

**CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO
DOCENTE DE LA I.E DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE CONCORDIA**



UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

OLGA LUCÍA BOHÓRQUEZ CÁRCAMO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

2020

**CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO
DOCENTE DE LA I.E DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE CONCORDIA**

OLGA LUCÍA BOHÓRQUEZ CÁRCAMO

Informe final de investigación para optar al Título de Magíster en Educación

Dra. NORELY SOTO BUILES

Tutora taller de línea

Dra. LILIANA GALLO CONSUEGRA

Asesora

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
LINEA DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN DIRECTIVA
MEDELLÍN
2020**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la Institución Educativa de Jesús; institución que me ayudó a crecer como directiva docente, y a su comunidad educativa que merece calidad en su educación.

Con el deseo de aportar un granito de arena para la búsqueda de la excelencia educativa y continuar mirando a las alturas por un futuro mejor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Jehová mi Dios, por brindarme la oportunidad de llegar a esta etapa de mi vida y alcanzar un nuevo logro a nivel profesional. A mi madre que me trajo al mundo y me dio ejemplo de empuje y fortaleza.

Le doy infinitas gracias al personal que participó conmigo en este estudio, en especial a los docentes y directivos de la IEDJ, por brindarme todas las facilidades para realizar con éxito esta investigación.

También quiero agradecer el apoyo a lo largo de estos semestres a la asesora Liliana Gallo Consuegra, quién siempre ha estado ahí en los momentos más conflictivos de este desafío educativo, con palabras de aliento y sabiduría.

A Jaime mi esposo por apoyarme siempre y en todos los sentidos en esta aventura; a mis hijas María José y María Lucía por ser los motores de mi vida; y a Silvia Patricia por ser mi hermana incondicional en todo momento.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	VII
LISTA DE ILUSTRACIONES	VIII
LISTA DE GRÁFICAS	IX
LISTA DE ANEXOS	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	3
1.1 Descripción del problema.....	3
ANTECEDENTES	8
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo General	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1 De las definiciones	17
2.1.1 Liderazgo	17
2.1.2 Tipos de liderazgo	18
2.1.3 Liderazgo centrado en el aprendizaje.....	21
2.2 Modelos de liderazgo centrados en el aprendizaje	21
2.3 Organización Escolar en Colombia	24
2.3.1 La gestión de los establecimientos educativos.....	25
2.3.2 Identificación del perfil del directivo docente y competencias	27
2.3.3 Descripción de las funciones esenciales del directivo docente RECTOR.....	30
2.3.4 Requisito mínimo para optar al cargo de Rector	34
Directivo Docente: Coordinador.....	34

2.4	<i>Programas de liderazgo en Colombia</i>	35
3.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1	<i>Enfoque de la investigación</i>	38
3.2	<i>Escenario de Investigación</i>	41
3.2.1	Muestra.....	41
3.3	<i>Instrumentos de Recolección de la Información</i>	42
3.4	<i>Fases de la Investigación</i>	47
3.5	<i>Análisis de la información</i>	49
3.5.1	Entrevistas Individuales Semi-estructuradas	49
	Graficas Estadísticas de las Entrevistas	60
3.5.2	Grupo focal	63
3.5.3	Diarios de Campo.....	65
4.	RESULTADOS	71
5.	PROPUESTA: PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO DOCENTE DE LA IE DE JESUS	76
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
	ANEXOS	84
	BIBLIOGRAFIA	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados Pruebas Saber 11, IE de Jesús ...	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Liderazgo: Características y Competencias.....	28
Tabla 3. Funciones del Directivo Docente Rector	30
Tabla 4. Muestra Poblacional.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Organización y Análisis de las Entrevistas de los Directivos Docentes.	50
Tabla 6. Liderazgo Pedagógico	66

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura Metodológica del Proyecto.70

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Medición de las recurrencias de la población entrevistada.	60
Gráfica 2. Recurrencias de las categorías secundarias dentro del tema principal Liderazgo Pedagógico.....	61
Gráfica 3. Porcentajes de recurrencias en la categoría de Comunicación.	61
Gráfica 4. Porcentajes de recurrencias en la categoría de Administración de Procesos de Enseñanza.	62
Gráfica 5. Porcentaje de recurrencias de la categoría de Participación y Promoción de la Enseñanza.	62
Gráfica 6. Análisis de la información del grupo focal – Línea de Tiempo	65

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Matriz de Categorías	84
Anexo B. Grupo Focal – Registro Fotográfico	85
Anexo C. Formato de Consentimiento informado - Estudiante	87
Anexo D. Consentimiento Informado - Directivo Docente	88
Anexo E. Formato Entrevista Semi-Estructurada	89

RESUMEN

Esta investigación abordó el liderazgo pedagógico, específicamente el liderazgo directivo, su papel dentro del proceso pedagógico de la institución educativa está justificado por la relevancia que tiene en la gestión curricular, entre otras funciones, pues permite que las instituciones educativas – I.E marchen adecuadamente y alcancen mayores logros para todos los estudiantes. El objetivo consistió en identificar las características del liderazgo pedagógico del directivo docente de la I.E de Jesús del municipio de Concordia. Para esto se consideró una investigación enmarcada dentro del enfoque cualitativo de tipo descriptivo, el método fue estudio de caso. Los instrumentos que se utilizaron fueron, la entrevista, el diario de campo y el grupo focal. Con base en los resultados obtenidos en las entrevistas se destacan aspectos importantes de la comunicación y el liderazgo, vinculados a la gestión administrativa de la I.E. La investigación muestra la importancia que tiene el liderazgo pedagógico del directivo docente como elemento clave en el desarrollo y funcionamiento pedagógico-curricular de la I.E.

Palabras clave

Liderazgo pedagógico, comunicación, aprendizaje, prácticas de liderazgo, gestión académica, gestión escolar.

ABSTRACT

This research addressed pedagogical leadership, such as one that focuses on the directive role, specifically on his role in the educational process on the educative institution; the relevance it's justified for this process for function properly on the institutions to and achieve greater achievements for all students. The objective was to identify the pedagogical leadership from the educative director of the Educative Institution of Jesus from the Concordia municipality. For this, was considered an investigation framed within the qualitative approach of descriptive type, the method was a study case. The instruments used were interview, field diaries and focus group. Based on the interview results obtained, important aspects of communication and leadership were highlighted, linked to the development processes on the educative institution. The research shows the importance on a pedagogical leadership of the teaching director as a key element within the institution.

Keywords

Pedagogical leadership, communication, learning, leadership practices, academic management, school management

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre el liderazgo pedagógico del directivo docente de la I. E de Jesús del municipio de Concordia es un acercamiento e indagación sobre como este liderazgo presente en los procesos de la gestión académica permite el fortalecimiento de la gestión escolar institucional. Bolívar-Botía (2010), plantea que el liderazgo pedagógico constituye un factor relevante en la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes y en general de los logros del establecimiento educativo.

A su vez este estudio también usó como referencia el testimonio de los procesos llevados a cabo por parte de los directivos docentes para comunicar la misión institucional, las metas de aprendizaje y la metodología para la administración de la enseñanza desde la gestión directiva; también, buscó resaltar en las prácticas de aula, el apoyo y la supervisión a los docentes por parte de los directivos en sus tareas cotidianas.

Uno de los objetivos específicos fue construir una propuesta o programa para el fortalecimiento de los procesos de liderazgo a partir de los hallazgos encontrados en la investigación, con el propósito de que el equipo directivo lleve a cabo prácticas de liderazgo que promuevan procesos para mejorar el aprendizaje y la enseñanza en el contexto educativo de la IE de Jesús del municipio de Concordia.

La investigación se presenta en cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera: un primer capítulo que expone el planteamiento del problema, los antecedentes, la justificación y los objetivos, allí inicialmente se ubica al lector en el contexto y el escenario donde se desarrolla la investigación, se describen apartes acerca de las

características que componen la problemática a indagar, se presentan los antecedentes relacionados por autores internacionales que han investigado sobre la temática del liderazgo pedagógico del directivo, a su vez se argumenta sobre la relevancia, la importancia, el interés y la utilidad de investigar sobre el liderazgo pedagógico. El objetivo general, pretende describir el liderazgo pedagógico del directivo de la I.E de Jesús, para proponer un programa que fortalezca esos procesos de liderazgo y contribuya a generar visiones de cambio.

En el segundo capítulo se relata el marco referencial que soporta los conceptos sobre los que se investigó y da origen a una categoría primaria la cual es liderazgo pedagógico, y unas categorías secundarias o emergentes que guían el proceso de la investigación.

En el tercer capítulo se da a conocer el diseño metodológico de la investigación el cual está enmarcado dentro del enfoque comprensivo, y el método corresponde al estudio de casos.

Los instrumentos de recolección de la información implementados consistieron en el diario de campo, que recogió las principales anotaciones de los directivos sobre sus prácticas de liderazgo en su rutina diaria, entrevistas semi-estructuradas, aplicadas a directivos docentes, docentes y estudiantes, con preguntas encaminadas a recoger información relacionada con el horizonte institucional, la administración de los recursos, la administración de la enseñanza y la evaluación del aprendizaje. Por último, un grupo

focal que permitió profundizar la información para consolidarla haciendo su posterior análisis y formulación de los hallazgos.

Y finalmente, las conclusiones y/o recomendaciones, además de la propuesta de un programa para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos docentes de la institución educativa.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Descripción del problema

Esta investigación tiene como punto de referencia el Municipio de Concordia, ubicado en el Suroeste del departamento de Antioquia, a 97 kilómetros de la Ciudad de Medellín, con una extensión total de 250 km², de los cuales 2,04 km² corresponden al área urbana. Con una población de 21.226 habitantes según último censo realizado en el año 2005. Concordia cuenta con una sola Institución Educativa de carácter oficial, fundada el 1° de enero de 1908, durante muchas décadas ha sido el centro para la formación, preparación y progreso de los niños, jóvenes y adultos Concordianos.

La I.E de Jesús cuenta con todos los niveles educativos, preescolar, básica primaria, básica secundaria y media, es por ello que también ha contribuido de manera significativa al desarrollo de la comunidad permitiendo que en ella se forme gran parte de

la población, dando la oportunidad a muchos estudiantes de optar por un futuro como profesional ingresando más tarde a una universidad.

Actualmente está conformada por 6 sedes educativas que fueron el resultado de dos fusiones, una en el año 2002 con tres escuelas urbanas y otra en el 2015 con dos centros educativos rurales, la sede principal (Sede 1) atiende 561 estudiantes de los grados 7° a 11° (básica secundaria y media), la sede Antonio José Restrepo (Sede 2), atiende 424 estudiantes de los grados Aceleración del aprendizaje, 4°, 5° y 6° (básica primería y básica secundaria), la sede Cecilia Restrepo(Sede 3) atiende 203 estudiantes de los grados 2° y 3°, la Sede Luciana Restrepo (Sede 4) atiende 184 estudiantes de los grados Preescolar y 1°. Las Sedes Camilo González (Sede 5) con 157 estudiantes y Lázaro Restrepo (Sede 6) con 175 estudiantes, ambas atienden desde los grados preescolar hasta grado 9° siendo la básica secundaria modalidad pos primaria. A su vez la institución educativa también cuenta con jornada adicional nocturno y sabatina, han atendido entre las dos un total de 493 estudiantes aproximadamente.

La I.E de Jesús contó durante el año 2016 y 2017 con una población aproximada de 2.197 estudiantes, perteneciente a estratos 1, 2 y 3. La planta de cargos de la Institución está constituida por 70 docentes, 1 docente orientador escolar, 5 directivos docentes, 4 coordinadores y el Rector, una secretaria académica, dos auxiliares administrativas y una bibliotecaria. Personal de servicios generales (aseo) 5, mantenimiento 2 y celadores 2.

La I.E de Jesús a través de sus 110 años de fundación, ha venido experimentando diversas transformaciones y cambios en muchos aspectos, tomando como ejemplo el

histórico de la evaluación de las pruebas externas o pruebas Saber 11 que son el mecanismo de evaluación académica de estudiantes a nivel nacional, en las cuales la Institución ha tenido los siguientes resultados en los últimos 10 años.

Tabla 1. Resultados Pruebas Saber 11, IE de Jesús

PERIODO	CATEGORIA	EVALUADOS
2017	B	262
2016	B	248
2015	C	228
2014	C	213
2013	-----	-----
2012	-----	-----
2011	MEDIO	87
2010	BAJO	87
2009	BAJO	101
2008	BAJO	103
2007	BAJO	98

Fuente: Elaboración propia

Pruebas Saber consultadas en el periodo de 2007 a 2017.

Nota: no se reporta categoría en 2012 y 2013 por no cumplir requisitos de ley planteados en el artículo 5 de la resolución 569 de 2011.

Desde los años ochenta, hasta el primer semestre de 2014 la clasificación de resultados de las Pruebas Saber 11 fue mediante siete denominaciones (muy superior, superior, alto, medio, bajo, inferior y muy inferior), a partir del segundo semestre de 2014 cambia a 5 categorías: A+, A, B, C y D. Siendo la categoría A+ donde quedarán clasificadas las Instituciones Educativas con los resultados más destacados.

Los resultados de las Pruebas Saber 11 durante los últimos diez años no fueron los mejores para la Institución Educativa de Jesús, por varios años consecutivos se mantuvo en un nivel bajo, durante los años 2012 y 2013 no se cumplió con los requisitos de ley establecidos en la resolución 569 de 2011, la cual en su artículo 5° literal e, enuncia: “Cuando tenga indicios serios de que, el rector de la institución educativa no inscribió la totalidad de sus alumnos de grado Once, conforme lo señala el decreto 869 de 2010”, razón por la cual no se obtuvo la clasificación para esos dos años. Posteriormente en los años 2015 y 2016 la institución educativa de Jesús se ubicó con sus resultados en Pruebas Saber 11, en las categorías C y B respectivamente.

Este histórico de resultados poco favorable para la institución dejó muchas preguntas sobre las posibles causas de dichos resultados, igualmente planteó muchos retos por delante. Para intentar mejorar estos resultados y que se vieran reflejados en los logros que alcanzaran los estudiantes, surgió la necesidad de considerar de manera urgente estrategias de mejoramiento, acciones eficaces que permitieran obtener mejores desempeños académicos por parte de los estudiantes, y por ende mejorar la calidad de la educación en la IE de Jesús.

Lo expuesto anteriormente fue una motivación para dar inicio a este proceso investigativo considerando que pueden existir situaciones relevantes que afectan los procesos institucionales, de los cuales se desprende el hecho que en los últimos diez años la institución educativa ha tenido diez rectores diferentes, todos con estilos propios de dirección, a esto le podemos sumar el constante cambio de coordinadores en sus funciones y sedes educativas, esta alta rotación en los cargos directivos ha impedido la consolidación

y fortalecimiento de un modelo de dirección escolar propio o adecuado para la institución, que propenda por mayores alcances desde la gestión académica, que permita llevar a cabo procesos continuos, por medio de un liderazgo pedagógico efectivo. Teniendo en cuenta que, de manera permanente se llevaron a cabo diferentes acciones relacionadas con las directrices del Ministerio de Educación Nacional tales como autoevaluación institucional, planes de mejoramiento, adecuación de mallas curriculares entre otras, las apuestas no responden a políticas institucionales que perduren en el tiempo y evidencien el alcance de las metas propuestas.

Considerando la alta rotación de los directivos docentes y por tanto la ausencia de políticas institucionales claras en torno al horizonte institucional, el interés de indagación del presente estudio condujo a la búsqueda de investigaciones llevadas a cabo sobre el tema del liderazgo centrado en el aprendizaje.

Al revisar investigaciones relacionadas con el tema del liderazgo y la mejora de logros académicos, Bolívar- Botía, (2010) afirma “El liderazgo pedagógico o liderazgo para el aprendizaje constituye un factor relevante en la mejora de los resultados, vincula su ejercicio con los logros académicos del alumnado y con los resultados del establecimiento educacional” (p.81).

Con base en la anterior afirmación, el liderazgo pedagógico hace referencia a los procesos llevados a cabo por parte de los directivos, busca exaltar la efectividad de las prácticas de los profesores en el aula, apoyar y supervisar a los docentes en sus tareas cotidianas. El liderazgo pedagógico constituye una de las variables que incide

sustancialmente en el trabajo de los docentes en el aula, por lo tanto, pudo evidenciarse que el equipo directivo como tal no logra orientar y comprometer a la comunidad educativa en la tarea de mejorar la calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje dado en el contexto educativo de la IE de Jesús.

Esta investigación abordó el liderazgo pedagógico, específicamente el liderazgo de los directivos docentes de la I.E, con el propósito de crear condiciones en torno al proyecto educativo conjunto buscando introducir cambios que promuevan la mejora principalmente en la gestión de los aprendizajes y las prácticas docentes.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, para esta investigación se hizo necesario indagar ¿Cómo ha ejercido el liderazgo pedagógico el directivo docente de la I.E de Jesús del municipio de Concordia?

ANTECEDENTES

Los antecedentes se organizaron en los estudios revisados a nivel internacional ya que, en la indagación a nivel nacional no se hallaron estudios recientes sobre liderazgo pedagógico del directivo docente; en la investigación de Murillo y Barrio (1999), en la cual se presenta los siguientes datos: se constata que, el mayor porcentaje de tiempo se invierte en tareas relativas a la administración y la organización de su planificación (36,44%), el 26,7% a tareas de liderazgo pedagógico, un 15,6% a la relación con las madres y padres de los estudiantes, algo menos al desarrollo personal (14,95%) y la menor cantidad de tiempo, el 6,31%, se destina a otras tareas.

La Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar (Murillo, 2007), halló que existe una relación estadísticamente significativa entre el tiempo que dedican los directivos a tareas relacionadas con el liderazgo pedagógico y un mayor desempeño de los estudiantes.

