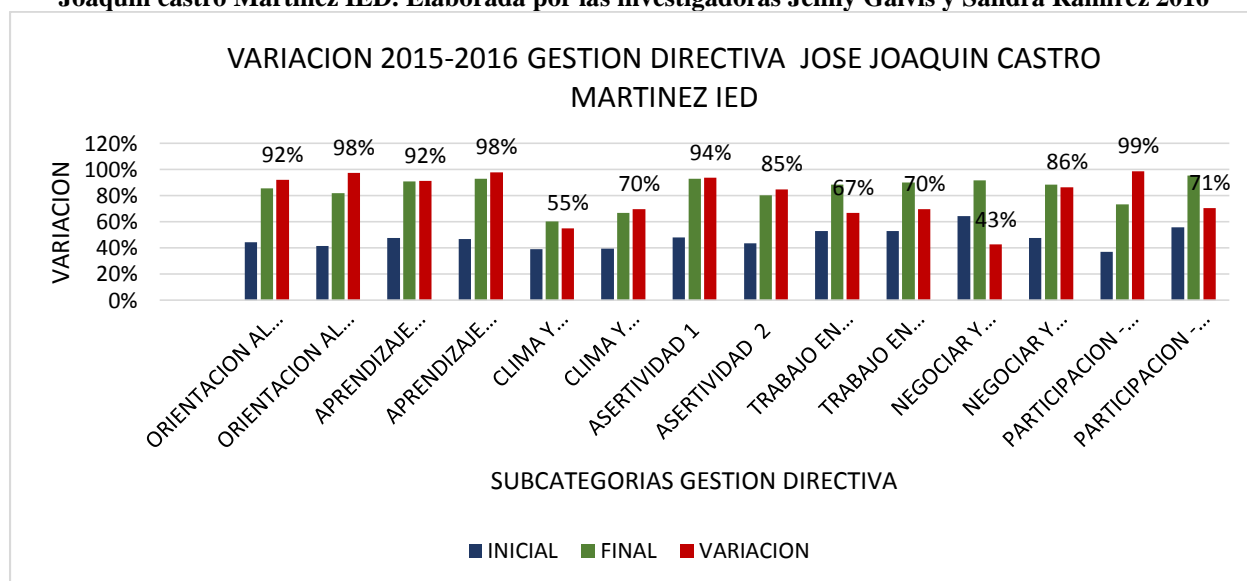
- Se sitúa dentro de la realidad de la institución para modificar las formas de hacer las cosas: La variación permite observar que des la encuesta a inicial a la final se logró reconocer la necesidad de consolidar el liderazgo del equipo directivo a través de la capacidad para planear, gestionar y optimizar los procesos desde el contexto institucional, viéndose reflejado en la mejora de hacer las cosas.
- Promueve el liderazgo personal a través del fortalecimiento de líderes, en los distintos niveles: Se obtuvo en esta característica un porcentaje alto de variación atendiendo a que en el diagnóstico inicial tenía un porcentaje de aplicabilidad muy bajo, se mejoró en el Fortalecimiento de los diferentes órganos del Gobierno Escolar y su mayor nivel de participación en los proceso institucionales.
- Se evidencia en sus actuaciones los principios de coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia: Característica que mejoro con los procesos de formación, disposición y compromiso de cada uno de los integrantes del Equipo Directivo.
- Se da importancia a los hechos, los comportamientos por encima de las palabras: Se obtuvo en esta característica uno de los mayores porcentaje de variación atendiendo a que en el diagnóstico inicial tenía un porcentaje de aplicabilidad muy bajo, se fortaleció las acciones, el acompañamiento por encima del solo discurso, se dio pasa a la acción y ejecución de planes de mejora, lo cual genero impacto en la institución.
- Da sentido al trabajo de las personas en la institución, reconociendo la importancia de la motivación en el quehacer institucional.

6.3.2 Colegio José Joaquín Castro Martínez IED

Gestión Directiva Humanista

CATEGORIA DIRECTIVA - SUBCATEGORIAS	MEDIA FRECUENCIA DE APLICABILIDAD		
	INICIAL	FINAL	VARIACION
ORIENTACION AL LOGRO 1	45%	86%	92%
ORIENTACION AL LOGRO 2	42%	82%	98%
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 1	48%	91%	92%
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 2	47%	93%	98%
CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL 1	39%	61%	55%
CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL 2	40%	67%	70%
ASERTIVIDAD 1	48%	93%	94%
ASERTIVIDAD 2	44%	81%	85%
TRABAJO EN EQUIPO 1	53%	89%	67%
TRABAJO EN EQUIPO 2	53%	90%	70%
NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS 1	65%	92%	43%
NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS 2	48%	89%	86%
PARTICIPACION -ORIENTACION A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO 1	37%	74%	99%
PARTICIPACION -ORIENTACION A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO 2	56%	96%	71%

Tabla 39. Variación porcentual Datos 2015-2016 Gestión Directiva Humanista del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016



Gráfica 57. Variación porcentual Datos 2015 – 2016 Gestión Directiva del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016

Se obtuvo un incremento en el porcentaje de aplicabilidad de cada una de las subcategorías de la gestión directiva humanista representado en:

- **Orientación al logro:** Se inició proceso de reestructuración del horizonte institucional con la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Seguimiento periódico del POA⁷ y PIMA⁸
- **Aprendizaje Organizacional:** Optimización de las jornadas pedagógicas en donde se posibilita la construcción conjunta de acuerdos de mejoramiento académico a través de ambientes de aprendizaje desde las prácticas propias de los docentes. Generó estrategias para posibilitar espacios de formación docente.
- **Clima y comunicación Institucional:** aunque se obtuvo un impacto positivo en este aspecto su variación no fue significativa con relación a los otros aspectos, ya que si bien se emplean diferentes medios de comunicación (correo, circulares, teléfono, whatsApp, blog, boletín consejo académico y cronograma institucional) no se realiza un evaluación periódica sobre su efectividad y la página web institucional no está en funcionamiento.
- **Asertividad:** el equipo se responsabiliza por sus puntos de vista y tiene capacidad de escuchar a los otros, evidenciado en: reestructuración reuniones de ciclo y de área con espacios para la reflexión, continuidad en la realización de evaluación de los estudiantes en comisiones abiertas, mayor presencia de rectoría en todas las sedes y jornadas.
- **Trabajo en Equipo:** la variación no es significativa teniendo en cuenta que en los resultados de la encuesta inicial no se evidenció un nivel de aplicabilidad bajo y incrementó ya que se implementaron otras estrategias para mejorar el trabajo en equipo, desde el fortalecimiento de los líderes de ciclo y espacios de reuniones de docentes entre sedes y jornadas.

⁷ Plan Operativo Anual

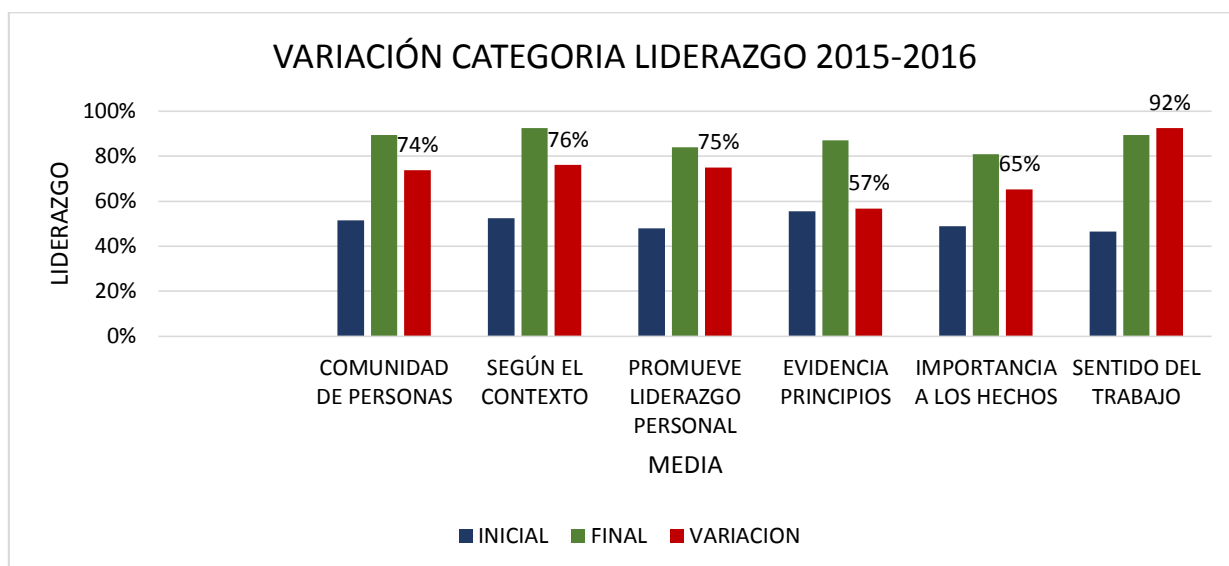
⁸ Plan Institucional de Mejoramiento Acordado

- Negociar y resolver conflictos, la variación no es significativa teniendo en cuenta que este aspecto en el diagnóstico inicial tenía un porcentaje de aplicabilidad por encima del 43%, la dificultad se evidenció en los procesos de evaluación, lo cual mejoró a través de la realización de reuniones orientadas al diálogo y la mediación desde la experiencia del programa Hermes en la institución; sin embargo se debe fortalecer los procesos de sistematización de la evaluación de las estrategias implementadas.
- Participación: orientación a la comunidad y el entorno: mejoro los procesos de comunicación con las familias y se posibilito la participación activa en diferentes actividades institucionales desde el fortalecimiento de la expresión artística, encuentro de familias y talleres para padres. Inició la implementación de la media fortalecida con el acompañamiento de una universidad y apoyo de entidades externas en el acompañamiento de casos especiales de los estudiantes.

Liderazgo

CATEGORIA LIDERAZGO	INICIAL	FINAL	VARIACION
COMUNIDAD DE PERSONAS	52%	90%	74%
SEGÚN EL CONTEXTO	53%	93%	76%
PROMUEVE LIDERAZGO PERSONAL	48%	84%	75%
EVIDENCIA PRINCIPIOS	56%	87%	57%
IMPORTANCIA A LOS HECHOS	49%	81%	65%
SENTIDO DEL TRABAJO	47%	90%	92%

Tabla 40. Variación porcentual Datos 2015-2016 Liderazgo del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016



Gráfica 58. Variación porcentual Datos 2015-2016 Liderazgo del Equipo Directivo José Joaquín Castro Martínez IED. Elaborada por las investigadoras Jenny Galvis y Sandra Ramírez 2016

Se observó un incremento significativo en la aplicación de las características del liderazgo en el equipo directivo, ya que la encuesta inicial evidenció menos del 50% de aplicabilidad y una vez implementada la propuesta la percepción sobre el nivel de aplicabilidad del liderazgo estuvo por encima del 90%, de tal forma que:

- Obtuvo una variación alta en el aspecto relacionado con la importancia que posee la motivación en el quehacer institucional, encontrando sentido al trabajo de las personas, lo que se refleja en el reconocimiento de la institución como una comunidad de personas, en donde la labor de cada uno es importante para optimizar las diferentes áreas de gestión institucional.
- Se inició el proceso de actualización del horizonte institucional, lo cual permitió pensar el colegio desde la realidad y retomar el proceso de acreditación proyectando solicitar la visita de pares, puesto que se reconoció la importancia del trabajo articulado y sistemático de los diferentes miembros del equipo directivo.
- En la reuniones de equipo se determinaron acuerdos sobre la importancia de los hechos por encima de las palabras

- Se posibilitaron espacios para empoderar a los líderes de ciclo y jefes de área a través de la promoción del liderazgo en los diferentes niveles.
- Se evidencia en todos los miembros del equipo actuaciones desde los principios de coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia. Lo que ha permitido generar espacios de planeación, evaluación y compartir experiencias al interior del equipo directivo desde el compromiso individual.

Conclusiones Capítulo 2

Con la implementación de la propuesta se evidencio que en cada una de las fases se llevaron a cabo diferentes acciones desde los principios de la gestión directiva humanista claves, para el fortalecimiento del Liderazgo en la Gestión Directiva: el diálogo, la participación, y el trabajo en equipo, en donde los directivos docentes reconocieron estos aspectos como fundamentales en sus procesos de gestión, a partir de la estrategia metodológica: implementación de talleres como un espacio de interacción y de reflexión por parte de los directivos docentes.

La propuesta se estructuró a partir del ciclo PHVA, en donde en el Planear se llevó a cabo el diseño de las encuestas y la organización de la entrevista de la entrevista semiestructurada. En el Hacer, se realizó la entrevista a experta en gestión, se aplicaron las encuestas a docentes y directivos docentes y se realizaron talleres con los equipos directivos de cada institución sobre Gestión Directiva Humanista y Liderazgo. En la etapa de Verificar al final de cada taller se formularon preguntas claves para retomar los aprendizajes y aspectos a fortalecer, de igual se analizaron los datos y resultados a partir de la estructuración en una matriz de triangulación por núcleos combinados. En el Actuar a partir del análisis de resultados se elaboraron planes de mejoramiento de los equipos directivos y una propuesta de modelo de gestión.

Se establecieron procesos de seguimiento de las etapas de la estrategia de Gestión Directiva a partir de las reflexiones grupales e individuales, de la conferencia y los talleres que se implementaron puesto que el desarrollo de algunos talleres permitieron obtener un producto final en donde se compartían puntos de vista y aspectos a mejorar frente a la gestión directiva y el liderazgo.

En la implementación de la propuesta se logró fortalecer el rol de cada uno de los miembros del equipo directivo, lo cual permitió redireccionar los procesos de gestión directiva de las instituciones, en donde los directivos reconocieron como desde el punto de vista conceptual, es preciso determinar y enfocar la gestión directiva hacia un modelo que permita establecer con claridad la ruta a seguir en el presente, evidenciado en la encuesta final en donde en las dos instituciones la gestión directiva mejoró una vez se implementó la propuesta, desde luego cada institución desde su quehacer propio.

Las categorías de análisis implementadas en la propuesta Gestión Directiva desde un enfoque humanista y Liderazgo permitieron fortalecer la identidad profesional de los miembros del equipo directivo y reconocer la necesidad de consolidar el liderazgo del equipo directivo a través de la capacidad para planear, gestionar y optimizar los procesos desde el contexto institucional, reflexiones que se llevaron cabo desde la conferencia dirigida por la experta Sorangela Miranda Beltrán, Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva” y el desarrollo de los talleres; de tal forma que los directivos plantearon la necesidad de formular un plan de mejoramiento de la gestión directiva desde el enfoque humanista que permitiera llevar a cabo acciones concretas hacía la consolidación del liderazgo de los equipos directivos con el fin de lograr el mejoramiento continuo.

A través de la entrevista semiestructurada a la señora Sorangela Miranda Beltrán, Autora del libro “Un Enfoque Humanista de la Gestión Directiva”, la conferencia dirigida por la misma, la estructuración del folleto y presentación sobre el liderazgo, permitieron realizar un análisis crítico del objeto de estudio de investigación, permitiendo precisar los fundamentos teórico – epistemológicos relacionados con la Gestión directiva desde una perspectiva humanista y el fortalecimiento del liderazgo del equipo directivo evidenciado en los resultados de la encuesta final.

El análisis interpretativo de los datos obtenidos permitió no sólo hacer un diagnóstico del estado actual de la gestión del equipo directivo y su liderazgo desde el contexto de cada institución educativa sino evaluar y validar la pertinencia de la propuesta, en tanto que genero la estructuración de un modelo de gestión y plan de mejoramiento directivo para cada institución educativa.

A partir de la autoevaluación de los equipos directivos de cada una de las instituciones en estudio se puede concluir, que se evidencio como un acierto el manejo de los conflictos, reconociendo que el conflicto es inherente a la cultura de trabajo pero a su vez demostrando que como directivos saben afrontarlos y que con su liderazgo, diálogo y comunicación asertiva fortalecen el clima institucional; aspectos que en la encuesta inicial y final de cada institución educativa se representan un alto grado de aplicabilidad.

Se concluyó que la propuesta de investigación es funcional, ya que los equipos directivos participantes de esta investigación han mostrado interés por continuar en la reflexión pedagógica y en las acciones concretas de mejora que ellos consideran se requieren para hacer de la gestión Directiva un proceso que desde la humanización no pierda el horizonte de organización, algunas de las premisas que se concluyeron fueron:

- Se requiere de directivos docentes que sean agentes creativos constructores del cambio real contextual propio, de largo plazo, no de la inmediatez; por lo tanto un equipo directivo docente debe estar con una mirada paulatinamente progresiva, transformacional y sobre todo con una perspectiva o visión de desarrollo en el futuro inmediato y lejano
- La acción educativa que deben asumir todos los miembros del colectivo institucional, no solamente un docente, algunos estudiantes o un directivo tiene el derecho y el deber de participar, estamos hablando de todo el conglomerado, pues de eso depende la buena marcha institucional.
- Se debe tomar como punto de referencia el enfoque sistémico de Gestión Educativa y Pedagógica, en donde se parte de las necesidades, identificando los problemas, y los requisitos para la solución, se escogen soluciones entre las alternativas, se obtienen y se aplican métodos y medios, se valoran los resultados y se efectúan las investigaciones que requiere todo o parte del sistema, de forma que las carencias dejen de existir.
- Las acciones deben ser definidas desde la planeación y desde la realidad de allí que la orientación al logro en las dos instituciones mejoraron en forma significativa.
- La evaluación y control deben ser eficaces y oportunos, de tal forma que posibiliten el mejoramiento continuo; puesto que aunque los aspectos de gestión directiva humanista y liderazgo en la encuesta final presentan un buen impacto, las dificultades radican en los procesos de evaluación.
- Se requiere áreas de gestión integradas no parcializadas. Rotación de docentes en los diferentes cargos directivos, para que conozcan la realidad, se fomente la identidad institucional y de verdad se generen cambios institucionales.

La metodología empleada en la propuesta para los equipos directivos fue enriquecedora ya que este ejercicio llevo a pensar que ejercer de directivo docente no es solo un quehacer llevado por el día a día sino que requiere la reflexión y el estudio de todas las situaciones, una mirada holística de la institución, la toma de decisiones informadas y compartidas con los representantes de la comunidad educativa, para llevar al cumplimiento de las metas institucionales.

La propuesta fue pertinente dado que permitió ampliar el panorama que se tiene de la gestión directiva, así como reconocer los factores en los cuales dicha gestión presenta debilidades para empezar un plan de mejora con el fin de generar resultados que redunden en la calidad educativa de las instituciones, el cual debe estar en constante retroalimentación.

7. Conclusiones

A partir de la caracterización realizada en la etapa de diagnóstico en los Colegios Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, se concluyó el bajo nivel de liderazgo en los Equipos Directivos de cada Institución Educativa, lo que evidenció la necesidad de crear una propuesta de Gestión Directiva que fortaleciera el Direccionamiento estratégico de cada una de ellas y consolidar el trabajo en equipo de sus equipos directivos.

