

**CONSTRUYENDO LIDERAZGO DESDE LA ESCUELA  
PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA PROMOVER EL EJERCICIO DEL  
LIDERAZGO EN LOS ACTORES ESCOLARES DE UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PÚBLICA**

**LUZ DARY GELVEZ LANDAZABAL**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA  
BUCARAMANGA  
2010**

**CONSTRUYENDO LIDERAZGO DESDE LA ESCUELA  
PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA PROMOVER EL EJERCICIO DEL  
LIDERAZGO EN LOS ACTORES ESCOLARES DE UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA PÚBLICA**

**LUZ DARY GELVEZ LANDAZABAL**

**Proyecto de grado para optar al título  
de Magíster en Pedagogía**

**Director  
CESAR AUGUSTO ROA  
MG. EN EDUCACION**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN PEDAGOGÍA  
BUCARAMANGA  
2010**

*A mi madre Maria Eley, por su gran amor  
y apoyo incondicional para  
cumplir mis metas*

## AGRADECIMIENTOS

Muchas han sido las personas que de manera directa o indirecta han colaborado en la realización de esta tesis. Quiero dejar constancia de todas ellas y agradecerles con sinceridad su participación.

Antes que nada quiero dar gracias a Dios, mi Señor, mi Guía, mi Proveedor, mi Fin Ultimo; sabes lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta, esta alegría, que si pudiera hacerla material, la hiciera para entregársela, pero a través de esta meta, podré siempre de tu mano alcanzar otras que espero sean para tu Gloria, también quiero dar las gracias a mi esposo Hervin por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo. Gracias por toda tu ayuda. A mis Padres José Antonio y María Elcy por su colaboración, dedicación y amor para salir adelante tanto a nivel profesional como personal. A mis hermanas Leidy y Diana por ser parte de mi vida y ayudarme siempre cuando más lo necesitaba.

Así mismo, quiero dar mi más sincero agradecimiento a la Escuela de Educación, a la profesora Aura Luz Castro de Pico y al profesor José Manuel Franco Serrano, quienes me brindaron muchas luces en el camino para alcanzar esta meta, a todos los maestros del programa, pues gracias a ellos pude avanzar en mi proceso de formación como maestra investigadora.

Quiero también dar las gracias al Magister Cesar Augusto Roa, director de proyecto, por sus valiosos aportes y contribuciones al trabajo desarrollado para la consecución de los objetivos trazados.

A mis colegas de colectivo, quienes fueron un pilar en los ánimos y desarrollo del proyecto, gracias por ser el último escalón para poder alcanzar este sueño, este MI SUEÑO, que ahora es una realidad.

Al rector del colegio quien me abrió las puertas de la institución. A todos y cada uno de mis compañeros, maestros, padres de familia y muy especialmente a los estudiantes que sacrificaron sus fines de semana para trabajar en beneficio de la comunidad educativa.

Gracias a mi equipo de trabajo puedo decir que la comunidad de nuestra Institución ha empezado a construir liderazgo compartido desde una mirada escolar hacia el cambio.

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN .....	14
1. ACERCAMIENTO AL OBJETO DE ESTUDIO.....	16
1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	16
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	19
1.3 OBJETIVOS .....	21
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	21
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	23
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	23
2.1.1 A nivel internacional.....	24
2.1.2 A nivel nacional.....	27
2.1.3 A nivel local.....	28
2.2 FUNDAMENTO CONCEPTUAL.....	30
2.2.1. Concepciones .....	31
2.2.1.1 Características de las concepciones.....	32
2.2.1.2 Grados de desarrollo de las concepciones.....	35
2.2.2 Liderazgo .....	37
2.2.3. Organización que aprende.....	38
2.2.3.1 Características de las organizaciones que aprenden.....	40
2.2.4. Gestión Escolar.....	43
2.2.4.1 Características de la Gestión Escolar .....	46
2.2.5. Educación para la ciudadanía .....	48
2.2.6. Propuesta Pedagógica .....	50
2.2.6.1 Momento preactivo.....	50
2.3 FUNDAMENTOS LEGALES .....	54
3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	61
3.1 CLASE DE ESTUDIO.....	61
3.2 ESCENARIO Y PARTICIPANTES .....	63
3.3 PROCESO METODOLÓGICO .....	64
3.4 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	67
3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	71

4. HALLAZGOS .....	74
4.1 PROCESO DESCRIPTIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	77
4.1.1 Concepciones sobre el ejercicio del liderazgo en la escuela .....	77
4.1.2 Prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo .....	80
4.1.3 Características de la propuesta pedagógica para la promoción del liderazgo en los actores educativos.....	79
4.2 ANALISIS Y CONSTRUCCIÓN DE SENTID .....	79
4.2.1 Concepciones sobre el ejercicio del liderazgo .....	79
4.2.2 Prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo.....	96
4.2.3 Definición de las características de la propuesta pedagógica para la promoción del liderazgo en los actores educativos .....	110
5. PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA PROMOVER EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LOS ACTORES ESCOLARES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PUBLICA .....	119
5.1 PRESENTACIÓN .....	120
5.2 OBJETIVOS .....	121
5.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA .....	121
5.3.1 Proceso pedagógico de la propuesta.....	121
5.3.2 Planificación .....	124
CONCLUSIONES .....	130
LIDERAZGO, UNA VISIÓN COMPARTIDA POR CONSTRUIR.....	132
BIBLIOGRAFÍA .....	134
ANEXOS .....	137

## LISTA DE CUADROS

		<b>Página</b>
Cuadro 1.	Participantes en la investigación	63
Cuadro 2	Esquema general de Categorización	76
Cuadro 3	Liderazgo, compromiso de todos	125
Cuadro 4.	Comprensión sobre el ejercicio del liderazgo en la institución	126
Cuadro 5.	Liderazgo compartido, una mirada hacia el cambio	127
Cuadro 6.	Socializando con la comunidad educativa	128
Cuadro 7.	Evaluando la propuesta pedagógica	129

## LISTA DE ANEXOS

		<b>Página</b>
Anexo 1	Cuestionario uno dirigido a estudiantes	138
Anexo 2	Cuestionario uno dirigido a maestros	140
Anexo 3	Cuestionario uno dirigido a padres de familia	142
Anexo 4	Cuestionario dos dirigido a actores educativos	144
Anexo 5	Cuestionario aplicado a directivo y coordinadora	146
Anexo 6	Taller grupo focal uno aplicado a actores educativos	150
	Características básicas de la propuesta pedagógica	
Anexo 7	Taller grupo focal dos aplicado a actores escolares	152
	Estrategias que orientan la propuesta pedagógica	
Anexo 8	Taller grupo focal tres aplicado a actores educativos	153
	Presentación de la propuesta pedagógica para promover el liderazgo en los actores escolares de la institución educativa.	
Anexo 9	Formato para incluir los ajustes de la propuesta pedagógica	154
Anexo 10	Concepciones de liderazgo desde el pensar	155
Anexo 11	Liderazgo desde el quehacer pedagógico	157
Anexo 12	Liderazgo como participación activa en proyectos	159
Anexo 13	Situaciones que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo en los actores escolares	161
Anexo 14	Características de la propuesta pedagógica	173

## RESUMEN

**TITULO:** CONSTRUYENDO LIDERAZGO DESDE LA ESCUELA: PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA PROMOVER EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LOS ACTORES ESCOLARES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA \*

**AUTORA:** LUZ DARY GELVEZ LANDAZABAL \*\*

**PALABRAS CLAVES:** Concepciones y Ejercicio del liderazgo, Gestión Escolar, Calidad Educativa, Propuesta pedagógica.

**DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:** Las complejas demandas que la sociedad le plantea al ejercicio de la Profesión Educadora hacen recomendable que el maestro disponga en su desempeño de las competencias propias del liderazgo, que le permitan promover aprendizajes en sus estudiantes, ser sujetos de cambio, innovadores y comprometidos con los actores escolares para conformar una comunidad educativa que posibilite la consistencia y coherencia de las visiones, motivaciones, estrategias y compromisos de sus integrantes.

Emerge en estas nuevas características institucionales, la necesidad de conformar y fortalecer el liderazgo de sus actores educativos como uno de los grandes retos de la educación para garantizar que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias y los valores necesarios para su progreso personal, social y profesional. Maestros que se responsabilizan de proyectos particulares en común acuerdo con estudiantes y padres de familia.

La investigación se abordó desde el enfoque cualitativo con un diseño investigación acción que permite, en primer lugar, identificar las concepciones y prácticas que promueven u obstaculizan el liderazgo y, en segundo lugar, definir las características para una propuesta pedagógica que promueva el liderazgo en los actores educativos.

Los resultados de la investigación contribuirán a una mayor comprensión de la realidad sentida desde el ejercicio del liderazgo en los actores educativos, generando una propuesta pedagógica que dinamice espacios en la promoción del liderazgo en los maestros, estudiantes y padres de familia.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Facultad de ciencias Humanas. Escuela de educación. Maestría en Pedagogía. Director Mg Cesar Augusto Roa.

## SUMMARY

**TITLE:** LEADERSHIP FROM SCHOOL BUILDING: PEDAGOGICAL PROPOSAL TO PROMOTE THE PRACTICE OF LEADERSHIP IN THE ACTORS SCHOOL OF PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION \*

**AUTHOR:** LUZ DARY GELVEZ LANDAZABAL \*\*

**KEY WORDS:** Concepts and Practice of Leadership, School Management, Educational Quality, educational proposal.

**CONTENT DESCRIPTION:** The complex demands that society imposes on the exercise of the teaching profession, make it advisable that the teacher has on their performance to the powers of leadership, where it can promote learning in their students, be subject to change, innovative and actors committed to the school to form an educational community that enables consistency and coherence of the views, motivations, strategies and commitments of its members.

Emerges in these new institutional characteristics, the need to form and strengthen the leadership of educational actors as one of the greatest challenges of education to ensure that students learn and develop skills and values necessary for personal advancement, social and professional. Teachers are responsible for particular projects in consultation with students and parents.

The research was approached from a qualitative research design that allows action research, first, identify the concepts and practices that promote or hinder leadership and, secondly, to define the characteristics for a pedagogical approach that promotes leadership in the educational actors.

The research results will contribute to greater understanding of reality sense from the exercise of leadership in creating educational actors to energize a pedagogical spaces in promoting leadership among teachers, students and parents.

---

\* Graduation Project

\*\* Human Science Faculty. Education School. Pedagogy Master. Director Mg. Cesar Augusto Roa.

## INTRODUCCIÓN

La educación se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos, la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejora hacia el logro de la calidad en la escuela, adoptando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración eficaz formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente de los humanos.