Murillo y Román (2013), con datos de 2.580 directivos de 16 países de América Latina, realizaron un análisis multinivel con tres niveles para el rendimiento en Matemáticas y Lectura. Allí se encontró que el porcentaje de tiempo que los directivos emplean en el liderazgo pedagógico influye en el rendimiento de los estudiantes de Sexto Grado en matemáticas y en lectura, así mismo en lectura con los estudiantes de Tercer Grado, y mayor en matemáticas que en lectura.

El meta-análisis de Robinson, Lloyd, y Rowe (2014) con estudios sobre la relación entre el liderazgo escolar y resultados de los estudiantes, encontró que los líderes educativos que se acercan más a la actividad principal de la enseñanza y el aprendizaje tendrán un mayor impacto positivo en los resultados de los estudiantes. Los resultados de estas investigaciones llegaron a una conclusión similar, aquellos directores que consiguen que sus estudiantes aprendan, son los que más tiempo dedican a tareas curriculares, los que se definen con un estilo pedagógico tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de los estudiantes.

Las investigaciones sobre el liderazgo de la OCDE, en su programa Improving School Leadership, Volumen 1: Practice and Policy. (Pont, Nusche y Moorman, 2008) expresa lo siguiente:

La conclusión general surgida de los más de 40 estudios considerados en estas revisiones es que los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje estudiantil por lo general es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela (Hallinger y Heck, 1998, p. 34).

El descubrimiento de que la relación entre el liderazgo y el aprendizaje estudiantil es mediada por tales factores destaca la poderosa función del líder escolar en cuanto a ayudar a crear las condiciones de una enseñanza y un aprendizaje eficaz. Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes a su vez moldean la práctica en el salón de clase y el aprendizaje estudiantil.

Bolivar-Botía (2010), en su trabajo investigativo titulado *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?: Revisión de la investigación y propuesta*, proyecto financiado por el Ministerio de Educación de España. Presentó una amplia revisión de la literatura internacional y actual sobre cómo el liderazgo pedagógico contribuye a la mejora de resultados de los establecimientos educativos. A su vez, incluyó, a modo de sumario, el diseño metodológico de investigación para analizar, por una parte, los factores y variables ligadas al liderazgo pedagógico que ejercen un impacto sobre los aprendizajes y, por otra, qué buenas prácticas de liderazgo, no limitadas al equipo directivo, contribuyen decididamente a la mejora de la educación. La investigación

plantea que el liderazgo ejerce una mayor influencia en aprendizajes de los estudiantes y en la mejora escolar cuando está ampliamente distribuido.

En el trabajo sobre *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*, Bolívar (2010), hace una revisión actual de las investigaciones sobre cómo el liderazgo educativo es un factor de primer orden en la mejora de resultados, plantea que un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección, se tiene que ampliar, de modo distribuido, a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje.

La investigación, *políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina*, Weinstein, J. y Hernández Vejar, M. (2014), compara la situación chilena respecto de otros 7 sistemas escolares latinoamericanos, para lo cual revisó la documentación existente (normativa legal, estadísticas y estudios) en distintas dimensiones de las políticas pro-liderazgo directivo escolar. Los resultados indicaron que Chile está en una posición de avanzada relativa, puesto que ha logrado impulsar medidas relevantes –tales como los estándares de desempeño, la profesionalización del reclutamiento o las mayores atribuciones y mejoras salariales-, pero sigue teniendo dificultades significativas y compartidas con los otros países para promover el liderazgo directivo. Hay ámbitos escasamente abordados, como la formación de directores, la débil coherencia interna y externa entre las distintas políticas involucradas y no se cuenta con una institucionalidad especializada en esta materia.

Leiva, M., y Montecinos, C., y Aravena, F. (2016). En su trabajo, *Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile: Prácticas de Observación de Clases y Retroalimentación a Profesores*. Consideran que el rol del director escolar es clave para movilizar el mejoramiento de los centros escolares. A través de un enfoque cualitativo-longitudinal utilizando la técnica thin-slice, examinaron la calidad de las prácticas asociadas con la observación en el aula. Los resultados de esta investigación mostraron cómo con más experiencia los directores fortalecen su liderazgo pedagógico. No obstante, sugieren que la observación en aula y retroalimentación a los docentes sean prácticas a desarrollar por los programas de formación para directores.

Rodríguez-Molina, G (2011) en su estudio titulado, *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Analiza y da a conocer quiénes son los líderes pedagógicos, describe los procedimientos e instancias de retroalimentación y autoevaluación utilizados en la supervisión del currículum. La investigación se enmarcó dentro del enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Los hallazgos principales mostraron una diferencia explícita entre el líder administrativo y el pedagógico, considerando este último como valorado positivamente por el cuerpo docente; con capacidad de promover sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes, generando instancias e instrumentos de supervisión en conjunto, que a largo plazo influyen en los procesos de evaluación docente.

El trabajo presentado por Bolívar Botía, A., y Caballero Rodríguez, K., y García-Garnica, M. (2017). Titulado: *Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar*. Adapta y valida al español el *Vanderbilt Assessment of*

Leadership in Education (VAL-ED), uno de los más relevantes instrumentos para evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Presentan los resultados obtenidos para tres categorías, cultura de aprendizaje, calidad de la enseñanza e implicación de la comunidad. La investigación constató los graves déficits en estas tres dimensiones.

Es de anotar que gran parte de las últimas investigaciones o estudios relacionados con el liderazgo pedagógico se han venido desarrollado principalmente en países como España y Chile, este último con un centro de investigación en liderazgo educativo, ha hecho grandes aportes a la investigación educativa.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El liderazgo en las organizaciones escolares ha sido tema de estudio y reflexión por parte de investigadores y organismos que buscan mejorar la eficacia de las instituciones educativas, se trata de un tema de interés especialmente en Latinoamérica, lo cual se evidencia en la literatura sobre escuelas eficaces y las políticas actuales que se vienen otorgando al liderazgo en la dirección y gestión de la escuela.

Al revisar los artículos de investigación que existen en bases de datos como Scopus, Scielo, Redalyc, Dialnet, Latindex, y Publlindex, se percibe que los estudios sobre este tipo de liderazgo han ido en aumento en los últimos 10 años. En las investigaciones que se hicieron sobre el liderazgo pedagógico, se pudo constatar que el objeto de indagación en muchas de ellas estuvo basado por la influencia de este liderazgo en la mejora de los centros educativos y el proceso de aprendizaje. Así mismo, se determinó que la mayoría de los estudios sobre liderazgo pedagógico están relacionados con el rol

del directivo, su estilo de liderazgo en relación con el equipo directivo y el manejo del equipo docente.

La presente investigación buscó describir el liderazgo pedagógico del directivo de la IE de Jesús a través de las percepciones de los mismos directivos, docentes y estudiantes, que permita crear un programa de fortalecimiento encaminado a la mejora de las prácticas de liderazgo orientadas al logro de objetivos de los aprendizajes y la mejora organizacional en la institución educativa. A su vez, se tiene en cuenta que, como propuesta del Ministerio de Educación Nacional, la educación en Colombia debe avanzar más en calidad y equidad, así como en el liderazgo de sus instituciones y rectores, para ser competentes en términos educativos y más inclusivos desde una perspectiva política y social.

En esta investigación, se pretendió profundizar en el análisis del liderazgo pedagógico del directivo docente, indagando sobre sus prácticas de liderazgo en el desarrollo de sus funciones, aquellas que pudieran conducir al mejoramiento de los aprendizajes y por ende de la gestión escolar. Se hizo necesario y pertinente abordar dicho tema en este periodo de tiempo puesto que el liderazgo pedagógico es un concepto que viene tomando fuerza actualmente en el contexto educativo, a nivel nacional e internacional y está considerado como determinante para el mejoramiento de los resultados escolares. Considerando lo anterior, cabe mencionar que la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico) creó un programa titulado: Mejorar el liderazgo Escolar (Improving School Leadership, 2008), al comienzo de su estudio mencionó “El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en las agendas

de políticas educativas internacionales. Desempeña un papel clave en la mejora de los resultados escolares al influir en las capacidades de los docentes, así como el clima escolar y el medio ambiente (...). El liderazgo es esencial para mejorar la eficiencia y la equidad de la escolarización (Pont, Nusche y Moorman, 2008, p.9).

Desde esta postura se emprendió este trabajo de investigación que indagó sobre el liderazgo pedagógico del directivo docente de institución educativa de Jesús y desde los hallazgos se propuso construir una propuesta para el fortalecimiento de los procesos de liderazgo pedagógico de los directivos docentes, que contribuya al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes así como a la gestión escolar de la institución educativa de Jesús del municipio de Concordia.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Describir el liderazgo pedagógico que ha ejercido el directivo docente de la Institución Educativa de Jesús del municipio de Concordia.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las características del liderazgo pedagógico ejercidas por los directivos docentes de la I.E de Jesús.
- Determinar la importancia de los factores involucrados en el liderazgo para aportar al mejoramiento de la gestión escolar de la IE de Jesús.

- Proponer un programa orientado al fortalecimiento de los procesos de liderazgo para los directivos docentes de la I.E de Jesús.

CAPITULO II

2. Marco teórico

Los temas que se abordarán en el marco teórico están comprendidos por el liderazgo, como concepto básico y primera categoría principal a analizar en el desarrollo de la investigación, se mencionarán algunos tipos de liderazgo para establecer la diferencia entre los mismos y resaltar el liderazgo pedagógico como el concepto central que aborda la temática propuesta desde la formulación del problema.

A su vez se explican algunos modelos de liderazgo centrados en el aprendizaje que han sido propuestos por algunos autores en trabajos de investigación y que sirvieron de base teórica para la estructuración de las entrevistas, también como fuente para realizar la propuesta que se formula para la intervención a la Institución Educativa de Jesús.

Otro tema abordado desde el marco teórico está relacionado con la organización del sistema escolar en Colombia, las funciones, competencias y requisitos para optar el cargo de directivo rector y/o coordinador, a su vez se mencionan algunos programas de liderazgo llevados a cabo en Colombia, los cuales dieron inicio a primeras acciones para buscar la mejora educativa por medio del liderazgo del directivo, también, con el fin de

tener en cuenta desde cuales escenarios y bajo que contextos y con cual normatividad, el directivo docente debe ejercer el liderazgo en las instituciones educativas.

2.1 De las definiciones

2.1.1 Liderazgo

A pesar de ser este un concepto que proviene de la empresa se ha venido utilizando en el sector de la educación en la parte de la gestión. El libro *“Bases del liderazgo en educación”* que tiene como finalidad enriquecer las vías que permitan alcanzar una educación de calidad en América Latina, y que es el resultado del trabajo de la Red de Liderazgo Escolar de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO, 2006), define el liderazgo como:

“El arte de la conducción de un grupo de personas hacia un futuro deseable por y para la comunidad”. Entendiendo la conducción de los líderes no en función de un lugar, ni tampoco en función de una situación esperada, sino de un tiempo. Se trata del futuro. “Liderazgo”, diremos, refiere al arte de conducir hombres y mujeres hacia el futuro y los/las líderes son personas (o conjuntos de personas) competentes en el arte de conducir hacia el futuro (p.18)

2.1.2 Tipos de liderazgo

El concepto de liderazgo como tal, ha tenido un creciente auge en las últimas décadas, investigaciones recientes exponen nuevas definiciones de este término que comienzan a tomar fuerza en el ámbito de la investigación educacional, a continuación, tomamos en consideración las que terminan derivando en tipologías que dependen de diferentes aspectos, como por ejemplo procesos y acciones del líder entre otros.

Liderazgo directivo: Se define como prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo y/o de gestión para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una misión compartida para el logro de las metas institucionales. El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008).

Liderazgo educativo o pedagógico: Para Bolívar -Botía, (2010) el liderazgo pedagógico sitúa la acción del líder en las condiciones organizativas y profesionales que mejoran las prácticas docentes del profesorado y, de este modo los logros académicos del alumnado, se relaciona con todo el conjunto de actividades que tiene que ver con el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Liderazgo distribuido: Se enfoca en la desconcentración de las funciones de liderazgo para ser compartidas por otros actores del establecimiento que pueden influir en diferentes ámbitos de la organización. (Weinstein, 2009) Aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común.

Liderazgo Sistémico: Para Weinstein, (2009) es considerado como aquel liderazgo que trasciende el establecimiento escolar, que encuentra asociación con otras unidades educativas, orientándose hacia un objetivo común de mejoramiento de varias escuelas o que éstas trabajen institucionalizadamente de manera conjunta.

El centro de liderazgo para la mejora escolar, *líderes educativos* de Chile (2016), conceptualiza el Liderazgo Sistémico como: “Una práctica innovadora de líderes escolares que buscan facilitar el aprendizaje en redes de establecimientos, así como intensificar la vinculación y coherencia entre diferentes niveles del Sistema Escolar. El liderazgo sistémico es una capacidad clave para sostener y fortalecer la colaboración como una estrategia de cambio y mejora educativa.”

Liderazgo sostenible: Se centra en la perdurabilidad del mejoramiento, ya sea en una misma organización escolar, o en el conjunto del entorno local, considera que, tanto el director como el sistema escolar, deben facilitar la construcción de aprendizajes y cambios que perduren en el tiempo. Genera liderazgos que se mantienen más allá de las personas. El liderazgo sostenible enfatiza en la relación que se establece con el entorno escolar. (Hargreaves y Fink, 2006).

Liderazgo educativo para la justicia social: Contribuye al desarrollo de un modelo centrado en la lucha contra las inequidades y por la justicia social. Este nuevo enfoque del liderazgo para la Justicia Social se fundamenta en la idea de que los líderes educativos no sólo tienen la obligación social y moral de fomentar unas prácticas, procesos y resultados escolares más equitativos para estudiantes de diferente procedencia

socioeconómica, cultura, etnia, capacidad, género u orientación sexual, o acabar con cualquier tipo de exclusión o marginación que se de en la escuela, sino que debe trabajar por contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa (Murillo, Krichesky, Castro y Hernández-Castilla, 2010).

Liderazgo Moral: Cuando el poder de influencia y de organización es usado con fines éticos y morales. Gil, Buxarrais, Muños y Reyer (2013) lo definen como: Proceso de formar y desarrollar valores y principios morales y conducir a los seguidores a actuar de acuerdo con dichos valores morales, liderar de manera que se respeten los derechos y la dignidad de las personas, además de tener una visión clara de la sociedad que uno desea y de algunas de las estrategias para transformarla. A partir de dicha visión y dichas estrategias luchar activamente para construir una sociedad mejor.

Podemos observar que, aunque los distintos enfoques sobre liderazgo tienen bases teóricas e incluso a veces representan posiciones ideológicas divergentes, permiten visualizar ámbitos claves y distintos dentro de la dirección escolar. Es así como entonces el liderazgo pedagógico pone el acento en los procesos de enseñanza – aprendizaje; el distribuido llama la atención sobre los procesos de participación y de desconcentración del poder, el sistémico resalta la importancia de crear redes de apoyo con mutuos fines de mejoramiento, el sostenible busca la permanencia de los logros de mejoramiento a través del tiempo, el liderazgo para la justicia social como un reto necesario que la escuela debe asumir para buscar la construcción de una sociedad más justa y equitativa y el moral como herramienta para la transformación personal y colectiva desde los valores y principios morales.

2.1.3 Liderazgo centrado en el aprendizaje

En nuestro contexto existe la necesidad de plantear una dirección escolar con un perfil claro de liderazgo. Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006 (citado por Bolívar, 2010) expresan:

Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes.

Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, hablamos de *liderazgo pedagógico*, este vincula el liderazgo con el aprendizaje del estudiantado, implica que los establecimientos educativos focalicen sus tareas fundamentales en actividad de *enseñanza* que logre altos niveles de *aprendizaje* en los estudiantes, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, que logre el desarrollo profesional de los docentes y genere condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración.

2.2 Modelos de liderazgo centrados en el aprendizaje

En busca de una visión orientadora para el logro de un liderazgo para el aprendizaje exitoso autores como MacBeath, Swaffield y Frost (2009) proponen cinco principios que vinculan el liderazgo y el aprendizaje.

- Centrarse en el aprendizaje como actividad
- Crear condiciones favorables para el aprendizaje
- Promover un dialogo sobre el liderazgo y el aprendizaje
- Compartir el liderazgo
- Establecer una responsabilidad común por los resultados

Otros estudios también se han focalizado en identificar prácticas de liderazgo con impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, Leithwood *et al.* (2006), basado en un riguroso meta-análisis que incluyó la revisión de más 40 investigaciones tanto en el ámbito del liderazgo educacional como también en contextos alternativos, identifican 4 categorías amplias que describen prácticas de liderazgo que muestran impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Dichas categorías son:

- Establecer Dirección
- Rediseñar la organización
- Desarrollar personas
- Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

La revisión de Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), ha reconocido cinco dimensiones de un liderazgo eficaz con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes, a Saber:

- Establecimiento de metas y expectativas
- Emplear los recursos de forma estratégica
- Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo
- Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo del profesorado
- Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo

El modelo de liderazgo instruccional desarrollado por Hallinger y Murphy en los años 80, aborda las siguientes tres dimensiones del liderazgo: Definir la misión de la escuela, gestionar el programa de enseñanza y desarrollar un clima escolar para el aprendizaje positivo.

Definir la misión de la escuela. Una dimensión importante del papel del director como director de instrucción es definir y comunicar una misión o propósito para la escuela. La definición de una misión escolar implica, comunicar esta visión al personal y a los estudiantes de tal manera que exista una finalidad compartida, que une las diversas actividades que se llevan a cabo en las aulas en toda la escuela.

El papel del director en la definición de la misión implica: objetivos de la escuela y comunicar estos objetivos de manera persistente a toda la escuela y comunidad.

Administra el Programa de Instrucción. Esta dimensión incorpora tres funciones: supervisión y evaluación de la instrucción, coordinación del currículo y seguimiento o monitoreo al progreso del estudiante. Estas funciones exigen que el director tenga experiencia en la enseñanza y el aprendizaje, así como un compromiso con la mejora de la escuela. Los directores coordinan el plan de estudios asegurándose que los

estudiantes reciban instrucción apropiada en las áreas establecidas en el pensum académico (plan de estudios).