La fundamentación teórica de la propuesta permitió concluir que para implementar una Gestión directiva de calidad no se puede asumir un solo modelo de gestión, (Formal, Burocrático, Democrático, Subjetivo, Ambiguos y Políticos), ni tampoco un solo estilo de liderazgo se requiere pensar desde el contexto, para determinarlos de acuerdo al entorno educativo; con el objeto de no perder el horizonte que visualizará la labor institucional.

El diseño de la propuesta de investigación se realizó tomando como modelo de Gestión el PHVA ya que por ser una herramienta de mejoramiento continuo permitió organizar cada fase de la propuesta y evaluar la pertinencia e impacto en cada una de las Instituciones educativas en estudio, sin generar una comparación entre ellas, sino por el contrario validando los procesos de cada una y los resultados a través de sus planes de mejora.

La implementación de la investigación demostró cómo el tema del liderazgo ha sido suficientemente enfocado desde su relación con la gestión; en donde la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos, por lo cual se concluye que el liderazgo emerge como uno de los aspectos más importantes que en la actualidad requiere toda organización en especial para los equipos directivos de las Instituciones Educativas, el cual se construye y su estilo es propio de las necesidades de cada institución Educativa.

La propuesta de gestión directiva humanista implementada en las instituciones educativas Chuniza y José Joaquín Castro Martínez, permitió evidenciar avances en la gestión directiva y liderazgo de cada una de las instituciones educativas.

Se reconoció la importancia de fortalecer el liderazgo, no sólo de los directivos, sino de cada uno de los agentes educativos; determinar factores motivacionales a nivel del fortalecimiento del talento humano, estímulos, para directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos con el fin de que cada se sienta satisfecho con lo que hace, en donde sea capaz de posibilitar cada uno de los factores organizacionales : la **orientación al logro**, el **aprendizaje organizacional**, el **clima y comunicación institucional**, la **asertividad**, el **trabajo en equipo**, **conciliar y resolver conflictos**, y la **participación: orientación a la comunidad y el entorno** desde una óptica real y oportuna.

Al evaluar y validar la propuesta de investigación se concluyó que la Gestión Directiva liderada desde el enfoque humanista permite generar planes operativos anuales, planes de mejoramiento a partir de la socialización de experiencias y retos de los diferentes agentes educativos en donde se concibe la evaluación como un elemento esencial para mejorar e innovar.

Finalmente se concluyó que la época actual exige a los directivos docentes una actitud abierta frente a la forma como se concibe, asume y desarrolla las acciones administrativas: planear, organizar, gestionar y proyectar a la organización hacia la excelencia para así lograr el alcance de las metas y los objetivos del Proyecto Educativo Institucional propuestos, lo cual lleva a los equipos directivos a resignificar innovadores modelos de gestión que promuevan ambientes democráticos para el desarrollo de los diversos procesos institucionales

8. Recomendaciones

Los cambios organizacionales de fondo no pueden estar sujetos a las políticas gubernamentales, básicamente deben atender el contexto; siendo necesario por lo tanto que los Docentes y directivos docentes generen ambientes de aprendizaje en donde la educación sea un derecho que toma como marco de referencia los fines educativos, no se trata de formar personas sólo para el mundo laboral; es fundamental reconocer que en las instituciones educativas la gestión se enmarca dentro de la teoría (funciones administrativas) , la práctica (Cotidianidad) y la política (legalidad, participación).

Pensar en gestión es partir desde los retos que se presentan en el acto educativo; y no en lo relacionado a la eficiencia y productividad o desde la respuesta a requerimientos de inmediatez; estamos hablando de los retos sociales desde la convivencia armónica y el desarrollo social y humano de todos y cada uno los miembros de la comunidad educativa; sin desconocer el fortalecimiento de las competencias laborales desde la creatividad y armonía con el medio ambiente.

Es fundamental tener en cuenta que los resultados trascendentales de un cambio a nivel de la gestión en las instituciones educativas no se van evidenciar inmediatamente, ya que pertenecen a un proceso de mejoramiento y necesita tiempos para su desarrollo, por lo tanto para próximas investigaciones se sugiere retomar la implementación del modelo de gestión propuesto.

Se sugiere realizar un estudio en donde a partir de los resultados obtenidos en esta investigación se posibilite el fortalecimiento del liderazgo no solo del equipo directivo, sino de los diferentes agentes educativos; de tal forma que el liderazgo vivenciado desde un enfoque humanista consolide una cultura institucional hacia el mejoramiento y calidad de las prácticas pedagógicas.

FUENTES DE CONSULTA

Ander, E. (1986). *Hacia una pedagogía autogestionaria*. Buenos Aires: Editorial Humanitas: 35 – 40

Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela. *Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, (9), No. 2 .University of Toronto. Canadá.

Anónimo. (2011) *Un diario en el viento. ¿Qué es el liderazgo?* Abakos Editorial Ltda: Bogotá: 9.

Bennis, W. Y Nanus, B. (1985). *Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma.

Bilella.M. (2014) Recuperado de: en <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2014/02/07/la-importancia-de-dinamizar-el-dialogo-al-interior-de-las-organizaciones/>

Boyatzis, R., Mckee, A. y Goleman, D. (2002). ‘Reawakening Your Passion for Work’, Harvard Business Review, (April): 86-94

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*. 27. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

Cerrillo, M. (2007) *Organización y dirección de centros educativos innovadores: el centro educativo versátil*. McGraw-Hill: España: 401.

Cohen,L. y Manión,L (1990).*Métodos de investigación educativa*. La Muralla: Madrid.

Colas, M. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en psicopedagogía*. En L. Buendía, P.Colas y F.Hernández Pina. *Métodos de investigación en psicopedagogía*. McGraw-Hill: Madrid:251-286

Corporación Calidad (2014). Cartilla Premio a la Excelente Gestión Institucional. Recuperado de <http://ccalidad.org/wp-content/uploads/2013/09/Cartilla-Modelo-PEGI-Colegios.pdf>

Diario Oficial 41480. (1994). *Decreto 1860 de 1994*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1289>

Departamento Nacional de Planeación (2015). *Plan de Desarrollo 2014-2018*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Conozca-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2014-2018.aspx>

Muñoz y Marfán, (2010). Fondo de Investigación y Desarrollo en Educación. *Informe Formación y Entrenamiento de los Directores Escolares en Chile: Situación actual, desafíos y propuestas de política*. Recuperado de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/informe_formacion_%20entrenamiento_de_directores_en_chile.pdf

Fullan, M. (2005): *Leadership and Sustainability. System thinkers in action*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gago, I.Cantón, I., y Baelo,R. (2005) *La Dirección y el Liderazgo de calidad en los centros educativos*. En Publicación de la Secretaría General Técnica. España: Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Ciencia.

Gento,S., Palomares. A., García, M., y González, R. (2012). *Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas*: España.

- Gil, M. & Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (7ª Ed.). ESIC Editorial: Madrid
- Gros, B. (2013) Ponencia 3. *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar*. XXXII Seminario Interuniversitario De Teoría De La Educación: España.
- Hargreaves, A. y Fink, D. *Estrategias de cambio y mejora en educación caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo*. Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339_04.pdf
- Hargreaves, A y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Morata: Madrid.
- Hernández, M y Muñoz, G. (2014). El liderazgo directivo escolar. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de América Latina y El Caribe. Documento Estrategia Regional sobre Docentes UNESCO/OREALC, Santiago: 15.
- Horn, A. (2013) .Tesis Doctoral. *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Universidad Autónoma de Madrid: España.
- Kouzes, J.M. y Posner, B. (2001). ‘*Bringing Leadership Lessons from the Past into the Future*’ en Bennis, W., Spreitzer, G.M., y Cummings, T.G. (eds.), *The Future of Leadership. Today’s Top Leaders Thinkers Speak to Tomorrow’s Leaders*, Jossey-Bass: San Francisco: 83
- Ley General de Educación (1994). Diario Oficial 41214. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=292>
- Machado, A. (2006). *Líderes escolares: Un tesoro para la educación*” Bases del Liderazgo en Educación. 1. Directora OREALC/UNESCO: Santiago.

Marin,J.(2012). *La investigación en educación y pedagogía*. Universidad Santo Tomás: Bogotá: 171.

Maya, A. (2007). *El taller Educativo: ¿Qué es? Fundamentos, cómo organizarlo y dirigirlo Como evaluarlo*. Cooperativa Editorial Magisterio: Bogotá: 167

Ministerio de Educación Nacional (2004). *Táctica y estrategia de la calidad educativa*. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87257.html>

Ministerio de Educación Nacional. (2008) .Guía No 34. *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*.

Ministerio De Educación Nacional (2011). Subdirección De Recursos Humanos Del Sector Educativo Colombia. Informe final el liderazgo educativo: *Eje fundamental para los rectores de instituciones educativas*. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles10248_archivo_pdf_informe_encuentro_7.p

Ministerio de Educación Nacional. Plan Decenal de Educación 2006-2016. Recuperado de <http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/w3-article-166057.html>

Mirabent, G. (1990). *¡Aquí, talleres Pedagógicos!* En: Revista Pedagógica cubana. (6) (Abril – junio 1990): Habana: 15

MEDEA. Modelo de Mejoramiento Educativo Distrital para Excelencia Académica (2014). Informe final Documento .Secretaría de Educación Distrital: Bogotá.

Moncada, J. (2013). *Modelo educativo basado en competencias*. Editorial Trillas: México: 256

Montes, H. (2010). Tesis Maestría en Desarrollo Educativo: *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*. Centro Chihuahuense de Estudios De Posgrado: México

Münch, L. (1997). *Fundamentos de administración: casos y prácticas* (2ª Ed.). Editorial Trillas: México, D.F

Murillo, J. (2010). *Lecciones aprendidas de la investigación sobre eficacia escolar en América Latina*. En Revista del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. Revista No. 19: Bogotá.

Ortiz, S y Peña, L. (2014). Tesis de Maestría en Educación.: *Estrategia de gestión de la comunidad: la escuela de familia como espacio para fortalecer la interacción social de los estudiantes de ciclo II con sus acudientes o cuidadores*. Universidad Libre. Facultad de Ciencias de la educación: Bogotá.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*

Pérez, G. (1990). *Investigación Acción: Aplicaciones al campo de lo Social y educativo*. Dykinson: Madrid: 53.

Pourtois, J y Desmet, H. (1992). *Epistemología e instrumentación en ciencias humanas*. Herder: Barcelona.

Pozner, P. *El Directivo Docente como Líder de la Gestión Educativa*. En: Revista REDES. Buenos Aires: 23 Recuperado de:
http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-174828_archivo.pdf

_____.(2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*.UNESCO-IPE: Buenos Aires. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>

_____(2010) *Autoevaluación de los Equipos Directivos*. Recuperado de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/AUTOEVALUACION_DIRECTIVOS_POZNER_agosto_2010%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/AUTOEVALUACION_DIRECTIVOS_POZNER_agosto_2010%20(4).pdf)

Reyes, D. (2004). Tesis de maestría. *Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio*. Universidad Nacional Autónoma de Honduras: Tegucigalpa

Rios,A. Investigación contable. Un estudio de caso

Sañudo, Lya. (2000).*La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. Revista Educar No16. Educación y Gestión. Recuperado de http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=3703

SEP: 2000. *Antología: la Gestión Educativa*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/94748560/Antologia-Gestion-Educativa>

Stephen, A. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Revista Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2.University of Toronto: Canadá

Sorados, M. (2010). Tesis de maestría *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima

Valencia, P. (2008). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría

Villareal, E.(2000) *La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas*. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653): México

Zarate,D. (2011). Trabajo de Grado. Maestría en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria. *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*, Universidad Nacional Mayor De San Marcos: Lima.

ANEXO 1. INSTRUMENTO DE ENCUESTA INICIAL y FINAL A EQUIPOS DIRECTIVOS

**COLEGIO _____ - INSTITUCIÓN EDUCATIVA DISTRITAL
ENCUESTA A DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES**

PARA DIAGNOSTICAR LA GESTION DIRECTIVA Y EL LIDERAZGO EXISTENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene el propósito de reconocer la aplicabilidad de las características de la gestión directiva y el liderazgo que ejercen los directivos del Colegio

Los datos obtenidos serán usados confidencial y exclusivamente para fines académicos. (Gracias por su cooperación y su sinceridad en las respuestas)

Seleccione una sola alternativa, la que indica la frecuencia con que el equipo directivo aplica las acciones propias de la gestión directiva y el liderazgo		INICIAL					
		NUNCA 1	CASI NUNCA 2	ALGUNAS VECES 3	CASI SIEMPRE 4	SIEMPRE 5	
CATEGORIA - SUBCATEGORIAS	ASPECTO A EVALUAR						
GESTIÓN	A) ORIENTACION AL LOGRO Capacidad para generar acciones y estrategias que se adelantan o anticipan a los cambios del entorno, tomando	1. Emprende acciones de mejora a partir de la implementación de procesos de autoevaluación					
		2. Establece metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales y se evalúan en forma periódica					

<p>decisiones oportunas con criterio propio</p>						
<p>B) APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</p> <p>Capacidad para impulsar colectivamente la adquisición y la elaboración de competencias permanentes sobre situaciones, generando un proceso por el que una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, destrezas, conductas y valores</p>	<p>1. Apoya a los docentes para que asuman en sus prácticas cotidianas el PEI</p>					
	<p>2. Motiva a los diferentes miembros de la comunidad para que continúen su desarrollo profesional en el trabajo y sobre la propia práctica</p>					
<p>C) CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>Capacidad de conocer e influir positivamente el clima de la institución y en generar la comunicación a lo</p>	<p>1. La institución evalúa y mejora el uso de los diferentes medios de comunicación empleados en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.</p>					
	<p>2. Implementa estrategias para obtener información sistemática sobre el clima interno y actúa en él para su mejora.</p>					

largo y ancho de la institución.						
D) ASERTIVIDAD Capacidad para expresar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, atendiendo la relación con los otros	1. Evidencia habilidad para expresar sus opiniones en forma oportuna, sin agresión ni manipulaciones.					
	2. Se responsabiliza por sus puntos de vista y tiene gran capacidad C7de escuchar a los otros.					
E) TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para trabajar efectivamente con otros para alcanzar los objetivos de la organización escolar y coherencia en la formación de los estudiantes	1. La institución cuenta con una estrategia para fortalecer el trabajo en equipo orientada hacia la participación efectiva de los diferentes miembros de la comunidad educativa					
	2. Orienta a los equipos hacia el logro de resultados colaborativos, favoreciendo los acuerdos que involucran la capacidad de cada uno.					
F) NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS	1, Se implementan estrategias exitosas para el manejo de conflictos y el desarrollo de competencias para la					

	Capacidad para tratar los conflictos y lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de los involucrados	convivencia en los diferentes estamentos de la institución					
		2. Evalúa periódicamente la eficacia de las estrategias implementadas en la solución de conflictos.					
	G) PARTICIPACION - ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO Capacidad de interactuar y reconocer las necesidades y expectativas de ambas, implementando políticas que ubiquen a la escuela con todo su potencial formativo y simbólico	1. La institución revisa y evalúa las políticas, los procesos de comunicación e intercambio con las familias o acudientes y realiza los ajustes pertinentes					
		2. La institución cuenta con alianzas o acuerdos con diferentes entidades para apoyar la ejecución de los proyectos institucionales					
LIDERAZGO	H) LIDERAZGO Capacidad de elevar el desempeño propio y de los otros; de cuestionar lo que existe buscando nuevas repuestas para transformar	1. Reconoce que la institución educativa es una comunidad de personas, y la institución gira en torno a la realidad "persona".					
		2. Se sitúa dentro de la realidad de la institución para modificar las formas de hacer las cosas					
		3. Promueve el liderazgo personal a través del fortalecimiento de líderes, en los distintos niveles					
		4. Se evidencia en sus actuaciones los principios de coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.					

	los procesos y los resultados actuales, creando una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembros en procesos de mejora y mayor efectividad profesional	5. Se da importancia a los hechos, los comportamientos por encima de las palabras					
		6. Da sentido al trabajo de las personas en la institución, reconociendo la importancia de la motivación en el quehacer institucional.					
	TOTAL						

ANEXO 2. RESULTADOS ENCUESTA INICIAL DE COLEGIOS CHUNIZA Y JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ

ENCUESTA INICIAL COLEGIO CHUNIZA IED

Seleccione una sola alternativa, la que indica la frecuencia con que el equipo directivo aplica las acciones propias de la gestión directiva y el liderazgo desde un enfoque humanista		INICIAL					MEDIA	
		NUNCA 1	CASI NUNCA 2	ALGUNAS VECES 3	CASI SIEMPRE 4	SIEMPRE 5		
CATEGORIA -SUBCATEGORIAS	ASPECTO A EVALUAR							
GESTIÓN DIRECTIVA	A) ORIENTACION AL LOGRO	1. Emprende acciones de mejora a partir de la implementación de procesos de autoevaluación	20	15	10	5	0	50%
	Capacidad para generar acciones y estrategias que se adelantan o anticipan a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio	2. Establece metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales y se evalúan en forma periódica	22	20	6	2	0	44%
	B) APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3. Apoya a los docentes para que asuman en sus prácticas cotidianas el PEI	12	29	7	2	0	50%
	Capacidad para impulsar colectivamente la adquisición y la elaboración de competencias permanentes sobre situaciones, generando un proceso por el que una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, destrezas, conductas y valores	4. Motiva a los diferentes miembros de la comunidad para que continúen su desarrollo profesional en el trabajo y sobre la propia práctica	15	22	11	2	0	50%
	C) CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	5. La institución evalúa y mejora el uso de los diferentes medios de comunicación empleados en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes	15	18	15	2	0	52%
	Capacidad de conocer e influir positivamente el clima de la							

	institución y en generar la comunicación a lo largo y ancho de la institución.	estamentos de la comunidad educativa.						
		6. Implementa estrategias para obtener información sistemática sobre el clima interno y actúa en él para su mejora.	22	18	7	3	0	46%
D) ASERTIVIDAD								
Capacidad para expresar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, atendiendo la relación con los otros	7. Evidencia habilidad para expresar sus opiniones en forma oportuna, sin agresión ni manipulaciones.	5	25	20	0	0	58%	
	8. Se responsabiliza por sus puntos de vista y tiene gran capacidad C7de escuchar a los otros.	2	25	21	2	0	62%	
E) TRABAJO EN EQUIPO								
Capacidad para trabajar efectivamente con otros para alcanzar los objetivos de la organización escolar y coherencia en la formación de los estudiantes	9. La institución cuenta con una estrategia para fortalecer el trabajo en equipo orientada hacia la participación efectiva de los diferentes miembros de la comunidad educativa	15	28	5	2	0	47%	
	10. Orienta a los equipos hacia el logro de resultados colaborativos, favoreciendo los acuerdos que involucran la capacidad de cada uno.	12	29	6	3	0	50%	