En este sentido, el nuevo concepto de liderazgo no sólo apunta hacia un accionar individual, sino al trabajo compartido desde la planificación de estrategias y compromisos conjuntos, que permitan a sus miembros ser parte activa de los procesos que se dan en la Institución.

La presente investigación tiene en cuenta los aspectos anteriores, busca explorar las concepciones e intereses de la comunidad educativa en su ejercicio del liderazgo, como un mecanismo imprescindible para fortalecer el trabajo en equipo, la participación, la visión compartida y la gestión escolar. Implicó el proceso un análisis participativo de la realidad sentida en la institución y de planeación para el diseño de una propuesta pedagógica que promueva el ejercicio del liderazgo en los actores escolares.

El informe de investigación está estructurado en cinco capítulos, **el primero** de ellos hace un acercamiento al objeto de estudio, mediante un análisis sistemático de la situación problemática dentro del contexto donde se aplicará la propuesta. Así mismo se plantean los objetivos de la investigación.

El **segundo** capítulo describe la fundamentación teórica, en donde se presentan antecedentes investigativos y se analizan los fundamentos conceptuales, base imprescindible en la estructuración de la propuesta. En el **tercero** se muestra el diseño metodológico de la investigación incluyendo escenario, participantes, proceso de recolección y análisis e interpretación de la información.

En el **cuarto** capítulo se presentan los hallazgos de la investigación así como también se da un proceso descriptivo de la investigación. En el **último** capítulo se da a conocer la propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares, objetivo de la investigación; se describe desde un proceso pedagógico teniendo en cuenta sus características y con una planificación estructurada en cinco etapas, con un sentido holístico que permite una constante revisión y reestructuración mediante un proceso evaluativo permanente, debido al sentido cambiante de la realidad y sociedad.

Por todo lo anterior, se puede afirmar que la investigación hace un aporte significativo para generar procesos que promuevan el ejercicio del liderazgo en los actores educativos de las instituciones escolares, previa contextualización y ajustes de la propuesta, contribuyendo a la transformación del presente y el futuro de la escuela.

## 1. ACERCAMIENTO AL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las complejas demandas que la sociedad le plantea al ejercicio de la Profesión Educadora hacen recomendable que el maestro disponga en su desempeño de las competencias propias del liderazgo, que le permitan promover aprendizajes en sus estudiantes, inducir el cambio, la innovación y convocar a los participantes del proceso educativo para conformar una comunidad educativa que posibilite la consistencia y coherencia de las visiones, motivaciones, estrategias y compromisos de sus integrantes.

Emerge en estas nuevas características institucionales, la necesidad de conformar y fortalecer el liderazgo de sus actores educativos como el principal reto de la educación para garantizar que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias y valores necesarios para su progreso personal, social y profesional.

Estamos en momentos de reconceptualizar el liderazgo en los actores educativos frente a la gestión puesto que ahora se hace necesario establecer estructuras y procesos en la escuela que posibiliten un ejercicio múltiple y dinámico del mismo, esto es, que al margen de su posición administrativa y rol, existan maestros que actúen como facilitadores de otros o bien, que se responsabilizan de proyectos particulares en común acuerdo con estudiantes y padres de familia.

Los nuevos retos que se plantean al liderazgo en la escuela se centran en el papel fundamental que juegan sus actores educativos en la consecución de objetivos claros que generen nuevas ideas o proyectos, aportando cooperativamente conocimientos y haciendo de este modo materiales curriculares más innovadores.

En este sentido más que entender a cada maestro como un líder institucional, se trata de que los procesos y las prácticas institucionales que se desarrollan a través de distintas líneas de acción promuevan el ejercicio del liderazgo en los distintos actores educativos.

Este panorama representa en si mismo, un desafío de envergadura para los maestros, padres de familia y estudiantes, particularmente en lo que se refiere al desarrollo de sus habilidades y al ejercicio del liderazgo en los procesos de gestión de la institución, más aún cuando se observó en la Institución Educativa algunas situaciones con las cuales sus actores educativos manifestaban poco liderazgo frente a diferentes situaciones, acciones y procesos que se dan en la institución.

En algunos casos, los maestros esperan a que se les facilite el trabajo entregándole a cada uno sus respectivas responsabilidades, no quieren adquirir compromisos adicionales al trabajo individual o simplemente se quedan en la versión de que esos proyectos o actividades deben ser lideradas por los directivos, pues según ellos, estos son la cabeza principal de la institución y esas son sus funciones. De otro lado, cuando algunos maestros lideran, se escuchan expresiones como: *“Este no tiene nada que hacer”* o *“Que trabaje el que tenga más tiempo y sea joven”*.

Por parte de los estudiantes, se refleja poco sentido de pertenencia con su institución, pues la función de liderar sólo se deja en el representante de cada curso y esperan depender de él todo el tiempo, así en algunos momentos quieran involucrarse con actividades nuevas.

En los padres de familia, también el liderar se queda en las voces o comentarios expresados en las reuniones de padres y de ahí no emergen más ideas; simplemente se señalan las necesidades más significativas y poco se lidera en el actuar frente a esos casos.

Institucionalmente no se ha considerado la necesidad de generar procesos para promover el ejercicio del liderazgo en los actores educativos.

Con base en las situaciones anteriores, surge la pregunta de la investigación:

☺ **¿Qué características debe tener una propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores educativos de la Institución?**

Dar respuesta a este interrogante conlleva necesariamente plantear de igual forma las siguientes preguntas directrices:

☞ ¿Qué concepciones y prácticas promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo en los actores educativos?

☞ ¿Qué propuesta pedagógica se requiere crear para la promoción del liderazgo en los actores educativos?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Para sobrevivir al siglo XXI, necesitamos LÍDERES que puedan dominar los tiempos cambiantes y turbulentos que vivimos, aprendiendo a liberar el potencial de otros. *Warren Bennis*

El presente trabajo se justifica dado que se desarrolló bajo un diseño de investigación acción que brindó aportes a la calidad educativa en la Institución Educativa Las Américas, permitiendo de esta forma comprender la condición de los actores educativos como líderes generadores de nuevas ideas o proyectos, sujetos corresponsables de los procesos de gestión de la institución, que aportarán cooperativamente conocimientos, que tomarán decisiones, que tendrán iniciativas y se responsabilizarán de proyectos particulares y colectivos en pro de la calidad educativa de la Institución. Por lo tanto, la propuesta en su mismo proceso de formulación, contribuirá a la comprensión y toma de conciencia de la realidad social sentida sobre el ejercicio del liderazgo en los actores educativos, generando un impacto positivo en la formación en y para el ejercicio del liderazgo y la ciudadanía en los maestros, estudiantes y padres de familia.

A nivel de la investigación pedagógica, el trabajo aportó importantes resultados en el campo de liderazgo puesto que la elaboración de una propuesta institucional conjunta entre los actores escolares ofreció como una primera conclusión evidente, el impacto estructural de esta nueva mirada en las organizaciones, particularmente en nuestra institución educativa clásica: la escuela. La segunda tiene que ver con los nuevos desafíos para los maestros. Estos deben desarrollar un liderazgo intelectual que le permita ingresar en el diálogo, que posibilite escenarios futuros de construcción de su entorno laboral. No es posible en este caso pensar en un profesional de la educación dependiente y dado sólo a cumplir la norma, sino activo, ya que los problemas y desafíos de las organizaciones de hoy no se resuelven jerárquicamente (Senge, 1992 citado en Bolívar, 2000) sino a

través de la combinación de soluciones propuestas por distintas personas en diferentes cargos y con formas de liderar distintas. Para asumir el desafío, es un imperativo la revisión exhaustiva de la profesión docente, desde su formación inicial hasta su desarrollo profesional permanente.

A nivel personal la investigación me aportó elementos significativos en el desarrollo de un proyecto que pretende profundizar sobre la importancia del ejercicio de liderazgo en los actores escolares y su influencia en los procesos educativos. En la pasión de encontrar el verdadero sentido de un líder como la persona que está consciente de la necesidad de cambio y por lo tanto lo estimula e impulsa, sin esperar la autoridad burocrática para realizarlo. Esto es verdadera y efectiva autonomía profesional, que se debe manifestar en el ejercicio de un liderazgo, que consiste, por un lado, en inducir en otros un proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación.

La pertinencia social del proyecto se reflejará en el camino que abre este tema a futuras investigaciones. La propuesta constituye por si misma un campo de la gestión escolar que aborda el problema del liderazgo en los actores educativos como la necesidad de que se convierta en un punto esencial en el trabajo compartido frente a la promoción del ejercicio del liderazgo que contribuya en la transformación del presente y el futuro de la Institución Educativa. En un artículo, el autor Peter Senge (2004), se propone un cambio en la forma de conceptualizar la gestión, dando un especial énfasis al liderazgo, pero no a la tradicional concepción de liderazgo, sino, a uno que se ajuste a las necesidades de las organizaciones que aprenden, de tal forma que, como cualidad, la organización genere un liderazgo múltiple de los miembros y grupos, optando por un estrategia de crear *“comunidades de liderazgos”*.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1. 3.1 Objetivo General:

☞ Formular participativamente una propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de una Institución Educativa.

#### 1. 3.2 Objetivos Específicos:

☞ Identificar las concepciones y prácticas que promueven u obstaculizan el liderazgo en los actores educativos.

☞ Definir las características de una propuesta pedagógica que promueva el liderazgo en los actores educativos.

### 1.4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Institución Educativa es de carácter público, se encuentra ubicada en un sector céntrico de la ciudad de Bucaramanga, perteneciente a un estrato 4, pero cabe resaltar que la gran mayoría de estudiantes viven en barrios pertenecientes a estratos 0, 1 y 2 como lo son: Albania, Morrórico, Miraflores, Malaña, Buenos Aires, Venado de Oro y La Flora, a los cuales pertenecen el 80 % de los estudiantes; quienes viven en San Alonso, El Prado, Cabecera del Llano o Álvarez, se consideran pertenecientes a los estratos 3, 4 o 5, son estudiantes cuyos padres de familia viven en arriendo o son hijos de empleadas de servicio doméstico.

El núcleo familiar de estos estudiantes pertenece a familias desplazadas o con escasa educación primaria. La conformación familiar en algunos casos es disfuncional, ya que debido a la separación de los padres, la mamá debe asumir el rol de cabeza de hogar y por tanto trabajar en oficios varios buscando el sustento diario. Situación que afecta no sólo la construcción de una imagen clara de familia, sino la carencia de ciertos cuidados y atención que ameritan de tiempo.

La modalidad de la institución es académica. En sus aulas se alberga en total 2.200 estudiantes a quienes les imparten educación 67 maestros. Los estudiantes están distribuidos en dos jornadas escolares. En la jornada de la mañana se encuentran tres preescolares y la básica secundaria y media. En la jornada de la tarde laboran tres preescolares y la básica primaria. Para esta investigación se tomó la jornada de la tarde, el nivel de primaria con 22 maestros, 66 estudiantes y 22 padres de familia.