Promueve el clima escolar. El clima de aprendizaje escolar se refiere a las normas y actitudes del personal y de los estudiantes que influyen en el aprendizaje en la escuela. El director comunica las expectativas de los estudiantes y profesores a través de las políticas y prácticas promulgadas por la escuela. Los directores pueden influenciar a los estudiantes y las actitudes de los maestros a través de la creación de una estructura de recompensa que refuerce logro y esfuerzo productivo; mediante normas claras y explícitas que incorporen lo que la escuela espera de los estudiantes; mediante el uso cuidadoso del tiempo escolar; y a través de la selección e implementación de programas de desarrollo de personal de alta calidad. Una parte importante del papel del director en la creación de un clima de aprendizaje positivo tiene que ver con establecer una estructura de trabajo que premie y reconozca a los docentes por sus esfuerzos.

2.3 Organización Escolar en Colombia

La gestión escolar en Colombia hace referencia a los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros de las instituciones educativas, en esta investigación se dará mayor énfasis a la dirección de la institución educativa como un acto que implica primordialmente, *un acto pedagógico* en el que se promueve, un liderazgo efectivo para la consecución de metas claras y objetivos propuestos bien definidos que conlleven al mejoramiento de procesos en la gestión académica y en la gestión escolar en general.

Es por ello que cabe mencionar el Programa Nuevo Sistema Escolar (PNSE) creado para el inicio del nuevo milenio, y que tuvo como objetivo general, desencadenar transformaciones estructurales en el sistema educativo colombiano para fortalecer la gestión descentralizada y autónoma y mejorar la eficiencia y equidad social en la asignación de recursos como medio para ofrecer un servicio educativo de mejor calidad y a su vez reconoció el papel protagónico que en ella tienen los rectores. Este programa resaltó la importancia de una buena gestión para el éxito de las instituciones educativas, toda vez que ésta incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educacionales.

En este sentido, el rector debe asumir el reto de lograr, bajo su dirección, una estructura organizacional que asegure su participación constante en lo académico, técnico y administrativo, y la presencia diaria y constante del docente. También tiene que garantizar la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución, y permitir un eficiente uso de los recursos pedagógicos.

2.3.1 La gestión de los establecimientos educativos

Los establecimientos educativos en Colombia han evolucionado, han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas

y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su Proyecto Educativo Institucional (PEI).¹

En Colombia, según el Ministerio de Educación Nacional, la gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión:

Gestión directiva: Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno.

Gestión académica: Esta área es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Gestión administrativa y financiera: Esta área es la encargada de ofrecer soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

Gestión de la comunidad: Esta área se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la promoción de una

¹ Ministerio de Educación Nacional, "Guía N° 34. Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento". Bogotá, D. C: MEN. (2008b).

educación inclusiva para todas las niñas, niños, jóvenes y adultos; así como la prevención de riesgos.

2.3.2 Identificación del perfil del directivo docente y competencias

En la presente investigación la dirección escolar se circunscribirá al cargo de Rector (a) y coordinador(a) de institución educativa de educación básica completa (prescolar a grado noveno) y educación media (décimo y Once grado), y otros cargos directivos escolares como director rural, coordinadores de áreas (consejo académico), miembros del consejo directivo del plantel serán abordados como parte de las fuerzas que inciden la dirección escolar del rector(a) pero no como objeto de este estudio. Por lo tanto, las referencias que se hacen a la dirección escolar aluden al cargo de Rector(a) y coordinador (a), se hará explícito cuando se refiera a otros cargos.²

A continuación, se definen los perfiles del directivo docente en Colombia:

Directivo docente: Rector

Desempeña actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos, socio comunitario de la institución educativa a su cargo.

² Resolución 15683 de 2 agosto de 2016, Por la cual se subroga el Anexo 1 de la Resolución 9317 de 2016 que adoptó el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de Carrera Docente

A continuación, se mencionan las características del rector: (tomado de guía 34 del MEN 2008, p.26).

Tabla 2. Liderazgo: Características y Competencias

CARACTERÍSTICAS	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Cree en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo. • Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes. • Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad). • Tiene un elevado grado de compromiso y motivación. • Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes. • Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar. • Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable. • Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos. • Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor. • Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo. • Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas. 	<p>Liderazgo y Motivación al logro: Orienta e inspira permanentemente a los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la construcción, definición e implementación de los acuerdos pedagógicos, académicos y de convivencia del establecimiento educativo.</p> <p>Sensibilidad: Percibe y se motiva ante las necesidades de las personas con quienes interactúa y procede acorde con dichas necesidades.</p> <p>Comunicación Asertiva: Escucha a los demás y expresa las ideas y opiniones de forma clara, usa el lenguaje escrito y/o hablado de forma asertiva y logra respuestas oportunas y efectivas de sus interlocutores para alcanzar los objetivos que beneficien a la comunidad educativa en todas sus formas de composición y organización.</p> <p>Trabajo en equipo: Participa en actividades de equipo y promueve acciones e iniciativas que estimulen la cooperación efectiva y la participación productiva entre los integrantes de la comunidad educativa.</p> <p>Negociación y mediación: Identifica los conflictos y promueve la resolución</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige. • Fomenta el trabajo en equipo. • Lidera sus equipos directivos, docentes y administrativos para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento. • Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar • Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo. • Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades. • Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo. • Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo. • Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación y concertación de la comunidad educativa. • Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar. • Fomenta el intercambio de experiencias. • Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo. 	<p>pacífica de éstos, con el fin de propiciar un clima de entendimiento reconocimiento de las diferencias.</p>
---	--

2.3.3 Descripción de las funciones esenciales del directivo docente RECTOR

De acuerdo a las áreas de gestión y las competencias, las siguientes son funciones de los rectores³:

Tabla 3. Funciones del Directivo Docente Rector

Gestión Directiva	
Planeación y organización:	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), del Plan Operativo Anual (POA), del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), y del Sistema Institucional de Evaluación (S I E). • Establece canales de comunicación y promueve la articulación entre la comunidad educativa para el desarrollo de la planeación y dirección de la institución. • Establece mecanismos para la toma de decisiones en relación con los procesos de planeación y dirección de la institución. • involucra la participación de la comunidad educativa en las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.
Cultura institucional:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña una estrategia de comunicación en la institución para reconocer los logros del establecimiento las buenas prácticas de la comunidad educativa. • Fortalece los espacios de trabajo en equipo entre docentes, estudiantes y padres de familia. • Promueve y organiza espacios o mecanismos enfocados a favorecer la educación inclusiva y la atención a la diversidad.
Gestión Estratégica:	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera el trabajo con el equipo del personal directivo, docente y administrativo para articular y orientar los planes y proyectos de la institución hacia el cumplimiento del propósito del PEI.

³ Resolución 15683 de 2 agosto de 2016, Por la cual se subroga el Anexo 1 de la Resolución 9317 de 2016 que adoptó el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de Carrera Docente (p. 12-17)

	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorea y evalúa las metas y objetivos del Plan Operativo Anual (POA) y del Plan de Mejoramiento Institucional. (PMI) • Usa datos e información para tomar decisiones institucionales de manera responsable.
Clima Escolar:	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve un clima armónico en las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa. • Socializa las normas de convivencia definidas para la institución y las hace cumplir. • Mantiene un clima de igualdad de oportunidades para todas las personas que se encuentran bajo su dirección. • Promueve actividades curriculares complementarias en la institución que motivan a los estudiantes y fortalecen las relaciones en la comunidad educativa.
Relaciones con el entorno:	<ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones con las diferentes instituciones orientadas a la atención comunitaria y que promueven el desarrollo de actividades educativas. • Considera las necesidades del entorno en la formulación del plan anual, considerando la institución como parte integral del entorno.

Gestión académica	
Diseño pedagógico:	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta el enfoque pedagógico, didáctico y curricular definido en el Proyecto Educativo Institucional. (PEI) • Conoce y propicia el conocimiento y la implementación de los referentes técnicos de educación inicial, los estándares básicos de competencias, los derechos básicos de aprendizaje, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados y demás referentes nacionales de calidad educativa establecidos por el Ministerio de Educación Nacional. • Promueve el desarrollo de estrategias pedagógicas que articulen diferentes áreas, grados y niveles. Evalúa periódicamente el plan de estudio y las estrategias pedagógicas para establecer ajustes para mejorar, con la participación permanente del Consejo Académico
Seguimiento Académico:	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y lidera la construcción de planes de mejoramiento académico, a partir de los resultados de la autoevaluación institucional, de las Pruebas Saber 11 y del ISCE.

	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza el seguimiento académico de los estudiantes, teniendo en cuenta la pertinencia de la formación recibida, el proceso de evaluación del aprendizaje, los problemas de aprendizaje, la promoción y recuperación y la asistencia. • Usa los resultados del ISCE y de las Pruebas Saber 11 para crear estrategias de fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes y de las prácticas de aula.
Prácticas Pedagógicas:	<ul style="list-style-type: none"> • Estimula mecanismos de innovación pedagógica que permitan una mejora constante de los procesos académicos de la institución, promoviendo la participación de la comunidad académica.
Gestión de Aula:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña una estrategia de apoyo a los docentes para el fortalecimiento de la planeación de clases y evaluación en el aula, de acuerdo con las orientaciones del Consejo Académico.

Administrativa y financiera	
Apoyo a la gestión académica:	<ul style="list-style-type: none"> •Proyectar los grupos a ofertar en la matrícula de la institución y orienta el análisis y los ajustes a que haya lugar en el proceso de matrícula, archivo académico y elaboración de informes pedagógicos o boletines de desempeño escolar de los estudiantes.
Administración de la planta física y de los recursos:	<ul style="list-style-type: none"> •Propende por mantener en buenas condiciones la infraestructura y dotación que permita una adecuada prestación de los servicios. •Monitorea, evalúa y controla el uso de los recursos. •Focaliza el manejo de los recursos financieros en áreas que benefician directamente la calidad académica de los estudiantes.
Gestión del talento humano:	<ul style="list-style-type: none"> •Diseña una estrategia de inducción para nuevos docentes y personal administrativo. •Diseña una estrategia para fortalecer el desarrollo continuo de las competencias docentes de los profesores y del personal administrativo. •Define el proceso de monitoreo, y retroalimentación del desempeño profesional de los docentes y del personal administrativo. •Diseña una estrategia de innovación para mejorar y fortalecer la labor docente y administrativa.

Administración de servicios complementarios:	<ul style="list-style-type: none"> •Diseña una estrategia de servicios administrativa para asegurar la prestación de servicios complementarios que preste la institución bajo criterios de eficiencia y eficacia.
Apoyo financiero y contable:	<ul style="list-style-type: none"> •Coordina la elaboración del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos y se responsabiliza de la ordenación del gasto. •Gestiona la oportuna elaboración de la contabilidad y ejercicio del control fiscal de los recursos financieros que administra la institución.

Gestión Comunitaria	
Participación y convivencia:	<ul style="list-style-type: none"> •Establece mecanismos de comunicación formal entre los diferentes miembros de la institución. •Diseña estrategias para conocer a los estudiantes y a sus familias. •Garantiza el uso de los espacios creados en la institución para gestionar la convivencia y la resolución pacífica de los conflictos.
Proyección a la comunidad:	<ul style="list-style-type: none"> •Apoya la implementación del programa escuela para padres y madres, propiciando la activa participación. •Diseña una oferta de servicios para fortalecer a toda la comunidad educativa y ayudar a cumplir con el propósito del PEI.
Prevención de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> •Lidera el diseño e implementación de una estrategia para prevenir posibles riesgos que afectarían el funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa de acuerdo a las orientaciones impartidas por el Ministerio de Educación Nacional. •Lidera la construcción, actualización e implementación de la guía para la gestión del riesgo en la institución y su articulación con el PEI.

2.3.4 Requisito mínimo para optar al cargo de Rector.

Formación académica: Licenciado y experiencia mínima: Seis (6) años de experiencia profesional, los cuales puede acreditar en alguna de las siguientes formas⁴:

Seis (6) años en alguno de los cargos de directivos docentes (Ley 115 de 1994 o Decreto Ley 1278 de 2002), o, Cuatro (4) años en alguno de los cargos de directivos docentes (Ley 115 de 1994 o Decreto Ley 1278 de 2002).

Dos (2) años de experiencia en otro tipo de cargos en los que haya cumplido funciones de administración de personal, finanzas o planeación de instituciones educativas oficiales o privadas de cualquier nivel educativo o del sector educativo.

Cinco (5) años en cargos docentes de tiempo completo en cualquier nivel educativo y tipo de institución oficial o privada, y, un (1) año en alguno de los cargos de directivos docentes (Ley 115 de 1994 o Decreto Ley 1278 de 2002) o en otro tipo de cargos en los que haya cumplido funciones de administración de personal, finanzas o planeación de instituciones educativas oficiales o privadas de cualquier nivel educativo o del sector educativo.

Directivo Docente: Coordinador

Apoya la gestión directiva y lidera los diferentes proyectos y programas institucionales e interinstitucionales definidos en el Proyecto Educativo Institucional, con el fin de coordinar el trabajo de los profesores, facilitar y orientar los procesos educativos

⁴ Resolución 15683 de 2 agosto de 2016, Por la cual se subroga el Anexo 1 de la Resolución 9317 de 2016 que adoptó el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de Carrera Docente (p. 20-21)

que permitan el desarrollo académico y personal de los estudiantes y establecer planes de mejoramiento continuo, en estrecha relación con la dirección del plantel y de las diferentes instancias colegiadas del gobierno escolar y de asesoría institucional.

2.4 Programas de liderazgo en Colombia

En convenio con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y en alianza con las Secretarías de Educación de Bogotá y Medellín, el British Council crea un Manual de Actividades titulado, PROYECTO DE LIDERAZGO ESCOLAR: *Mejorando la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas*, producto del trabajo realizado como parte de su proyecto SLANT Liderazgo Escolar y Nuevas Herramientas para el Aprendizaje, en español, en el año 2010. (School Leadership and New Tools for Learning, SLANT) es un proyecto de educación creado en respuesta al interés por el fortalecimiento y desarrollo de la educación escolar expresado por gobiernos de Latinoamérica y el Caribe al British Council. Su objetivo principal era contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación escolar a través de una colaboración estrecha, mutua, a largo plazo en el área de formación de directores de escuelas como líderes efectivos.

En Colombia este proyecto buscaba apoyar al Ministerio de Educación Nacional en su labor por fortalecer a las instituciones educativas con el fin de mejorar la calidad de la educación, contribuir al desarrollo profesional de directivos y docentes en las áreas de: liderazgo y gestión escolar, calidad, mejoramiento, capacitación y uso de nuevas tecnologías, fortalecer, enriquecer y complementar los procesos y metodologías ya

establecidos en las instituciones educativas, facilitar el intercambio de experiencias significativas y diversas entre especialistas de la educación, crear vínculos con líderes escolares en Inglaterra y Gales e iniciar proyectos curriculares entre colegios de los dos países, a su vez incrementar la colaboración entre los países de Latinoamérica y el Caribe y el Reino Unido.

A través de la implementación del piloto donde participaron 10 instituciones educativas de Bogotá y Medellín, se logró validar su efectividad e impacto sobre el fortalecimiento del liderazgo escolar y la labor pedagógica.

La Fundación Empresarios por la Educación (ExE), es una alianza empresarial que aporta innovación, calidad y eficiencia al sistema educativo, con presencia regional y visión nacional, que entiende la educación como la mejor inversión social y trabaja para que todos los niños y niñas tengan acceso a una educación que les brinde aprendizajes con sentido. Uno de los principios que orienta la fundación es el Liderazgo para la transformación del sistema educativo. Desde esta línea se ha desarrollado programas como Rectores Líderes Transformadores y Coordinadores Líderes Transformadores, los cuales tienen como objetivo el desarrollo de competencias de liderazgo de cara al mejoramiento de prácticas pedagógicas, el aprendizaje colaborativo y la convivencia escolar, con resultados visibles en las instituciones educativas y por medio del centro de liderazgo escolar y la Red de liderazgo da apoyo a todos esos procesos.

Como programa, Rectores Líderes Transformadores ha desarrollado estudios sobre la gestión escolar en 7 instituciones educativas de los departamentos del Valle del Cauca,

Santander, Risaralda, Quindío y Atlántico, que se destacan en su entorno social y cultural, y demuestran que los buenos resultados están relacionados con la capacidad de liderazgo de los rectores. Se ha encontrado que la vocación, la capacidad de entrega, el alto nivel de compromiso con los educandos, la formación permanente, la capacidad de trabajar en equipo y un excelente manejo de las relaciones interpersonales, son aspectos que influyen en la buena gestión escolar.

De igual forma, los estudios señalan que estos rectores aprovechan al máximo las oportunidades de su entorno, estableciendo convenios, alianzas estratégicas y proyectos conjuntos con instituciones de educación superior, educación técnica, con ONGs, con los gobiernos municipales y departamentales, y con el sector privado. Así, mejoran la calidad de la educación, apoyan los proyectos de vida de los educandos y optimizan la utilización de los recursos disponibles para lograr altos grados de desarrollo institucional.

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación es de carácter cualitativo, la cual tiene como propósito describir el liderazgo pedagógico del directivo docente de la I. E de Jesús, proponiendo un programa que fortalezca ese liderazgo para el desarrollo de procesos en la institución educativa.

Se consideró que el paradigma cualitativo era el más indicado para abordar la presente investigación ya que interesan las perspectivas de significados de los actores específicos en los acontecimientos, concibiendo mayor interés en la estructura específica de los hechos que ocurren, que su carácter general, por ser comprensivo puede aplicarse a análisis globales de casos específicos. Por ello, se pretendió mediante la aplicación de diversas técnicas e instrumentos recoger información, buscando comprender la perspectiva de los participantes frente al liderazgo pedagógico del directivo docente de la institución, en un periodo de tiempo determinado y haciendo un análisis de la información recaudada, permitiendo a la autora sacar las conclusiones que se aportan al final de este estudio.