	<p>F) NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS</p> <p>Capacidad para tratar los conflictos y lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de los involucrados</p>	<p>11. Se implementan estrategias exitosas para el manejo de conflictos y el desarrollo de competencias para la convivencia en los diferentes estamentos de la institución</p>	2	30	14	4	0	60%
		<p>12. Evalúa periódicamente la eficacia de las estrategias implementadas en la solución de conflictos.</p>	5	25	18	2	0	59%
	<p>G) PARTICIPACION - ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO</p> <p>Capacidad de interactuar y reconocer las necesidades y expectativas de ambas, implementando políticas que ubiquen a la escuela con todo su potencial formativo y simbólico</p>	<p>13. La institución revisa y evalúa las políticas, los procesos de comunicación e intercambio con las familias o acudientes y realiza los ajustes pertinentes</p>	10	31	8	1	0	50%
		<p>14. La institución cuenta con alianzas o acuerdos con diferentes entidades para apoyar la ejecución de los proyectos institucionales</p>	23	15	6	5	1	48%
LIDERAZGO	<p>H) LIDERAZGO</p> <p>Capacidad de elevar el desempeño propio y de los otros; de cuestionar lo que existe buscando nuevas repuestas para transformar los procesos y los resultados actuales, creando una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembros en</p>	<p>15. Reconoce que la institución educativa es una comunidad de personas, y la institución gira en torno a la realidad "persona".</p>	6	19	23	1	1	61%
		<p>16. Se sitúa dentro de la realidad de la institución para modificar las formas de hacer las cosas</p>	15	16	10	8	1	57%
		<p>17. Promueve el liderazgo personal a través del fortalecimiento de líderes, en los distintos niveles</p>	20	16	7	3	4	53%

	procesos de mejora y mayor efectividad profesional	18. Se evidencia en sus actuaciones los principios de coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.	16	13	17	3	1	55%
		19. Se da importancia a los hechos, los comportamientos por encima de las palabras	22	17	5	4	2	49%
		20. Da sentido al trabajo de las personas en la institución, reconociendo la importancia de la motivación en el quehacer institucional.	20	21	2	3	4	50%
	TOTAL	99	102	64	22	13		

ENCUESTA INICIAL COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED

Seleccione una sola alternativa, la que indica la frecuencia con que el equipo directivo aplica las acciones propias de la gestión directiva y el liderazgo desde un enfoque humanista		INICIAL					MEDIA	
		NUNCA 1	CASI NUNCA 2	ALGUNAS VECES 3	CASI SIEMPRE 4	SIEMPRE 5		
CATEGORIA - SUBCATEGORIAS	ASPECTO A EVALUAR							
GESTIÓN DIRECTIVA	A) ORIENTACION AL LOGRO	1. Emprende acciones de mejora a partir de la implementación de procesos de autoevaluación	28	10	7	5	0	45%
	Capacidad para generar acciones y estrategias que se adelantan o anticipan a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio	2. Establece metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales y se evalúan en forma periódica	33	5	9	2	1	42%
	B) APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3. Apoya a los docentes para que asuman en sus prácticas cotidianas el PEI	20	18	9	3		48%
	Capacidad para impulsar colectivamente la adquisición y la elaboración de competencias permanentes sobre situaciones, generando un proceso por el que una organización obtiene y utiliza nuevos	4. Motiva a los diferentes miembros de la comunidad para que continúen su desarrollo profesional en el trabajo y sobre la propia práctica	29	8	5	6	2	47%

conocimientos, destrezas, conductas y valores							
C) CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Capacidad de conocer e influir positivamente el clima de la institución y en generar la comunicación a lo largo y ancho de la institución.	5. La institución evalúa y mejora el uso de los diferentes medios de comunicación empleados en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	35	4	9	2	0	39%
	6. Implementa estrategias para obtener información sistemática sobre el clima interno y actúa en él para su mejora.	34	8	4	3	1	40%
D) ASERTIVIDAD Capacidad para expresar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, atendiendo la relación con los otros	7. Evidencia habilidad para expresar sus opiniones en forma oportuna, sin agresión ni manipulaciones.	23	15	7	3	2	48%
	8. Se responsabiliza por sus puntos de vista y tiene gran capacidad de escuchar a los otros.	28	12	6	3	1	44%

<p>E) TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Capacidad para trabajar efectivamente con otros para alcanzar los objetivos de la organización escolar y coherencia en la formación de los estudiantes</p>	<p>9. La institución cuenta con una estrategia para fortalecer el trabajo en equipo orientada hacia la participación efectiva de los diferentes miembros de la comunidad educativa</p>	20	8	18	4	0	53%
	<p>10. Orienta a los equipos hacia el logro de resultados colaborativos, favoreciendo los acuerdos que involucran la capacidad de cada uno.</p>	15	16	17	2	0	53%
<p>F) NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS</p> <p>Capacidad para tratar los conflictos y lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de los involucrados</p>	<p>11. Se implementan estrategias exitosas para el manejo de conflictos y el desarrollo de competencias para la convivencia en los diferentes estamentos de la institución</p>	4	25	9	12	0	65%
	<p>12. Evalúa periódicamente la eficacia de las estrategias implementadas en la solución de conflictos.</p>	25	11	8	6	0	48%
<p>G) PARTICIPACION - ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO</p> <p>Capacidad de interactuar y reconocer las necesidades y expectativas de ambas, implementando políticas</p>	<p>13. La institución revisa y evalúa las políticas, los procesos de comunicación e intercambio con las familias o acudientes y realiza los ajustes pertinentes</p>	37	5	5	3	0	37%
	<p>14. La institución cuenta con alianzas o acuerdos con diferentes entidades para apoyar la ejecución de los proyectos institucionales</p>	15	18	9	6	2	56%

	que ubiquen a la escuela con todo su potencial formativo y simbólico							
LIDERAZGO	H) LIDERAZGO Capacidad de elevar el desempeño propio y de los otros; de cuestionar lo que existe buscando nuevas repuestas para transformar los procesos y los resultados actuales, creando una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembros en procesos de mejora y mayor efectividad profesional	15. Reconoce que la institución educativa es una comunidad de personas, y la institución gira en torno a la realidad "persona".	21	16	6	3	4	52%
		16. Se sitúa dentro de la realidad de la institución para modificar las formas de hacer las cosas	19	18	5	5	3	53%
		17 Promueve el liderazgo personal a través del fortalecimiento de líderes, en los distintos niveles	21	20	3	4	2	48%
		18. Se evidencia en sus actuaciones los principios de coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.	23	9	6	8	4	56%
		19. Se da importancia a los hechos, los comportamientos por encima de las palabras	20	21	2	5	2	49%
		20. Da sentido al trabajo de las personas en la institución, reconociendo la importancia de la motivación en el quehacer institucional.	25	17	1	4	3	47%
	TOTAL	129	101	23	29	18		

ANEXO 3. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A EXPERTA SORANGELA MIRANDA

SM y JG: Entrevistadoras Sandra Milena Ramírez Meneses
SMB: Entrevistada Sorangela Miranda Beltrán

SM y JG: Buenas tardes cordial saludo, como le habíamos mencionado Sandra Milena y Jenny Galvis estamos cursando la Maestría en Educación con énfasis en Gestión Educativa y como tesis de grado adelantamos un proyecto sobre cómo fortalecer **Cómo diseñar e implementar una propuesta de Gestión Directiva desde una perspectiva humanista, que permita fortalecer el liderazgo de las Instituciones Educativas Distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez**, en nuestra bibliografía encontramos su propuesta de Gestión Directiva desde una Perspectiva Humanista y pues surge el deseo de compartir este espacio de entrevista para conocer un poco como surgió este Modelo y algunos elementos que nos pueda brindar frente a la Gestión directiva y al Liderazgo específicamente de los equipos directivos.

Entonces empezamos por conocer el perfil de Sorangela Miranda Beltrán.

SMB: Ante todo maestra, una persona enamorada de la docencia, de la educación, actualmente directivo docente como rectora del colegio del sector oficial, soy también docente universitaria, básicamente mi vida profesional se ha encaminado al ejercicio de la gestión directiva en organizaciones Educativas, tanto en el ámbito superior como el ámbito escolar. En los últimos años dentro el ámbito escolar me he dedicado fundamentalmente a investigar sobre el tema de la Administración y la Gestión Educativa y también a enseñar sobre este tema y básicamente he desarrollado algunos procesos de investigación alrededor de estas temáticas; por ejemplo: sobre elementos de planeación exitosas en algunos Colegios de Bogotá, también he participado en algunas apuestas de diferentes administraciones para fortalecer los ejercicios de gestión de los colegios públicos y este último libro que representa también un trabajo de investigación también desarrollado con directivos docentes 10 rectores de la localidad de Bosa, con los cuales tuvimos la oportunidad de trabajar en terreno pero también recoger sus comprensiones, sus significados, sus visiones, frente a la gestión, desde el contexto real de la escuela, que es un ejercicio que realmente marca un tanto la diferencia entre las nociones tradicionales de la gestión y la noción que tiene el directivo docente desde sus vivencias cotidianas.

Yo soy educadora especial de formación, Magíster en Administración y Supervisión Educativa, soy Doctora en Ciencias Sociales y Humanas, actualmente estoy adelanto un post Doctorado en Administración y Gestión de planteles Educativos. Sigo en la línea y en la preocupación tanto en la gestión directiva como también me he abierto a otro campo de la investigación que es en el campo de las tecnologías, este año saco una publicación sobre ese tema y en el año siguiente estoy proyectando y estoy trabajando otra vez en un ejercicio de investigación con rectores también y esta vez incluyendo los equipos directivos, ósea , a los coordinadores sobre el concepto como tal de la gestión , que considero es un tema que no se abordado de manera amplia dentro las instituciones educativas escolares. Insisto, porque el concepto de la gestión en otro ámbitos sí se ha dado.

SM y JG: Rectora, deseamos saber cómo surge el interés por escribir este libro?

SMB: Quiero partir de que este libro nace de una tesis de maestría que adelantaba en su momento Jorge Aurelio Tabares Vargas quien cursaba la Maestría en Administración de organizaciones, entonces yo

Le propuse que trabajáramos esa noción de la administración desde la mirada de los directivos rectores, porque seguramente mi intuición investigativa me decía que allí íbamos encontrar algo interesante y ese interesante se iba a traducir en una mirada distinta desde los rectores hacia ese concepto de la administración que se diferencia obviamente del concepto de la gestión. Entonces en aras a ello, se abordó un ejercicio investigativo el cual yo tuve la oportunidad de acompañar con Jorge Aurelio y decidimos estructurar una propuesta investigativa con un tema de interés que nacía básicamente de la preocupación de ver ese concepto de la gestión desde la realidad de la escuela y quien más que los directivos docentes en cabeza de los rectores que nos dieran su miradas, pero sobretodo fue una apuesta de darle voz al rector, porque se habla mucho de gestión se habla mucho de escuela, de liderazgo en la escuela, pero muchas veces no se le da la palabra, la voz al rector se invisibiliza en su ejercicio cotidiano y operativo. Se pudo haber integrado a los coordinadores pero el ejercicio de investigación se nos iba a ampliar muchísimo por eso anteriormente les manifesté mi intención de incluir ahora a los coordinadores.

Entonces asumimos esta tarea con 10 directivos a quienes les compartimos esa idea, esa intención que teníamos de indagar algo que dentro de nuestra intuición nos daba para unas temáticas amplias, para abordar algunos elementos que de pronto se habían tocado en algunos ámbitos de la investigación y porque no teóricos, pero que no se habían ahondado dentro del contexto mismo de la gestión en el ámbito escolar y ellos decidieron compartir con nosotros o aceptar esa invitación de ahí que el muestreo fue un muestreo básicamente por voluntad de los participantes y generamos alrededor de ellos un ejercicio de diálogo muy rico, de acompañamiento también en terreno con los rectores que nos acompañaron en este proceso, levantamos toda la información la contrastamos con la teoría que habíamos encontrado y por supuesto de allí generamos una apuesta que es un modelo humanista de la gestión directiva que están los últimos apartes del texto, que fue que recopiló la visión de los rectores participantes en el proceso.

SM y JG: ¿Por qué un enfoque humanista de la Gestión Directiva?

SMB: Me voy a remitir específicamente al libro, primero nosotros debemos partir de entender que es que la visión humana de la gestión para poder entender que significa el trabajo del líder, es decir, nosotros debemos partir que la gestión directiva humana de las organizaciones educativas parte del concepto mismo de educar; de educar para proyectos de vida, de educar para la Paz, para la convivencia, para la conciencia crítica, para el entorno, para la sensibilidad frente a los demás, a partir de una mirada crítica, reflexiva; eso es en sí la esencia lo educativo, pero entenderla desde la gestión directiva significa que no solamente los estudiantes se forman en estos aspectos, se forma toda la comunidad educativa y todos los que son actores institucionales, entonces: el coordinador, los docentes, los orientadores si queremos hablar específicamente del contexto de la gestión directiva, ellos tienen una mirada profundamente humana de la gestión, ellos básicamente tiene unas comprensiones y unos significados que interiorizan y que los hacen vivos en la gestión que realizan a diario en las instituciones, entonces la institución educativa se convierte o trasciende del ámbito de lo administrativo al ámbito de la comprensión de lo humano, dentro de la gestión, que ahí empieza a marcar una significativa diferencia, obviamente regido por normas, principios institucionales y demás pero finalmente fundamentada en una cultura de lo humano, eso es fundamental .

SM y JG: Entonces cuál consideras son las características del rector como líder dentro de ese marco del enfoque humanista?

SMB: Entonces si se parte de esa definición humana de la gestión directiva uno podría entender que el líder o el rector o el equipo directivo debe contar con varios aspectos que le permiten entenderse como líder, por ejemplo: la capacidad dialógica, el diálogo se ha tomado como un concepto digamos muy polisémico, entonces ahora todo es diálogo, en los pactos de convivencia se dice vamos a dialogar, este el primer paso del debido proceso pero se nos ha vuelto como muy dentro de lo cotidiano, pero muy poco desde lo vivencial pero y entonces que significa la capacidad de diálogo? Es la capacidad para concertar para la planeación, es la capacidad de convocar equipos de trabajo, es la capacidad de entender el currículo oculto, entender cómo emerge los diversos niveles de la organización en la gestión misma, eso se hace a través de la interacción con el otro entendiendo al otro como un interlocutor válido y entonces desde esa perspectiva empezamos a entender que el rector no es el directivo donde se centra todo el proceso el rector es la persona que convoca a su comunidad para dialogar, para comprender aún más el contexto para tomar algunas decisiones, porque aquí también vale resaltar que el rector como tal debe tomar decisiones inherentes a su cargo y a sus funciones, no todas las veces puede convocar a la comunidad a la toma de decisiones, pero muchas de esas decisiones pueden ser fundamentadas en ejercicios dialógicos con su comunidad educativa. Entonces, cuando el directivo docente se apoya en esto, pues obviamente empieza hacer que la planeación académica, como la convivencial, como la comunitaria, se empieza a visionar desde las diferentes perspectivas en donde él tiene la importante necesidad de aplicar su pensamiento directivo para empezar a hacer ejercicio de planeación y organización institucional con base en ese aspecto.

unido al ejercicio del dialogo está el ejercicio de la participación, la participación básicamente sugiere que el directivo docente tenga la posibilidad de generar estrategias, tiempos de encuentro de la comunidad educativa que sean inherentes a sus necesidades y características y que se transversalice dentro de algo que no puede perderse dentro de la visión directiva que es el Proyecto Educativo Institucional, entonces cuando yo permito la participación de los diferentes estamentos representativos y actores legítimos de mi comunidad yo empiezo a generar una noción de gestión distinta, diferente, transversalizada, horizontal, ahí empieza también una importante diferencia. cuando yo soy un rector que se apoya por ejemplo en el Consejo Estudiantil, cuando yo soy un rector que valora la palabra de un consejo académico, cuando yo soy un rector que entiende que el consejo directivo no es un espacio de manejo de poderes, sino al contrario es un espacio de toma decisiones importante por beneficio de las niñas, niños y jóvenes que educamos, cuando yo empiezo a tener todo ese tipo de nociones y a interiorizar como directivo eso, entonces empiezo a entender cuál es el concepto de la gestión directiva desde un enfoque de lo humano, el enfoque de lo humano me apunta hacia una construcción con el otro y eso es un aspecto supremamente importante.

Y finalmente el aprendizaje para el mejoramiento, es otra noción importante que el rector líder debería tener, es decir, entender la institución como una organización abierta a procesos de aprendizaje, abierta al entorno con posibilidades de mejora y reflexionar sus procesos y sobre todo entender que todos y cada uno de los miembros de la organización tienen unos saberes, tienen unos aportes que son valiosos desde que yo me encuentro allí con el niño en la tienda escolar, y me dice por ejemplo, mira señora rectora a mí me parece que en la tienda escolar se debe vender más fruta, no es solamente una opinión, es un conocimiento también es un conocimiento que me puede aportar en la visión directiva, es importante hacer ajustes generar espacios, dialogar con la comunidad entender que podemos mejorar en el día a día. Todos los miembros de la comunidad educativa desde el plano de lo personal, grupal e institucional tienen posibilidad de mejoramiento siempre y uno como directivo docente también y si lo miramos desde la mirada de este libro, también le apuesta a que como directivo docente también sea un líder

transformador, que entienda que siempre, siempre va a tener la posibilidad de mejorar todos y cada uno de sus procesos como profesional abierto y ético al ejercicio directivo.

SM y JG: Considera usted importante fortalecer el liderazgo de los equipos directivos en las instituciones educativas? ¿Por qué?

SMB: En la dinámica de los equipos directivos los rectores juegan un papel crucial en la medida que estos directivos docentes generen en sus equipos de trabajo ambientes de confianza, aprendizaje, diálogo y escucha, promoviendo estrategias que acrecienten el compromiso hacia las instituciones, transformando la escuela en territorios para crear juntos, cambiar las difíciles realidades sociales, desarrollarse profesionalmente y abrir las mentalidades al diálogo de saberes experiencias y formas de ver las posibles alternativas para comprender y abordar la organización escolar. Lo que quiero decir con esto es que los equipos directivos se forman conforme el rector quiera formarlos, si en el equipo directivo usted genera ambientes, dinámicas, valora el trabajo el uno del otro, sabe delegar, sabe dialogar, sabe priorizar los objetivos institucionales por encima de los individuales, con seguridad se empieza a generar una dinámica diferente de trabajo, donde se empieza a asumir que ese otro, está en coequipo con usted, trabaja de manera conjunta, van hacia el objetivos y metas institucionales.

Si usted como rector no tiene claridad hacia dónde va al colegio y tampoco tiene claridad el valor de cada uno de sus directivos independientemente de que si alguno es más allegado a mí en el plano de lo personal, eso va a generar choques y dificultades a los equipos directivos, por tanto, la responsabilidad del rector y por eso esta primera aproximación al enfoque humanista de este libro se encamina al rector, sin querer decir que el equipo directivo no sea importante, sino que dentro de la dinámica del equipo directivo, el liderazgo y la capacidad del rector para hacer trabajo en equipo es fundamental, para convocar trabajo en equipo, de por sí muchos de los directivos tienen que aprender a trabajar en equipo, tienen que aprender a tolerar, aprender a entender la diferencia de uno y otro, compartir experiencias, pero qué pasa cuando yo como directivo empiezo a generar unas dinámicas que permitan entender eso en lo práctico, en la toma decisiones y demás, pues definitivamente empieza a fluir una dinámica distinta en los equipos directivos, yo sí le apuesto a que es reflejó de cierta forma del rector desde que usted entra al colegio y mira que ahí un control en la entrada, ahí colegios que no preguntan para donde van, todo eso depende de la gestión del rector porque él es el líder de los equipos directivos, indiscutiblemente existen características individuales de los directivos: su formación profesional, sus valores, su situación ética y demás que puede influir allí, pero es responsabilidad de quien dinamiza empezar articular todos esos elementos y empezar a generar climas de confianza que nos permita hacer equipo y no distorsionar los objetivos institucionales.