La Institución Educativa, proyecta una filosofía de puertas abiertas porque acoge sin discriminación a todo el personal (niños, niñas y jóvenes) que desee estudiar en él. Fomenta el respeto por la diferencia, por los derechos humanos, la igualdad, la tolerancia y la paz. Estimula en los estudiantes la creatividad, la autonomía, el amor por el conocimiento, la investigación, la cultura y las manifestaciones artísticas. Es propósito de la institución, motivar hacia el liderazgo de tal forma que se propicien y generen cambios positivos en su entorno y en su comunidad, mejorando su calidad de vida.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Antes de conocer los planteamientos teóricos que fundamentan el presente trabajo es necesario en primera instancia, realizar una revisión de investigaciones relacionadas con el ejercicio del liderazgo en los actores educativos, las cuales han sido desarrolladas en el ámbito internacional, nacional y local encontrando así, todo un movimiento y recorrido en el campo del saber del liderazgo, necesidad social y educativa a la cual se pretende aportar con la presente investigación; en segundo lugar, se hace una breve presentación de los referentes legales que promueven el liderazgo en los actores educativos; por último, el horizonte conceptual y teórico básico, para comprender el sentido en que ésta investigación contribuirá a la formación de líderes visionarios en las instituciones escolares.

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El sector educativo requiere de líderes transformacionales, líderes visionarios, líderes capaces de iniciar y sostener procesos de cambio con el compromiso de sus seguidores. Las prácticas pedagógicas son una oportunidad para que este tipo de líderes ejerza su influencia y, a su vez, contribuya a la formación de nuevos líderes entre sus estudiantes y padres de familia.

A continuación se presenta una reseña de investigaciones encaminadas a mostrar los procesos relacionados con el liderazgo de los actores educativos en la gestión escolar en el ámbito internacional, nacional y local. Estos estudios han puesto de presente la manera como se lleva a cabo tales procesos y la necesidad de formular algunas directrices que hagan conscientes a los actores educativos del papel de la escuela como instancia de liderazgo.

**2.1.1 A nivel internacional** entre las investigaciones más representativas se encuentran las siguientes:

En España, el trabajo investigativo: “El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta” Cuevas López & Díaz Rosas (1992) quienes desarrollaron un importante trabajo donde se trató de determinar las concepciones que los directores tienen acerca del liderazgo que ejercen en sus respectivos centros. Esta investigación adoptó un planteamiento ecléctico al combinar métodos cuantitativos y cualitativos. En cuanto a los instrumentos utilizados, se acudió a múltiples fuentes tales como el análisis de documentos institucionales para comprobar las prioridades educativas del centro y el establecimiento de metas compartidas por el equipo de profesores. Paralelamente se realizó una serie de entrevistas semiestructuradas para escoger las opiniones, percepciones y sentimientos que sobre el funcionamiento del centro tenían sus directores. Al mismo tiempo se aplicó un cuestionario sobre liderazgo basado en las características que Bass (1985) asignó al líder transformacional.

Esta investigación pone de manifiesto que las dimensiones evaluadas (carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y participación) mediante el empleo de cuestionarios y entrevistas alcanzaron puntuaciones superiores al punto medio del intervalo utilizado, llegando a alcanzar en el caso de uno de los directores el máximo valor de la escala en la dimensión correspondiente a estimulación intelectual.

De igual forma, encontramos en España el artículo titulado “Liderazgo, mejora y centros educativos” Bolívar, (1997) el cual surge a partir de investigaciones anteriores. Analizó los propósitos de incrementar el liderazgo de los profesores, en nuestras coordenadas actuales, con un sentido más democrático y comunitario de la gestión de la enseñanza. A su vez se consideró la posibilidad de aprovechar los recursos internos del personal del centro para la mejora, constituyendo el centro

escolar como un lugar de aprendizaje y motivación mutua entre los profesores. Retomando que un desarrollo del currículo e innovaciones funciona mejor cuando, en lugar de ser dirigido por líderes o administración externa, se capacita a los propios profesores para tomar decisiones sobre cómo implementarlo. En último extremo querer tener unos centros docentes profesionalmente más preparados significa promover el desarrollo del conjunto del profesorado. En este último sentido más que pensar, idealmente (pues iría contra lo que nos dice la propia psicología social), que cada profesor llegue a ser un líder; se trata de que los valores, prácticas y normas del grupo van generando procesos hacia la mejora y cambio, cuyo "testigo" es tomado por distintos profesores. Precisamente la ausencia de tales procesos dinámicos es lo que, normalmente, posibilita que tenga que existir un liderazgo personalizado.

En Chile, María Angélica Salazar (2006), en su investigación "El liderazgo transformacional: Un modelo para organizaciones educativas que aprenden", consideró que el liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas de los valores de las instituciones educativas y las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder.

Respecto de los distintos efectos que tiene el liderazgo transformacional en la organización escolar en base a la formulación e investigaciones de Bass (1985), se pudo señalar de modo general, que éste tiene importantes y significativos impactos sobre variables de procesos tales como: el nivel de colaboración, aprendizaje organizacional, compromiso personal con las metas organizacionales y mayores capacidades para cumplir éstas. Además, de otras variables asociadas a la satisfacción, tanto con la dirección del centro como la del personal.

En relación a los efectos del liderazgo transformacional, con base en el modelo de Leithwood (1999) y en el contexto de la reestructuración de las escuelas, hay

bastante información en investigaciones realizadas por académicos de diversas nacionalidades que dan cuenta de un modo global que éste tiene efectos indirectos más que directos sobre variables del producto educativo, es decir, sobre el proceso enseñanza aprendizaje.

Y esto puso en evidencia que el éxito de este modelo, sólo puede medirse si tiene una incidencia en cómo los profesores piensan e interactúan con los alumnos en el aula. Cambiar los modos cómo están organizados los centros no se justifica si no da lugar a una transformación de la enseñanza y aprendizaje. Pero, es evidente que, siendo una condición necesaria, no es suficiente, pues no es primariamente un asunto organizativo, sino cultural: nuevos modos de pensar y hacer, en un aprendizaje conjunto del profesorado.

Finalmente y ante la interrogante ¿liderazgo transformacional, modelo para organizaciones que aprenden? La respuesta es que en tiempos como los actuales de cambio y reforma, el liderazgo educativo constituye un elemento importante y conviene advertir que en esa conexión que habitualmente se establece entre liderazgo y aprendizaje organizativo importa precisar específicamente de qué liderazgo y de qué aprendizaje se está hablando.

En Costa Rica, el aporte investigativo “prácticas administrativas y de liderazgo en centros educativos públicos de barranca, chacarita y Puntarenas” ofrecido por Kathia García Cousín (2007), experiencia en la cual la autora analizó los resultados obtenidos mediante una encuesta realizada a maestros y directores de escuela sobre la percepción de prácticas administrativas o de liderazgo existentes en esas instituciones educativas. El estudio respondió a una investigación de tipo descriptivo porque estuvo relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, e intentó retratar una realidad particular de un objeto de estudio, en este caso los centros educativos de los distritos de Puntarenas, Barranca y

Chacarita. Por otra parte, fue exploratoria porque no sólo se quedó en la descripción del objeto de estudio, sino que se recolectó, generó e interpretó información a partir de los resultados para realizar las conclusiones de una investigación de campo. Los resultados aportaron aspectos importantes para reflexionar sobre la realización de estudios más profundos en el futuro.

**2.1.2 A nivel nacional,** los antecedentes investigativos sobre liderazgo de los actores educativos vislumbrarán un camino a seguir ofreciendo bases fuertes y sólidas en un trabajo más cercano al contexto de la investigación. Una de ellas es "El liderazgo del educador y su incidencia en los procesos de mejoramiento y transformación de la escuela" por Luz Yolanda Sandoval Estupiñán (2002). Nariño y Cauca, experiencia en la cual la autora expresó que el liderazgo se desarrolla en la acción y a través de la interacción con los actores educativos, como resultado de la articulación entre la visión, el poder y el saber. Se optó por la metodología de investigación-acción colaborativa y participativa, porque permite la vinculación de la teoría y la práctica y la participación de los actores educativos en la transformación de la propia práctica. Se conformó un equipo de siete investigadores, liderados por un docente investigador, quienes realizaron el diseño teórico y metodológico. El investigador principal se hizo cargo del entrenamiento del equipo de investigadores, que se prepararon para la conformación y orientación de equipos de trabajo en cada una de las instituciones, integrados por representantes de la comunidad educativa. Participaron seis instituciones de carácter oficial de Cauca y Nariño, 157 padres de familia, 38 directivos, 37 profesores y 155 estudiantes.

Mediante el gerenciamiento del proyecto (planeación, ejecución y evaluación) se demostró que los investigadores comprometidos alcanzaron la competencia en liderazgo y gestión, y lograron el mejoramiento en el ámbito del PEI intervenido y en las prácticas participativas, además de las transformaciones personales en los

actores de la institución educativa. La teoría y la práctica nutrieron la dimensión humana de cada uno de los profesores y directivos-investigadores; el trabajo en equipo permitió desarrollar la tolerancia, el respeto y la puesta en común, y favoreció la socialización del conocimiento alcanzado, la reflexión, el debate y los consensos.

La investigación “Redes Pedagógicas y Constitución del Maestro como Sujeto Político” de la autora María Cristina Martínez Pineda (2008), texto resultado de la tesis doctoral donde la profesora propone nuevas alternativas participando en la construcción de los maestros y maestras como sujetos autónomos. Espera de esta manera, que las redes y los colectivos de maestros se conviertan en escenarios constituyentes de subjetividades individuales y colectivas desde los que se potencia a los maestros como sujetos productores de saber pedagógico, ampliando de esta manera su capacidad de acción política desde las aulas. La magia de este trabajo consiste en que nos muestra no sólo el camino del hacer, con el cual el sujeto emprende su caminar, sino que elabora sobre lo que pasa en su propia subjetividad, la manera como la transforma a partir de su práctica pedagógica y cómo la convierte en una acción política.

**2.1.3 A nivel local**, se destacan dos trabajos, el primero abordado por el “Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI”, es una iniciativa liderada por las Fundación Crem Helado y Empresarios para la Educación que busca contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación, a través del trabajo liderado por un grupo de empresas que se han interesado por aportar al desarrollo del país. Este proceso, que incluye las etapas de sensibilización, planeación estratégica, implementación y mejoramiento, ha sido un motor para el desarrollo educativo de Colombia. Proceso de mejoramiento con el que los rectores se convertirán en “gerentes” para ir en busca de la calidad de sus planteles. La idea es implementar sistemas de gestión de calidad en el sector educativo público, con el acompañamiento de empresas que tienen la experiencia y saben de la importancia

de generar una cultura organizacional que redunde en mejores servicios y mayor productividad en la administración de los planteles escolares.