El estudio de la investigación se enmarcó en el enfoque comprensivo por su pretensión de profundizar en el tipo de liderazgo del directivo que acompaña los procesos de la I.E de Jesús y se determinó esta metodología en tanto que ella es cercana a la

investigación en educación, pero además, permite que los investigadores hagan un análisis de tipo cualitativo que les permita comprender las transformaciones de la gestión directiva, en una institución educativa, a partir de la recolección de datos con instrumentos cualitativos como la entrevista semi-estructuradas, el grupo focal y el diario de campo, a la vez que favorece la creación de propuestas aplicables para la institución objeto de estudio.

La investigación comprensiva en este estudio se entendió así: investigación enmarcada en un enfoque comprensivo, cuya pretensión es profundizar los fenómenos sociales, explorándolos desde la perspectiva de los participantes, en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Según el sociólogo y filósofo polaco Bauman, refiriéndose al enfoque comprensivo menciona: “la comprensión significa proceder por círculos; más bien que un progreso lineal hacia el mejor y menos vulnerable conocimiento consiste en una interminable recapitulación y una nueva valoración de las memorias colectivas - siempre más voluminosas- pero siempre más activas” (Bauman, 2002, p.16).

En esta investigación se asumió un proceso de tipo inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas) debido a que se partió de lo particular a lo general. Desde luego, no se puede desconocer en una investigación cualitativa, como la que se adelantó, la información emergente y cambiante en función de los hallazgos encontrados.

El tipo de investigación que se tuvo como base fue el estudio de caso, de acuerdo con Molina L. et al. (2017), su finalidad consiste, en conocer cómo funcionan todas las

partes del caso para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado.

Según Stake (2007), en su estudio llamando Investigación con estudio de casos, define el estudio de caso como el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes, el estudio de casos es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas únicas.

Específicamente, para los intereses de esta investigación, el estudio de casos trabajado por el autor Stake (2007), se constituye un campo de conocimiento privilegiado para comprender en profundidad los fenómenos educativos, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes. En esta investigación el criterio de definición para optar por el estudio de caso fue por la naturaleza del fenómeno, con objetivo descriptivo que ayudan a comprender mejor el caso en particular, por ser apropiado este método para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos, se hizo necesario que fuera un método aplicable a esta investigación.

3.2 Escenario de Investigación

La población activa en la institución educativa de Jesús, presente al momento de esta investigación, está conformada por aproximadamente 2.197 estudiantes, 70 docentes, 5 directivos y 10 miembros del personal administrativos. Los cinco directivos, la rectora y cuatro coordinadores (tres hombres y una mujer), son ellos docentes licenciados en educación, especialistas, uno con maestría en educación quien se desempeña en la función de coordinador académico. Los otros tres cumplen funciones en coordinación de convivencia.

La población indagada se encuentra distribuida por sedes educativas, una rectora que realiza su gestión para las seis sedes que conforma la institución, con su oficina en la sede principal, dos coordinadores, uno académico y otro de convivencia permanecen en la sede uno o sede principal, una coordinadora de convivencia responsable de la sede 2 y otro coordinador de convivencia para atender las cuatro sedes restantes, la 3, 4, 5 y 6.

3.2.1 Muestra

Las personas seleccionadas desempeñan o asumen cargos o responsabilidades que se asocian con la gestión directiva y el liderazgo pedagógico.

Los actores educativos fueron definidos durante el mismo proceso de inmersión, toda vez que la investigadora hace parte del contexto o situación a investigar, se recolectaron los datos del equipo directivos, de quince docentes de las diferentes sedes educativas y cinco estudiantes de grado decimo y once, los cuales, a partir de un muestreo basado en tipo voluntarios, brindaron la información que se requirió durante el proceso de

la investigación. A su vez durante el proceso de inmersión se ajustó la población puesto que se fue involucrando al docente orientador escolar porque se pudo evidenciar que también conocía y hacía parte de esta situación que se pretendía valorar. Se tuvo la capacidad de trabajar con toda la población involucrada en el liderazgo pedagógico, que irradia a toda la institución educativa, directivos, docentes y estudiantes. A continuación, se evidencia en la siguiente tabla la totalidad de la población participante como muestra de la presente investigación:

Tabla 4. Muestra Poblacional.

Muestra	Cantidad	Numero de sedes que atiende
Rectora	1	6
Coordinador académico	1	6
Coordinador convivencia	1	1
Coordinadora convivencia	1	1
Coordinador convivencia	1	4
Docentes	15	6
Estudiantes	5	
Docente Orientador Escolar	1	6
TOTAL	26	

Fuente: Elaboración propia

3.3 Instrumentos de Recolección de la Información

Para recoger la información de respaldo se elaboró y aplicó la entrevista semi-estructurada, se diligenciaron diarios de campo y se llevó a cabo un grupo focal con los docentes y estudiantes.

Para la recolección de los datos que aportan la información primaria con la cual se hizo el análisis de las categorías se empleó la entrevista semi-estructurada. (ver Anexo E).

Las entrevistas se estructuraron teniendo como base las categorías definidas en el marco teórico y en la matriz inicial de investigación (ver Anexo A). Igualmente es importante tener en cuenta que las entrevistas se constituyeron en una guía de la investigación para acceder a la información. Durante las entrevistas se usó también la estrategia de la contra-pregunta para que, partiendo de lo dicho por los sujetos objeto de la investigación, se pudiese acceder a otros significados y contenidos que no estaban de manera explícita en las preguntas estructuradas.

Las entrevistas semi-estructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).

Sabino (1992), define la entrevista semi-estructurada como aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas.

Para esta investigación se trabajó con la entrevista semi-estructurada a saturación con el fin de obtener la mayor información posible de los entrevistados y establecer relación con las categorías de análisis definidas inicialmente.

Se elaboraron tres entrevistas semi-estructuradas, una para directivos, la otra para docentes y una para estudiantes, esta última entrevista se hizo con el fin de indagar sobre la importancia del liderazgo pedagógico en los procesos académicos de los estudiantes,

de esta forma fue posible confirmar sus percepciones y establecer posibles aspectos a mejorar dentro del programa de fortalecimiento que tiene como propuesta final de la investigación. La construcción de la entrevista constó de dos etapas, una etapa inicial de validación por parte de, una experta en el tema, una persona del contexto y una experta en socio lingüística, luego se realizó un primer pilotaje a personas de cada grupo objetivo, para verificar la comprensión de las preguntas. En esta prueba se encontró que, en la entrevista para directivo y estudiantes, dos de las preguntas apuntaban a hacia una misma respuesta y en la entrevista para docentes, una de las preguntas tenía difícil comprensión. Con base en esta información se realizaron los ajustes a las entrevistas y así se procedió a su aplicación.

La temática de esta entrevista giró en torno a los aspectos más significativos en relación con la investigación, para que se articulara inmediatamente con el ámbito de la educación, en especial sobre funciones que deben ejercer la rectora y los coordinadores como equipo directivo, sobre el colectivo de docentes. Se pretendió identificar el estilo de liderazgo de los directivos, la forma como organizan y gestionan la institución educativa, y su opinión con respecto a los procesos de gestión llevados a cabo en la institución. Las preguntas se definieron teniendo en cuenta el marco teórico de la investigación.

Con cada uno de los participantes se diligenció previo consentimiento informado o autorización para grabar las entrevistas, se resaltó el propósito de estas y la respectiva confidencialidad (Ver Anexos C y D).

Las entrevistas se aplicaron a 26 personas pertenecientes a la I.E de Jesús y que en su mayoría tienen un rol o cumplen funciones de liderazgo o funciones de directivo dentro de la institución.

Por su parte el diario de campo se consideró dentro de la investigación como un instrumento útil para registrar aquellos hechos que son susceptibles de ser interpretados. Es una herramienta que permite sistematizar las experiencias para luego analizar los resultados.

Según Finol y Camacho (2006) en el diario de campo se registra informaciones de los hechos, eventos o acontecimientos en el propio terreno; ayudará a analizar la situación al momento de recoger el material.

Cada uno de los directivos docentes participantes de esta investigación diligenció un diario de campo, con las siguientes características: encabezado con lugar, hora y fecha. Dos columnas, una para describir el evento y otra el frente para escribir su reflexión.

Como herramienta de uso personal, el diario de campo recogió aspectos del día a día del directivo docente, estos consignaron en él las reflexiones personales y los aspectos importantes o destacados que a juicio de cada directivo consideró y proyectó el liderazgo de su desempeño. Se diligenció por un tiempo de ocho semanas, correspondientes a dos meses.

Finalmente, se desarrolla el grupo focal como un instrumento que permite la recolección de los datos como una necesidad de incrementar la comprensión del objeto de estudio, confrontando y complementando los aportes personales con el grupal en un marco

más general. Para lograr reunir un grupo de personas en torno a una discusión organizada, sobre una temática o fenómeno específico se consideró necesario hacer uso eficaz de esta técnica.

Varios autores definen el grupo focal como técnica para recolección de datos en la investigación, para este caso se referencia a Krueger (1991) quien menciona que el grupo focal es un método cualitativo de investigación, que utiliza la discusión grupal como técnica para la recopilación de información, por lo que puede definirse como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones de un grupo de personas, sobre una particular área de interés. A su vez de acuerdo con Morgan (1997) los grupos focales son básicamente una entrevista de grupo, no entre el moderador y el participante, sino que se basa en la interacción del grupo entre sí, en torno a una temática asignada por el investigador, quien normalmente funciona como moderador. Su objetivo es utilizar la interacción del grupo para producir datos y conocimiento que no sería accesible sin la interacción que encuentra en un grupo.

Para el grupo focal, se reunió a diez personas entre directivos, docentes y estudiantes, se discutió sobre aspectos relacionados con el liderazgo pedagógico y la gestión escolar, relacionado con la gestión de los diferentes rectores y coordinadores que han pasado por la institución educativa de Jesús, entre los años 2008 y 2018, lo cual representa la temática que interesa en el planteamiento de la investigación. Con este grupo focal se pretendió recopilar información basada en las percepciones, sentimientos y pensamientos que tuvieron cada uno de los participantes durante las experiencias vividas comprendidas en este periodo de tiempo, la información se obtuvo a través de preguntas

que el moderador formuló y los participantes plasmaron sus respuestas en carteles para luego discutirlos en el grupo focal, a su vez se tomó nota para asegurar la fidelidad de las diversas opiniones. Fue especialmente adecuado utilizar esta técnica porque los participantes están relacionados entre sí y ya tienen ciertas características en común que los conectó con el tema del grupo focal, esto permitió comprender las diversas lógicas que subyacieron en el tema, basadas en la experiencia concreta de los participantes puesto que fueron sucesos ocurridos durante la última década en torno a la institución educativa, de manera que permitió recabar información relevante.

3.4 Fases de la Investigación

Las fases que se llevaron a cabo en la presente investigación fueron las siguientes:

Fase uno: Se realizó la definición del área temática, la contextualización de la problemática y delimitación de la investigación, y se establece el cronograma, por último se definió el diseño de la investigación para dar paso a la *Revisión bibliográfica preliminar* que se realizó para tener en cuenta los antecedentes de la presente investigación, construir un marco teórico de referencia en el cual se definan las categorías de análisis y recopilación de los documentos institucionales de la Institución educativa de Jesús.

Fase dos: Se proyectó el trabajo de campo en el cual se realizó la recolección de la información, organización de la misma y construcción del instrumento de investigación y aplicación del *Trabajo de campo*, El cual se puede resumir en tres momentos: a) seleccionar un instrumento de registro, válido y confiable; b) aplicar ese instrumento, obtener los datos buscados y c) preparar el análisis en un ejercicio de codificación o

categorización de esos datos, durante el cual se verificó la matriz de categorías iniciales, y posteriormente en esta etapa se dio la construcción del instrumento elegido (entrevista semi-estructurada) con base en la categoría primaria, recolección de datos en la cual se realizaron las entrevistas a los diferentes actores de la muestra para tener los datos primarios sobre los cuáles hacer el análisis de la categoría de investigación, de igual forma se profundizó con la interacción por medio de un grupo focal.

Fase tres: *Análisis e interpretación de los datos.* Se realizó la organización de la información con el apoyo del software especializado para asistir investigaciones de tipo cualitativo, denominado MAXQDA. En esta etapa se analizaron e interpretaron los datos, se categorizó la información según la matriz elaborada previamente a partir del marco teórico para poder determinar los hallazgos que permiten establecer cómo se concibe el liderazgo pedagógico de la institución educativa objeto del estudio.

Como paso siguiente de esta fase se realizó la triangulación de la información; Al analizar las conceptualizaciones teóricas y la información proveniente de los distintos sujetos objeto de las entrevistas semi-estructuradas, se realizó una triangulación sobre los hallazgos y poder encontrar pistas que sugieran las conclusiones y la perspectiva de la investigación con el desarrollo de una propuesta orientada a un programa para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico del directivo docente de la IE de Jesús.

Fase cuatro: Informe final y *Conclusiones.* Por último, se realizó un consolidado por medio de dos herramientas, una denominada Semáforo y la otra línea de tiempo, las cuales apuntan a los hallazgos en los datos primarios obtenidos de los diarios de campo

diligenciados por los directivos y el grupo focal llevado a cabo con integrantes de la muestra inicial. A partir de la categoría construida en el marco teórico y de las categorías emergentes, se establecieron relaciones de causalidad entre el liderazgo pedagógico del directivo docentes y los procesos de gestión escolar llevados a cabo por parte de ellos en la Institución educativa de Jesús del municipio de Concordia.

Estas fases se toman como referencia y sugerencia metodológica del autor Sampieri (1997).

3.5 Análisis de la información

3.5.1 Entrevistas Individuales Semi-estructuradas

Se procedió a organizar la información en matrices, inicialmente una matriz básica por grupos de entrevistas narración actor–tema. Dicha matriz de elaboración propia diferenció a los entrevistados de sus roles, contenía columnas referentes a las unidades de resultados de los discursos de cada uno de los entrevistados sin modificaciones, la segmentación de las secuencias textuales en donde se ubicaron frases con sentido completo y luego la codificación y el respectivo análisis utilizando el software MAXQDA. En cada una de las columnas se identificó el tema, la categoría y el actor, como se puede observar a continuación:

Tabla 5. Organización y Análisis de las Entrevistas de los Directivos Docentes.

Tema	Categorías	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4
Comunicación	La misión de la IE	Está establecida en PEI y pagina web, en medios impresos (manual de convivencia)	Está escrita en un acrílico en la entrada del colegio, pero no hay un proceso de socialización ni de interiorización de dicho objetivo.	Se socializa a través de trabajos que vienen haciendo los docentes en el área de cátedra municipal con los estudiantes.	Ha faltado el suficiente trabajo pedagógico de socialización para lograr que la comunidad educativa en general la conozca, se apropie de ella y la tenga presente como la finalidad que se busca para esta comunidad.
	Las metas de aprendizaje	Entiendo que sí existen, en los planes curriculares que cada uno de los docentes desarrollan.	Con el ISC se ha pretendido entrar en la onda de las metas y los porcentajes, pero no hay un desarrollo diario frente a esas metas. Con los docentes tampoco hay metas, no se hacen metas de seguimiento, evaluación, pérdida.	Con las capacitaciones y todas las actividades que tienen que ver con estrategias metodológicas	Por medio del Plan de mejoramiento o Plan operativo se han planteado metas que se cumplen a término medio. Muchas propuestas se quedan en el papel o no se les hace seguimiento o evaluación.
	Asignación de los recursos	A este respecto mi percepción es negativa, hemos estado apenas saliendo de una interinidad administrativa, espero que con el nuevo rector se clarifique un poco este asunto.	En equipo directivo no se hace reunión para participar en la asignación de recursos. Es potestad del rector. No ha sido tarea del equipo directivo definir prioridades en gastos.	La institución tiene en cuenta todo lo que tiene que ver con el material pedagógico necesario en las aulas de clase y los materiales necesarios para el aprendizaje de los docentes y los mismos estudiantes.	El criterio para asignar recursos no es del todo claro, me parece que en esta parte debemos mejorar. Crear estrategia para optimizar la atención y la satisfacción al personal que se le entrega.

Tema	Categorías	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4
Administra procesos de enseñanza – aprendizaje	Supervisión a docentes	No he recibido instrucciones precisas en ese sentido	No se hace Sistemáticamente. Las funciones de esta coordinación (convivencia), no dan para hacerle un seguimiento sistemático a todos los docentes.	Directamente en el aula de clases no. Se buscan estrategias para ver si el docente está alineado con las diferentes metodologías, el trabajo en el aula, la concertación, y el dialogo con los estudiantes. Entre otros.	Siempre, es una acción muy importante, vista como el apoyo constante a la labor del docente y la supervisión a los estudiantes en términos de controlar situaciones por parte de los estudiantes o los mismos docentes.
	Monitoreo al aprendizaje del estudiante	Esta pregunta toca con la responsabilidad del coordinador académico, por lo tanto, la respuesta es negativa.	No, como ésta es la coordinación de convivencia, aquí se le hace más seguimiento a los procesos de convivencia. No existe un monitoreo del progreso del estudiante por parte del directivo.	No necesariamente soy yo, sino un equipo de trabajo, en la semana de desarrollo institucional, se da a conocer los resultados de las Pruebas externas, también las Pruebas del 20% que se tiene en la institución y de ahí se llevan a cabo algunas actividades para fortalecer esa evaluación y el desempeño. pero en sí como que yo lo monitoreo no.	Sí lo hago, solamente a los estudiantes de mi sede. Cito a padres de familia de estudiantes con bajos desempeño para dialogar con ellos y proponer estrategias de mejoramiento con el apoyo de los padres de familia y los docentes a mi cargo.
	Evalúa resultados	No estoy seguro de que exista ese proceso que evalúe resultados, pero también es del resorte del coordinador académico	No. Se ha tratado en últimamente en consejo académico hacer un análisis de las pérdidas de los estudiantes y tratar de mirar estrategias. Pero es algo nuevo, no ha sido una constante en la IE lo que hace que yo llevo acá, dos años.	Claro, existe la evaluación del 20% tipo ICFES y luego viene los refuerzos y las recuperaciones inmediatamente terminan las evaluaciones y tenemos en el SIEPE, que es permanente, que es continua con el apoyo constante de los docentes.	Como tal no, se hacen algunas acciones que están encaminadas a revisar los resultados académicos de cada periodo académico y los resultados de Pruebas externas en momentos determinados, puede que se planteen algunas alternativas para mejorar, pero éstas carecen de seguimiento y evaluación.