SM y JG: Cuando habla de fortalecer el liderazgo en los equipos directivos, cuáles serían los principales retos en fortalecer ese Liderazgo del equipo directivo, quizás desde algún tipo de Liderazgo específico o cuál sería el principal, del camino para fortalecer ese liderazgo en todo el equipo directivo?

SMB: Yo parto de lo siguiente, teoría sobre el liderazgo hay bastante: liderazgo centrado en los equipos, el liderazgo centrado en el rector, el liderazgo centrado en los estilos de dirección y demás, pero yo creo que a partir de esta experiencia y de esta investigación, uno puede decir que el liderazgo tiene que ajustarse específicamente a las

realidades institucionales, siempre la realidad institucional es el referente lo cual no quiere decir que no pueda existir el ejercicio de liderazgo, efectivamente lo puede haber, pero independientemente de ese tipo de Liderazgo acorde a la realidad institucional, porque una cosa es la gestión Directiva en el German Arciniegas, otra muy distinta en el Chuniza otra en el Orlando Higuera Rojas, son distintas, si hay 360 colegio distritales, son 360 conceptos de gestión directiva distinta, aunque existan unos parámetros que finalmente nos unen a todos, lo cierto es que para un equipo directivo y para el tipo de liderazgo que construya, porque el liderazgo se construye, uno de los principales retos es el ejercicio de la comunicación, si usted no comunica asertivamente, si usted no tiene claridad en lo que es información, el tipo de información, los diversos niveles de información, el entender al otro como ya lo decía como un actor válido dentro del diálogo, si usted no coordina ese aspecto válido de la comunicación, no solamente en el equipo directivo apliquémoslo a todos los miembros de la organización, jamás va a poder existir un trabajo en equipo que nos permita asumir una posición de líderes, como equipo, porque yo puedo hablar del líder individualmente pero aquí se trata de líderes como equipo de trabajo, que es una noción distinta,

En una organización educativa cuando uno habla este concepto de gestión humana uno desearía que el equipo directivo fuera un equipo humano líder y dentro esa humanidad poderse entender, poder entrelazar algunos aspectos relevantes, que permitan finalmente sacar adelante los objetivos del PEI, desde mi concepto es muy relevante el liderazgo individual indiscutiblemente, pero aquí se trata de un trabajo distinto, que es el Liderazgo en equipo y muchas veces las falencias que se ven en las instituciones es porque no se logra consolidar un trabajo en equipo, se hacen individualidades y eso lo que entra a perjudicar de manera importante muchos de los aspectos de la gestión directiva, porque si bien es cierto existe esta noción de trabajo en equipo, lo individual también aporta unos elementos de la gestión, porque no decirlo, si yo tengo un coordinador líder que mueve todas lo que es el Sistema de Evaluación Institucional, los comités de convivencia y demás, fabuloso porque el mueve esos procesos, pero dónde está todo el movimiento que se dará alrededor de un conjunto, que nos convoca alrededor de un Proyecto Educativo Institucional donde está por ejemplo la integralidad del equipo directivo frente al equipo docente, frente a los padres de familia, ese tipo de aspectos son los que se entran a sopesar de manera significativa y créame que no es un trabajo sencillo pero dentro de una visión humana de la gestión directiva eso debería aparecer.

Aspectos a fortalecer en los equipos directivos; primero la generación de una visión compartida, es decir, cuando usted tiene una visión compartida usted ya empieza hablar de un colectivo, una visión compartida que debe estar por encima de cualquier interés u objetivo individual, pero que además debe rescatar los objetivos institucionales y eso es un trabajo muy importante, quién debe liderar esa visión directiva? el rector o rectora, siempre, sentido de pertenencia inculcar esa parte es un trabajo arduo, pero se logra a través de la vinculación o generar espacios de participación de esos directivos en los procesos, que quiero decir con esto, es que es muy diferente cuando usted convoca a sus directivos para proponerles algunos trabajos interesantes para el colegio e invitarlos a que opinen sobre ellos o como aportarían sobre ello, a cuando usted reúne a sus directivos para darle las indicaciones de que debe hacer en la semana y los informes de rectoría y para que respondan por una u otra tarea operativa, es distinta la noción, eso es supremamente fundamental y una parte que es muy intrínseca pero que también juega aquí y es el compromiso.

El compromiso no es una variable medible, seguramente usted van a tener dificultades con esa categoría en su trabajo investigación, el compromiso puede que no sea medible pero es fundamental dentro de la gestión directiva y está dentro de eso humano que no se mide, algunos podrán decir eso, el compromiso se mide porque si usted llega puntual, o porque si usted está atento a esto o a lo otro, claro usted puede ver algunos aspectos y algunas conductas que digan oiga si este docente si está comprometido, pero tendría uno que mirar qué motivaciones llevan a ese docente a ser así, pero en todo caso el compromiso es una variable importante, es un aspecto relevante en la gestión, qué es intrínseco pero que también se puede motivar, ahí está la discusión entre los teóricos, pero usted como invita al compromiso a los demás, no puede que usted sea difícil y no medible indiscutiblemente usted puede entrar a mirar algunas estrategias que consoliden ese trabajo de la comunidad educativa, frente a sus procesos, a la gestión que se realizan dentro de ella y en eso están los equipos directivos.

SM y JG: ¿Cómo está conformado su equipo directivo?

SMB: Mi equipo directivo está conformado por los coordinadores de cada una de cada sede y jornada y yo siempre invito a los orientadores, porque indiscutiblemente puede que la norma diga los directivos son estos y estos, sin transgredir la norma, dentro de la gestión directiva es un aspecto importante, pero indiscutiblemente si yo tengo una mirada amplia de mi institución y de mi organización yo sé que mi organización se mueve también con orientadores y coordinadores de manera articulada, independiente que el nombramiento de orientadores sea de docente aquí estamos por encima del nombramiento para empezar a trascender a un escenario mucho más amplio, mucho más estratégico de la Gestión Directiva.

En las organizaciones instituciones públicas, el rector debe administrar las estructuras de su organización, entonces si yo como directivo docente, pienso que mi equipo directivo la miro desde las desde las necesidades propias de la institución, yo entiendo claramente que el trabajo de los coordinadores y los orientadores es un trabajo mancomunado que influyen en todas las áreas estratégicas de mi institución, que requiero generar comunicación entre ellos y espacios de diálogos donde se encuentren más allá encontrarse en un pasillo, abro los espacios los siento y trabajamos en un norte común y nos entendemos porque el orientador hace tales actividades, como el orientador entra apoyarte estos procesos desde la parte directiva, como el coordinador tiene unos casos convivenciales que debe remitir a orientación, entonces empezamos a entendernos en el rol que cada uno desempeña pero como un equipo de trabajo puede confluír en algunos procesos específicos institucionales, esa es la necesidad de la institución específica, los orientadores son parte fundamental y de apoyo en cada uno de los procesos.

SM y JG: Le agradecemos su tiempo, y el habernos brindado este espacio para compartir su experiencia de gestión Directiva desde una perspectiva humanista.

SMB: Gracias a ustedes por contactarme y brindarme la oportunidad de compartir esta experiencia.

ANEXO 4. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS – TALLER 1

OBJETIVO: Aplicar un instrumento de autoevaluación para determinar el estado inicial de los componentes de la gestión y el liderazgo de cada equipo directivo en las instituciones educativas en estudio

AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

Seleccione una sola alternativa, la que indica si aplica o no el equipo directivo las acciones propias de la gestión directiva y el liderazgo desde un enfoque humanista

CATEGORIA	ASPECTO A EVALUAR	SI	NO
A) ORIENTACION AL LOGRO Capacidad para generar acciones y estrategias que se adelantan o anticipan a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio	1. Es reconocida su capacidad para reaccionar en forma oportuna y acertada frente a nuevas situaciones.		
	2. Ayuda a los demás a pensar en lo que ocurre		
	3. Actúa sistemáticamente en forma proactiva e innovadora		
	4. Promueve mejoramientos que implican un cambio en las prácticas de la escuela		
	5. Concibe nuevas ideas y formas de hacer las cosas que agregan valor al trabajo institucional		
	6. Propone cambios que, además de agregar valor, colocan a la institución a la vanguardia		
B) APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Capacidad para impulsar colectivamente la adquisición y de elaboración de competencias permanentes sobre situaciones generando, un proceso por el que una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, destrezas, conductas y valores	7. Estudia e implementa acciones para desarrollar una organización sana y aprendiente.		
	8. Organiza foros y ateneos a partir de problemas para trabajar con los docentes y habilitar el aprendizaje compartido.		
	9. Involucra a los docentes en el análisis de los procesos críticos.		
	10. Reconoce que para que la escuela aprenda cada vez más requiere que sus docentes continúen su desarrollo profesional en el trabajo, sobre la propia práctica		
	11. Estimula a otros a transferir al aula el resultado de sus prácticas, estudios y aprendizajes, propone el trabajo en parejas pedagógicas para observación mutua o planificación conjunta, etc.		
	12. Interactúa con otras escuelas y organizaciones para intercambiar saberes y la excelencia.		
	13. Apoya a sus docentes continuamente para que asuman el PEI en sus prácticas cotidianas.		
C) CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Capacidad de conocer e influir positivamente el	14. Trabaja para asegurar la comunicación bidireccional y entre todas las personas de las aéreas, niveles y equipos		
	15. Dispone de estrategias para obtener información sistemática sobre el clima interno y actúa en el para su mejora		
	16. Se comunica de modo efectivo con los diversos interlocutores, por diversos medios y soportes		

clima de la institución y en generar la comunicación a lo largo y ancho de la institución.	17. Define procedimientos para que todas las familias tengan acceso a la información en forma oportuna		
	18. Implementa variadas dinámicas de información y comunicación como boletines, circulares, página Web actualizada permanentemente.		
	19. Establece canales de comunicación con las personas e instituciones del entorno escolar.		
D) ASERTIVIDAD Capacidad para expresar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, atendiendo la relación con los otros	20. Es ampliamente reconocida su habilidad para expresar sus opiniones en forma oportuna, sin agresión ni manipulaciones.		
	21. Sabe plantear con autonomía y seguridad con que plantea sus puntos de vista		
	22. Asume plena responsabilidad por sus puntos de vista y tiene gran capacidad de escuchar a los otros.		
	23. Posee gran claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, lo que le permite solicitar ayuda, y prestar ayuda en forma oportuna.		
	24. Se le reconoce su gran capacidad de establecer vínculos de colaboración mutua.		
E) TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para trabajar efectiva con otros para alcanzar los objetivos de la organización escolar y coherencia en la formación de los estudiante	25. Colabora institucionalmente a desarrollar un estilo de comunicación franco y de confianza.		
	26. Orienta a los equipos hacia el logro de resultados colaborativos, favoreciendo los acuerdos que involucran la capacidad de cada uno.		
	27. Colabora y ayuda al equipo a cumplir con los objetivos, con aportes que visualizan el presente, pero también en el corto y largo plazo.		
	28. Organiza equipos de trabajo en forma eficiente, para el logro de resultados eficaces sustentables en el tiempo.		
	29. Modeliza con su trabajo con otros, lo que resulta fundamental para un buen trabajo del equipo.		
	30. Procura lograr un consenso básico sobre el desarrollo metodológico de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.		
	31. Facilita información relevante y comparte las estrategias y resultados acompañando a resolución de problemas de diversos actores de la comunidad escolar		
	32. Es confiable y respetuoso del pensamiento diverso, y busca llegar a acuerdos		
F) NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS Capacidad para tratar los conflictos y lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de los involucrados	33. Responde a las expectativas del equipo al adquirir y cumplir con nuevos compromisos que agregan valor al equipo y a la institución		
	34. Sabe trabajar con los demás integrantes del equipo directivo, acordando quién hace qué, sobre qué criterios tienen que estar de acuerdo para ofrecerle a la institución y a los estudiantes coherencia, sentido y pertenecía.		
	35. Afronta los conflictos y los atiende para resolverlos con éxito.		
	36. Es capaz de mediar en los conflictos: acerca a las partes y protege el clima laboral.		
G) COMUNICACIÓN -ORIENTACION A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO capacidad de interactuar	37. Reconoce a los conflictos como inherentes a las culturas de trabajo y las personas.		
	38. Ayuda a los demás en forma constructiva a solucionar los conflictos en los que se ven involucrados.		
	39. Conoce estrategias para afrontar los conflictos como necesidad de atenderlos en las instituciones.		
	40. Estimula la participación de las familias en los procesos de aprendizaje y de enseñanza		
	41. Mantiene redes de apoyo con los estudiantes de la comunidad escolar.(alumnos , ex alumnos)		

y reconocer las necesidades y expectativas de ambas, implementando políticas que ubiquen a la escuela con todo su potencial formativo y simbólico	42. Evalúa sistemáticamente la relación escuela-familia para mejorar sus expectativas compartidas.		
	43. Interactúa con otras instituciones generando acuerdo colaborativos de valor para todos		
H) LIDERAZGO Capacidad de incrementar elevar el desempeño propio y de los otros; y de cuestionar lo que existe buscando nuevas repuestas para transformar los procesos y los resultados actuales, creando una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembros en procesos de mejora y mayor efectividad profesional	44. Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que surgen en la sociedad y los que se presentan en la misma institución		
	45. Sabe que no todo cambio mejora, y realiza cambios que, además de agregar valor, coloca a la institución a la vanguardia.		
	46. Valora la insatisfacción, más que el temor, para movilizar a su equipo a cambiar.		
	47. Utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente, según la situación y las características de los sujetos		
	48. Reconoce los cambios lentos y aquellos de carácter veloz		
	49. Lidera los procesos de mejora en la escuela, abriéndolos a la participación, favoreciendo la comprensión y el compromiso.		
	50. Trabaja por elevar el talento personal, de los equipos y el de la institución misma.		
	51. Cuestiona el estado de las cosas para avanzar y mejorar los logros		
	52. Alienta en el y en los otros una comprensión ampliada de lo que ocurre en cada situación, coyuntura.		
	53. Sabe que para que la escuela aprenda y genere más aprendizajes, los docentes tienen que asumir un protagonismo profesional colectivo.		
	54. Estudia para continuar comprendiendo el transcurrir del cambio en su escuela y en la teoría.		
	55. Habilita una amplia red de sujetos comprometidos con los desafíos institucionales, a través de comunicar visión de futuro compartido.		
	56. Es capaz de sostener la visión de futuro en el cotidiano de la institución y las acciones de los docentes.		
	57. Sabe la necesidad de realimentación profesionalizarte que requieren los equipos, los proyectos y las personas para cambiar y llegar a mejores resultados de aprendizaje.		
	58. Convoca a participar a cada uno con sus particularidades y experticia.		
	59. Sabe consolidar los logros y los avances con los equipos para ampliar la comprensión y el aliento a continuar trabajando.		
	60. Hace que los docentes, explicitar y relatar sus prácticas; para reflexionar sobre las mismas sin falsos pudores, temores u ocultamientos, lo que facilita habilitar el error para seguir aprendiendo.		
	61. Logra formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación de logro, autónomos e interesados en continuar aprendiendo para que sus alumnos aprendan más y mejor.		
	62. Desarrolla la retroalimentación como una práctica habitual, sistemática e inherente a su tarea de líder.		
	63. Es proactivo para promover creatividad, ideas nuevas, así como motivación y compromiso		
	64. Promueve el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos pedagógicos.		

ANEXO 5. RESULTADOS DE AUTOEVALUACION GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS

MATRIZ DE ANÁLISIS AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS COLEGIO CHUNIZA IED

		CHUNIZA IED		ANÁLISIS PORCENTUAL %		OBSERVACIONES
CATEGORIA - SUBCATEGORIAS	ASPECTO A EVALUAR	SI	NO	SI	NO	
A) ORIENTACION AL LOGRO Capacidad para generar acciones y estrategias que se adelantan o anticipan a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio	1. Es reconocida su capacidad para reaccionar en forma oportuna y acertada frente a nuevas situaciones.	1		50	50	El equipo directivo evidencia como fortaleza la capacidad para reaccionar en forma oportuna y acertada frente a nuevas situaciones, como también la ayuda a los demás ante las diversas situaciones que se presentan, promoviendo el mejoramiento. No obstante reconoce la falta de concebir nuevas ideas y la toma de decisiones oportunas que genere cambios y posicione a la Institución a la vanguardia
	2. Ayuda a los demás a pensar en lo que ocurre	1				
	3. Actúa sistemáticamente en forma proactiva e innovadora		1			
	4. Promueve mejoramientos que implican un cambio en las prácticas de la escuela	1				
	5. Concibe nuevas ideas y formas de hacer las cosas que agregan valor al trabajo institucional		1			
	6. Propone cambios que, además de agregar valor, colocan a la institución a la vanguardia		1			
SUBTOTAL		3	3			
B) APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Capacidad para impulsar colectivamente la adquisición y de elaboración de competencias permanentes sobre situaciones generando, un proceso por el que una organización obtiene y utiliza	7. Estudia e implementa acciones para desarrollar una organización sana y aprendiente.		1	43	57	Se reconoce el valor fundamental del docente y la necesidad de que continúe fortaleciendo permanentemente sus competencias profesionales, por lo cual algunos miembros del equipo directivo fortalecen el aprendizaje colectivo y el apoyo continuo en las prácticas cotidianas de los docentes que den sentido al PEI. Sin embargo en un 57% se evidencia en los directivos la ausencia de planeación e implementación de acciones para la actualización docente y la falta de interactuar
	8. Organiza foros y ateneos a partir de problemas para trabajar con los docentes y habilitar el aprendizaje compartido.		1			
	9. Involucra a los docentes en el análisis de los procesos críticos.		1			
	10. Reconoce que para que la escuela aprenda cada vez más requiere que sus docentes continúen su desarrollo profesional en el trabajo, sobre la propia práctica	1				