La metodología de este proyecto se fundamenta en que las instituciones educativas son organizaciones de calidad que procuran desarrollar sus objetivos, ser exitosas y satisfacer a su comunidad educativa, efectuando una transformación cultural.

Otro gran aporte investigativo es “Papel del maestro y la maestra en la construcción del joven y la joven como sujetos” Bucaramanga; investigación realizada por Aura Gladys Pinto (2004), quien partió de que la reflexión del sujeto aporta una visión de esperanza y posibilidad como horizonte de sentido a la Pedagogía que en su función orientadora de las prácticas pedagógicas promueve: procesos de formación de manera intencionada y desarrollo humano enmarcado en un proyecto ético-político.

Es una Investigación de tipo cualitativa y diseño etnográfico. Tuvo como objetivo general: Comprender el rol del maestro y la maestra en la constitución del joven y la joven en la escuela implicando caracterizar las concepciones y prácticas que favorecen u obstaculizan su desarrollo para formular recomendaciones que promuevan su cualificación.

De otra parte, un trabajo reciente y muy cercano es el de “Habilidades de liderazgo de docentes de undécimo grado de un colegio privado de Bucaramanga, Colombia, medidas por el inventario de prácticas de liderazgo (LPI)” realizado por José Manuel Franco Serrano (2005), estudio que se preguntó por la congruencia entre las percepciones de los profesores, los estudiantes, los colegas, y los directivos en relación con las habilidades de liderazgo docente. En ella se analizó la posible influencia de ciertas variables demográficas en las percepciones de los

estudiantes acerca de las habilidades de liderazgo de los docentes. Las variables fueron: promedio académico, género y estrato socio – económico.

Las principales implicaciones del estudio fueron: para los profesores, la necesidad de repensar su trabajo a la luz del liderazgo y su importancia en la labor que ejercen como maestros. Para los directivos docentes, el revisar las habilidades de liderazgo de los docentes y las suyas propias. Y por último, los estudiantes, no ven a sus profesores como líderes. Este hecho sugiere que ellos no valoran y son pesimistas acerca del tipo de educación que reciben. Los estudiantes necesitan un claro liderazgo por parte de los docentes que les ayude en su formación, que les ayude a ser líderes que construyan sus vidas exitosamente en diferentes áreas, no sólo en lo económico.

## **2.2. FUNDAMENTO CONCEPTUAL**

Para el presente trabajo se asume una perspectiva teórica desde la **Psicología Cognitiva**, especialmente para abordar los conceptos sobre las concepciones, desde la visión de André Giordan y Gérard de Vecchi; con respecto al **Liderazgo** se sustenta en los aportes de Peter Senge y teóricos del enfoque Organizaciones que Aprenden, Hinchey. P.H, y Kouzes, J.M & Posner, B.Z; la **Gestión Escolar** desde los planteamientos de Pilar Pozner, el currículo, calidad educativa y cultura escolar desde el autor Abraham Magendzo K.

En este orden de ideas, los elementos conceptuales se van desarrollando alrededor de estos tres grandes ejes que en forma articulada proporcionan el fundamento para la interpretación y análisis de la situación planteada. En la primera parte del marco conceptual se exponen los planteamientos con respecto a las concepciones y sus procesos de elaboración, igualmente se presentan los conceptos sobre liderazgo. Una segunda parte del marco teórico lo constituye la

reflexión acerca de la gestión escolar y los elementos que hacen parte de ella, para finalizar con la relación que puede existir entre liderazgo y gestión.

### **2.2.1. Concepciones**

Gracias al aprendizaje en un determinado contexto cultural los sujetos poseen ideas de predicción y control del entorno inmediato que nos resultan valiosas para adaptarnos a las diversas situaciones que se nos presentan en la vida cotidiana. Estas ideas son construidas a partir de las informaciones que obtenemos del contexto, de los medios de comunicación social, del conocimiento, de los diversos procesos de aprendizaje, por medio de los sentidos, pero también por las relaciones que emprendemos con otros en el transcurso de nuestra historia y perduran grabadas en la memoria.

El aprendizaje espontáneo, natural, informal que se da en lo práctico, concreto y particular va posibilitando la construcción de concepciones que permiten explicar, dar sentido y significado a los hechos, conceptos, datos, situaciones. Las concepciones actúan como ideas previas que poseen todos los seres humanos y que son tenidas en cuenta en nuestra vida cotidiana al momento de resolver problemas y necesidades.

Los estudiantes poseen conocimientos e ideas previas que han de abordarse por maestros y maestras para hacer de los mismos un motivo de reflexión en aras de propiciar transformaciones, nuevos aprendizajes y procesos cada vez más intencionales, conscientes y pertinentes para los sujetos.

Para los autores Andre Giordan & Gerard de Vecchi (1995), la concepción es:

*“Un proceso personal, por el cual un individuo estructura su saber a medida que integra los conocimientos. Este saber se construye, en la*

*gran mayoría de los casos durante un periodo bastante amplio de la vida, a partir de su arqueología, es decir la acción cultural parental, de la práctica social del niño en la escuela, de la influencia de los diversos medios de comunicación y, más tarde de la actividad profesional y social del adulto” (p.109)*

Las concepciones actúan a manera de teorías personales en maestros y estudiantes a partir de las cuales se interpreta la experiencia cotidiana que en algún momento puede convertirse en potenciadora de procesos o en impedimento epistemológico para conocer. Las ideas previas, concepciones y teorías personales son resultado de la interacción cotidiana propia del campo de acción, del sentido común y de la influencia del mundo de la ciencia.

Para los teóricos de la Escuelas que Aprenden, los modelos mentales son una disciplina de reflexión e investigación que se enfoca en el desarrollo de una conciencia de actitudes y percepciones, las de uno mismo y las de los demás.

Las diferencias de modelos mentales explican por qué dos personas pueden observar un mismo hecho y describirlo de manera distinta. Prestan atención a distintos detalles. La tarea básica de la disciplina de modelos mentales es sacar a la superficie supuestos y actitudes ocultas para que las personas puedan explorar y discutir sus diversas maneras de ver las cosas sin ponerse a la defensiva.

### **2.2.1.1 Características de las concepciones.**

Las concepciones no son arbitrarias, no son el resultado de un error, de una irregularidad o fallo del sistema cognitivo, sino al contrario el producto de un aprendizaje en la mayor parte de los casos informal o implícito que tiene por objeto establecer regularidades en el mundo, hacerlo mas previsible y controlable. En este sentido las concepciones son eficaces en la vida cotidiana.

La mayor parte de esas concepciones son un producto social y cultural porque constituyen representaciones socialmente construidas y compartidas o porque responden a intentos de dar sentido a actividades culturalmente organizadas; son el resultado espontáneo de las relaciones intersubjetivas sociales, de informaciones de los medios de comunicación y de divulgaciones transmitidas por la ciencia que aunque exactas se encuentran descontextualizadas siendo difíciles de asimilar; dichos aprendizajes sociales y culturales generan saberes prácticos, intelectuales, afectivos, gestuales así como conjuntos de procedimientos empíricos que se aplican a diferentes actividades.

Las concepciones representan modelos de funcionamiento comprensivo, en respuesta a un campo de problemas, no son sencillas imágenes o representaciones mentales; son organizadas, codificadas, dentro de un sistema cognitivo global y coherente de acuerdo con las preocupaciones y con los usos que de ellas hace cada persona.

Los autores André Giordan & Gerard de Vecchi (1995) afirman:

*“La concepción enfatiza el hecho de que se trata de un primer nivel de un conjunto de ideas coordinadas e imágenes coherentes, explicativas, utilizadas por las personas que aprenden para razonar frente a situaciones problema y sobre todo evidencia la idea de que este conjunto traduce una estructura mental subyacente responsable de estas manifestaciones contextuales” ; por su parte el “constructo, da valor a la idea, sirve de elemento motor en la construcción de un saber, permitiendo incluso las transformaciones necesarias” (p.103)*

Tienen rasgos de generalidad, estabilidad, resistencia al cambio, cierta coherencia. Esto quiere decir que permiten dar respuesta explicativa y coherente con respecto al contexto o, en otras condiciones, razonar para resolver un problema, realizar una predicción o tomar una decisión. Su resistencia al cambio

se debe a su falta de explicitación y al cuestionamiento de las mismas solo en contadas ocasiones por considerárselas como una realidad natural.

Las concepciones tienen naturaleza estructural, sistemática, puesto que son el resultado de procesos cognitivos que intentan dar sentido a un mundo definido no solo por las relaciones entre los objetos físicos sino también por las relaciones sociales y culturales que se establecen en torno a esos objetos; algunas por su funcionalidad, por su uso reiterado ante contextos diferentes, poseen mayor grado de abstracción, para su modificación requieren un verdadero cambio conceptual.

Otras tienen un carácter contextual situacional ya que se trata de representaciones activadas para una situación específica, que, en muchos casos se construyen o elaboran en respuesta a demandas contextuales, sin que necesariamente estén almacenadas en forma permanente o explícita en el esquema conceptual del sujeto. Pueden cambiar con relativa facilidad, debido a que son más influenciadas por la experiencia, más explícitas y poseen un grado de abstracción menor.

Algunas son más actuadas que reflexionadas, puesto que al realizar un análisis sistemático ante una situación problemática se busca una solución aproximada e inmediata. Las personas rara vez tienen conciencia de sus concepciones; es por ello muy difícil hacérselas expresar, sobre todo cuando se trata de habilidades habituales, lo que comprende, lo que conoce se presenta como una realidad familiar que escapa de su control pues es espontánea, natural, arraigada, permanente, por lo tanto no se le cuestiona sino en determinadas ocasiones.

Las concepciones son condición y posibilidad para los procesos de enseñanza ya sea que estas apoyen, faciliten u obstaculicen los mismos, tiene dimensiones actitudinales, procedimentales y conceptuales. Las concepciones permiten la recordación pero sobre todo intervienen en la identificación de la situación, en la selección de las informaciones pertinentes, toman importancia en los mecanismos

de construcción del saber puesto que para adquirir un conocimiento se debe pasar de una concepción previa a una más pertinente en relación con la situación.

Finalmente, sirven como base para la elaboración de nuevos sistemas explicativos que serán utilizados por cada sujeto, estableciéndose así una reciprocidad entre lo individual, lo social o colectivo.

### **2.2.1.2 Grados de desarrollo de las concepciones**

Las concepciones son cotidianas puesto que son el resultado de la experiencia diaria, con o sin intervención científica, las construye y desarrolla cada sujeto en su cotidiana interacción con el entorno físico, social y cultural. Se concretan a través de las prácticas y experiencias por medio de las cuales interpreta el mundo.