Tema	Categorías	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4
Participa y promueve la enseñanza	Planificación	En este aspecto mi participación ha sido más bien accidental, me he circunscrito sobre todo a mi participación como coordinador de convivencia.	Frente al plan de estudios en la planificación no, porque era una tarea que le quedaba exclusivamente al coordinador académico,	Se viene trabajando en el plan de estudio fortaleciendo con la asesoría de una funcionaria del Programa PTA del Ministerio de Educación y es una partecita, lo que son horarios, asignación académica y demás, claro que estamos en la construcción nosotros como directivos	La mayor parte del tiempo he ejercido funciones solo de coordinación de convivencia, ello ha perjudicado los procesos académicos. La responsabilidad ha recaído en una persona y dada la envergadura de la institución no se alcanza con eficiencia y eficacia a dar los resultados que se debería en esta área de gestión
	Seguimiento y evaluación	Se hace un poco dispendioso estar pendiente de cada cosa, por el número de sedes a cargo. En sí no hay seguimiento y evaluación sistemática a la enseñanza. Es de resorte del académico.	Seguimiento y evaluación si se hace en cierta medida, como el ajuste de convivencia implica un poco estar en contacto con docentes y estudiantes, sí se le hace como cierto seguimiento, no sistemático, sino más bien, cosas que vayan surgiendo o resolver problemas que surjan en el camino.	Apoyo sí, porque ellos se acercan donde uno y le dicen necesito tal cosa, colabóreme con esto y uno también les va dando como una lucecita, les va diciendo como es mejor hacer las cosas, creo que un poquito, no digamos que mucho, pero uno sí da como unos pinitos para que ellos inicien unas cosas diferentes a las estrategias que ellos manejan.	Los docentes de la sede nos reunimos para organizar, revisar situaciones académicas y crear mejores estrategias de trabajo, cuando en medio de la supervisión de las clases observo situaciones que necesiten ser revisadas, me siento con el docente para dialogar sobre el asunto y proponer metodologías efectivas de clase.
	Formación docente	La respuesta es negativa y lo atribuyo a la interinidad administrativa que hemos tenido.	No participo en la formación docente, pero si la promuevo, tenemos en esta sede el nodo de ciencias naturales, y el PRAES. Se le ha abierto el espacio a los docentes, se les ha facilitado, pero no participo.	Claro yo proporciono, abro el espacio para que asistan a capacitaciones, se desplacen a otros lugares, cuando son de parte de la secretaria y es un trabajo que va a servir para la institución, sí, si apoyo esto.	Durante semanas de desarrollo institucional dirijo procesos de capacitación a los docentes, direcciono los proyectos transversales desde la formulación, ejecución y evaluación de los mismos. Comparto información referente a procesos de capacitación con los docentes a manera de promoción.

A continuación, se presenta el análisis de las entrevistas tomando como referente la matriz inicial mencionada anteriormente. Se puede observar, de forma general la opinión global de directivos y docentes según las categorías empleadas, a saber:

COMUNICACIÓN

Misión Institucional

La Misión de una corporación es la línea de trabajo que se plantea seguir desde el momento de la fundación. Con el transcurrir de los años, la Misión puede evolucionar mostrando que la institución no se queda congelada en el tiempo y se ajusta con su actualidad motivando nuevos avances en los directivos, docentes y estudiantes.

Analizando a los directivos entrevistados de la institución educativa de Jesús del municipio de Concordia, se nota un consenso en cuanto a su opinión sobre que la Misión Institucional no ha sido interiorizada por la comunidad académica y por lo tanto se ha quedado en medios impresos sin ser socializada y trabajada como un objetivo común de progreso y logro conjunto.

Se realizó entrevista a 15 docentes pertenecientes a 5 de las 6 sedes que integran la institución educativa de Jesús. La opinión de estos también es muy similar a la de los directivos, mencionan que solo en contadas ocasiones a los docentes se les da a conocer la misión por parte de la institución educativa como parte del trabajo que se realiza en la semana de desarrollo institucional de ajustes al PEI; consideran que la misión no es clara y que no hay métodos efectivos de difusión que permitan al alumnado y padres de familia conocerla y enfocar el trabajo en la consecución de esa meta.

Se hace mención del cambio repetido del rector en un corto periodo de tiempo, aspecto que imposibilita la implementación de una línea de trabajo constante y estable que vincule al personal directivo, docentes, estudiantes y padres de familia en la Misión institucional.

Metas De Aprendizaje

Las metas de aprendizaje son objetivos estratégicos que la institución educativa se propone lograr con todo su personal directivo, docentes, estudiantes y padres de familia. Los directivos opinan que se quedan en el papel como planes curriculares de corto plazo a los que no se les realiza seguimiento o evaluación.

En cuanto a los docentes entrevistados, opinan que son metas que se dan a conocer a inicios del año académico y pocas veces se cumplen. Dentro de las metas de aprendizaje está la capacitación de los docentes, para lo cual se tiene muy poco apoyo, básicamente la secretaría de educación departamental ha dado soporte en diplomaturas con miras a fortalecer laboratorios de biología, física y química. En cuanto a otros apoyos académicos más avanzados a los docentes, no se ven, si los docentes solo cuentan con el pregrado no se les estimula a fortalecer su capacitación con especializaciones o maestrías, los que cuentan con estas capacitaciones las han obtenido por cuenta propia como un sentido de responsabilidad para con sus estudiantes de darles conocimientos más completos y estructurados.

Las metas de aprendizaje para el alumnado se plantean principalmente que los estudiantes se gradúen y vayan a la universidad.

Otro aspecto que se menciona es el tipo de evaluación que se debe realizar a los estudiantes, que la institución solicita sean tipo SABER, por lo cual los docentes sienten no estar en la facultad de formular las preguntas de forma correcta y que necesitan de capacitación. Así mismo, se hace mención de la necesidad de actualización constante de las mallas curriculares con las que se trabaja a los estudiantes ya que las actuales son de antigua elaboración y poco claras.

Asignación De Recursos

En este aspecto, los directivos docentes opinan que no hay una política clara de adjudicación de recursos porque no se realizan reuniones en equipo para participar de las asignaciones, sino que toda la responsabilidad la asume el rector(a) que ha sido reemplazado con mucha frecuencia. Los directivos desearían poder participar en la creación de estrategias que permitan la optimización de los recursos, la atención y satisfacción del personal al que se le entregan las asignaciones.

Los docentes, también tienen una opinión negativa de este rubro. Comentan que, aunque pueden existir criterios claros no se cumplen y por lo tanto no se realiza una inversión pertinente en materiales didácticos, textos y otros suministros que fortalezcan cada una de las áreas en las que se desarrolla al estudiante. Se presenta una lista de requerimientos y es hasta donde el presupuesto alcance, y rara vez el docente es tenido en cuenta para distribución de estos recursos; de igual forma, notan favoritismo por asignar recursos a unas áreas más que a otras. También responsabilizan de la falencia en la asignación de recursos al cambio frecuente del directivo rector y la movilidad entre las

sedes que tiene el personal directivo coordinador, ya que no están destinados de forma permanente en cada una de las sede, sino que cada rector que llega a asumir la dirección de la IE, modifica a criterio personal, la estabilidad de los coordinadores.

La institución no invierte en la formación del personal docente visto como su recurso humano. Todo lo concerniente a este punto ha sido trabajo por parte de cada docente para lograr su progreso profesional.

ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.

Supervisión A Docentes

En este apartado, los directivos docentes están de acuerdo en que no se cuenta con una instrucción precisa y sistemática que permita hacer seguimiento a las funciones docentes; sin embargo, se trata de buscar estrategias que les demuestre que los docentes si trabajan correctamente de acuerdo a las diferentes metodologías.

La opinión de los docentes coincide con la de los directivos en que no hay lineamientos claros en este tema. Los profesores entrevistados, dicen que, la supervisión por parte de los directivos es más enfocada a la parte sancionatoria y disciplinar, académica siempre y cuando se hallen interferencias que les demande su presencia, para lo cual, los directivos docentes se desplazan y verifican la situación desde detrás de las puertas, por fuera de los salones de clase y/o a través del sistema de cámaras de seguridad. En cuanto a la presencia del rector, lo ven como un agente de visita esporádica puesto que es una persona encargada de muchas funciones y responsable de gestionar cinco sedes

anexas a la institución educativa de Jesús. Además de administrar los dineros del Sistema General de Participaciones (SGP) de todos los centros educativos rurales del municipio.

Monitoreo Al Aprendizaje

En el tema de monitoreo al aprendizaje del estudiante, la mayoría de los directivos entrevistados manifiestan que no efectúan este tipo de actividad, se enfocan en la parte operativa, disciplinar y de convivencia, solo uno de ellos dijo que llama a padres de familia para dialogar y proponer estrategias, sobre los estudiantes de su sede que presenten desempeños bajos.

Los docentes opinan que el monitoreo se basa mucho en la parte disciplinar y que se hace la intervención por parte de los directivos docentes una vez se presenta una situación que amerita su presencia. En cuanto, al monitoreo del proceso de aprendizaje como tal lo han dejado a mediciones de resultado como las evaluaciones de periodo con un valor del 20% y comparaciones entre los históricos de las Pruebas Saber 11°, para determinar la evolución de los procesos de aprendizaje de cada promoción anual de estudiantes.

Evaluación De Resultados

En este punto, los directivos docentes plantean que no hay una evaluación de resultados general como tal, pero que siempre se depende de la evaluación de período tipo Prueba Saber con valor del 20%, actividades de refuerzos y de recuperaciones

inmediatamente se termina el proceso de evaluaciones, todo esto contemplado según los lineamientos del SIEPE⁵ que es de constante desarrollo y de apoyo a los docentes.

Los docentes también hacen mención de los mismos mecanismos y de que no hay evaluación de resultados como tal, ya que es algo que cada docente a manera individual observa desde su área de desempeño.

PARTICIPACIÓN Y PROMOCIÓN DE LA ENSEÑANZA

Planificación

Los directivos entrevistados se han dedicado a las funciones de la coordinación de convivencia por lo que manifiestan que la parte de planificación recae en las funciones del coordinador académico. La Institución Educativa de Jesús tiene como estructura jerárquica, El Rector, El Coordinador Académico y 3 Coordinadores de Convivencia. En el momento de las entrevistas, había vacancia en uno de los cargos de Coordinador de Convivencia, por lo que las opiniones de los directivos docentes denotan el aumento en las responsabilidades de sus cargos.

Los docentes, opinan que los directivos docentes si están más involucrados en esta parte en la que se hace proceso de motivación y asesoría a los docentes; aun así, consideran que la planeación es más enfocada en el PEI⁶ y no en los planes de estudio en lo que han

⁵ SIEPE – Sistema Institucional de Evaluación y Promoción de los Estudiantes.

⁶ PEI – Proyecto Educativo Institucional.

tenido dificultades en el establecimiento de directrices gracias a que el rector de la institución es cambiado constantemente.

Seguimiento Y Evaluación

En cuanto al seguimiento y evaluación, los directivos docentes manifiestan que es labor de la coordinación académica y que se hace muy dispendioso estar al pendiente de cada cosa puesto que deben cubrir las necesidades de seis sedes educativas. Sin embargo, algunos efectúan reuniones para organizar o revisar situaciones académicas y ayudarles a crear estrategias o metodologías de clase. Esta categoría arroja como resultado que se debe crear una planeación estratégica fija orientada a mejorar los logros del personal docente.

Los docentes, opinan que los directivos se encuentran presentes en este tema, les realizan reuniones de retroalimentación y acompañamiento en diferentes procesos. Aun así, piden que sea más constante este seguimiento y que le apunten a las áreas más importantes para que los estudiantes puedan tener mayor enfoque a la hora de presentar las pruebas externas.

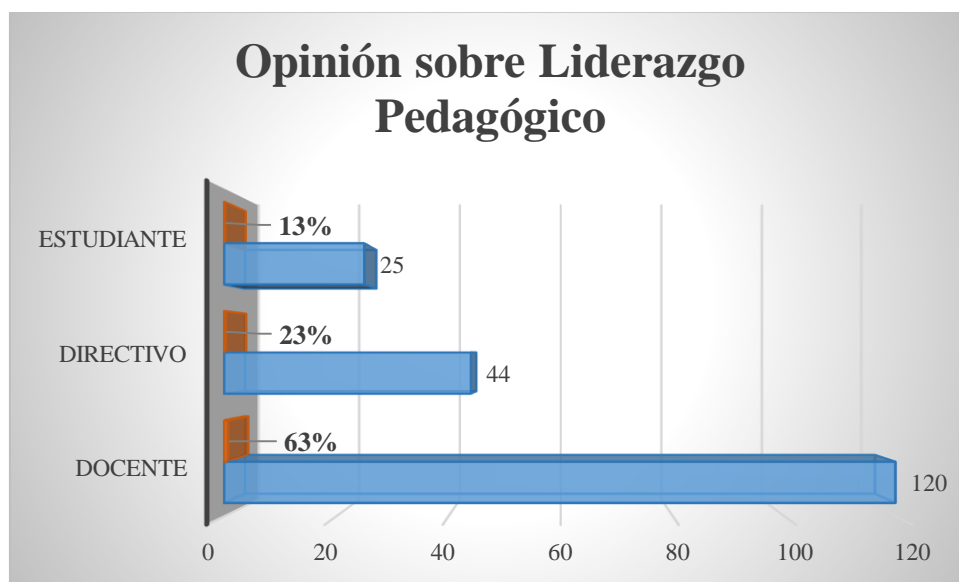
Formación Docente

Los directivos apoyan y promocionan procesos de formación para el personal docente puesto que son ofrecidos por la secretaría de educación y ellos abren los espacios para que los profesores participen, pero ellos como directivos no muestran ánimos de incluirse a sí mismos en estas jornadas.

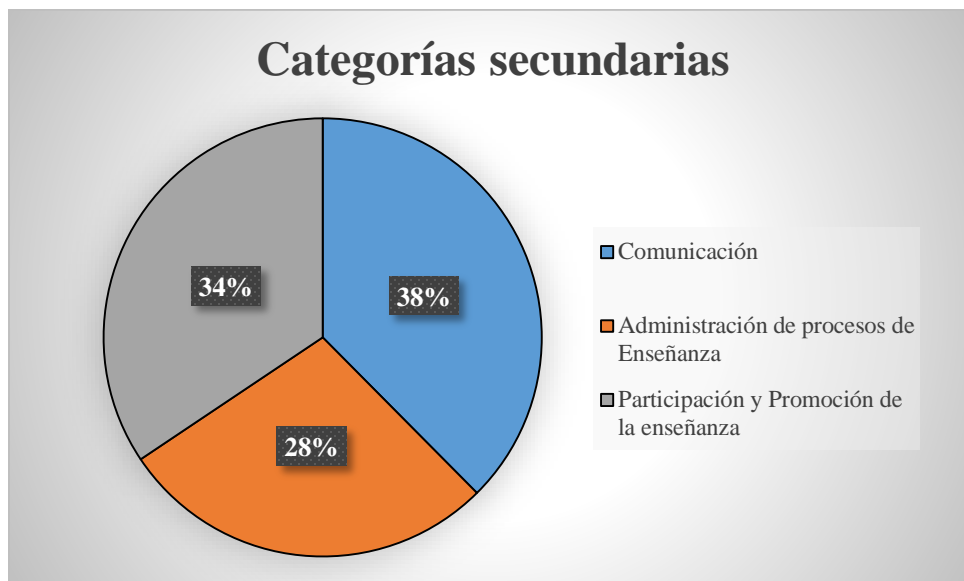
Los docentes, mencionan que efectivamente cuentan con el apoyo de los directivos docentes cuando hay una capacitación exterior, asignan los permisos y los animan a continuar con sus capacitaciones, pero es cada docente de forma individual quien decide si participa o no en la capacitación. Los procesos de formación para los docentes no son muy continuos.

Graficas Estadísticas de las Entrevistas

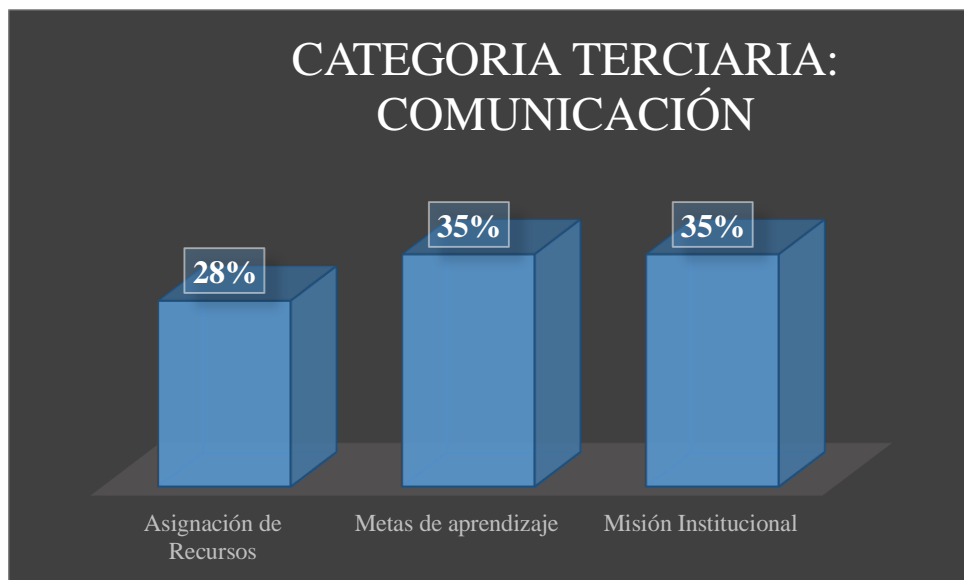
Los porcentajes corresponden a las recurrencias presentadas dentro de las entrevistas para cada categoría.