nuevos conocimientos, destrezas, conductas y valores	11. Estimula a otros a transferir al aula el resultado de sus prácticas, estudios y aprendizajes, propone el trabajo en parejas pedagógicas para observación mutua o planificación conjunta, etc.	1				con otras instituciones y organizaciones para el intercambio de experiencias y saberes.
	12. Interactúa con otras escuelas y organizaciones para intercambiar saberes y la excelencia.		1			
	13. Apoya a sus docentes continuamente para que asuman el PEI en sus prácticas cotidianas.	1				
SUBTOTAL		3	4			
C) CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Capacidad de conocer e influir positivamente el clima de la institución y en generar la comunicación a lo largo y ancho de la institución.	14. Trabaja para asegurar la comunicación bidireccional y entre todas las personas de las áreas, niveles y equipos		1	50	50	En un 50% el equipo directivo reconoce que partiendo de su PEI: La Informática: Una herramienta creativa para una realidad significativa, se ha implementado variadas dinámicas de información y canales de comunicación como boletines, circulares, blog, página Web actualizada permanentemente, para que estudiantes y padres tengan acceso a la información en forma oportuna. Pero a su vez en otro 50% se reconoce que falta asegurar la comunicación bidireccional entre los docentes de todas las áreas, niveles y equipos, ya que no se dispone de estrategias para obtener información sistemática sobre el clima interno, lo cual es conveniente de mejorar con el fin de influir positivamente el clima de la institución.
	15. Dispone de estrategias para obtener información sistemática sobre el clima interno y actúa en el para su mejora		1			
	16. Se comunica de modo efectivo con los diversos interlocutores, por diversos medios y soportes		1			
	17. Define procedimientos para que todas las familias tengan acceso a la información en forma oportuna	1				
	18. Implementa variadas dinámicas de información y comunicación como boletines, circulares, página Web actualizada permanentemente.	1				
	19. Establece canales de comunicación con las personas e instituciones del entorno escolar.	1				
SUBTOTAL		3	3			
D) ASERTIVIDAD Capacidad para expresar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y	20. Es ampliamente reconocida su habilidad para expresar sus opiniones en forma oportuna.		1	33	67	Los directivos identifican que tienen la capacidad para asumir la responsabilidad por sus puntos de vista y tiene gran capacidad de escuchar a los otros, lo cual brinda a la institución el desarrollo de un estilo de
	21. Sabe plantear con autonomía y seguridad con que plantea sus puntos de vista		1			

siente, atendiendo la relación con los otros	22. Asume plena responsabilidad por sus puntos de vista y tiene gran capacidad de escuchar a los otros.	1				comunicación franco y de confianza. No obstante, al interior del equipo directivo hay gran debilidad en expresar en forma oportuna, con seguridad y firmeza algunos puntos de vista, es evidente que falta claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, para establecer vínculos y colaboración mutua. La asertividad en los directivos es necesaria de fortalecerse.
	23. Posee gran claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, lo que le permite solicitar ayuda, y prestar ayuda en forma oportuna.		1			
	24. Se le reconoce su gran capacidad de establecer vínculos de colaboración mutua.		1			
	25. Colabora institucionalmente a desarrollar un estilo de comunicación franco y de confianza.	1				
SUBTOTAL		2	4			
E) TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para trabajar efectiva con otros para alcanzar los objetivos de la organización escolar y coherencia en la formación de los estudiante	26. Orienta a los equipos hacia el logro de resultados colaborativos, favoreciendo los acuerdos que involucran la capacidad de cada uno.		1	33	67	Frente a la capacidad de trabajo en equipo se reconoce como directivos que es confiable y respetuoso del pensamiento diverso, buscando casi siempre llegar a acuerdos en la búsqueda de un consenso básico. Sin embargo, en un 67% se observa que el trabajo con los integrantes del equipo en ocasiones presenta debilidades, ya que falta unidad de criterios y prevalecen intereses individuales por encima de las necesidades institucionales, lo cual afecta la organización escolar, para así alcanzar los objetivos y metas propuestos en el PEI.
	27. Colabora y ayuda al equipo a cumplir con los objetivos, con aportes que visualizan el presente, pero también en el corto y largo plazo.		1			
	28. Organiza equipos de trabajo en forma eficiente, para el logro de resultados eficaces sustentables en el tiempo.		1			
	29. Modeliza con su trabajo con otros, lo que resulta fundamental para un buen trabajo del equipo.		1			
	30. Procura lograr un consenso básico sobre el desarrollo metodológico de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.	1				
	31. Facilita información relevante y comparte las estrategias y resultados acompañando a resolución de problemas de diversos actores de la comunidad escolar	1				
	32. Es confiable y respetuoso del pensamiento diverso, y busca llegar a acuerdos	1				
33. Responde a las expectativas del equipo al adquirir y cumplir con nuevos compromisos que agregan valor al equipo y a la institución		1				

	34. Sabe trabajar con los demás integrantes del equipo directivo, acordando quién hace qué, sobre qué criterios tienen que estar de acuerdo para ofrecerle a la institución y a los estudiantes coherencia, sentido y pertenecía.		1			
SUBTOTAL		3	6			
F) NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS Capacidad para tratar los conflictos y lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de los involucrados	35. Afronta los conflictos y los atiende para resolverlos con éxito.	1		100	0	El equipo directivo reconoce su capacidad para afrontar los conflictos, para ayudar a los demás en forma constructiva a solucionar los conflictos en los que se ven involucrados y por supuesto a lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de los involucrados. El negociar y resolver conflictos lo reconocen como una de sus mayores fortalezas.
	36. Es capaz de mediar en los conflictos: acerca a las partes y protege el clima laboral.	1				
	37. Reconoce a los conflictos como inherentes a las culturas de trabajo y las personas.	1				
	38. Ayuda a los demás en forma constructiva a solucionar los conflictos en los que se ven involucrados.	1				
	39. Conoce estrategias para afrontar los conflictos como necesidad de atenderlos en las instituciones.	1				
SUBTOTAL		5	0			
G) COMUNICACIÓN - ORIENTACION A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO capacidad de interactuar y reconocer las necesidades y expectativas de ambas, implementando políticas que ubiquen a la escuela con todo su potencial formativo u simbólico	40. Estimula la participación de las familias en los procesos de aprendizaje y de enseñanza	1		50	50	En cuanto a la orientación a la comunidad se evidencia en la institución que el equipo directivo estimula la participación de las familias en los procesos de enseñanza-aprendizaje, como también gracias al uso de la tecnología se mantiene redes de apoyo con los estudiantes de la comunidad escolar.(alumnos , ex alumnos), sin embargo, se reconoce como debilidad la capacidad de interactuar y reconocer las necesidades y expectativas de la comunidad y el entorno, no se interactúa con otras instituciones y falta evaluar sistemáticamente la relación escuela-familia para mejorar sus expectativas compartidas.
	41. Mantiene redes de apoyo con los estudiantes de la comunidad escolar.(alumnos , ex alumnos)	1				
	42. Evalúa sistemáticamente la relación escuela-familia para mejorar sus expectativas compartidas.		1			
	43. Interactúa con otras instituciones generando acuerdo colaborativos de valor para todos		1			
SUBTOTAL		2	2			
TOTAL GESTION DIRECTIVA		21	22	49	51	

H) LIDERAZGO	44. Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que surgen en la sociedad y los que se presentan en la misma institución		1	33	67	<p>El equipo directivo reconoce en un 33% su Liderazgo, demostrado en que sabe que para que la escuela aprenda y genere más aprendizajes, los docentes tienen que asumir un protagonismo profesional colectivo, por lo cual ha trabajado por elevar el talento personal, de los equipos y el de la institución misma. Pero como equipo.</p>
	45. Sabe que no todo cambio mejora, y realiza cambios que, además de agregar valor, coloca a la institución a la vanguardia.	1				
	46. Valora la insatisfacción, más que el temor, para movilizar a su equipo a cambiar.		1			
	47. Utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente, según la situación y las características de los sujetos		1			
	48. Reconoce los cambios lentos y aquellos de carácter veloz		1			
	49. Lidera los procesos de mejora en la escuela, abriéndolos a la participación, favoreciendo la comprensión y el compromiso.		1			
	50. Trabaja por elevar el talento personal, de los equipos y el de la institución misma.	1				
	51. Cuestiona el estado de las cosas para avanzar y mejorar los logros		1			
	52. Alienta en él y en los otros una comprensión ampliada de lo que ocurre en cada situación, coyuntura.	1				
	53. Sabe que para que la escuela aprenda y genere más aprendizajes, los docentes tienen que asumir un protagonismo profesional colectivo.	1				
	54. Estudia para continuar comprendiendo el transcurrir del cambio en su escuela y en la teoría.	1				
	55. Habilita una amplia red de sujetos comprometidos con los desafíos institucionales, a través de comunicar visión de futuro compartido.		1			
	56. Es capaz de sostener la visión de futuro en el cotidiano de la institución y las acciones de los docentes.		1			
	57. Sabe la necesidad de realimentación profesionalizarte que requieren los equipos, los proyectos y las personas para cambiar y llegar a mejores resultados de aprendizaje.	1				

58. Convoca a participar a cada uno con sus particularidades y experticia.	1		
59. Sabe consolidar los logros y los avances con los equipos para ampliar la comprensión y el aliento a continuar trabajando.		1	
60. Hace que los docentes, explicitar y relatar sus prácticas; para reflexionar sobre las mismas sin falsos pudores, temores u ocultamientos, lo que facilita habilitar el error para seguir aprendiendo.		1	
61. Logra formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación de logro, autónomos e interesados en continuar aprendiendo para que sus alumnos aprendan más y mejor.		1	
62. Desarrolla la retroalimentación como una práctica habitual, sistemática e inherente a su tarea de líder.		1	
63. Es proactivo para promover creatividad, ideas nuevas, así como motivación y compromiso		1	
64. Promueve el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos pedagógicos.		1	
TOTAL LIDERAZGO	7	14	

MATRIZ DE ANÁLISIS AUTOEVALUACION GESTION EQUIPO DIRECTIVO DE JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED

		JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ		ANALISIS PORCENTUAL %		OBSERVACIONES
CATEGORIA - SUBCATEGORIAS	ASPECTO A EVALUAR	SI	NO	SI	NO	
A) ORIENTACIÓN AL LOGRO Capacidad para generar acciones y estrategias que se adelantan o anticipan a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio	1. Es reconocida su capacidad para reaccionar en forma oportuna y acertada frente a nuevas situaciones.	1		67	33	El equipo directivo reconoce su capacidad para reaccionar en forma oportuna, ayudar a los demás y promover el mejoramiento a través del de nuevas ideas. Sin embargo se debe fortalecer la proposición de cambios por parte de todos los miembros del equipo que permitan colocar a la institución a la vanguardia; de tal forma que permita al equipo actuar en forma proactiva e innovadora.
	2. Ayuda a los demás a pensar en lo que ocurre	1				
	3. Actúa sistemáticamente en forma proactiva e innovadora		1			
	4. Promueve mejoramientos que implican un cambio en las prácticas de la escuela	1				
	5. Concibe nuevas ideas y formas de hacer las cosas que agregan valor al trabajo institucional	1				
	6. Propone cambios que, además de agregar valor, colocan a la institución a la vanguardia		1			
SUBTOTAL		4	2			
B) APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Capacidad para impulsar colectivamente la adquisición y de elaboración de competencias permanentes sobre situaciones generando, un proceso por el que una organización obtiene y	7. Estudia e implementa acciones para desarrollar una organización sana y aprendiente.	1	0	57	43	Reconoce que para que la escuela aprenda cada vez más requiere que sus docentes continúen su desarrollo profesional en el trabajo, sobre la propia práctica, por lo que promueve el trabajo en equipo a través de la vivencia de los lineamientos del PEI: TOMA DE CONCIENCIA. Dado que el 57% de las acciones no se llevan a cabo es importante implementar acciones para desarrollar por parte de todos los miembros del equipo directivo: organizar foros, promover el aprendizaje colaborativo, involucrar a los docentes en espacios de reflexión
	8. Organiza foros y ateneos a partir de problemas para trabajar con los docentes y habilitar el aprendizaje compartido.		1			
	9. Involucra a los docentes en el análisis de los procesos críticos.		1			
	10. Reconoce que para que la escuela aprenda cada vez más requiere que sus docentes continúen su desarrollo profesional en el trabajo, sobre la propia práctica	1				

utiliza nuevos conocimientos, destrezas, conductas y valores	11. Estimula a otros a transferir al aula el resultado de sus prácticas, estudios y aprendizajes, propone el trabajo en parejas pedagógicas para observación mutua o planificación conjunta, etc.	1			crítica e interactuar con otras instituciones para intercambiar saberes.	
	12. Interactúa con otras escuelas y organizaciones para intercambiar saberes y la excelencia.		1			
	13. Apoya a sus docentes continuamente para que asuman el PEI en sus prácticas cotidianas.	1				
SUBTOTAL		4	3			
C) CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Capacidad de conocer e influir positivamente el clima de la institución y en generar la comunicación a lo largo y ancho de la institución.	14. Trabaja para asegurar la comunicación bidireccional y entre todas las personas de las aéreas, niveles y equipos		1	17	83	El directivo implementa variadas formas de comunicación, tales como: boletines, circulares, sin embargo se puede evidenciar que en un 87 % no cumple con las acciones que favorecen el clima y comunicación institucional, puesto que: se requiere asegurar la comunicación bidireccional y entre todas las personas, implementar estrategias para obtener información del clima interno, propiciar canales efectivos de comunicación entre los diferentes miembros de la comunidad educativa y estructurar la página web institucional.
	15. Dispone de estrategias para obtener información sistemática sobre el clima interno y actúa en el para su mejora		1			
	16. Se comunica de modo efectivo con los diversos interlocutores, por diversos medios y soportes		1			
	17. Define procedimientos para que todas las familias tengan acceso a la información en forma oportuna		1			
	18. Implementa variadas dinámicas de información y comunicación como boletines, circulares, página Web actualizada permanentemente.		1			
	19. Establece canales de comunicación con las personas e instituciones del entorno escolar.	1				
SUBTOTAL		1	5			
D) ASERTIVIDAD Capacidad para expresar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente,	20. Es ampliamente reconocida su habilidad para expresar sus opiniones en forma oportuna, sin agresión ni manipulaciones.	1		83	17	El equipo directivo se caracteriza por su capacidad de escucha y por promover una comunicación franca y de confianza. Se debe destacar que el equipo en un 17 % no implementa acciones
	21. Sabe plantear con autonomía y seguridad con que plantea sus puntos de vista		1			

atendiendo la relación con los otros	22. Asume plena responsabilidad por sus puntos de vista y tiene gran capacidad de escuchar a los otros.	1				propias de asertividad, lo cual se evidencia en la necesidad de que algunos miembros planteen con autonomía y seguridad sus puntos de vista.
	23. Posee gran claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, lo que le permite solicitar ayuda, y prestar ayuda en forma oportuna.	1				
	24. Se le reconoce su gran capacidad de establecer vínculos de colaboración mutua.	1				
	25. Colabora institucionalmente a desarrollar un estilo de comunicación franco y de confianza.	1				
SUBTOTAL		5	1			
E) TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para trabajar efectiva con otros para alcanzar los objetivos de la organización escolar y coherencia en la formación de los estudiante	26. Orienta a los equipos hacia el logro de resultados colaborativos, favoreciendo los acuerdos que involucran la capacidad de cada uno.	1		89	11	En cuanto a la capacidad para trabajar efectivamente con otros para alcanzar los objetivos de la organización escolar y coherencia en la formación de los estudiante la institución evidencia un 89% en la implementación de sus acciones, de tal forma que tan sólo requiere fortalecer el aspecto relacionado con la respuesta frente a las expectativas del equipo al adquirir y cumplir con nuevos compromisos que agregan valor al equipo y a la institución
	27. Colabora y ayuda al equipo a cumplir con los objetivos, con aportes que visualizan el presente, pero también en el corto y largo plazo.	1				
	28. Organiza equipos de trabajo en forma eficiente, para el logro de resultados eficaces sustentables en el tiempo.	1				
	29. Modeliza con su trabajo con otros, lo que resulta fundamental para un buen trabajo del equipo.	1				
	30. Procura lograr un consenso básico sobre el desarrollo metodológico de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.	1				
	31. Facilita información relevante y comparte las estrategias y resultados acompañando a resolución de problemas de diversos actores de la comunidad escolar	1				
	32. Es confiable y respetuoso del pensamiento diverso, y busca llegar a acuerdos	1				
	33. Responde a las expectativas del equipo al adquirir y cumplir con nuevos compromisos que agregan valor al equipo y a la institución		1			

	34. Sabe trabajar con los demás integrantes del equipo directivo, acordando quién hace qué, sobre qué criterios tienen que estar de acuerdo para ofrecerle a la institución y a los estudiantes coherencia, sentido y pertenecía.	1				
SUBTOTAL		8	1			
F) NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS Capacidad para tratar los conflictos y lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de los involucrados	35. Afronta los conflictos y los atiende para resolverlos con éxito.	1		100	0	En este aspecto se destaca el equipo directivo ya que evidencia un 100 % en la aplicación de las diferentes acciones en lo referente a la capacidad para tratar los conflictos y lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de la institución.
	36. Es capaz de mediar en los conflictos: acerca a las partes y protege el clima laboral.	1				
	37. Reconoce a los conflictos como inherentes a las culturas de trabajo y las personas.	1				
	38. Ayuda a los demás en forma constructiva a solucionar los conflictos en los que se ven involucrados.	1				
	39. Conoce estrategias para afrontar los conflictos como necesidad de atenderlos en las instituciones.	1				
SUBTOTAL		5	0			
G) PARTICIPACION - ORIENTACION A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO capacidad de interactuar y reconocer las necesidades y expectativas de ambas, implementando políticas que ubiquen a la escuela con todo su potencial formativo u simbólico	40. Estimula la participación de las familias en los procesos de aprendizaje y de enseñanza	1		50	50	En lo referente a la capacidad de interactuar y reconocer las necesidades y expectativas de la comunidad e implementación de políticas que ubiquen a la institución con todo su potencial formativo, se evidencia un 50% de no aplicación de algunas líneas de acción, específicamente lo relacionado con la vinculación y seguimiento de egresados, la evaluación sistemática de las relaciones familia-institución.
	41. Mantiene redes de apoyo con los estudiantes de la comunidad escolar.(alumnos , ex alumnos)		1			
	42. Evalúa sistemáticamente la relación escuela-familia para mejorar sus expectativas compartidas.		1			
	43. Interactúa con otras instituciones generando acuerdo colaborativos de valor para todos	1				
SUBTOTAL		2	2			
TOTAL GESTION DIRECTIVA		29	14	67	33	

<p>H) LIDERAZGO</p> <p>Capacidad de incrementar elevar el desempeño propio y de los otros; y de cuestionar lo que existe buscando nuevas repuestas para transformar los procesos y los resultados actuales, creando una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembros en procesos de mejora y mayor efectividad profesional</p>	44. Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que surgen en la sociedad y los que se presentan en la misma institución		1	<p>43</p>	<p>57</p>	<p>Con relación al Liderazgo se evidencia que en un 57% no se aplican algunas líneas de acción del éste aspecto, de tal forma que es necesario fortalecer la capacidad para elevar el desempeño propio y de los otros; y de cuestionar lo que existe buscando nuevas repuestas para transformar los procesos y los resultados actuales, creando una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembros en procesos de mejora y mayor efectividad profesional, siendo importante: anticiparse a los cambios, utilizar distintos tipos de liderazgo según las situaciones, liderar procesos de cambios a través del cuestionamiento de los procesos, el fortalecimiento del compromiso y autonomía de los miembros de la comunidad, la consolidación de logros, la reflexión de las prácticas pedagógicas, fortalecimiento de la creatividad y la promoción de liderazgos en los equipos de trabajo.</p>
	45. Sabe que no todo cambio mejora, y realiza cambios que, además de agregar valor, coloca a la institución a la vanguardia.	1				
	46. Valora la insatisfacción, más que el temor, para movilizar a su equipo a cambiar.	1				
	47. Utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente, según la situación y las características de los sujetos		1			
	48. Reconoce los cambios lentos y aquellos de carácter veloz		1			
	49. Lidera los procesos de mejora en la escuela, abriéndolos a la participación, favoreciendo la comprensión y el compromiso.		1			
	50. Trabaja por elevar el talento personal, de los equipos y el de la institución misma.	1				
	51. Cuestiona el estado de las cosas para avanzar y mejorar los logros		1			
	52. Alienta en él y en los otros una comprensión ampliada de lo que ocurre en cada situación, coyuntura.	1				
	53. Sabe que para que la escuela aprenda y genere más aprendizajes, los docentes tienen que asumir un protagonismo profesional colectivo.	1				
	54. Estudia para continuar comprendiendo el transcurrir del cambio en su escuela y en la teoría.	1				
	55. Habilita una amplia red de sujetos comprometidos con los desafíos institucionales, a través de comunicar visión de futuro compartido.		1			
56. Es capaz de sostener la visión de futuro en el cotidiano de la institución y las acciones de los docentes.	1					

57. Sabe la necesidad de realimentación profesionalizarte que requieren los equipos, los proyectos y las personas para cambiar y llegar a mejores resultados de aprendizaje.	1	
58. Convoca a participar a cada uno con sus particularidades y experticia.	1	
59. Sabe consolidar los logros y los avances con los equipos para ampliar la comprensión y el aliento a continuar trabajando.		1
60. Hace que los docentes, explicitar y relatar sus prácticas; para reflexionar sobre las mismas sin falsos pudores, temores u ocultamientos, lo que facilita habilitar el error para seguir aprendiendo.		1
61. Logra formar equipos ampliamente reconocidos por su alta motivación de logro, autónomos e interesados en continuar aprendiendo para que sus alumnos aprendan más y mejor.		1
62. Desarrolla la retroalimentación como una práctica habitual, sistemática e inherente a su tarea de líder.		1
63. Es proactivo para promover creatividad, ideas nuevas, así como motivación y compromiso		1
64. Promueve el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos pedagógicos.		1
TOTAL LIDERAZGO DIRECTIVO	9	12

ANEXO 6. INSTRUMENTO ENCUESTA SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

OBJETIVO: Indagar a los docentes las expectativas de las características que debe poseer el equipo directivo de cada institución frente al Liderazgo que se evidencia

ENCUESTA SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

Estimado docente, con fines estadísticos se requiere algunos datos sociodemográficos. Gracias por su valiosa colaboración.