Las concepciones cotidianas son más implícitas que explícitas pues son producto de un largo proceso adaptativo, se basan en procesos repetitivos, exigen un bajo esfuerzo cognitivo y se activan en contextos específicos.

Cuando se actúa frente a cualquier situación problematizadora, nuestras concepciones se activan como manifestación de significados, como estructuras conceptuales que buscan regular nuestra capacidad de comprensión y ponen de manifiesto el nivel de racionalidad.

Otro grado de concepciones son las escolares, en las cuales su escenario es la escuela. Según Pozo y Cols (1991):

*“Las concepciones escolares surgen en las aulas y escenarios de la institución educativa, tienen un origen escolar en el uso más o menos acertado de metáforas y modelos que acaban con impregnar el pensamiento de los alumnos. Las concepciones de los alumnos tienen por tanto origen sensorial, cultural y escolar que determina en buena medida la naturaleza representacional de esas ideas” (p.105)*

Las concepciones escolares sobre el conocimiento se configuran en gran medida en los procesos de enseñanza. El conocimiento científico al convertirse en contenido de enseñanza sufre transformaciones de acuerdo a la versión didáctica del educador o educadora.

Las concepciones pueden ser científicas cuando son confrontadas y validadas por los foros de competencia de las distintas disciplinas, se construyen, desarrollan y asumen como fruto del conocimiento científico, éstas se interrelacionan, se integran, demuestran, argumentan, contrastan, confrontan y validan en el contexto de la comunidad científica mediante publicaciones, seminarios, foros. Cada disciplina comunica por estos y otros medios los logros alcanzados.

Los procesos de transformación de las concepciones científicas suelen ser lentos, graduales, en algunos momentos radicales. Según Rafael Porlan (1989):

*“Para un mismo problema o fenómeno pueden existir diversas variedades conceptuales que compiten para resolverlo o explicarlo, aquellas variables que colectivamente sean consideradas más adecuadas ocuparán, provisionalmente, un determinado nicho conceptual mientras no surjan otras de mayor potencialidad. Esto explica el proceso complejo permanente de desarrollo conceptual en las ciencias y, al mismo tiempo, la enorme estabilidad de las disciplinas científicas”* (p.65)

Las concepciones pueden evolucionar mediante etapas de desarrollo intelectual, hacia una conceptualización más avanzada, lo que se traduce a menudo, bien por una complejidad creciente de la argumentación, bien por un cambio de preocupación; su actualización se da siempre por la situación vivida, por las preguntas planteadas, en dicho caso, moviliza lo que se sabe y se produce una nueva adaptación.

Toulmin (1973), en su enfoque de la ecología conceptual plantea la evolución de los conceptos; abandona la suposición de que el conocimiento se organiza en

sistemas proposicionales estáticos y reconoce que las ideas de cualquier tipo constituyen poblaciones conceptuales en desarrollo histórico tanto en el plano colectivo como individual.

### **2.2.2. Liderazgo.**

El liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico. La escuela del siglo XXI se define como una organización abierta a la comunidad, en consecuencia no pueden sus directivos y profesores sólo administrar o gestionar la institución escolar sin darle una orientación y visión de mediano y largo plazo al ejercicio del liderazgo en el proceso de construcción hacia una cultura de calidad.

En el ámbito de las instituciones escolares, los estudios más recientes han demostrado a través de abundante evidencia el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar. Un punto distintivo en este liderazgo es que a través de una estructura de gestión adecuada, se posibilita la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión escolar.

Para el presente proyecto se retoma una sencilla definición de liderazgo que ha probado ser bastante útil en los procesos de cambio. Es la siguiente:

*“La capacidad de una colectividad humana, entendida como personas que viven y trabajan juntas, la cual genera nuevas realidades. Es generar la energía para crear, especialmente algo de profunda importancia. Donde quiera que exista esta energía estaremos más comprometidos y satisfechos y seremos por consiguiente más productivos. Estaremos más vivos” (Senge, 2004)*

De igual forma en el artículo “Leadership Skills and Teaching: An invitation to go Further” de la autoría de José Manuel Franco Serrano (2006), nos brinda un aporte esencial sobre el liderazgo:

*“Leadership deals with attitudes needed to change people and organizations in order to find new ways to do the same things or to find new ways of doing something different. The idea doesn’t necessarily imply seeking new realities but being able to see the current ones with new eyes. Leaders aren’t born. Leaders are made. Anyone can be a leader: a student, a school principal, an academic coordinator, a businessman, a teacher, a priest, or a parent. Everyone can develop the attributes of a leader. The new world claims new skills. Colombian youngsters will enter into the workforce and they will need these new skills”* (p.66)<sup>1</sup>

### **2.2.3. Organización que aprende.**

La primera pregunta que se nos plantearíamos para esta investigación es: ¿Qué es una organización en aprendizaje? La respuesta que nos ofrece Senge es que éste sería el adjetivo que podríamos utilizar para describir a una organización o empresa que, de manera continua y sistemática, se embarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas.

En el mismo sentido, la siguiente pregunta que nos haríamos sería: Y, ¿Qué aprende? Para responderla el autor prefiere hacerlo partiendo de la descripción de lo que es una empresa tradicional, ya que resultará más fácil para nosotros reconocer este tipo de organizaciones.

Para el autor, lo contrario a una *"Organización en Aprendizaje"* es una organización de tipo tradicional fincada en mecanismos rígidos de control y que funciona con base en ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años, ya sea por experiencias personales o bien imitando a otras empresas u organismos más grandes que han tenido éxito. Este tipo de

---

<sup>1</sup> "El liderazgo se refiere a las actitudes necesarias para cambiar a las personas y organizaciones con el fin de encontrar nuevas formas de hacer las mismas cosas o para encontrar nuevas maneras de hacer algo diferente. La idea no implica necesariamente la búsqueda de nuevas realidades, sino ser capaces de ver a las actuales con nuevos ojos. Los líderes no nacen. Los líderes se hacen. Cualquiera puede ser un líder: un estudiante, un director de la escuela, un coordinador académico, un empresario, un maestro, un sacerdote, o un padre. Todo el mundo puede desarrollar los atributos de un líder. El nuevo mundo reclama nuevas habilidades. Los jóvenes colombianos que entran en la fuerza laboral necesitan estas nuevas habilidades (La traducción es la mía)"

organizaciones esencialmente reproducen lo que ya saben, abriéndose en ocasiones, a algunas novedades, las que en cierta medida deforma para poder incorporarlas a su modo de funcionar.

Como no confía en las capacidades de sus empleados ni en su grado de compromiso con la empresa y su responsabilidad, diseña mecanismos de control, sofisticados o burdos, que se estructuran de manera jerárquica vertical, formando una pirámide en cuya cima se toman todas las decisiones.

El problema para este tipo de organizaciones es que continuamente enfrentan a dos "enemigos". El primero es la realidad actual en que viven las empresas, la cual es cada día más compleja; y el segundo, es la empresa misma, la que para enfrentarse con dicha complejidad se vuelve ella misma cada vez más compleja. El resultado que se obtiene es el deterioro gradual o acelerado de sus niveles globales de calidad, de productividad y de la moral y vida misma de la organización.

Por el contrario, una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.

La Organización que Aprende busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

### **2.2.3.1 Características de las organizaciones que aprenden.**

El autor Peter Senge (1994), nos proporciona cinco disciplinas de aprendizaje continuo las cuales explicitaré a continuación:

**1. Dominio Personal.** Esta consiste aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Sólo, si conocemos quiénes somos en realidad, qué queremos y qué es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

**2. Visión Compartida.** La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder.

Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de si para convertirla en realidad.

Teniendo en cuenta los aportes de José Manuel Franco Serrano (2006) frente a la visión compartida:

*“Leaders communicate their purpose and build support for a direction. A teacher leader has to teach students and parents his/her vision. Leadership is a dialogue, not a monologue. It isn’t necessary to be a famous, charismatic person in order to inspire a shared vision. However, it’s necessary to have a vision and to develop the skills needed to transmit our own beliefs. Students need hope and guidance to construct their own way of life. Leaders need to identify their constituents and find out what their common aspirations are. Teachers must show students how they, too, will be served by a long-term vision of the future so they can know how to satisfy their specific needs”*

(p.71)<sup>2</sup>

**3. Modelos Mentales.** Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro.

Por esto, el conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

**4. Aprendizaje en Equipo.** El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc.

---

<sup>2</sup> "Los líderes comunican su propósito y consiguen apoyo para una dirección. Un docente líder tiene que enseñar a los estudiantes y padres de familia su visión. El liderazgo es un diálogo, no un monólogo. No es necesario ser una persona famosa y carismática con el fin de inspirar una visión compartida. Sin embargo, es necesario tener una visión y desarrollar las habilidades necesarias para transmitir nuestras propias creencias. Los estudiantes necesitan esperanza y orientación para construir su propio modo de vida. Los líderes necesitan identificar sus componentes y averiguar sus aspiraciones son comunes. Los maestros deben mostrar a los estudiantes cómo ellos, también, serán atendidos por una visión a largo plazo del futuro para que sepan cómo satisfacer sus necesidades específicas (La traducción es la mía)"

Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

**5. Pensar en sistemas.** Esta quinta disciplina ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona con base en sistemas globales; Para ello es necesario que se comprenda, cómo funciona el mundo que nos rodea. Para reducir el grado ansiedad en relación a la complejidad del mundo, desde pequeños se enseña a aislar los elementos que integran la realidad, asignando siempre una causa a cada efecto en cadenas más o menos complejas.

Por ejemplo, el caso de un niño que lanza una piedra y rompe un vidrio ¿Por qué se rompió el vidrio?, muchos contestarán que porque un niño tiró una piedra y todos quedan conformes con esta explicación. A este tipo de pensamiento se le llama de "explicación lineal o pensamiento lineal". En un extremo encontramos la causa y en el opuesto el efecto.

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Se puede decir que en una organización en aprendizaje los líderes son diseñadores, guías y maestros; Son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial y mejorar los modelos mentales compartidos. Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrenta y desarrollar la maestría en las cinco disciplinas.

#### 2.2.4. Gestión Escolar

Actualmente, la escuela configura su propuesta social mediante su proyecto educativo que responde y promueve las aspiraciones y expectativas individuales y sociales en la determinación y puesta en marcha de intervenciones educativas que propicien y posibiliten la consecución de los fines de la educación en, con y para la comunidad dentro de un contexto global.

La escuela enfrenta hoy cambios paradigmáticos que impactan significativamente en su cultura organizacional y la gestión escolar.