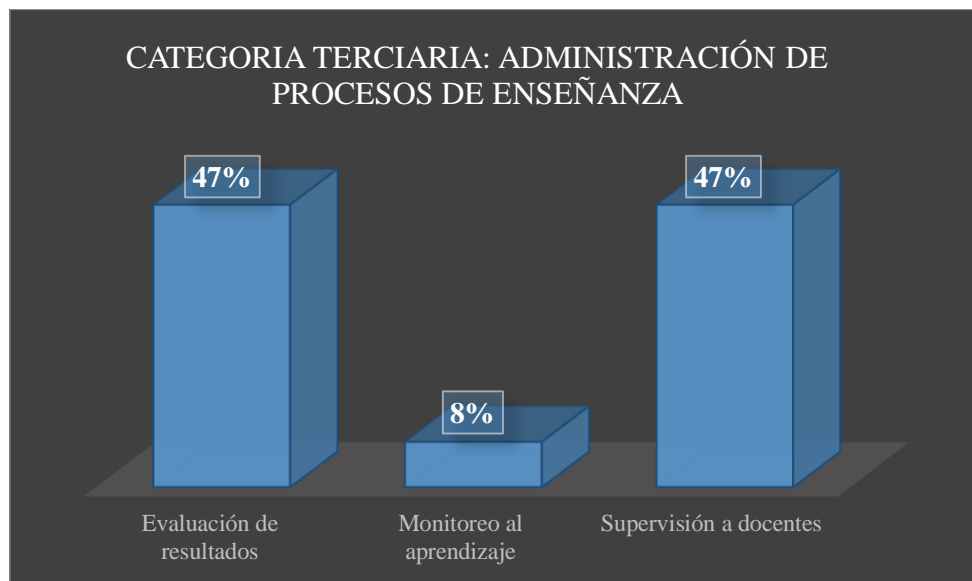
Gráfica 1. Medición de las recurrencias de la población entrevistada.



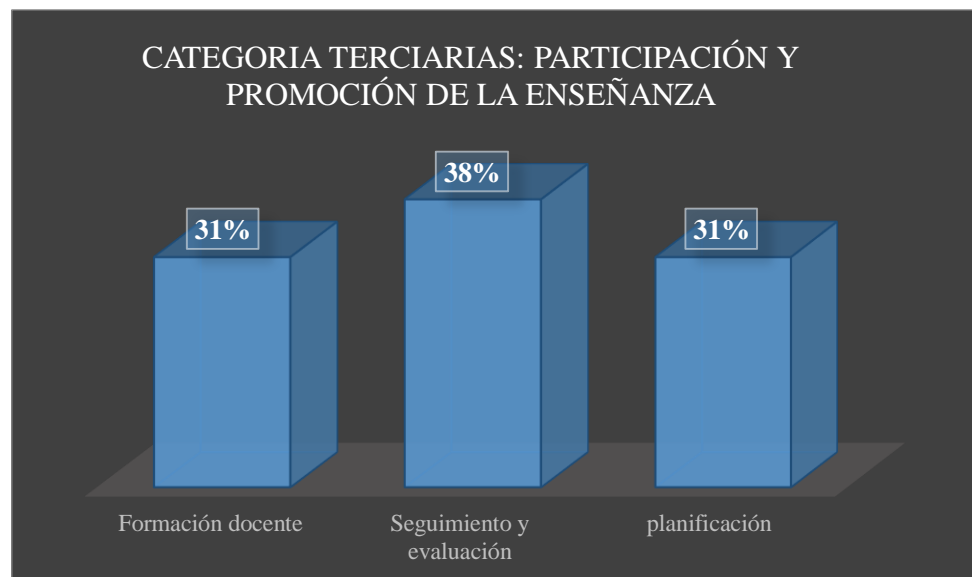
Gráfica 2. Recurrencias de las categorías secundarias dentro del tema principal Liderazgo Pedagógico.



Gráfica 3. Porcentajes de recurrencias en la categoría de Comunicación.



Gráfica 4. Porcentajes de recurrencias en la categoría de Administración de Procesos de Enseñanza.



Gráfica 5. Porcentaje de recurrencias de la categoría de Participación y Promoción de la Enseñanza.

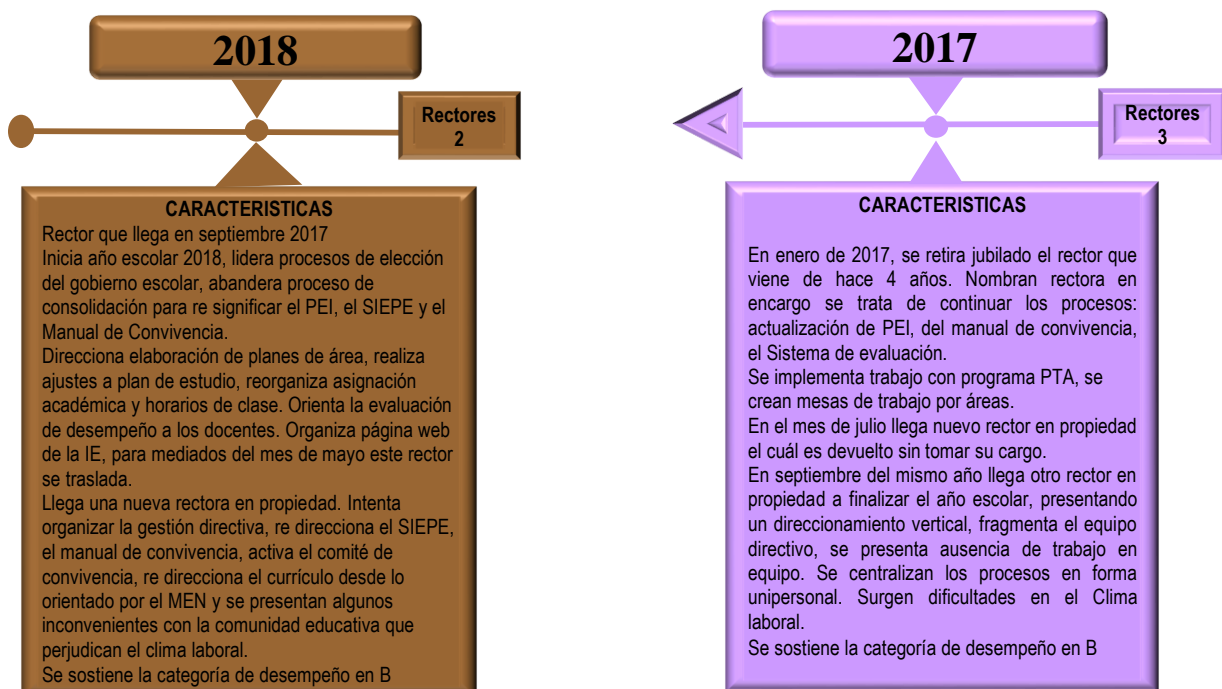
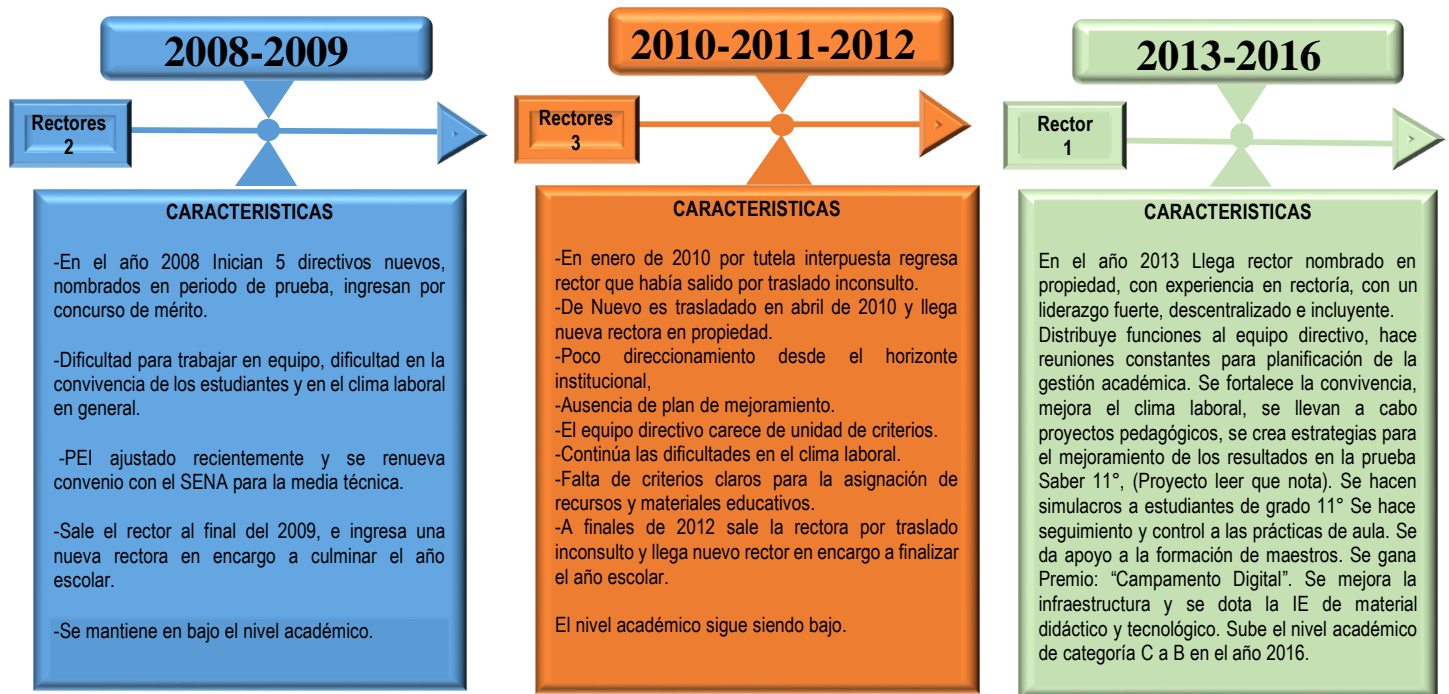
3.5.2 Grupo focal

El grupo focal se caracterizó por ser un grupo de discusión que posibilitó el diálogo sobre el liderazgo pedagógico del directivo docente y las necesidades de la institución, se caracterizó por encuentros vividos y compartidos mediante experiencias comunes, ya que los participantes contaron con la antigüedad suficiente para hacer parte de dichos procesos durante los diferentes años asociados a la indagación, y a partir de estímulos específicos que recibieron los participantes por parte del moderador para el debate. En este sentido, el grupo focal fue un proceso dinámico en el que los participantes intercambiaron sus experiencias y concepciones sobre los procesos institucionales y el liderazgo pedagógico de los diferentes rectores que pasaron por la institución educativa en un periodo de 10 años comprendido entre el 2008 y el 2018 en la institución los cuales fueron once en total.

Durante la discusión, se percibe una negociación en torno a cuestiones construidas colectivamente. Sin embargo, cabe resaltar que la técnica del grupo focal no buscó consensos, de modo que los participantes mantuvieron las opiniones iniciales, sin cambiarlas, o adoptar nuevas ideas a partir de las reflexiones instituidas en el grupo.

En el análisis de la información recogida a través del grupo focal se señala que tipo de liderazgo por parte de que directivo rector, tuvo mayor o menor influencia en el desarrollo y/o avance de procesos de gestión en general en la institución, ya que en la mayoría de los periodos de años considerados pudo notarse que las directrices fueron poco claras y la falta de una planeación estratégica generaron dinámicas de trabajo por acciones individuales y aisladas de los objetivos institucionales o de las necesidades de la institución. Esta información obtenida a través del grupo focal se organizó y analizó por

medio de una línea del tiempo la cual es una representación gráfica que narra o describe hechos relacionados con el liderazgo pedagógico de los directivos docentes rectores que gestionaron la Institución educativa de Jesús en un determinado tiempo.



Gráfica 6. Análisis de la información del grupo focal – Línea de Tiempo

Fuente: Elaboración Propia

3.5.3 Diarios de Campo

Se usó este instrumento para analizar información derivada de las diversas acciones y prácticas de liderazgo llevadas a cabo por parte de los directivos en su cotidianidad, y en interacción con la comunidad educativa, en ellos se documentaron algunos procesos de gestión llevados a cabo por parte de los directivos en la I.E de Jesús y a su vez se dio seguimiento a algunas actividades diarias derivadas de sus funciones como tal.

El uso de los diarios de campo permitió, observar oportunidades de mejoramiento con lo cual se dio la posibilidad de precisar lo que tiene la institución, ser conscientes de lo que se está haciendo y cómo se está haciendo, orientando prácticas y actividades dentro de la gestión académica dirigida a un avance constante en los procesos.

En los diarios se hace evidente que el liderazgo pedagógico de la institución educativa de Jesús es un aspecto que debe fortalecerse y puede considerarse como la mayor falencia de la gestión directiva, situación que ha generado un trabajo desarticulado y centrado en el diligenciamiento de documentación institucional sin tener como eje principal al estudiante y sus necesidades desde lo pedagógico.

A continuación, se presenta el análisis de los diarios de campo por medio de la técnica del semáforo. El color verde (lo positivo), rojo (lo crítico) o naranja (lo aceptable), según corresponda. Los colores asignados revelan el estado de cada uno de los procesos dentro de la institución.

Tabla 6. Liderazgo Pedagógico

LIDERAZGO PEDAGÓGICO				
ASPECTO	EVIDENCIA RELEVANTE	ESTADO	OBSERVACIÓN	
COMUNICACIÓN	Misión Institucional	No se hace mención de actividades que se relacionen con la categoría de Misión Institucional.		En los 3 diarios analizados no se observa actividades que conduzcan al trabajo o interiorización de la misión institucional
	Metas de Aprendizaje.	No se evidencia actividades dirigidas al fortalecimiento o apropiación de las metas de aprendizaje institucionales.		No se haya información relacionada con la categoría.
	Asignación de recursos	Se hace reunión para dar observación y aprovechamiento de recursos y medios audiovisuales. Los docentes no hacen uso de los materiales y se limitan al uso del tablero y copia.		De los 3 diarios de campo analizados solo 1 cuenta con actividades relacionadas con esta categoría.

	ASPECTO	EVIDENCIA RELEVANTE	ESTADO	OBSERVACIÓN
PARTICIPACION Y PROMOCIÓN DE LA ENSEÑANZA	Planificación	<p>Planeación de acto de premiación Olimpiadas de Matemáticas</p> <p>Planeación de Ceremonia de la luz.</p> <p>En la reunión se discuten aspectos relacionados con el sistema de notas COAWEB, las planillas de notas, acuerdos para la planeación del calendario de finalización de año escolar.</p> <p>Reunión con el docente del área de educación Física, para discutir asuntos relacionados con la planeación de la Feria de la Antioqueñidad.</p> <p>Realizo la planeación para la entrega de notas correspondiente al segundo periodo.</p>		5 comentarios en dos de los diarios estudiados remiten a la categoría. Observamos comentarios dirigidos a la planeación de actividades académicas, culturales y de evaluación a los estudiantes.
	Seguimiento y evaluación	<p>Visita de funcionaria de la Gobernación de Antioquia para el programa Aceleración del Aprendizaje, se entrevista con la docente encargada del programa para hacer evaluación al programa como tal.</p> <p>En reunión con docente orientador se analiza la necesidad de que los coordinadores hagan</p>		En los 3 diarios encontramos comentarios relacionados con la categoría. Con ellos notamos que periódicamente se llevan a cabo actividades para dar acompañamiento a los procesos académicos con los docentes.

		<p>seguimiento de aula. Debido a dificultades que se presentan en el aula</p> <p>Reunión con docentes de la jornada Nocturna y Sabatina, para llevar a cabo las comisiones de evaluación.</p>		
	Formación docente	<p>Se llevó a cabo capacitación a docentes del área de ciencias naturales por parte del Secretaría de Educación Departamental</p> <p>Continúa la capacitación con los docentes del área de Ciencia Naturales, por parte de SEDUCA.</p> <p>Reunión en la Alcaldía Municipal con el Gerente del SENA para dialogar sobre las ofertas de capacitación que se podrán ofrecer en el parque educativo municipal de la Concordia.</p>		<p>Dos de los diarios de campo hacen referencia a la capacitación durante el periodo observado por los directivos.</p> <p>Uno de los directivos que hace mención al tema de capacitación nunca específica sobre que es la capacitación, ni qué lugar se dicta o quien la dicta.</p>

INSTRUMENTO AJUSTADO DEL ANÁLISIS Y USO PEDAGÓGICO, ESTADO DE APRENDIZAJES TRANSVERSALES PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE HABILIDADES EN TODAS LAS ÁREAS BÁSICAS. MUNICIPIO DE ENVIGADO, UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. AUTOR DEL DOCUMENTO ORIGINAL

Con este instrumento se pretendió hacer análisis de los datos cualitativos obtenidos en la interacción con la comunidad educativa, la revisión documental de los diarios pedagógicos, los planes de aula, vinculados con los procesos de formación de los estudiantes en la I.E de Jesús del municipio de Concordia y dar seguimiento a los procesos de desempeño de los directivos docentes en su ejercicio del liderazgo dentro de la institución. Lo anterior permite observar en el análisis las oportunidades de mejoramiento; lo cual darán la posibilidad de precisar lo que se tiene, ser conscientes de lo que se está haciendo y cómo se está haciendo, orientando prácticas dentro de la gestión académica en pro de lo que se necesita dentro de una cultura de mejoramiento continuo.

Los diarios de campo son registros de la actividad diaria de los directivos docentes dentro de la apropiación de sus funciones profesionales. Permiten vislumbrar la forma en la que cada uno afronta los retos y como los soluciona en pro de beneficiar a la comunidad académica.