No Identificación: _____ Institución Educativa:

Profesión:

Tiempo de servicio en la institución

- Menos de 1 año
 1 a 5 años
 6 a 10 años
 11 a 15 años
 Más de 15 años

Nivel académico actual

- Licenciatura
 Profesional diferente a licenciado
 Especialización
 Maestría
 Doctorado

Nivel de desempeño

- Preescolar
 Primaria
 Secundaria
 Media

Instrucciones: Marque (X) en una sola alternativa, la que indica el grado de cada característica del liderazgo que **deben poseer los miembros del Equipo Directivo de la Institución Educativa.**

CARACTERÍSTICAS	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Usualmente	4 Siempre
1. Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.				
2. Cuando tienen problemas en la institución piden ayuda interna (comités, Consejos) para solucionarlos.				
3. Si tienen que tomar una decisión, consideran que otros lo pueden hacer.				

4. Aceptan la idea de que los resultados son mejores cuando se guían por los consejos de los demás.				
5. En una situación de indecisión, acuden a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.				
6. Estiman como eficaz la comunicación con la comunidad educativa si lo realizan a través de órdenes.				
7. Creen que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación.				
8. En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.				
9. Siempre buscan mejorar la gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.				
10. Para comunicarse con la comunidad educativa, lo hacen por intermedio de otras personas.				
11. El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.				
12. Son tolerantes y flexibles cuando el personal ejerce su derecho a la libre				
13. Buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.				
14. Al delegar funciones a los miembros de la institución consideran que se están logrando los objetivos trazados.				
15. Generan estrategias para que la comunidad educativa formulen alternativas de solución a los problemas institucionales.				
16. Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúan con justicia.				
17. Como equipo directivo, asumen toda la responsabilidad o permiten que los miembros de la institución asuman la suya.				
18. Las actitudes favorables y creativas de la comunidad educativa las estimula a través de recompensas.				
19. Las actitudes relevantes del personal las premian con reconocimiento público.				
20. Consideran que otorgar estímulos a quien(es) lo merecen, ayuda a mejorar el clima institucional				

ANEXO 7. Taller No 4. GESTIÓN DIRECTIVA

OBJETIVO: Determinar aspectos relevantes sobre la gestión Directiva basados en los postulados de Pilar Pozner

45 MIN

Participante: _____

3. Observar el Video de “ GESTION EDUCATIVA ” de Pilar Pozner

<https://www.youtube.com/watch?v=wzbv9RztvUg>



4. Diligenciar la matriz:

COMPETENCIAS DE LA GESTION DIRECTIVA SEGÚN PILAR POZNER	DESDE NUESTRA INSTITUCION (¿Cómo vivencia usted las competencias desde su rol dentro de la institución?)

ANEXO 8. Taller No 5. COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO DOCENTE

OBJETIVO: Reconocer y describir las competencias del Directivo Docentes basado en los postulados de Pilar Pozner

1 hora

Participante: _____

1. Observar el video Competencias directivas. Pilar Pozner

<https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo> : Competencias directivas

Pilar Pozner - Competencias directivas - YouTube



<https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo> ▼

21 jun. 2014 - Subido por Centro de Maestros 1807 Tepic

Curso-Taller "Elementos metodológicos para la construcción de la Ruta de Mejora" Nayarit. Category. Education ...

2. A partir de las siguientes competencias del Directivo Docente planteadas por Pilar Pozner:

1. Orientación al logro, y aprendizaje
2. Capacidad de trabajar con otros, de delegar, pero saber a quién se le debe delegar.
3. Atención aprendizaje organizacional, donde todos puedan prender. (Desarrollo profesional.)
4. Capacidad de crear un clima organizacional claro, cultura de trabajo colaborativa.
5. El entorno la comunidad, la percepción que ellos tengan de la escuela, comunicación con el entorno.
6. Negociación de los conflictos. Cómo se resuelven, no verlos como algo extraño.
7. Trabajo en equipo (sin desmeritar el trabajo individual)
8. Gestión estratégica, centrada en la educación.
9. Liderazgo

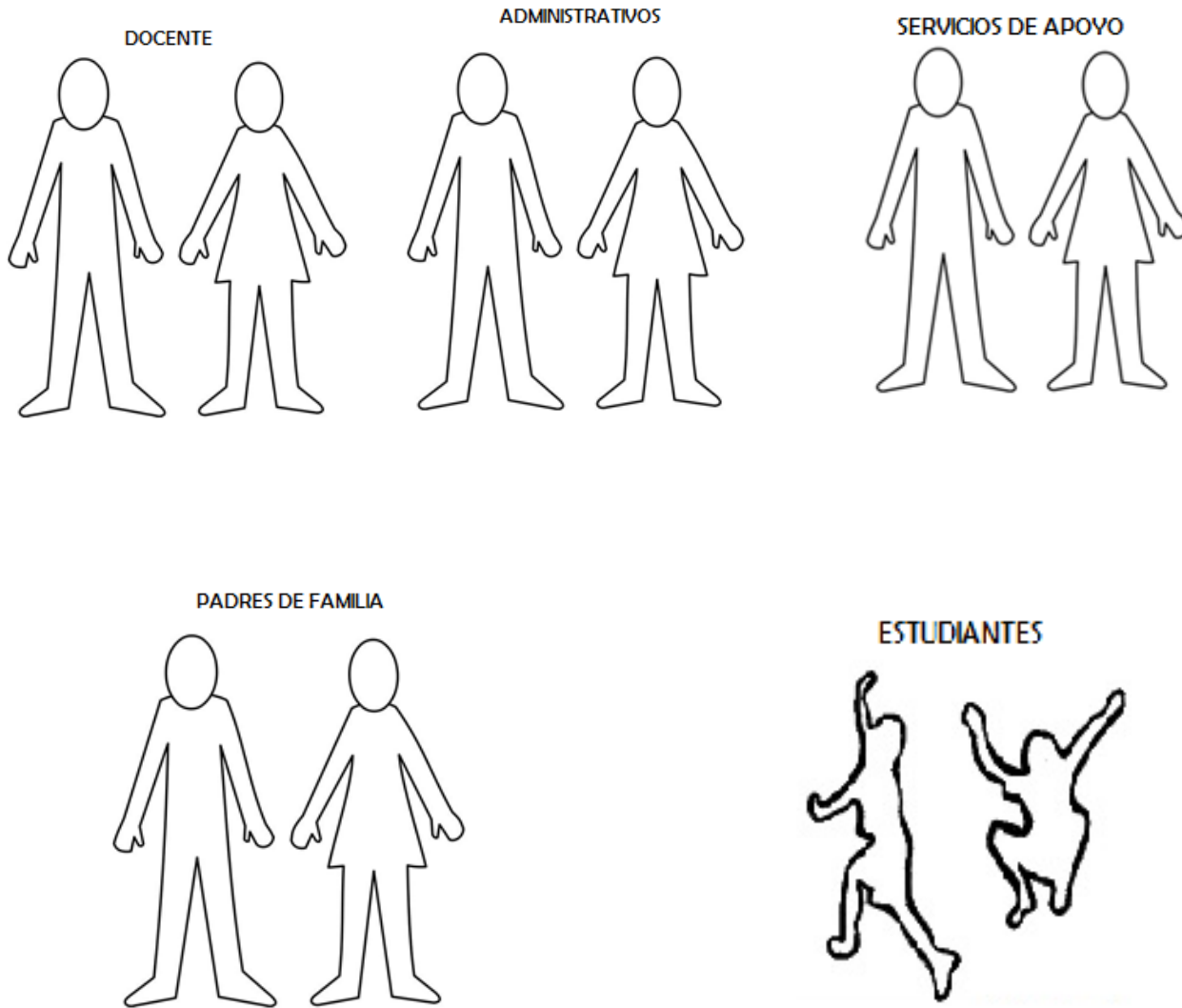
A. ¿Cómo vivencia usted las competencias desde su rol dentro de la institución?

B. ¿Cuáles aspectos son importantes a tener en cuenta en la institución sobre las habilidades del Equipo directivo docente?

ANEXO 9. TALLER No 6. GESTIÓN DIRECTIVA HUMANISTA – RECONOCIMIENTO DE LA COMUNIDAD

OBJETIVO: Identificar las principales características que existen en la gestión de una institución educativa desde un enfoque humanista a partir del reconocimiento de las características de cada miembro de la comunidad educativa

1. Observar las siluetas de cada miembro de la comunidad educativa ubicados en el tablero y luego identificar y escribir:
 - A. Al lado izquierdo de las siluetas 3 características que identifican en los diferentes miembros de la comunidad educativa
 - B. Al lado derecho de las siluetas las características que consideran deben fortalecer en cada miembro de la comunidad educativa



ANEXO 10. Taller No 7: RECONOCE EL LIDER QUE HAY EN TI

Tiempo: 45 minutos

OBJETIVO: Identificar los componentes de un líder directivo para fortalecer el liderazgo del equipo directivo, con el fin de mejorar los procesos de la Institución Educativa.

Participantes: Equipo Directivo de cada institución

Metodología:

1. Observar el video: Liderazgo Motivación. Excelente Video Inspirador



<https://www.youtube.com/watch?v=XwVIftTTW14> Liderazgo motivación

Según el video, cada uno de los participantes debe definir con una (1) palabra diferente el mensaje que deja como reflexión.

2. Luego de forma individual se diligencia el siguiente test.

¿RECONOCES EL LIDER QUE HAY EN TI?

Responde este test. Pon puntos de 1 a 5 a cada afirmación según sea verdadera o aplicable a ti.

1. No siempre 2. Rara vez cierto 3. Algo cierto 4. Generalmente cierto 5. Muy cierto

1. ¿Soy dominante con otros compañeros?	<input type="checkbox"/>
2. ¿Tengo una gran energía y fuerza?	<input type="checkbox"/>
3. ¿Hablo y actúo con autoridad?	<input type="checkbox"/>
4. ¿Me encanta ser la estrella en lo que hago?	<input type="checkbox"/>
5. ¿Hago montones de amigos?	<input type="checkbox"/>
6. ¿No me gusta que me limiten?	<input type="checkbox"/>
7. ¿Me adapto bien a las escenas sociales?	<input type="checkbox"/>

8. ¿Tengo una mente rápida y eficiente?	<input type="checkbox"/>
9. ¿Hago demasiadas cosas al tiempo?	<input type="checkbox"/>
TOTAL	<input type="checkbox"/>

10. ¿Se dañan con facilidad mis sentimientos?	<input type="radio"/>
11. ¿Miro las cosas de un modo especial y creativo?	<input type="radio"/>
12. ¿Me quedo ensimismado y con juegos en mi cabeza?	<input type="radio"/>
13. ¿Tengo una personalidad tranquila o tímida?	<input type="radio"/>
14. ¿Parece que no me interesan las normas sociales?	<input type="radio"/>
15. ¿Me gusta ser muy observador?	<input type="radio"/>
16. ¿Induzco a las personas a que me digan que soy encantador y obediente?	<input type="radio"/>
17. ¿Me cuesta tomar decisiones y sigo a los demás la mayoría de las veces?	<input type="radio"/>
18. ¿Me muevo o hablo más despacio que la mayoría de las personas?	<input type="radio"/>
TOTAL	<input type="radio"/>

19. ¿Me gusta dar consejos y ayudar los demás?	<input type="checkbox"/>
20. ¿Hago las tareas con dedicación?	<input type="checkbox"/>
21. ¿Tiendo a estar pensando en el bienestar de los otros?	<input type="checkbox"/>
22. ¿Me gusta estar con otras personas más que cualquier otra cosa?	<input type="checkbox"/>
23. ¿Me esfuerzo por ser bueno en lo que hago?	<input type="checkbox"/>
24. ¿Soy muy precavido y me preocupo mucho por la seguridad?	<input type="checkbox"/>
25. ¿Me gusta defender mis posturas más que las de los demás?	<input type="checkbox"/>
26. ¿Me considero responsable y entregado a lo que pienso?	<input type="checkbox"/>
27. ¿Me considero buen protector y entregado a las causas personales?	<input type="checkbox"/>
28. ¿Parece que no me interesan las normas sociales?	<input type="checkbox"/>
TOTAL	<input type="checkbox"/>

3. Se socializan los resultados y se concluye con unas reflexiones personales frente al ejercicio realizado

ANEXO 11. FOLLETO – TALLER 8. LIDERAZGO Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Características del Líder Humanista

- ⇒ El liderazgo lo ejercen personas, de "carne y hueso".
- ⇒ Capacidad de enseñar a los demás. El líder humanista es pedagogo.
- ⇒ Capacidad para ilusionar a la gente. El reto mayor: es dotar de sentido al trabajo de los demás. El liderazgo humanista da sentido al trabajo de las personas en la institución.
- ⇒ Capacidad de cambio. El liderazgo viene asociado con el cambio, en donde el liderazgo y cambio son realidades, intrínsecamente, unidas. Puesto que el liderazgo lleva en sí el cambio.
- ⇒ El líder humanista se sabe prescindible, de tal forma

"El liderazgo es una forma de pensar, una forma de actuar y, lo más importante, una forma de comunicar." [Simon Sinek](#).





Elaborado por:
 Jenny Galvis - Coordinadora
 Colegio Chunize IED
 Sandra Milena Ramirez—Coordinadora
 Colegio Jose Joaquin Castro IED

MAESTRIA EN EDUCACION
 ENFASIS EN GESTION




ESTILOS DE LIDERAZGO

Liderazgo

“El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada” Hersey y Blanchard (1993).



Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes

Estilos de Liderazgo

Segun Estudios de Likert:

- ⇒ Liderazgo Autoritario- Coercitivo
- ⇒ Liderazgo Autoritario-Benevolente
- ⇒ Liderazgo Consultivo
- ⇒ Liderazgo Participativo

Desde la perspectiva de Bernard Bass

- ⇒ Liderazgo Transformacional
- ⇒ Liderazgo Transaccional

Desde la Teoría de los caminos de meta—House y Evans

- ⇒ Liderazgo Directivo
- ⇒ Liderazgo de Apoyo
- ⇒ Liderazgo Participativo
- ⇒ Liderazgo Centrado en el Logro

Estilos Tradicionales Weber

- ⇒ Liderazgo Carismático
- ⇒ Liderazgo Autoritario
- ⇒ Liderazgo Legal Burocrático

Lewins

- ⇒ Liderazgo Autoritario
- ⇒ Liderazgo Paternalista
- ⇒ Liderazgo Laissez-faire
- ⇒ Liderazgo Democráticos
- ⇒ Liderazgo Participativos



Liderazgo Humanista

- ⇒ El liderazgo humanista parte de un principio claro: la institución educativa es una comunidad de personas. El liderazgo se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas. Este principio tan sencillo de explicitar y tan complicado de llevar a la práctica es el que fundamenta el liderazgo humanista



- ⇒ El Enfoque humanista se sitúa dentro de la realidad de las instituciones para modificar las formas de hacer las cosas, necesariamente, por las personas. Sólo así, se inician liderazgos responsables. El liderazgo humanista llegue a ser fundamento de la actuación institucional y dependerá de cómo las personas afronten el reto de su liderazgo personal y de cómo los liderazgos, en los distintos niveles, sepan dirigir la acción de la organización al corazón de la misma: las personas que están en el ámbito de su responsabilidad
- ⇒ Como lo afirma Moreno (2011), el liderazgo humanista está enfocado en las personas de la institución. El líder humanista tiene siempre presente que la actividad la ejercen personas, y buen parte del éxito que se pueda tener, tendrá que ver en la manera en que se establezcan las “relaciones” entre las mismas.

ANEXO 12. TALLER NO – 9. LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO

Tiempo: 1 hora

OBJETIVO: Determinar los ámbitos claves de Liderazgo que el equipo directivo debe reconocer para formular propósitos en cada institución

1. Observar el video: Liderazgo Pedagógico para Directivos

Liderazgo pedagógico para Directores - YouTube



<https://www.youtube.com/watch?v=dp-YbfUkRyM> ▼

5 ago. 2013 - Subido por Grupo Educar

José Weinstein, ex Subsecretario de Educación y hoy investigador y académico de la Facultad de Educación de la ...

<https://www.youtube.com/watch?v=dp-YbfUkRyM>: Liderazgo Pedagógico para Directivos

2. A partir de lo mencionado en el video, sobre los 4 ámbitos claves de Liderazgo que el directivo o equipo directivo docente que debe tener en cuenta, genere en el equipo un propósito por cada ámbito de acuerdo al siguiente esquema.