En efecto, se espera que la educación que la escuela promociona, sea pertinente y relevante para el desarrollo de las personas que acuden a ella, en resonancia con las oportunidades de vida que se le brindan, en el contexto de las variadas y complejas transformaciones que suceden en la sociedad, como consecuencia del acelerado y sustantivo avance de la ciencia y la tecnología, y que obviamente, influyen en la manera de pensar, sentir, valorar y actuar de las personas en convivencia.

La institución escolar es concebida como organización que aprende transformadora y creativamente, conllevará a la transformación de la cultura organizacional, de las formas de ser, pensar, sentir y actuar, características de un grupo u organización.

*“...se inspira en una concepción del ser humano que reconoce y utiliza el pleno potencial de sus capacidades y habilidades; respeta su libertad, su individualidad y unidad; entiende que es responsable y productivo porque necesita dar sentido a su vida a través de su trabajo y afiliación a una comunidad y a un grupo cuyas metas y actuaciones están inspiradas por una misión trascendente y por unos valores y modelos mentales compartidos”* (ALDANA V. et al, 1996, p. 58)

La gestión escolar ha de caracterizarse entonces, por su condición global que incide sobre las personas (talento humano), los recursos, los procesos, y los resultados promoviendo acciones recíprocas y orientando el sistema en su conjunto hacia un estado cualitativo de mejora del plantel educativo.

Por otra parte la gestión escolar denota acción, acción de carácter creativo e innovador, lo cual supone una intencionalidad y dirección de los actores implicados, claramente identificada. A partir de estas ideas se puede entender la gestión escolar, como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución, en este sentido el proyecto CIGA (2002) la define concretamente como:

*“...El proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad cual es la de lograr aprendizajes significativos. Gestionar implica, por consiguiente enhebrar, hilvanar, entretrejer todo aquello que acontece diariamente en la cotidianidad de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, es decir hacer posible el propósito de la institución” (p.68)*

Con el propósito de conocer la realidad y formular proposiciones que permitan consolidarla, se hace imprescindible estudiar cómo estos elementos distintivos en un nuevo modelo de gestión están operando en la cultura organizacional de la escuela, ya sea para reforzarlos, reorientarlos o aplicar reingeniería para que efectivamente funcionen como medios que ayuden a cumplir la misión social que a la escuela le compete en la actualidad.

Según Eduardo Aldana y otros (1996) por calidad se entiende:

*“La coherencia de todos los factores de un sistema educativo que colma las expectativas de una sociedad y de sus más críticos exponentes. Por lo tanto, incluye la calidad de los insumos materiales*

*y financieros que entran a él; la de los agentes involucrados en él, entre los cuales los educandos y los educadores son los más importantes, aunque no los únicos; la de los procesos que ocurren día a día; la de los ambientes en los que ocurren esos procesos, y la de los productos del sistema, medidas de múltiples maneras y no sólo por indicadores de rendimiento académico” (p.46)*

*El Plan Decenal de Educación 1997-2006 intenta establecer una definición de gestión:*

*“Precisamos la gestión como la capacidad para visualizar y alcanzar los propósitos de la empresa o institución. Es decir que hay una acción gerencial interna y externa cuando se busca y alcanza cooperación, negociación, acuerdos, responsabilidad e impacto social” (p56.)*

La cultura de la calidad ha hecho que en estas últimas décadas se replantee el liderazgo, cambiando no sólo la forma de llevar a cabo éste, sino también las relaciones que se establecen entre el líder y el resto de la comunidad educativa. Por todo ello, el modo en que los directivos gestionan los recursos disponibles y mantienen las colaboraciones externas con otras instituciones representa otro de los indicadores de un liderazgo eficaz.

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer sus filiaciones. Según Pozner (2000):

*“...Gestión se relaciona en la literatura especializada como management y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia” (p.17)*

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar. Es así como la gestión se relaciona con

governabilidad y esta con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en educación. Viene a ser entonces un proceso donde la misión y la visión institucionales se operacionalizan a través de los diferentes actores educativos

#### **2.2.4.1. Características de la Gestión Escolar**

Las características propias de la gestión escolar tienen que ver con los contenidos de las organizaciones evidenciados en el liderazgo, la cooperación, el trabajo en equipo, la relación personal y la autonomía para tomar decisiones.

**1. El Liderazgo:** Una de las fallas más comunes que se observa en la mayoría de las estrategias y alternativas de liderazgo que se trazan las organizaciones es no entender que lo que se intenta cambiar (la organización) está vivo. Así lo advierte el especialista en desarrollo organizacional Peter Senge (1994), quien asegura que muchos gerentes y directivos están concibiendo las organizaciones como organismos rígidos y pesados, lo cual las hace reacias al cambio.

Bajo esta perspectiva, para generar transformaciones en las organizaciones es preciso entenderlas como un sistema vivo, que requiere los líderes adecuados para que dirijan los procesos de transformación y evolución de las mismas.

Es esencial que el liderazgo se fusione con la enseñanza y estén estrechamente relacionados. Según el autor Hinchey, P.H. (1997) afirma lo siguiente:

*"Two key ideas with the potential to redefine teaching have been around for some time. The first is that teachers need to assume leadership if efforts to improve education are to succeed; the second*

*is that teachers must assume leadership if teaching is ever to become accepted as a profession" (p.233)<sup>3</sup>*

Para Senge (1994), el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias.

**2. Relaciones Personales:** Las instituciones están integradas por personas que se relacionan a través de sistemas tanto formales como informales, por consiguiente, la relación personal, debe enfocarse hacia la creación de ambientes de trabajo propicios donde se manifieste abiertamente la colaboración y participación a través del aporte de ideas y sugerencias que son propuestas como alternativas para incidir en los problemas que aquejan la vida escolar; así mismo, espacios donde se alienta la tarea de otros y se reconozca que todos son importantes como un grupo con deseos y posibilidades de crear y desarrollar una manera distinta de trabajar en la escuela.

**3. Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo, se orienta a desarrollar un trabajo colegiado como una forma que crea y sostiene un ambiente escolar integrado, donde se reconoce el trabajo de los actores educativos, como profesionales de la educación pero a la vez como seres humanos. Aquí se entiende la toma de decisiones como el juicio que se hace sobre el valor de la información de la cual se dispone y sobre la conveniencia de algunas alternativas construidas grupalmente, las que conforman un abanico con limitantes y posibilidades para llevarlas a la práctica.

---

<sup>3</sup> "Dos ideas claves con el potencial de redefinir la enseñanza han estado alrededor durante algún tiempo. La primera es que los profesores necesitan asumir un rol de liderazgo para que los esfuerzos por mejorar la educación tengan éxito; la segunda es que los profesores deben asumir un rol de liderazgo para que la enseñanza sea aceptada como una profesión (La traducción es mía)"

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos, involucrando a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando se habla de trabajo en equipo, se hace referencia a un grupo de sujetos bien organizados, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

El trabajo en equipo es permitir a los demás actuar. El liderazgo es un esfuerzo de equipo. Un esfuerzo compartido entre los actores escolares recurriendo al apoyo y la asistencia de todos aquellos que les ayudan a cumplir con el trabajo. Kouzes & Posner (1995) dicen:

*“leadership is a relationship, founded on trust and confidence. Without trust and confidence, people don’t take risks. Without risks, there’s no change. Without change, organizations and movements die” (p.12)<sup>4</sup>*

### **2.2.5. Educación para la ciudadanía**

La educación para la ciudadanía, ayuda a los actores educativos a convertirse en ciudadanos informados, responsables y conscientes de sus responsabilidades y de sus obligaciones. También favorece el respeto por las diferentes

---

<sup>4</sup> El liderazgo es una relación fundada en la verdad y la confianza. Sin confianza, las personas no toman riesgos. Sin riesgos, no hay cambio. Sin cambios, las organizaciones y movimientos mueren (La traducción es mía)”

nacionalidades, religiones e identidades y desarrolla la habilidad de expresarse ante estas diferencias individuales como parte del pensamiento crítico.

La participación ciudadana y la responsabilidad social son condiciones esenciales para garantizar y consolidar la democracia. Tienen una función educativa, ya que permiten a los ciudadanos ganar experiencia democrática y desarrollar un sentimiento de comunidad. Así los ciudadanos en el escenario deben ser conscientes de sus responsabilidades, deben estar mejor informados para que sean capaces de participar en la toma de decisiones y en el debate público. La democracia precisa de ciudadanos que quieran colaborar en la construcción y mejoramiento de la vida colectiva.

Es la acción de los ciudadanos y ciudadanas en el proceso de toma de decisión de los asuntos que les afectan directa o indirectamente. La participación ciudadana es un proceso que va conquistándose paso a paso, y que se construye con la presencia firme de la comunidad en la toma de decisiones.

Se dice que es algo que se conquista y que se construye, porque no es posible lograr la participación por decreto, sino con la práctica cotidiana; y en esa práctica existen confrontaciones y conflictos que pueden afectar el proceso de toma de decisión por parte de la colectividad para arribar a acuerdos. Sin lugar a dudas que la falta de una cultura de concertación y de acuerdos colectivos, trae consigo dificultades en relación al proceso de participación.

La ciudadanía se va dando cuenta que hace falta más que voluntad para dejar de lado los intereses personales y entender que la comunidad tiene prioridad. En este sentido, la toma de decisión colectiva nos impulsa a forjar una nueva visión de desarrollo.

## **2.2.6. Propuesta Pedagógica**

Para Abraham Magendzo (1998), La Propuesta pedagógica se articula en torno a dos ejes centrales:

El eje de los principios conceptuales en el que se presenta la concepción que tenemos del ejercicio del liderazgo; se identifican las ideas fuerza que orientan las objetivos generales de ésta y se entregan los fundamentos pedagógicos que sustentan la Propuesta.

El eje de las estrategias en el que se definen aspectos operativos referidos al currículum, a las metodologías y sistemas de evaluación relativos al ejercicio del liderazgo. En este eje se hacen precisiones respecto a la capacitación de los actores educativos, a la producción de materiales, a la construcción de redes de información, a las prácticas pedagógicas, a la cultura escolar, a la gestión de programas para la promoción del ejercicio del liderazgo.

Si bien estos dos ejes se presentan, por razones didácticas, de manera separada, constituyen una unidad integral que busca entregar una Propuesta institucional coherente, realista y articulada.

A manera de propuesta, el autor Abraham Magendzo sugiere algunos momentos del diseño que, ciertamente, deben ser recreados por los maestros. Para la presente investigación se tomará el momento preactivo (diagnóstico y elaboración de una propuesta institucional)

### **2.2.6.1 Momento preactivo**

En el diseño para una propuesta institucional el momento de preparación del trabajo educativo que se pretende instaurar debe ser a nivel de la institución

educativa o en el aula (momento preactivo) es imprescindible al igual que en todo diseño. Por sobre todo, el maestro-investigador debe destinar un buen tiempo tanto al diagnóstico de las situaciones problemáticas como a la elaboración de su propuesta de acción pedagógica.