Analizando la información obtenida de la interacción con la comunidad con los directivos docentes por medio de la revisión de los diarios pedagógicos, se identifica el impacto en aspectos vinculados a los procesos de la gestión académica que afectan su desempeño: en color verde (positivo), rojo (crítico) o naranja (aceptable), según corresponda. El estado definitivo lo consideró el color de mayor relevancia de los aspectos de cada proceso.

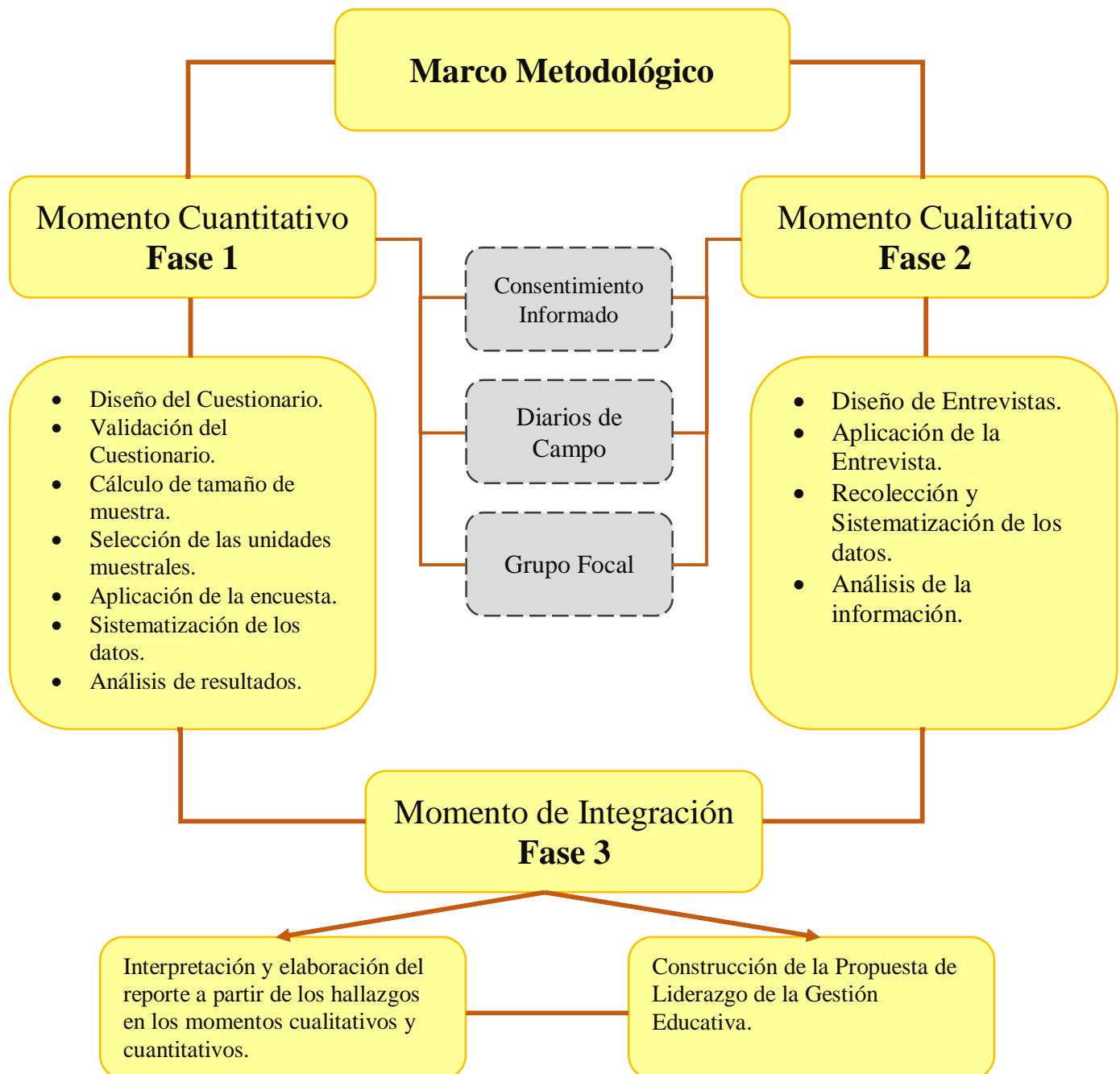


Ilustración 1. Estructura Metodológica del Proyecto.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

En esta investigación se estableció como objetivo principal describir el liderazgo pedagógico del directivo docente de la I.E de Jesús del municipio de Concordia.

Del análisis de la información se obtuvo como un primer hallazgo que, en la Institución Educativa de Jesús, la comunidad educativa resaltó en las entrevistas que se cumple con la labor de formar a los niños y jóvenes de la población, destacando la labor del directivo docente como fundamental para contribuir a esa formación de estudiantes y sus aspiraciones profesionales.

Durante la investigación, y posterior análisis de los datos obtenidos, se halló que efectivamente existieron aspectos destacables que dejaron ver que el estilo de liderazgo de un directivo contribuye en la capacidad y disposición de los docentes y estudiantes en su proceso escolar y en las diferentes acciones llevadas a cabo desde la gestión directiva para lograr avances o mejorías institucionales, mostró que durante los periodos donde se tuvo cambio constante de rector, se presentó desestabilización en los procesos, retraso en la consecución de metas y cambios poco favorables para la gestión académica. Así como también se pudo percibir que, cuando el directivo rector tuvo continuidad en sus procesos, porque su permanencia en el cargo se extendió por un periodo hasta de cuatro años consecutivos, se obtuvo avances significativos para la institución, basados en un liderazgo efectivo, en procesos que determinaron logros importantes para la institución siendo uno

de esos logros posicionar mejor la IE cambiando de categoría o subiendo de nivel en el resultado de la pruebas SABER.

El análisis de las entrevistas al personal docente reveló que estos consideran que los cambios constantes de rector evidencian un liderazgo pedagógico por parte de los directivos docentes fijado simplemente en el cumplimiento de requisitos, encuentros o reuniones sin resultados efectivos y que se hace necesario el fortalecimiento de este aspecto como uno de los pilares fundamentales para establecer criterios y pautas que apoyen la gestión directiva de la institución.

Una vez revisado el estándar de reuniones de los docentes, los protocolos y procedimientos de la institución educativa de Jesús, se encontró que en promedio se hicieron tres a cuatro reuniones de consejo académico al año, lo cual se considera poco en términos de lo académico. De igual forma teniendo presente las categorías trabajadas en la matriz, se realizó el análisis documental donde evidencian pocas reuniones extraordinarias de carácter académico; no se encontraron evidencias sobre planes de áreas y planes de aula que estén articulados, ni evidencias de seguimientos al trabajo en el aula, tampoco retroalimentación de los procesos académicos por parte de los directivos a los docentes.

A su vez, en las asistencias a reuniones del equipo directivo, en la interacción con sus integrantes dentro del grupo focal y el equipo líder de apoyo se reconoció que existen estas debilidades en la gestión académica, como impacto de las falencias en la planeación

para trabajar desde un liderazgo pedagógico impulsado y generado por el directivo docente.

Por lo tanto, es necesario que el directivo docente tenga las competencias para asumir y dirigir los procesos pedagógicos; de igual forma poseer habilidad para el manejo de los asuntos administrativos, con el fin de que se dé cubrimiento a tres aspectos: gestionar el currículo, promover el cambio y monitorear los indicadores educativos. Aspectos importantes dentro de esta gestión que de hacerse de una buena forma impulsan los procesos llevados a cabo desde lo pedagógico.

El liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión académica tiene un alto impacto, dado que es desde este aspecto que se han generado las condiciones por mejorar en la autoevaluación institucional para desarrollar propuestas diseñando plan de mejoramiento institucional (PMI)

Para los docentes es fundamental que el directivo docente no solo asuma su rol, sino que también tenga las competencias básicas para asumir su cargo, generando nuevas propuestas y mostrando interés por los indicadores académicos con miras a su mejoramiento y fortalecimiento personal y profesional.

En las entrevistas se evidenció la existencia de un buen clima organizacional, aunque es un tema que puede ampliarse en otro estudio, se ve que promueve el liderazgo pedagógico, pero contrasta con la pasividad del directivo docente para la resolución de las necesidades académicas de los estudiantes y para la verificación del cumplimiento de las labores y ejecución de las acciones pedagógicas pertinentes por parte del cuerpo docente.

Las prácticas de gestión directiva tienden a focalizarse más en los procesos administrativos y no tanto en los pedagógicos, por lo tanto este vacío se refleja en la falta de una planeación estratégica que conlleve a la consecución de las metas propuestas, los objetivos y que mejoren la gestión académica y curricular en la institución.

Las entrevistas realizadas a los estudiantes se tomaron como referencia de validación, llevándose a cabo la organización de la información para apoyar los otros datos, esta muestra estudiantil fue tomada a cinco estudiantes de grados decimo y once.

Sydney Hook, en su libro el arte de ser un maestro exitoso nos menciona que, “cualquiera que recuerda su propia experiencia educativa, se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas. El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas” (Hook, 2004). Teniendo muy presente la anterior reflexión, vemos la increíble importancia de un liderazgo directivo correcto, puesto que debe ejercer control y dar lineamientos de ejecución de actividades encaminadas al fortalecimiento de la calidad de los procesos pedagógicos que el personal docente proporciona en instrucción al estudiantado diariamente y esto a su vez se verá reflejado en los logros institucionales.

En consecuencia, constato que sin duda los líderes no nacen, sino que se forman como resultado de su actuar y profunda convicción de brindar una labor justa en pro de crear una sociedad más equitativa y que a través de su trabajo los seres humanos que se logren formar contribuirán al mejoramiento de la estructura de la sociedad. Por ende, el liderazgo pedagógico contribuye y estimula la facilidad con la que un estudiante identifica su vocación, creando la sensación de que sus capacidades y acciones siempre son

significativas y que se apoya en un grupo por el que siente fuertes lazos de confianza, su comunidad educativa y su familia.

CAPITULO V

5. PROPUESTA: PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO DOCENTE DE LA IE DE JESUS

En esta propuesta se plantea un programa que busca fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos docentes de la Institución Educativa de Jesús, en los aspectos identificados en el desarrollo de la investigación, para apostar por una educación de calidad que trascienda de la planeación curricular y el cumplimiento de la jornada laboral.

Se trata entonces de un liderazgo ajustado a las prácticas escolares y a la innovación como puerta hacia la cualificación y participación de la comunidad educativa, influyendo en las motivaciones y capacidades de los docentes, así como en el ambiente escolar y las relaciones con el entorno.

El directivo docente actual requiere de formación permanente y capacitación constante, con apertura al cambio, profundo conocimiento del sector educativo con sus políticas y alta motivación en su labor de líder, que posibilite el despliegue de un estilo de liderazgo participativo, beneficiando a todos los miembros de la comunidad educativa.

Se propone entonces realizar un trabajo al interior de la institución educativa en el cual se generen momentos de reflexión, espacios de discusión, tertulias pedagógicas y comunidades de aprendizaje entre el equipo directivo, como estrategias para abordar la temática planteada.

La construcción de la propuesta que se presenta inicialmente como módulos de trabajo, pretende fortalecer el liderazgo de los directivos docentes de la IE de Jesús, y

empoderarlos para fomentar más y mejores prácticas de liderazgo pedagógico, que sean eficaces para lograr transformaciones que propendan por el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje desde la gestión directiva, considerando que es el liderazgo pedagógico el segundo factor más influyente en el aprendizaje de los estudiantes, aunque lo hace de manera indirecta, puesto que está mediada por la labor ejercida por los docentes en el aula (Bolívar, 2010), el directivo puede crear condiciones de trabajo favorables para los docentes, que redundan en mejores aprendizaje para los estudiantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente propuesta plantea los siguientes objetivos:

OBJETIVOS

- Establecer la gestión directiva de la institución educativa desde lo pedagógico
- Proponer prácticas de liderazgo que fundamenten el trabajo del directivo docente.
- Contribuir al desarrollo de capacidades en los directivos para un liderazgo exitoso.

CONTENIDO

Esta propuesta trabajará en torno a los siguientes ejes temáticos considerados como convenientes para superar los hallazgos encontrados y fortalecer los aciertos.

Se propone desarrollar acciones con los directivos docentes a partir de los siguientes módulos a nivel institucional:

MODULO I

- Rediseño de la misión y visión institucional. Como objeto central y prioritario.
- Establecimiento de metas institucionales y direccionamiento por medio de planes de acción verificables en el tiempo determinado.
- Dialogo reflexivo sobre las prácticas de gestión directiva institucionales.
- Construcción de la planeación estratégica como apoyo para el directivo docente.

MODULO II

- Gestión del programa de enseñanza aprendizaje de la institución educativa.
- Administración estratégica de recursos.
- El pensamiento sistémico asumido como eje central.
- Diseño de estrategias basadas en la comunicación y el aprendizaje organizacional.
- Creación de nuevas opciones de liderazgo - (liderazgo distribuido).
- La innovación como eje central de la transformación institucional.

MODULO III

- Habilidades de liderazgo para el siglo XXI
- Liderazgo dialógico en Comunidades de Aprendizaje
- Comunicación asertiva e inteligencia emocional
- Caracterización del directivo docente de la IE de Jesús en relación con sus funciones.
- Modelo de dirección para la IE de Jesús.

Los encuentros programados para desarrollar los módulos se entienden como sesiones de trabajo intencionadas para profundizar los conocimientos pedagógicos, administrativos y de gestión educativa, necesarios para fortalecer las competencias en la gestión escolar y las prácticas de liderazgo, con miras a un liderazgo exitoso. Estos encuentros partirán de las propias experiencias o construcciones realizadas por los mismos directivos, se fundamentarán desde la teoría y se integrarán con la práctica, en forma participativa entre pares y de forma grupal. A través de esta metodología se espera favorecer la construcción de nuevos conocimientos de manera significativa puesto que serán los mismos directivos los protagonistas de su propio aprendizaje y producción del conocimiento.

Se propone que los encuentros se lleven a cabo en espacios de reuniones de equipo directivo durante el año escolar, consignando los avances en actas que sirven de insumo para retroalimentar las acciones desarrolladas por los directivos en la implementación de las prácticas de liderazgo.

ACCIONES Y TIEMPOS APROXIMADOS

Esta propuesta será presentada a los directivos docentes de la institución educativa de Jesús para su análisis e implementación, teniendo en cuenta el siguiente cronograma que garantizará que los directivos docentes se acojan a ella si así lo consideran.

ACCIONES	TIEMPOS
Presentación de la propuesta al Consejo Directivo para su aprobación.	Marzo 2020
Organización del equipo directivo para la implementación de las sesiones de trabajo. (inducción)	Marzo 2020
Elaboración del plan de acción con guías para el desarrollo de las sesiones de trabajo, (guías de seguimiento al programa y guías para la evaluación del mismo).	Abril 2020
Implementación de sesiones de trabajo con el equipo directivo y selección de espacios y recursos.	Mayo a Octubre 2020
Evaluación general del proceso e identificación de mejora continua del mismo.	Noviembre 2020
Formulación de plan estratégico basado en prácticas de liderazgo eficaces.	Diciembre 2020

Las guías de trabajo para las sesiones en primera instancia estarán asesoradas y orientadas por la investigadora de este estudio.

Se espera que el equipo directivo desarrolle las sesiones en forma sistemática, periódica, reflexionando de manera continua sobre las problemáticas institucionales, detectando y analizando las causas para buscar y proponer soluciones en forma consensuada, participativa y democrática, intercambiando experiencias, conocimientos y aprendizajes entre ellos, para favorecer los procesos en la institución que conduzcan a una mejora continua y sostenible.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el análisis de la información podemos determinar que el modelo directivo actual no cumple con las necesidades y requerimientos de la institución, dado que sus líneas de procedimiento son insuficientes, y conllevan al estancamiento del desarrollo educativo a nivel institucional, a la falta de innovación e iniciativa y participación del personal docente. En el desarrollo de la investigación se hace evidente como la jerarquía se alinea con un control burocrático y no tanto a una base de control educativa; sin embargo, la mayoría de sus funcionarios carecen de bases reales formativas en gestión educativa y no se realiza el planteamiento de estrategias direccionadas hacia el personal docente, con el fin de motivarlos para que desarrollen como profesionales propositivos y dirigidos al cambio de procesos institucionales.

La bibliografía disponible y consultada que trabaja el tema de liderazgo pedagógico es diversa, pero se observa la necesidad de formar directivos docentes con las características de líderes pedagógicos, que tengan fuerte competencia y motivación para el desarrollo de procesos transformacionales dentro de la institución.

Líderes que muestren habilidad estratégica, orientación a la visión y misión institucional, capacidades comunicacionales y propositivas, trabajo en equipo, trabajo colaborativo, capacidades de delegación, orientación al resultado, resolución de conflictos y sobre todo orientación y pasión por lo que hacen. Lo que se evidencia en el rastreo teórico, respecto a las capacidades dentro del liderazgo pedagógico es que, los líderes se

crean no nacen con toda esta capacidad de motivar y propiciar orientaciones, se forman por medio de experiencias en su campo laboral, relaciones sociales y sobre todo conocimiento académico profesional. Aspecto que impulsa la idea de construir propuestas que apunten al mejoramiento del liderazgo pedagógico en los directivos docentes.

El manual de funciones emanado por el ministerio de educación nacional (MEN), bajo la resolución 15683 del 2 de agosto de 2016 deja ver que las responsabilidades que conciernen a los directivos docentes se han incrementado, así como también las expectativas en su desempeño, estos cambios se ven enfrentados al desafío de mejorar la calidad de los directivos docentes, lo que nos obliga a considerar el liderazgo como un punto central de interés en la gestión escolar.