AMBITO DEL LIDERAZGO	PROPOSITO PARA NUESTRA INSTITUCION
1. <u>Orientacion a la Institución</u>	
2. <u>Desarrollo de las Personas</u>	
3. <u>Organización de la Institución y vinculo de la comunidad</u>	
4. <u>Potenciar el Trabajo de Aula</u>	

ANEXO 13. CATEGORIZACIÓN DE LOS TEXTOS

1. Entrevista Semiestructurada

¿Por qué un enfoque humanista de la Gestión Directiva?

Me voy a remitir específicamente al libro, primero nosotros debemos partir de entender que es que la visión humana de la gestión para poder entender qué significa el trabajo del líder, es decir, nosotros debemos partir que la gestión directiva humana de las organizaciones educativas parte del concepto mismo de educar; de educar para proyectos de vida, de educar para la Paz, para la convivencia, para la conciencia crítica, para el entorno, para la sensibilidad frente a los demás, a partir de una mirada crítica, reflexiva; eso es en sí la esencia lo educativo (OL), pero entenderla desde la gestión directiva significa que no solamente los estudiantes se forman en estos aspectos, se forma toda la comunidad educativa y todos los que son actores institucionales(P), entonces: el coordinador, los docentes, los orientadores si queremos hablar específicamente del contexto de la gestión directiva, ellos tienen una mirada profundamente humana de la gestión, ellos básicamente tienen unas comprensiones y unos significados que interiorizan y que los hacen vivos en la gestión que realizan a diario en las instituciones, entonces la institución educativa se convierte o trasciende del ámbito de lo administrativo al ámbito de la comprensión de lo humano, dentro de la gestión, que ahí empieza a marcar una significativa diferencia, obviamente regido por normas, principios institucionales y demás pero finalmente fundamentada en una cultura de lo humano (CCI), eso es fundamental .

Características del rector como líder dentro de ese marco del enfoque humanista

Entonces si se parte de esa definición humana de la gestión directiva uno podría entender que el líder o el rector o el equipo directivo debe contar con varios aspectos que le permiten entenderse como líder, por ejemplo: la capacidad dialógica, el diálogo se ha tomado como un concepto digamos muy polisémico, entonces ahora todo es diálogo, en los pactos de convivencia se dice vamos a dialogar, este el primer paso del debido proceso pero se nos ha vuelto como muy dentro de lo cotidiano, pero muy poco desde lo vivencial pero y entonces que significa la capacidad de diálogo? Es la capacidad para concertar para la planeación, es la capacidad de convocar equipos de trabajo, es la capacidad de entender el currículo oculto, entender cómo emerge los diversos niveles de la organización(CCI) en la gestión misma, eso se hace a través de la interacción con el otro entendiendo al otro como un interlocutor válido y entonces desde esa perspectiva empezamos a entender que el rector no es el directivo donde se centra todo el proceso el rector es la persona que convoca a su comunidad para dialogar, para comprender aún más el contexto para tomar algunas decisiones, porque aquí también vale resaltar que el rector como tal debe tomar decisiones inherentes a su cargo y a sus funciones(L), no todas las veces puede convocar a la comunidad a la toma de decisiones, pero muchas de esas decisiones pueden ser fundamentadas en ejercicios dialógicos con su comunidad educativa(CCI). Entonces, cuando el directivo docente se apoya en esto, pues obviamente empieza hacer que la planeación académica, como la convivencial, como la comunitaria, se empieza a visionar desde las diferentes perspectivas en donde él tiene la importante necesidad de aplicar su pensamiento directivo para empezar a hacer ejercicio de planeación y organización institucional (OL) con base en ese aspecto.

Unido al ejercicio del dialogo está el ejercicio de la participación, la participación básicamente sugiere que el directivo docente tenga la posibilidad de generar estrategias, tiempos de encuentro de la comunidad educativa que sean inherentes a sus necesidades y características y que se transversalice(P) dentro de algo que no puede perderse dentro de la visión directiva que es el Proyecto Educativo Institucional, entonces cuando yo permito la participación de los diferentes estamentos representativos y actores legítimos de mi comunidad yo empiezo a generar una noción de gestión distinta, diferente, transversalizada, horizontal,

ahí empieza también una importante diferencia. cuando yo soy un rector que se apoya por ejemplo en el Consejo Estudiantil, cuando yo soy un rector que valora la palabra de un consejo académico, cuando yo soy un rector que entiende que **el consejo directivo no es un espacio de manejo de poderes, sino al contrario es un espacio de toma decisiones(TE)** importante por beneficio de las niñas, niños y jóvenes que educamos, cuando yo empiezo a tener todo ese tipo de nociones y a interiorizar como directivo eso, entonces empiezo a entender cuál es el concepto de la gestión directiva desde un enfoque de lo humano, **el enfoque de lo humano me apunta hacia una construcción con el otro (TE)** y eso es un aspecto supremamente importante.

Y finalmente **el aprendizaje para el mejoramiento (OL)**, es otra noción importante que el rector líder debería tener, es decir, entender la **institución como una organización abierta a procesos de aprendizaje(OL)**, abierta al entorno con posibilidades de mejora y reflexionar sus procesos y sobre todo entender que todos y cada uno de los miembros de la organización tienen unos saberes, tienen unos aportes que son valiosos(L) desde que yo me encuentro allí con el niño en la tienda escolar, y me dice por ejemplo, mira señora rectora a mí me parece que en la tienda escolar se debe vender más fruta, no es solamente una opinión, es un conocimiento también es un conocimiento que me puede aportar en la visión directiva, **es importante hacer ajustes generar espacios, dialogar con la comunidad entender que podemos mejorar en el día a día(P)**. Todos los miembros de la comunidad educativa desde el plano de lo personal, grupal e institucional tienen posibilidad de mejoramiento siempre y uno como directivo docente también y si lo miramos desde la mirada de este libro, también le apuesta a que como **directivo docente también sea un líder transformador, que entienda que siempre, siempre va a tener la posibilidad de mejorar todos y cada uno de sus procesos como profesional abierto y ético al ejercicio directivo(L)**.

Por qué es importante fortalecer el liderazgo de los equipos directivos en las instituciones educativas?

En la dinámica de los equipos directivos los rectores juegan un papel crucial en la medida que estos directivos docentes generen en sus equipos de trabajo ambientes de confianza, aprendizaje, diálogo y escucha, promoviendo estrategias que acrecienten el compromiso hacia las instituciones.(A) transformando la escuela en territorios para crear juntos, cambiar las difíciles realidades sociales, desarrollarse profesionalmente y abrir las mentalidades al dialogo de saberes experiencias y formas de ver las posibles alternativas para comprender y abordar la organización escolar. Lo que quiero decir con esto es que los equipos directivos se forman conforme el rector quiera formarlos, si en el equipo directivo usted genera ambientes, dinámicas, valora el trabajo el uno del otro, sabe delegar, sabe dialogar, sabe priorizar los objetivos institucionales por encima de los individuales, con seguridad se empieza a generar una dinámica diferente de trabajo, donde se empieza a asumir **que ese otro, está en coequipo con usted, trabaja de manera conjunta, van hacia el objetivos y metas institucionales (L)**.

Si usted como rector no tiene claridad hacia dónde va al colegio y tampoco tiene claridad el valor de cada uno de sus directivos independientemente de que si alguno es más allegado a mí en el plano de lo personal, eso va a generar choques y dificultades a los equipos directivos, por tanto, la responsabilidad del rector y por eso esta primera aproximación al enfoque humanista de este libro se encamina al rector, sin querer decir que el equipo directivo no sea importante, sino que **dentro de la dinámica del equipo directivo, el liderazgo y la capacidad del rector para hacer trabajo en equipo es fundamental (L)**, para convocar trabajo en equipo, de por sí muchos de los directivos tienen que aprender a trabajar en equipo, tienen que aprender a tolerar, aprender a entender la diferencia de uno y otro, compartir experiencias, pero qué pasa cuando yo como directivo empiezo a generar unas dinámicas que permitan entender eso en lo práctico, en la toma decisiones y demás, pues definitivamente empieza a fluir una dinámica distinta en los equipos directivos, yo si le apuesto a que es reflejó de cierta forma del rector desde que usted entra al

colegio y mira que ahí un control en la entrada, ahí colegios que no preguntan para donde van, todo eso depende de la gestión del rector porque él es el líder de los equipos directivos, indiscutiblemente existen características individuales de los directivos: su formación profesional, sus valores, su situación ética y demás que puede influir allí, pero es responsabilidad de quien dinamiza empezar articular todos esos elementos y empezar a generar climas de confianza que nos permita hacer equipo y no distorsionar los objetivos institucionales.(A).

Cuáles serían los principales retos en fortalecer ese Liderazgo del equipo directivo, quizás desde algún tipo de Liderazgo específico o cuál sería el principal, del camino para fortalecer ese liderazgo en todo el equipo directivo?

Yo parto de lo siguiente, teoría sobre el liderazgo hay bastante: liderazgo centrado en los equipos, el liderazgo centrado en el rector, el liderazgo centrado en los estilos de dirección y demás, pero yo creo que a partir de esta experiencia y de esta investigación, uno puede decir que **el liderazgo tiene que ajustarse específicamente a las realidades institucionales (L)**, siempre la realidad institucional es el referente lo cual no quiere decir que no pueda existir el ejercicio de liderazgo, efectivamente lo puede haber, pero independientemente de ese tipo de Liderazgo acorde a la realidad institucional, porque una cosa es la gestión Directiva en el German Arciniegas, otra muy distinta en el Chuniza otra en el Orlando Higuera Rojas, son distintas, si hay 360 colegio distritales, son 360 conceptos de gestión directiva distinta, aunque existan unos parámetros que finalmente nos unen a todos, lo cierto es que para un equipo directivo y para el tipo de liderazgo que construya, **porque el liderazgo se construye (L)**, uno de los principales retos es el ejercicio de la comunicación (L), si usted no comunica asertivamente, si usted no tiene claridad en lo que es información, el tipo de información, los diversos niveles de información, el entender al otro como ya lo decía como un actor válido dentro del diálogo, si usted no coordina ese aspecto válido de la comunicación, no solamente en el equipo directivo apliquémoslo a todos los miembros de la organización, jamás va a poder existir un trabajo en equipo que nos permita **asumir una posición de líderes, como equipo (L)**, porque yo puedo hablar del líder individualmente pero aquí se trata de **líderes como equipo de trabajo (L)**, que es una noción distinta.

En una organización educativa cuando uno habla este concepto de gestión humana uno desearía que el equipo directivo fuera un equipo humano líder (AO) y dentro esa humanidad poderse entender, poder entrelazar algunos aspectos relevantes, que permitan finalmente sacar adelante los objetivos del PEI, desde mi concepto es muy relevante el liderazgo individual indiscutiblemente, pero aquí se trata de un trabajo distinto, que es el Liderazgo en equipo y muchas veces las falencias que se ven en las instituciones es porque no se logra consolidar un trabajo en equipo, se hacen individualidades y eso lo que entra a perjudicar de manera importante muchos de los aspectos de la gestión directiva, porque si bien es cierto existe esta noción de trabajo en equipo, lo individual también aporta unos elementos de la gestión, porque no decirlo, si yo tengo un coordinador líder que mueve todo lo que es el Sistema de Evaluación Institucional, los comités de convivencia y demás, fabuloso porque el mueve esos procesos, pero dónde está todo el movimiento que se dará alrededor de un conjunto, que nos convoca alrededor de un Proyecto Educativo Institucional donde está por ejemplo la integralidad del equipo directivo frente al equipo docente, frente a los padres de familia, ese tipo de aspectos son los que se entran a sopesar de manera significativa y créame que no es un trabajo sencillo pero dentro de una visión humana de la gestión directiva eso debería aparecer.

Aspectos a fortalecer en los equipos directivos; **primero la generación de una visión compartida (AO)**, es decir, cuando usted tiene una visión compartida usted ya empieza hablar de un colectivo, una visión compartida que debe estar por encima de cualquier interés u objetivo individual, pero que además debe rescatar los objetivos institucionales y eso es un trabajo muy importante, quién debe liderar esa visión directiva? el rector o rectora, siempre, sentido de pertenencia inculcar esa parte es un trabajo arduo,

pero se logra a través de la vinculación o **generar espacios de participación de esos directivos en los procesos (P)**, que quiero decir con esto, que es muy diferente cuando usted convoca a sus directivos para proponerles algunos trabajos interesantes para el colegio e invitarlos a que opinen sobre ellos o como aportarían sobre ello, a cuando usted reúne a sus directivos para darle las indicaciones de que debe hacer en la semana y los informes de rectoría y para que respondan por una u otra tarea operativa, es distinta la noción, eso es supremamente fundamental y una parte que es muy intrínseca pero que también juega aquí y es el compromiso.

El compromiso no es una variable medible, seguramente usted van a tener dificultades con esa categoría en su trabajo investigación, el compromiso puede que no sea medible pero es fundamental dentro de la gestión directiva y está dentro de eso humano que no se mide, algunos podrán decir eso, el compromiso se mide porque si usted llega puntual, o porque si usted está atento a esto o a lo otro, claro usted puede ver algunos aspectos y algunas conductas que digan oiga si este docente si está comprometido, pero tendría uno que mirar qué motivaciones llevan a ese docente a ser así, pero en todo caso **el compromiso es una variable importante, es un aspecto relevante en la gestión (OL)**, qué es intrínseco pero que también se puede motivar, ahí está la discusión entre los teóricos, pero usted como invita al compromiso a los demás, no puede que usted sea difícil y no medible indiscutiblemente usted puede entrar a mirar algunas estrategias que consoliden ese trabajo de la comunidad educativa, frente a sus procesos, a la gestión que se realizan dentro de ella y en eso están los equipos directivos.

En las organizaciones instituciones públicas, **el rector debe administrar las estructuras de su organización(OL)**, entonces si yo como directivo docente, pienso que mi equipo directivo la miro desde las desde las necesidades propias de la institución, yo entiendo claramente que **el trabajo de los coordinadores y los orientadores es un trabajo mancomunado que influyen en todas las áreas estratégicas de mi institución (TE)**, que requiero generar comunicación entre ellos y espacios de diálogos donde se encuentren más allá encontrarse en un pasillo, abro los espacios los siento y trabajamos en un norte común y nos entendemos porque el orientador hace tales actividades, como el orientador entra apoyarte estos procesos desde la parte directiva, como el coordinador tiene unos casos convivenciales que debe remitir a orientación, entonces empezamos a **entendernos en el rol que cada uno desempeña pero como un equipo de trabajo puede confluir en algunos procesos específicos institucionales (TE)**, esa es la necesidad de la institución específica, los orientadores son parte fundamental y de apoyo en cada uno de los procesos.

2. Resultados de encuesta a docentes sobre estilos de liderazgo directivo

En cuanto a los estilos de liderazgo se puede evidenciar que las dos instituciones coinciden en que las siguientes características de los estilos de liderazgo de los directivos **SIEMPRE Y USUALMENTE** deberían estar presentes en las instituciones educativas:

- El éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución (AO)

- Cuando tienen problemas en la institución piden ayuda interna (comités, Consejos) para solucionarlos. (TE)
- En una situación de indecisión, acuden a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones (A).
- En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.(AO)
- El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional. (A)
- Son tolerantes y flexibles cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión (A).
- Buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas. (CCI)
- Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúan con justicia.(A)
- Como equipo directivo, asumen toda la responsabilidad o permiten que los miembros de la institución asuman la suya (L).
- Consideran que otorgar estímulos a quien(es) lo merecen, ayuda a mejorar el clima institucional (CCI)
- Al delegar funciones a los miembros de la institución consideran que se están logrando los objetivos trazados.(AO)
- Si tienen que tomar una decisión, consideran que otros lo pueden hacer.(A)

En cuanto a las características de los directivos que consideran NUNCA deben estar presentes en las instituciones educativas:

- Estiman como eficaz la comunicación con la comunidad educativa si lo realizan a través de órdenes.(CCI)
- Creen que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación (CCI).
- Siempre buscan mejorar la gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros (OL).
- Para comunicarse con la comunidad educativa, lo hacen por intermedio de otras personas (CCI)
- Las actitudes favorables y creativas de la comunidad educativa las estimula a través de recompensas. (CCI)

3. Resultados de aportes sobre Conferencia con experta en gestión directiva

desde un enfoque humanista: Sorangela Miranda Beltrán de los miembros del equipo directivo del Colegio Chuniza IED y José Joaquín Castro Martínez IED. – Pregunta 1

Se envió un formulario Google Docs. al correo de cada miembro del equipo directivo dos preguntas relacionadas con la conferencia:

PREGUNTA 1: ¿Considera usted que los aportes compartidos por la rectora Sorangela Miranda son pertinentes para mejorar la Gestión Directiva en la Institución Educativa? Explique su respuesta

COLEGIO CHUNIZA IED

El 100 % de directivos del Colegio Chuniza contestaron que **Si fueron pertinentes**, porque:

- Son pertinentes ya que nos menciona uno de los múltiples modelos de gestión que nos permite redireccionar los procesos de gestión directiva que actualmente trabajamos en nuestro colegio, desde el punto de vista conceptual, **es preciso determinar y enfocar la gestión directiva hacia un modelo que nos permita establecer con claridad la ruta a seguir en el presente por parte de los miembros directivos (OL).**
- Fue importante el retomar algunos criterios de la Gestión Directiva que aunque son aplicados por la función de nuestro cargo o trabajados desde la academia y/o desde la experiencia, **requieren tener una constante retro-alimentación a fin de mejorar nuestras prácticas (AO) o modificar aspectos que se desarrollan en la cotidianidad de la institución y que muy seguramente redundarán de manera positiva en la ejecución y liderazgo de las actividades tanto académicas como convivenciales del colegio.**
- Varios estudios, entre ellos los de Laura Fumagalli, y Pilar Pozner, (por mencionar algunos), demuestran que la calidad educativa está relacionada con los procesos de Gestión desarrollados por los directivos docentes, sin desconocer otros factores relevantes por demás. Entonces, **cada uno de los aspectos relacionados en la charla**

influyen en el ejercicio de la gestión escolar, permitiendo procesos engranados que den respuesta a las necesidades de la comunidad educativa (P). Como dice Leithwood "Los directivos docentes son los maestros de maestros".

- Todos los aspectos tratados son de suma importancia para lograr mejor calidad educativa (OL)

COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ

El 100 % de directivos del Colegio José Joaquín Castro Martínez contestaron que **SI fueron pertinentes**, porque:

- A partir de un estudio juicioso de las competencias y/o habilidades de los directivos docentes extrae elementos que funcionan implícitamente en las instituciones y que se deben hacer explícitos para reconocerlos, modificarlos y mejorarlos. Adicionalmente, el estudio que hace la Rectora Miranda es una evidencia de como un lenguaje administrativo y económico puede ser aplicado al ámbito educativo sin desdibujar la escuela. Es una reflexión que brinda elementos para la discusión de la educación organizada (AO).
- Los planteamientos desarrollados en la exposición de la sra. rectora son muy pertinente, toco temas de la cotidianidad del directivo docente sustentados desde las teorías propias de la administración y los llevo a la realidad con muy buenos ejemplos. Este ejercicio lleva a pensar que ejercer de directivo docente no es solo un quehacer desordenado y llevado por el día a día sino que requiere la reflexión y el estudio de todas las situaciones, una mirada holística de la institución (OL), la toma de decisiones informadas y compartidas con los representantes de la comunidad educativa (TE)
- Son pertinentes, ya que estos permiten ampliar el panorama que se tiene de la gestión directiva (OL), así como permite reconocer los factores en los cuales dicha gestión está fallando o ignorando y debe empezar a mejorar, con el fin de generar mejores resultados (OL).