### ➤ **Diagnóstico**

Diagnosticar las situaciones problemáticas para que éstas respondan a las necesidades, intereses y motivaciones de los estudiantes es una tarea altamente compleja. No por nada existen acuciosos estudios de mercado antes de sacar un nuevo producto. Creemos que existen buenos materiales de apoyo al respecto que se pueden consultar. Aunque éste no es el espacio para entregar técnicas o recursos para diagnosticar adecuadamente, aportaremos algunas reflexiones generales que permitan ir focalizando mejor el sentido de este diagnóstico, en particular cuando se desea detectar algunas situaciones problemáticas de interés una educación para la democracia y el ejercicio del liderazgo.

Debemos reiterar que las situaciones problemáticas emergen desde las tensiones de valor y cognitivas que los estudiantes confrontan en sus vidas cotidianas en la familia, en la escuela, en la comunidad o en la sociedad. Los dilemas de valor-cognitivos pueden situarse, también, al interior del currículum, vale decir, en los contenidos programados, en los textos de estudios, en el discurso del maestro. Igualmente, las situaciones conflictivas se ubican en la cultura de la escuela, en los mensajes formativos ocultos y subyacentes en las interacciones interpersonales entre maestros, estudiantes, padres de familia, etc. El maestro investigador puede valerse de cualquiera de estos contextos para identificar situaciones problemáticas.

➤ **Elaboración de la acción pedagógica**

Durante el momento preactivo, tal como ya lo señalamos, el maestro investigador diagnostica las situaciones problemáticas y también elabora y prepara su acción pedagógica, es decir, su intervención en su práctica docente. Esta preparación la inicia el maestro investigador, preferiblemente, una vez que el diagnóstico ha arrojado luces sobre posibles acciones pedagógicas. Nótese que la propuesta de acción frente a la situación problemática que el maestro elabora es sólo, como su nombre lo indica, una propuesta que somete a la consideración de los actores educativos.

El diagnóstico incrementa las posibilidades de que la propuesta sea aceptada por parte de los maestros, estudiantes y padres de familia. Los actores educativos que elaboran su propuesta pedagógica respecto a una situación problemática hacen, por lo general, lo siguiente:

➤ **Delimita el problema:** Ubica el problema, identifica el núcleo central del mismo, determina los conceptos y principios que lo comprometen. Reúne la mayor cantidad posible de antecedentes, información, circunstancias y consecuencias que se relacionan con la situación problemática. Lo importante es que el maestro tenga una visión bien acotada e informada del problema, de modo que pueda precisar las propiedades generales del problema y el lenguaje conceptual vinculado a éste.

➤ **Crea condiciones o situaciones de aprendizaje:** Una vez que el maestro investigador conoce con propiedad las características del problema, define cuáles son, según su parecer, las condiciones más favorables para que los actores educativos, en el momento de la interacción, es decir cuando la propuesta se

instaure, se motiven en el problema de suerte que se introduzcan en éste, lo hagan suyo y se estimulen para profundizar en él.

Se podría decir que en este momento de elaboración de la propuesta, el maestro está en definitiva preguntándose por la metodología que utilizará para promover en los actores educativos una disposición y un aprendizaje concordantes con el diseño problematizador. Crear condiciones tendientes a introducir a los actores participantes en el problema, significa en definitiva pensar un ambiente que realmente los “*conflicte*”, de suerte que desarrollen una actitud positiva de cambio y promuevan las acciones que hagan posible la solución del problema.

En resumen, cuando el maestro investigador piensa en las condiciones de aprendizaje para introducir a los actores educativos en una situación problemática, lo que hace, en definitiva, es preguntarse por las mejores condiciones de: Motivación; Formulación; Recopilación de información; Aclaración de racionalidades; Formulación de alternativas colectivas de solución.

Piensa en las alternativas de solución al problema: Ciertamente serán los actores educativos quienes ofrecerán en definitiva las alternativas de solución al problema una vez que se introduzcan y profundicen en la situación problemática. No obstante, el maestro investigador, en el momento preactivo en que está diseñando su acción pedagógica, se anticipa, reflexiona y estima las alternativas posibles de solución al problema. De esta forma podrá orientar a los estudiantes en la búsqueda de las soluciones.

### **2.3. FUNDAMENTOS LEGALES**

Este marco brinda los parámetros y las herramientas necesarias para el análisis de un liderazgo transformacional en la escuela, y en particular, lo relacionado con la necesidad de conformar y fortalecer el liderazgo de sus actores educativos promoviendo acciones que conlleven al mejoramiento institucional, teniendo en cuenta que para sostener la plataforma legal del sistema educativo en nuestro país se hace necesario referenciar los fines y objetivos de la educación colombiana; precisando en primer lugar, que a partir de la Constitución Política de Colombia (1991), en los artículos posteriormente nombrados se resalta la importancia de educar en y para el ejercicio del liderazgo de la ciudadanía, dando prioridad a la escuela como constructora de subjetividades políticas desde el funcionamiento del gobierno escolar.

Desde los Artículos 41, 68, 92 de la constitución política de Colombia se establece el fomento de prácticas democráticas y de participación ciudadana favoreciendo el pleno desarrollo de la personalidad del educando, en cuanto a fortalecer las capacidades para la toma de decisiones, la adquisición de criterios, el trabajo en equipo... habilidades para la comunicación, la negociación y la participación.

La educación debe favorecer el pleno desarrollo de la personalidad del educando. Los establecimientos educativos incorporan en el proyecto educativo Institucional acciones pedagógicas para favorecer el desarrollo equilibrado y armónico de las habilidades de los educandos, en lo referente a fortalecer las capacidades para la toma de decisiones, el liderazgo, la adquisición de criterios, el trabajo en equipo, la administración eficiente del tiempo, la asunción de responsabilidades, la solución de conflictos y problemas y las habilidades para la comunicación, la negociación y la participación.

El maestro es el orientador del proceso de formación, enseñanza aprendizaje de los educandos acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad.

Es importante reflexionar sobre los fines y objetivos de la educación colombiana, en el contexto de los procesos educativos y la evolución del concepto de calidad. Para esto es necesario precisar en primer lugar que la Ley 115 General de Educación (1994) establece los fines de la educación, entre los cuales consagra:

*... el pleno desarrollo de la personalidad sin más limitaciones que las que le imponen los derechos de los demás y el orden jurídico, dentro de un proceso de formación integral, física, psíquica, intelectual, moral, espiritual, social, afectiva, ética, cívica y demás valores humanos. [...] La formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación. [...] El estudio y la comprensión crítica de la cultura nacional y de la diversidad étnica y cultural del país, como fundamento de la unidad nacional y de su identidad. [...] El acceso al conocimiento, la ciencia, la técnica y demás bienes y valores de la cultura, el fomento de la investigación y el estímulo a la creación artística en sus diferentes manifestaciones. [...] La promoción en la persona y en la sociedad de la capacidad para crear, investigar, adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo del país y le permita al educando ingresar al sector productivo. (p.111)*

De esta manera, la Ley General de Educación toma la institución escolar como una organización a la que se le ha delegado una parte del proceso formativo y define su función en el contexto social, por lo cual busca satisfacer las expectativas que la familia, la sociedad y el Estado han puesto en ella, las cuales han sido establecidas de manera global en los objetivos generales, que deben ser cumplidos por todos los niveles académicos de la institución escolar en condiciones de alta calidad.

La ley general de educación (art.6, 1994) y retomando el artículo 68 de la Constitución Política, establece que la comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos. Está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

Le corresponde a la familia participar en las asociaciones de padres de familia; informarse sobre el rendimiento académico y el comportamiento de sus hijos, y sobre la marcha de la institución educativa, y en ambos casos, participar en las acciones de mejoramiento; buscar y recibir orientación sobre la educación de los hijos; participar en el Consejo Directivo, asociaciones o comités, para velar por la adecuada prestación del servicio educativo.

Cada establecimiento educativo del Estado tendrá un gobierno escolar (art 142, 1994) conformado por el rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico. En el gobierno escolar serán consideradas las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar. Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa, podrán presentar sugerencias para la toma de decisiones de carácter financiero, administrativo y técnico-pedagógico.

**El Decreto reglamentario 1860**, donde establece las competencias requeridas por los actores educativos para liderar con eficiencia los procesos que se

desarrollan al interior de las instituciones. Esto fortalece la identidad institucional y da las condiciones esenciales para que todos trabajen en una misma dirección, que es la que está definida en el PEI. Las principales instancias de gobierno y participación institucional son las siguientes:

- El **Consejo Directivo**, encargado de tomar las decisiones relacionadas con el funcionamiento de la institución, dar orientación académica y administrativa al establecimiento, adoptar el manual de convivencia, aprobar el presupuesto de ingresos y gastos, entre otras.
- El **Consejo Académico**, responsable de la orientación pedagógica y del mejoramiento continuo del plan de estudios.
- El **Rector**, encargado de un importante número de actividades relacionadas con: dirigir la preparación del PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa; responder por la calidad de la prestación del servicio educativo; presidir los consejos directivo y académico y coordinar los demás órganos del gobierno escolar; formular planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad y dirigir su ejecución; representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar; dirigir el trabajo de los equipos docentes; proponer a los docentes que recibirán capacitación; administrar el personal asignado a la institución; distribuir las asignaciones académicas y demás funciones del personal; realizar la evaluación anual del desempeño; y rendir informes semestrales al consejo directivo.
- El **Consejo Estudiantil**, conformado por un estudiante de cada grado entre los que se elige el representante en el Consejo Directivo, como instancia de participación de los alumnos en la vida institucional.
- El **Personero Estudiantil**, seleccionado entre los que cursen el último grado para promover el ejercicio de los derechos y deberes de los estudiantes

establecidos en la Constitución, las leyes, reglamentos y el Manual de Convivencia. Es importante anotar que la selección del personero no impide que los representantes de otros grados y otras sedes continúen trabajando.

**Ley de juventud (1997) No. 375:** Desde donde se retoma que Colombia es un país en construcción en el cual la esperanza de un futuro mejor alimenta la lucha cotidiana por la paz y la convivencia. Lo mejor de esa esperanza está representado en nuestros niños y jóvenes, que constituyen la semilla de un país más solidario y tolerante, en camino de liderazgo democrático hacia el progreso, y hacia la paz.

Esta Ley tiene por objeto reconocer a los hombres y mujeres como sujetos de deberes y derechos, garantizar el ejercicio pleno de sus derechos y promover el cumplimiento de los deberes de la juventud consagrados en la Constitución. Así mismo, establecer el marco institucional y orientar políticas, planes y programas, por parte del Estado y la sociedad civil para la juventud.