Teniendo en cuenta que la OCDE ha intervenido en esta dimensión del liderazgo, por medio de su programa Mejorar el liderazgo escolar (Improving School Leadership) y afirma lo siguiente:

“El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad en las agendas de política educativa de la OCDE y de sus países miembros, dado que desempeña una función decisiva en la mejora de la práctica del aula, las políticas escolares y las conexiones entre las escuelas y el mundo externo” (Pont, Nusche y Moorman, 2008, p. 19), por lo que “los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable”(p. 9)

Los directivos docentes con amplio liderazgo pedagógico pueden y deben crear condiciones y contextos para que los docentes puedan ejercer mejor su trabajo,

contribuyendo a mejorar las prácticas docentes y su actuación profesional con el único objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Como recomendación, sería trabajar el desarrollo de un modelo de dirección propio de la institución educativa desde el liderazgo pedagógico, buscando así el fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje en la gestión académica, haciendo énfasis en difundir y conocer mejor el horizonte institucional para apropiarse del mismo y alcanzar las metas conjuntas que propendan por el mejoramiento institucional, puesto que en este siglo XXI, los directivos docentes gestionamos el conocimiento y estamos en capacidad de promover las habilidades y capacidades de liderazgo desde dentro de las instituciones educativas.

ANEXOS

Anexo A. Matriz de Categorías

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO DOCENTE DE LA I. E DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE CONCORDIA			
CATEGORIA PRIMARIA	CATEGORIA SECUNDARIA	CATEGORIA TERCIARIA	PREGUNTAS
LIDERAZGO PEDAGOGICO	COMUNICACIÓN	Misión institucional	1. ¿La Institución Educativa da a conocer su misión de manera clara a la comunidad educativa?
		Metas de aprendizaje	2. ¿La Institución Educativa de Jesús establece metas para el aprendizaje de docentes y estudiantes?
		Asignación de recursos	3. ¿Se utilizan criterios claros para obtener y asignar recursos materiales, de formación y humanos que se relacionen con los fines pedagógicos?
	ADMINISTRACION DE PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	Supervisión a docentes	4. ¿El directivo docente proporciona supervisión activa a los docentes en el aula de clase?
		Monitoreo al aprendizaje	5. ¿El directivo monitorea el progreso del estudiante y utiliza los resultados de la evaluación para mejorar los desempeños?
		Evaluación de resultados	6. ¿Existe en la institución educativa un proceso que evalúe los resultados de los estudiantes para mejorar los desempeños?
	PARTICIPACION Y PROMOCION DE LA ENSEÑANZA	Planificación	7. ¿El directivo docente participa en la planificación, seguimiento y evaluación del plan de estudio?
		Seguimiento y evaluación	8. ¿El directivo docente vela porque haya ambientes seguros y ordenados en la institución educativa centrados en la enseñanza y el aprendizaje?
			9. ¿En la institución educativa se respeta el tiempo de enseñanza procurando la mínima interrupción durante el tiempo de las clases?
		Formación docente	10. ¿El directivo docente promociiona y participa de los procesos de formación de los docentes?

Anexo B. Grupo Focal – Registro Fotográfico





Anexo C. Formato de Consentimiento informado - Estudiante**FORMATO DE CONSENTIMIENTO**

Apreciado participante me encuentro realizando una investigación acerca de, **CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO DOCENTE DE LA I.E DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE CONCORDIA**, cuyo objetivo es Identificar la relación existente entre el liderazgo pedagógico del directivo y los resultados académicos de los estudiantes de la institución Educativa de Jesús, para proponer un programa que fortalezca los procesos de liderazgo del directivo docente y que conlleven al mejoramiento académico.

Con el fin anterior se le hará una entrevista para determinar los aspectos institucionales que soportan el liderazgo pedagógico del directivo docente con miras al mejoramiento de los resultados académicos.

Se le pedirá que por favor nos suministre algunos datos personales que serán utilizados con fines exclusivos del proyecto sobre liderazgo docente.

Consentimiento

Fecha: día: _____ mes: _____ año: _____

Nombre del participante: _____

Autoriza que la entrevista sea grabada: SI___ NO___

Autoriza que se tomen fotos: SI___ NO___

Firma: _____
cc.

Firma del investigador: _____
cc.

Anexo D. Consentimiento Informado - Directivo Docente**FORMATO DE CONSENTIMIENTO**

Respetado directivo docente:

Su participación en la presente investigación es muy valiosa y contribuye al mejoramiento de los procesos educativos de la Institución Educativa de Jesús. De antemano le expreso mi agradecimiento si desea aceptar participar en este proceso que además me permite la oportunidad de formarme como Magíster en Educación en la línea de Gestión Escolar de la Universidad de Medellín.

La información obtenida producto de la investigación será manejada sin la utilización de los nombres de los participantes que la suministran, para la publicación de los resultados se asignarán códigos de ser necesario, de esta manera se garantiza la discreción y la confidencialidad en los asuntos relacionados con la información y la investigación misma.

Desea participar y contribuir con la presente investigación: Si ___ No ___

Nombre: _____

Firma: _____

Cargo: _____

Entidad: _____

Correo: _____

Teléfono: _____

Fecha: _____

Anexo E. Formato Entrevista Semi-Estructurada

MAESTRIA EN EDUCACION – COHORTE XII CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO DOCENTE DE LA I. E DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE CONCORDIA

Buenas tardes (de antemano muchas gracias por aceptar responder esta entrevista) en el día de hoy, La cual tiene como interés conocer su papel en la IE como directivo docente, puede responder con toda tranquilidad las preguntas que a continuación le haré...

ENTREVISTA DIRECTIVOS DOCENTES

1. ¿La Institución Educativa da a conocer su misión de manera clara a la comunidad educativa?
2. ¿La Institución Educativa de Jesús establece metas para el aprendizaje de docentes y estudiantes?
3. ¿Cree usted que utiliza criterios claros para obtener y asignar recursos materiales, de formación y humanos que se relacionen con los fines pedagógicos?
4. ¿Participa usted personalmente en la planificación, seguimiento y evaluación del plan de estudio?
5. ¿Proporciona usted supervisión activa a los docentes en el aula de clase?
6. ¿Usted monitorea el progreso del estudiante y utiliza los resultados de la evaluación para mejorar los desempeños?
7. ¿Existe en la institución educativa un proceso que evalúe los resultados de los estudiantes para mejorar los desempeños?
8. ¿Usted promociona y participa de los procesos de formación de los docentes?
9. ¿Usted discute y apoya a sus docentes en la organización de clase, recursos y los procedimientos de evaluación?
10. ¿Promueve usted la responsabilidad colectiva para el bienestar de los estudiantes?
11. ¿El directivo vela porque haya ambientes seguros y ordenados en la institución educativa, centrados en la enseñanza y el aprendizaje?
12. ¿La institución educativa avala el respeto por los tiempos programados para la enseñanza?
13. ¿En la institución educativa se limitan las interrupciones del tiempo de aprendizaje durante las clases?
14. ¿Trabaja usted con el personal docente en áreas específicamente relacionadas con la evaluación externa?
15. ¿Apoya usted en la institución educativa una estructura de estímulos como recompensa, que refuerce el logro y el esfuerzo productivo de docentes y estudiantes?

¿Desea agregar algo más? O ¿Desea ampliar alguna de sus respuestas?

**MAESTRIA EN EDUCACION – COHORTE XII
CARACTERÍSTICA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO
DOCENTE DE LA I. E DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE CONCORDIA**

Buenos días (de antemano muchas gracias por aceptar responder esta entrevista) en el día de hoy, la cual tiene como interés conocer su opinión acerca del papel del directivo docente en la IE, puede responder con toda tranquilidad las preguntas que a continuación le haré...

ENTREVISTA DOCENTES

1. ¿La institución educativa da a conocer su misión de manera clara a la comunidad educativa?
2. ¿La institución educativa establece metas para el aprendizaje de docentes y estudiantes?
3. ¿Cree usted que en la institución educativa se utilizan criterios claros para obtener y asignar recursos materiales, de formación y humanos que se relacionen con fines pedagógicos?
4. ¿El directivo docente participa personalmente en la planificación, seguimiento y evaluación del plan de estudio?
5. ¿El directivo docente proporciona supervisión activa a los docentes en el aula de clase?
6. ¿Existe en la institución educativa un proceso que evalúe los resultados de los estudiantes para mejorar los desempeños?
7. ¿El directivo docente promueve y participa de los procesos de formación del docente?
8. ¿El directivo docente discute y apoya a sus docentes en la organización de clases, recursos y procedimientos de evaluación?
9. ¿El directivo promueve la responsabilidad colectiva para el bienestar de los estudiantes?
10. ¿El directivo vela porque haya ambientes seguros y ordenados en la institución educativa, centrados en la enseñanza y el aprendizaje?
11. ¿La institución educativa avala el respeto por los tiempos programados para la enseñanza?
12. ¿En la Institución Educativa se limitan las interrupciones del tiempo de aprendizaje durante las clases?
13. ¿El directivo llevan a cabo reuniones con el personal donde se toman decisiones relacionadas con destinación del presupuesto?
14. ¿El directivo trabaja con el personal docente en áreas específicamente relacionadas con la evaluación externa?
15. ¿Apoya la institución educativa una estructura de estímulos como recompensa, que refuerce el logro y el esfuerzo productivo de docentes y estudiantes?

¿Desea agregar algo más? O ¿Desea ampliar alguna de sus respuestas?

**MAESTRIA EN EDUCACION – COHORTE XII
CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTIVO
DOCENTE DE LA I. E DE JESÚS DEL MUNICIPIO DE CONCORDIA**

Buenos días (de antemano muchas gracias por aceptar responder esta entrevista) en el día de hoy, la cual tiene como interés conocer su opinión acerca del papel del directivo docente en la IE, puede responder con toda tranquilidad las preguntas que a continuación le haré...

ENTREVISTA A ESTUDIANTES

1. ¿La institución educativa le da a conocer su misión a usted y a la comunidad en general (padres de familia) de manera clara?
2. ¿La institución educativa establece metas para el aprendizaje de los estudiantes?
3. ¿El directivo docente proporciona supervisión activa a los docentes en el aula de clase?
4. ¿Existe en la institución educativa un proceso que evalué tus resultados académicos para mejorar tus desempeños?
5. ¿En la institución educativa se promueve la responsabilidad colectiva para el bienestar de los estudiantes?
6. ¿El directivo docente vela porque haya ambientes seguros y ordenados en la institución educativa centrados en la enseñanza y el aprendizaje?
7. ¿En la institución educativa se respeta el tiempo de enseñanza procurando la mínima interrupción durante el tiempo de las clases?
8. ¿En la institución educativa existe un manual de convivencia claro que promueve el respeto por la diferencia, la identificación y resolución temprana y efectiva de conflictos?
9. ¿Existe en la institución educativa una estructura de estímulos como recompensa, que refuerce el logro y el esfuerzo productivo de docentes y estudiantes?
10. ¿La institución educativa tiene altos estándares claramente definidos?

¿Desea agregar algo más? O ¿Desea ampliar alguna de sus respuestas?

BIBLIOGRAFIA

- Ahumada-Figueroa, L., González, A., Pino, M. & Galdames, S. (2016). *Marco para el Liderazgo Sistémico y el Aprendizaje en Red: Los Desafíos de la Colaboración en Contextos de Competencia*. 'Informe Técnico No. 2. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile
- Bauman, Z. (2002). *La hermenéutica y las ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Bolívar Botía, A., & Caballero Rodríguez, K., & García-Garnica, M. (2017). *Evaluación multidimensional del liderazgo pedagógico: claves para la mejora escolar*. En: Ensaio: aval. pol. públ. Educ. (VAL-ED), *Vanderbilt Assessment of Leadership in Education*. Rio de Janeiro.
http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/45031/BolivarBotia_Liderazgo.pdf;jsessionid=071ABD27569A1DA60B5E76A42FC585B2?sequence=1
- Bolívar Botía, Antonio; (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta*. En: Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación, Julio-Diciembre, 79-106
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33. Recuperado el [14] de [03] de [2017] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Bolívar, A., Caballero, K., López, M.C. y Pérez-García, P. (2012). *Assessing Educational Leaders: Validation and Adaptation of the Spanish Version of VAL-ED*. European Conference on Educational Research 2012 (ECER) Cádiz, 18-21 septiembre.

- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE); (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica*. En: REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Sin mes, 19-33.
- Cominetti, R; & Ruiz, G. (1997). *Algunos factores del rendimiento: las expectativas y el género*. Human Development Department. LCSHD Paper series, 20, The World Bank, Latin America and Caribbean Regional Office.
- Dunn, Rita. (1990). *Understanding the Dunn and Dunn Learning Styles Model and the need for individual diagnosis and prescription*. In: Journal of Reading, Writing, and Learning Disabilities International. Vol. 6. N° 3. pp. 223-247.
<https://doi.org/10.1080/0748763900060303>
- Edel, N. Rubén, (2003). *El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo*. En: REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 1, Núm. 2.
<https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/5354>
- Finol, M. y Camacho, H. (2006). *El Proceso de Investigación Científica*. Ediluz. Venezuela
- Gajardo, J., Ulloa J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones*. En: Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- García M.V, Alvarado J.M y Jiménez A (2000). *La predicción del rendimiento académico: regresión lineal versus regresión logística*. En. Psicothema, 12, 248-252
- Gil, Buxarrais, Muñoz y Reyera (2013) *El Liderazgo Educativo en el contexto del aula* ARGOS, J. y EZQUERRA, P. (Eds.). *Liderazgo y educación*. (pp. 99-124) España: Ed. universidad de Cantabria.

- Hallinger, P. y Heck, R.H. (1998). *Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995*. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Hargreaves, Andy & Fink, Dean & y Deporte. INCE Ministerio de Educación, Cultura. (2006). *Estrategias de cambio y mejora en educación caracterizadas por su relevancia, difusión y continuidad en el tiempo*.
<http://www.redined.mec.es/oai/cindexg.php?registro=00820073000903>. 339
- Hernández, S. R, Fernández C.C y Baptista L.P. (2014), *metodología de la investigación*, México, Mc Graw Hill.
- Hook, S. (2004). *El Arte de Ser un Maestro Exitoso*. Madrid: Paidós.
- Krueger, R.A. (1991) *El Grupo de Discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid: Pirámide.
- Leithwood, K., Louis. K.S., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Minneapolis: Center for Applied Research and Educational Improvement. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
Disponibile en: <http://www.wallacefoundation.org>
- Leiva, M., Montecinos, C., & Aravena, F. (2016). *Liderazgo pedagógico en directores nóveles en Chile: Prácticas de Observación de Clases y Retroalimentación a Profesores*. RELIEVE, 22(2), art. 8. doi:
<http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.2.9459>
- MacBeath, J., Swaffield, S., y Frost, D. (2009). *Principled narrative*. *International Journal of Leadership in Education*, 12(3), 223–237.
- Markova, D. y Powell, A. (1997). *Cómo desarrollar la inteligencia de sus hijos*. México: Selector.

- Ministerio de Educación Nacional. (2008) *Guía para el mejoramiento institucional: De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento*. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Molina L. et al. (2017), *Investigación aplicada en Ciencias Sociales*, La Libertad, Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2.a ed.). In: Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage.
- Murillo, F. Javier & Krichesky, Gabriela & M Castro, Adriana & Hernández-Castilla, Reyes. (2010). *Leadership for School Inclusion and Social Justice. Contributions of research*. En: Revista latinoamericana de patología. 4. 169-187.
- Murillo, F.J. (Coord.) (2007). *Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Murillo, F.J. y Román, M. (2013). *La distribución del tiempo de los directores y las directoras de escuelas de Educación Primaria en América Latina y su impacto en el desempeño de los estudiantes*. En: Revista de Educación, 361, p.141-170.
- Murillo, F.J., Barrio, R. y Pérez-Albo, M.J (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid, España: CIDE
- Piñeros, Luis & Rodríguez, Alberto. (1998). *Los insumos escolares en la educación secundaria y su efecto sobre el rendimiento académico de los estudiantes: un estudio en Colombia*. En: LCSHD Paper Series, N° 36. Department of Human Development. The World Bank & Ministerio de Educación de Colombia. https://www.academia.edu/24187534/Los_insumos_escolares_en_la_educacion_secundaria_y_su_efecto_sobre_el_rendimiento_academico_de_los_estudiantes_un_estudio_en_Colombia

- Pont, Beatriz; Nusche, Deborah & Moorman, Hunter. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar* Vol. 1: política y práctica. (OCDE) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Resolución (15683) (1° de agosto de 2016). *Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de Carrera Docente.*
- Robinson, V., Hohepa, M., y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why.* Best evidence synthesis iteration [BES]. Wellington.
- Robinson, V., Lloyd, C. y Rowe, K. (2014). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo.* En: REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4e), pp. 13-40.
- Rodríguez-Molina, G (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza.* En. Educ.Educ. Vol. 14, No. 2. Mayo-agosto. Universidad de la Sabana. pp. 253-267.
<http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a02.pdf>
- Rojas, A. & Gaspar, F. (2006) *Bases del liderazgo en educación.* En: Líderes Escolares un Tesoro para la Educación. Vol. 1. OREALC/UNESCO. Chile.
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/5427/Bases%20del%20liderazgo%20en%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación.* Buenos Aires: Ed. Lumen
- Stake, R.E. (2007). *Investigación con estudio de casos.* Madrid, España: Roc Filella (trad.) 4ª ed, Ediciones Morata.
- Wallace Foundation (2009). *Assessing the effectiveness of school leaders: new directions and new processes.* The Wallace Perspectives Occasional Series. New

York: Author. En: <http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/EducationLeadership/Documents/Assessingthe-Effectiveness-of-School-Leaders.pdf>.

Wallace Foundation. (2008). *Vanderbilt Assessment of Leadership in Education* (1ª versión) Recuperado de <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Pages/Vanderbilt-Assessment-of-Leadership-in-Education-Technical-Manual-1.aspx>

Weinstein, J. et al. (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica*. En: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7(3), pp. 20-33.

Weinstein, J., Muñoz, G. y Hernández, M. (Coords.). (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.

Yin, Robert K. (1984). *Case study research: design and methods, applied social research methods series*, Newbury Park, C.A. Sage.