4. Resultados de aportes sobre Conferencia con experta en gestión directiva desde un enfoque humanista: Sorangela Miranda Beltrán de los Miembros del equipo directivo del Colegio Chuniza IED y José Joaquín Castro Martínez IED.

– **Pregunta 2:** Mencione tres aspectos del liderazgo directivo que usted considera se deben fortalecer en la institución educativa

CHUNIZA IED	JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación, la unidad de mando, determinación y unificación de criterios así como la toma de decisiones (CCI) asertiva e institucionales, son aspectos fundamentales en el liderazgo directivo que nos permitirán fijar con precisión los objetivos, estrategias y planes que nos lleven a la consecución de los propósitos (OL) y la misión institucional a fin de fortalecer y consolidar nuestro proyecto educativo institucional (AO). Debemos trabajar arduamente en estos aspectos con el fin de mejorar la gestión adelantada hasta este momento en el colegio Chuniza. Este tipo de espacios de fortalecimiento teórico son de vital importancia para apuntar a la mejora continua. Muchas gracias por la oportunidad. • Paradigmas intelectuales que permean tanto a los docentes como a los directivos docentes y que son convalidados desde la experiencia, pero que requieren cambios significativos para humanizar aún más nuestra labor Visión, apoyo y engranaje desde el PEI a fin de unificar y enfocar hacia un mismo objetivo (OL), las diversas actividades institucionales que se lideran desde todos y cada de los procesos de gestión de la institución. Finalmente, fortalecer los procesos institucionales desde la visión, los intereses y las necesidades reales de la comunidad educativa (OL), para que se cumpla la razón de ser de una institución educativa: Una educación de calidad, más humana y menos estadística. • Fortalece el liderazgo compartido. Un ejercicio de liderazgo más horizontal que vertical, claro está, partiendo de un liderazgo compartido.(L) Las decisiones se deben encaminar a fortalecer los procesos de enseñanza, ese es el foco. • Trabajo en equipo, compromiso laboral y corresponsabilidad. (TE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación (CCI) • Comunicación (Comunicación asertiva y Canales de comunicación • Eficacia – Eficiencia (L) • La toma de decisiones (A) debe tener como prioridad el bienestar de la comunidad sobre algunos intereses personales • El alcance de la Misión y la Visión institucional (AO) se logra con el estricto cumplimiento de las funciones de cada miembro de la comunidad, la evaluación institucional anual arroja información sobre fallas en el cumplimiento de funciones vitales. NO SE EVIDENCIAN ACCIONES CORRECTIVAS (AO). • Modernización de equipo, tareas y procedimientos (OL). • Planeación y ejecución (AO)

5. Resultados Taller No 4: Gestión Directiva desde una perspectiva humanista

Aspectos relevantes sobre la gestión educativa a partir del video: los miembros del equipo directivo destacaron los siguientes aspectos:

COLEGIO CHUNIZA IED	COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED
<p>Como directivo docente se deben tener unas características específicas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser reflexivo • Tomar decisiones • Tener y guiar un liderazgo transformacional (L) <p>Estas habilidades deben conducir a crear una gestión estratégica (AO), no en lo administrativo o de papel, sino en lo pedagógico, lo cual significa que debe estar orientado a que los educandos aprendan a través de múltiples estrategias diseñadas por un equipo encargado de crear un liderazgo profesional.</p> <p>Con base en estos aspectos se puede indicar que algunas de las competencias de los directivos docentes deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guiar hacia la obtención de un logro predeterminado, que debe ser un aprendizaje acertado por parte de los educandos. Esto es crear estrategias que permitan que el alumno realmente aprenda a hacer, a partir de un asesoramiento sistemático basado en una retroalimentación. • Tener capacidad de trabajar con otros, o sea habilitar una cultura colaborativa (TE). Esto significa que debe tener asesores, delegar funciones y crear una cultura de cambio (OL) a nivel de los diferentes entes institucionales, que brinden aportes positivos. • Atender especialmente el aprendizaje organizacional. Esto significa que debe estar atento al avance de los saberes de 	<ul style="list-style-type: none"> • El énfasis en lo pedagógico nunca se debe perder (AO). Quizá el desplazamiento de lo pedagógico por lo administrativo y/o organizacional ha generado resistencia en los docentes. • Sin motivación no es posible realizar ningún cambio. Como directivo debo transmitir y generar motivación hacia la realización de tareas (AO). • El liderazgo es clave en cualquier proceso, independiente del ámbito de aplicación (L). • Se debe generar una cultura de trabajo que permita la movilización de los docentes y su empoderamiento (TE). • Es importante no tener miedo al cambio (AO), lo cual permite que las instituciones educativas se piensen nuevas alternativas que innoven el rol de las instituciones, lo cual se hace visible en, por ejemplo, el avance de las nuevas tecnologías, trayendo consigo nuevas formas de aprendizaje y de trabajo. • De igual manera, es relevante de dicho video las competencias y habilidades que allí se mencionan, ya que estas permiten evidenciar el avance de toda la institución educativa, teniendo en cuenta cada miembro de la misma comunidad, haciendo que dicho tipo de gerencia no sea autoritaria y burocrática, sino por el contrario permite el crecimiento personal y colectivo de todos los que conforman dicha institución.(AO) • Por último, dicho video permite reconocer que si bien se tiene una buena

<p>todos los implicados en los procesos pedagógicos.(AO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser capaz de crear un clima de trabajo sano, claro y proactivo (AO). Crear culturas de trabajo que permitan avanzar y mejorar, esto se logra movilizándolo con liderazgo • Buscar una cultura cooperativa entre los docentes principalmente, buscando superar y no ocultar nuestras limitaciones. Puede ser alentando a la capacitación. (AO) • Saber orientar la escuela hacia el entorno (P). Esto es tener capacidad para formar a los estudiantes no solo en los aspectos curriculares o pedagógicos sino como seres humanos. • Ser líder en la negociación y atención de conflictos de todos los entes involucrados en la comunidad educativa (NRC). Ya que los problemas son parte de la cotidianidad, se debe atender, tratar de resolver y/o aminorarlos. • Ser eficaz en el manejo de conflictos (NRC), tratando de liberarse del papeleo y realizando intervenciones sistémicas y organizadas a través de proyectos que implique cambios y mejoras institucionales. 	<p>gestión administrativa, esto permitirá mejorar principalmente la cultura de trabajo, el clima organizacional, la percepción que se tiene del colegio en su entorno y sobre todo generar intervenciones sistemáticas y organizadas (OL) dentro de las instituciones educativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es relevante tener claro en primera instancia que la escuela debe ser una comunidad de aprendizaje, en dos sentidos; aprendizaje, actualización y cualificación de los maestros, en consecuencia aprendizajes significativos y empoderamiento de los estudiantes. El directivo docente debe gestionar la cualificación de los docentes propiciando la formación de equipos de trabajo disciplinarios e interdisciplinarios, internos y externos –redes-(AO) y en consecuencia se debería exigir un alto nivel de aprendizaje en los estudiantes, evidenciado en altas tasas de promoción y mejora sustancial en los resultados de las pruebas internas y externas. • La unidad de criterios y la apropiación del Horizonte Institucional, es un aspecto fundamental para la orientación del trabajo institucional (AO). La claridad de las metas por alcanzar, compartidas por toda la comunidad educativa y las responsabilidades concretas de cada uno de los miembros son garantía del alcance de las metas y objetivos propuestos por la escuela. • Con la orientación que señala el Horizonte Institucional, cada miembro de la comunidad educativa tiene internalizada la responsabilidad y las tareas que le corresponden para obtener las metas propuestas. Por lo anterior es fundamental que el Directivo Docente tenga la capacidad de generar la dinámica institucional que permita la movilización de todos los miembros y estamentos de la comunidad (P), para
--	--

	<p>que en unidad de acción trabajen orientados al logro, realicen proyectos de mejoramiento y académico-convivencial y participen activamente desde sus competencias en la resolución de problemas.</p> <ul style="list-style-type: none">• La comunicación proactiva sustenta el devenir armónico de una institución. (CCD) Las informaciones y decisiones emanadas de las autoridades educativas y de los diferentes estamentos del Gobierno Escolar, deben ser comunicadas por escrito a todos los miembros de la comunidad, inmediatamente se produzcan. Así mismo es muy importante dar la relevancia que merece la representación de los estamentos, cada representante de estamento debe informar y rendir cuentas de su tarea a sus representados.• Las decisiones individuales que por función deba tomar el Directivo Docente (TE) y que impacten la comunidad educativa, deberían ser consultadas con su equipo de trabajo, esa asesoría dará luces para tomar una decisión acertada.• Para el Directivo Docente el manejo adecuado de los conflictos, es una competencia que se pone a prueba en todo momento. En la escuela se presentan a diario conflictos que deben ser atendidos de manera acertada, porque es un espacio de aprendizaje para estudiantes y maestros. Todos los conflictos serán atendidos con prontitud y en condiciones que las partes queden comprometidas a aportar en la resolución o apaciguamiento del conflicto (CRC).• Es importante pensar en la siguiente afirmación: TENEMOS ESCUELAS DEL SIGLO XIX con MAESTROS DEL SIGLO XX y ESTUDIANTES DEL SIGLO XXI ¿Cómo conciliamos estos siglos?
--	---

ANEXO 14. RESULTADOS ENCUESTA FINAL COLEGIOS CHUNIZA Y JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ

ENCUESTA FINAL COLEGIO CHUNIZA

Seleccione una sola alternativa, la que indica la frecuencia con que el equipo directivo aplica las acciones propias de la gestión directiva y el liderazgo desde un enfoque humanista		FINAL					MEDIA	
CATEGORIA - SUBCATEGORIAS	ASPECTO A EVALUAR	NUNCA 1	CASI NUNCA 2	ALGUNAS VECES 3	CASI SIEMPRE 4	SIEMPRE 5		
GESTIÓN DIRECTIVA	A) ORIENTACION AL LOGRO	1. Emprende acciones de mejora a partir de la implementación de procesos de autoevaluación	0	0	15	25	10	98%
	Capacidad para generar acciones y estrategias que se adelantan o anticipan a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio	2. Establece metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales y se evalúan en forma periódica	2	3	21	18	6	87%
	B) APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3. Apoya a los docentes para que asuman en sus prácticas cotidianas el PEI	0	3	17	26	4	91%
	Capacidad para impulsar colectivamente la adquisición y la elaboración de competencias permanentes sobre situaciones, generando un proceso por el que una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos,	4. Motiva a los diferentes miembros de la comunidad para que continúen su desarrollo profesional en el trabajo y sobre la propia práctica	0	0	11	37	2	96%

destrezas, conductas y valores							
C) CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	5. La institución evalúa y mejora el uso de los diferentes medios de comunicación empleados en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	2	2	5	31	10	98%
Capacidad de conocer e influir positivamente el clima de la institución y en generar la comunicación a lo largo y ancho de la institución.	6. Implementa estrategias para obtener información sistemática sobre el clima interno y actúa en él para su mejora.	2	0	11	28	7	91%
D) ASERTIVIDAD	7. Evidencia habilidad para expresar sus opiniones en forma oportuna, sin agresión ni manipulaciones.	2	3	5	30	10	97%
Capacidad para expresar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, atendiendo la relación con los otros	8. Se responsabiliza por sus puntos de vista y tiene gran capacidad de escuchar a los otros.	2	2	2	35	9	99%
E) TRABAJO EN EQUIPO	9. La institución cuenta con una estrategia para fortalecer el trabajo en equipo orientada hacia la participación efectiva de los diferentes miembros de la comunidad educativa	0	7	16	12	15	93%
Capacidad para trabajar efectivamente con otros para alcanzar los objetivos de la							

	organización escolar y coherencia en la formación de los estudiantes	10. Orienta a los equipos hacia el logro de resultados colaborativos, favoreciendo los acuerdos que involucran la capacidad de cada uno.	0	6	6	27	11	97%
	F) NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS Capacidad para tratar los conflictos y lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de los involucrados	11. Se implementan estrategias exitosas para el manejo de conflictos y el desarrollo de competencias para la convivencia en los diferentes estamentos de la institución	0	0	11	32	7	98%
		12. Evalúa periódicamente la eficacia de las estrategias implementadas en la solución de conflictos.	0	0	13	26	11	99%
	G) PARTICIPACION - ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO Capacidad de interactuar y reconocer las necesidades y expectativas de ambas, implementando políticas que ubiquen a la escuela con todo su potencial formativo y simbólico	13. La institución revisa y evalúa las políticas, los procesos de comunicación e intercambio con las familias o acudientes y realiza los ajustes pertinentes	0	3	2	40	5	99%
		14. La institución cuenta con alianzas o acuerdos con diferentes entidades para apoyar la ejecución de los proyectos institucionales	0	0	16	26	8	96%
LIDERAZGO	H) LIDERAZGO Capacidad de elevar el desempeño propio y de los otros; de cuestionar lo que existe buscando nuevas repuestas para transformar	15. Reconoce que la institución educativa es una comunidad de personas, y la institución gira en torno a la realidad "persona".	0	4	4	32	10	99%
		16. Se sitúa dentro de la realidad de la institución para modificar las formas de hacer las cosas	0	2	6	32	8	95%

	los procesos y los resultados actuales, creando una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembro en procesos de mejora y mayor efectividad profesional	17 Promueve el liderazgo personal a través del fortalecimiento de líderes, en los distintos niveles	0	0	11	29	8	95%
		18. Se evidencia en sus actuaciones los principios de coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.	0	2	4	36	8	100%
		19. Se da importancia a los hechos, los comportamientos por encima de las palabras	0	2	6	40	2	96%
		20. Da sentido al trabajo de las personas en la institución, reconociendo la importancia de la motivación en el quehacer institucional.	1	2	2	38	7	99%
TOTAL			1	12	33	207	43	

ENCUESTA FINAL COLEGIO JOSE JOAQUIN CASTRO MARTINEZ IED

Seleccione una sola alternativa, la que indica la frecuencia con que el equipo directivo aplica las acciones propias de la gestión directiva y el liderazgo desde un enfoque humanista		FINAL					MEDIA
CATEGORIA - SUBCATEGORIAS	ASPECTO A EVALUAR	NUNCA 1	CASI NUNCA 2	ALGUNAS VECES 3	CASI SIEMPRE 4	SIEMPRE 5	
GESTIÓN DIRECTIVA	A) ORIENTACION AL LOGRO						
	1. Emprende acciones de mejora a partir de la implementación de procesos de autoevaluación	5	6	8	25	6	86%
	Capacidad para generar acciones y estrategias que se adelantan o anticipan a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio						
	2. Establece metas claras de acuerdo a los objetivos institucionales y se evalúan en forma periódica	4	8	15	16	7	82%
B) APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL							
3. Apoya a los docentes para que asuman en sus prácticas cotidianas el PEI	5	6	6	18	15	91%	
Capacidad para impulsar colectivamente la adquisición y la elaboración de competencias permanentes sobre situaciones, generando un proceso por el que una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, destrezas, conductas y valores							
4. Motiva a los diferentes miembros de la comunidad para que continúen su desarrollo profesional en el trabajo y sobre la propia práctica	2	3	12	23	10	93%	

<p>C) CLIMA Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</p> <p>Capacidad de conocer e influir positivamente el clima de la institución y en generar la comunicación a lo largo y ancho de la institución.</p>	<p>5. La institución evalúa y mejora el uso de los diferentes medios de comunicación empleados en función del reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.</p>	18	12	6	9	5	61%
	<p>6. Implementa estrategias para obtener información sistemática sobre el clima interno y actúa en él para su mejora.</p>	15	9	11	7	8	67%
<p>D) ASERTIVIDAD</p> <p>Capacidad para expresar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, atendiendo la relación con los otros</p>	<p>7. Evidencia habilidad para expresar sus opiniones en forma oportuna, sin agresión ni manipulaciones.</p>	2	5	15	11	17	93%
	<p>8. Se responsabiliza por sus puntos de vista y tiene gran capacidad de escuchar a los otros.</p>	4	8	15	19	4	81%
<p>E) TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Capacidad para trabajar efectivamente con otros para alcanzar los objetivos de la organización escolar y coherencia en la formación de los estudiantes</p>	<p>9. La institución cuenta con una estrategia para fortalecer el trabajo en equipo orientada hacia la participación efectiva de los diferentes miembros de la comunidad educativa</p>	2	6	18	11	13	89%
	<p>10. Orienta a los equipos hacia el logro de resultados colaborativos, favoreciendo los acuerdos que involucran la capacidad de cada uno.</p>	0	4	25	8	13	90%
<p>F) NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS</p> <p>Capacidad para tratar los</p>	<p>11. Se implementan estrategias exitosas para el manejo de conflictos y el desarrollo de competencias para la</p>	0	8	8	26	8	92%

	conflictos y lograr acuerdos que permitan avanzar con el compromiso de los involucrados	convivencia en los diferentes estamentos de la institución							
		12. Evalúa periódicamente la eficacia de las estrategias implementadas en la solución de conflictos.	0	6	18	19	7	89%	
	G) PARTICIPACION - ORIENTACIÓN A LA COMUNIDAD Y EL ENTORNO Capacidad de interactuar y reconocer las necesidades y expectativas de ambas, implementando políticas que ubiquen a la escuela con todo su potencial formativo y simbólico	13. La institución revisa y evalúa las políticas, los procesos de comunicación e intercambio con las familias o acudientes y realiza los ajustes pertinentes	10	9	15	6	10	74%	
		14. La institución cuenta con alianzas o acuerdos con diferentes entidades para apoyar la ejecución de los proyectos institucionales	2	6	5	23	14	96%	
LIDERAZGO	H) LIDERAZGO Capacidad de elevar el desempeño propio y de los otros; de cuestionar lo que existe buscando nuevas repuestas para transformar los procesos y los resultados actuales, creando una cultura de cambio que articule el potencial de cada miembros en procesos de mejora y mayor efectividad profesional	15. Reconoce que la institución educativa es una comunidad de personas, y la institución gira en torno a la realidad "persona".	2	4	15	21	8	90%	
		16. Se sitúa dentro de la realidad de la institución para modificar las formas de hacer las cosas	0	3	18	20	9	93%	
		17 Promueve el liderazgo personal a través del fortalecimiento de líderes, en los distintos niveles	3	8	16	14	9	84%	
		18. Se evidencia en sus actuaciones los principios de coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.	2	8	15	14	11	87%	

	19. Se da importancia a los hechos, los comportamientos por encima de las palabras	1	15	12	15	7	81%
	20. Da sentido al trabajo de las personas en la institución, reconociendo la importancia de la motivación en el quehacer institucional.	8	5	7	10	20	90%
	TOTAL	16	43	83	94	64	