El fin de esta ley es promover la formación integral de la juventud, su vinculación y participación activa en la vida económica, política y social, y el ejercicio pleno y solidario de la ciudadanía desde la participación en y para el ejercicio del liderazgo en la escuela.

De igual manera, se encuentran algunos antecedentes que se deben abarcar, es el caso de las guías propuestas por el MEN.

**Guía No. 34** *El Mejoramiento Institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento (2008)*; está orientada a fortalecer las instituciones educativas, espacios naturales de cualquier proceso de transformación educativa, y a articular los niveles de preescolar, básica, media y superior, en torno al objetivo de mejorar la calidad de la educación, bajo el liderazgo de rectores, investigadores, maestros y maestras. La guía está organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

En la **Guía No. 28** *Aprendizajes para mejorar (2007)*; en la cual se orienta la identificación y evaluación de buenas prácticas, con el fin de mejorarlas, sistematizarlas y, finalmente, difundirlas para que las entidades y actores del sector puedan aprender de ellas. La publicación tiene dos partes. En la primera se reflexiona sobre la importancia del aprendizaje en las organizaciones y la referenciación de buenas prácticas como un mecanismo para lograrlo. En la segunda se presentan los distintos momentos del ciclo del gestión de buenas prácticas. Además se anexan instrumentos y formatos que facilitan su implementación. La entidad espera así favorecer las acciones de los distintos actores del sistema educativo y contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos del sector: lograr que todos los niños y jóvenes entren y permanezcan en la escuela, así como que reciban una educación de calidad.

De igual forma, la **Guía No. 26** *¿Cómo participar en los procesos educativos de la escuela?(2007)*, Cartilla para Padres de Familia donde se busca dar respuesta a las necesidades de mejoramiento de la calidad de vida de la población concentrando sus esfuerzos no solo en aumentar la cobertura sino también induciendo los cambios necesarios en las practicas pedagógicas para que los docentes, directivos, padres de familia y comunidad en general permitan

desarrollar en los niños y niñas no solo habilidades comunicativas, matemáticas y científicas sino, tal vez lo mas importante, competencias para construir ciudadanía y fortalecer la formación de sujetos activos de derechos. Fortaleciendo el rol de los padres de familia como formadores y participantes activos del proceso de formación de sus hijos.

Por otra parte, la **Guía No. 5** y *ahora...¿Cómo Mejoramos? (2004)* en la cual se propone el reto que las buenas instituciones han llegado a ser buenas después de un trabajo dedicado de padres, alumnos y docentes. Mejorar es una necesidad humana y, al igual que las personas, las instituciones educativas mejoran cuando se lo proponen, cuando tienen una visión clara del camino que van a seguir, cuando se evalúan y cuando fijan horizontes y metas claras. Comprobando que el mejoramiento se puede hacer, que implica soñar una realidad necesaria y posible; igualmente creer en los estudiantes que son su desafío, y actuar en forma persistente para obtener los resultados esperados a pesar de las dificultades que se presenten.

### **3. DISEÑO METODOLOGICO**

Caracterizar las concepciones y prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de una institución educativa pública, implicó realizar un proceso de investigación con ellos, identificando las prácticas que favorecen u obstaculizan el liderazgo en directivos, maestros, padres de familia y estudiantes para la construcción participativa de una propuesta pedagógica que recogiera las visiones de todos. Por la naturaleza del problema de investigación, se abordó éste desde un enfoque cualitativo con diseño investigación acción.

#### **3.1 CLASE DE ESTUDIO**

La investigación se ubica en el área de Pedagogía, línea de gestión y calidad educativa.

Para el desarrollo de este estudio se hace necesario optar por una metodología de investigación cualitativa ya que lo que se busca es “comprender la realidad social... y el sentir de sus protagonistas... desde sus aspectos particulares y con una óptica interna” (Sandoval,2002) y principalmente, a partir de la perspectiva de los actores educativos generar reflexión acerca de su liderazgo en los diferentes procesos de gestión escolar de la institución de manera que les permita responder como actores de cambio acorde con las nuevas exigencias sociales y contextos educativos, a las necesidades que surgen y que es indispensable satisfacer para alcanzar los objetivos de calidad propuestos.

**El diseño es Investigación Acción** porque intenta sensibilizar e involucrar a los actores de la comunidad educativa, siendo partícipes de la elaboración de la propuesta de mejoramiento para alcanzar las metas propuestas. Sólo si las personas se sienten sujetos, se involucrarán de manera consciente y propositiva en las acciones a realizar, produciéndose transformaciones en sus actitudes y comportamientos, perdurables en el tiempo.

Es necesario concientizar a los actores de la comunidad educativa con su realidad frente al ejercicio del liderazgo, sus necesidades y los factores que los condicionan. Teniendo en cuenta el manejo de habilidades y capacidades para la toma de decisiones en la solución de sus necesidades frente al ejercicio de su liderazgo, logrando el compromiso de la comunidad.

Este modelo de investigación permite integrar en el proceso a los miembros de la comunidad como investigadores activos, en vez de tomarlos como objetos investigados.

A partir de la realidad de la comunidad seleccionada para este estudio se motiva un diálogo reflexivo que permita el análisis de cada uno de los factores internos y externos que afectan a dicha comunidad, a fin de producir una conciencia en cada uno de sus miembros, para que reaccionen y actúen frente a sus necesidades. (Sandoval, 2002)

En la Investigación Acción, el objeto de estudio tradicional de la investigación social, la población, pasa a ser sujeto que investiga. Esta práctica auto reflexiva se instrumentaliza u operativiza en el *“principio de dialogicidad”* de P. Freire (1999), según el cual el investigador y la población establecen una relación de comunicación entre iguales, un diálogo horizontal entre educando y educado, investigador y población basado en la reciprocidad, los problemas a investigar son definidos, analizados y resueltos por los propios afectados.

La investigación — acción según Elliott (1994)

*“es una práctica reflexiva social en la que no hay distinción entre la práctica sobre la cual se investiga y el proceso de investigar sobre ella. Las prácticas sociales se consideran como “actos de investigación”, como “teorías en la acción” o “pruebas hipotéticas” que han de evaluarse en su potencial para llevar a cabo cambios apropiados. Desde esta perspectiva la docencia no es una actividad y la investigación sobre la enseñanza otra. Las estrategias docentes suponen la existencia de teorías prácticas acerca de los modos de plasmar los valores educativos en situaciones concretas, y cuando se lleva a cabo de manera reflexiva constituyen una forma de investigación” (p.95)*

### 3.2 ESCENARIO Y PARTICIPANTES

La investigación tuvo como escenario una Institución Educativa del sector público. Participaron los actores educativos de la básica primaria de la jornada de la tarde, quienes fueron seleccionados intencionalmente teniendo en cuenta como criterios: el tamaño poblacional y la facilidad de acceso a la institución para la investigadora. A continuación el cuadro 1, presenta la muestra seleccionada de participantes.

**CUADRO 1:** Participantes en la investigación

<b>PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>PARTICIPANTES</b>	<b>NÚMERO DE INTEGRANTES</b>
<b>Directivos Docentes</b>	2
<b>Maestros</b>	22
<b>Padres de familia</b>	22
<b>Estudiantes</b>	66
<b>TOTAL</b>	112

Fuente: Elaboración propia.

El grupo que participó en el estudio estuvo conformado por: el rector de la institución, la coordinadora de la jornada de la tarde, 22 maestros (20 mujeres y 2 hombres) que se desempeñan en los diferentes niveles de la educación básica primaria, sus edades oscilan entre los 33 y 50 años de edad y todos están vinculados en propiedad. En cuanto al nivel de formación una de ellas es bachiller pedagógico y a la par es abogada. Los 21 maestros restantes son Licenciados con especialización o postgrado. Los padres de familia y estudiantes pertenecen a diferentes niveles de formación.

Los directivos participantes corresponden al rector de la institución y la coordinadora del nivel de primaria de la jornada de tarde. Los maestros son los directores de grupo de cada grado desde primero a quinto. Los estudiantes fueron tres participantes por grado teniendo en cuenta a los voceros de cada curso y la vice personera de la jornada de la tarde. Los padres de familia son los delegados de padres por cada grado quienes representan este grupo de actores en los eventos a desarrollar en la institución.

### **3.3 PROCESO METODOLÓGICO**

La investigación cualitativa según las autoras Bonilla & Rodríguez (1997) se organiza de acuerdo a un esquema abierto que se va rediseñando según el maestro investigador vaya comprendiendo la situación problema, para lo cual es necesario comenzar con un plan de trabajo inicial. Este nos permite caracterizar las propiedades de la situación estudiada y perfilar el trabajo de campo, los participantes y las técnicas de recolección de información.

La investigación se diseñó de acuerdo a las características del contexto y de los participantes en el proceso, para así de esta manera organizar cuáles y cómo se iban a desarrollar las fases de la investigación. A su vez, estas fases poseen un programa de trabajo dentro de un cronograma previamente elaborado, el cual puede en cualquier momento sufrir modificaciones para facilitar el desarrollo de la investigación.

Durante la investigación se mantuvo un proceso de análisis y reflexión permanente donde se exploró el pasado y el presente de la situación problemática a fin de establecer una prescripción preliminar que permitiera trazar los planes de acción a seguir cuyo objetivo final era elaborar la propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares y de esta forma trabajar en equipo para lograr una meta compartida en pro del mejoramiento de la institución.

La investigación se desarrolló en las siguientes fases:

- ▶ **FASE 1: Caracterización de las concepciones y prácticas que promueven u obstaculizan el liderazgo en los actores educativos:** Esta fase permitió un acercamiento a la comunidad educativa desde el inicio de la investigación a través de la observación y el registro de situaciones consideradas pertinentes. Se realizó a través de un contacto directo con los participantes: estudiantes, maestros, padres de familia y directivos, por medio de diálogos y reuniones informales. Se complementó con la realización de entrevistas formales e informales a profundidad. También se aplicó un cuestionario a cada uno de los participantes con el objetivo de identificar las concepciones sobre el ejercicio del liderazgo y las prácticas que promueven u obstaculizan su ejercicio. De igual forma se realizaron talleres de grupos focales sensibilizando a la población sobre sus propios problemas y profundizando en el análisis de su propia situación.

Esta fase permitió conocer a fondo la comunidad educativa desde la visión del ejercicio del liderazgo para la elaboración de un diagnóstico de partida con el cual la comunidad se identificara y se comprometiera a mejorar. Durante esta fase hubo constante reflexión, análisis de datos y compromiso de los participantes. Esta fase tuvo una duración aproximada de cuatro meses.

- ▶ **FASE 2: Definición de las características para la propuesta pedagógica que promueva el liderazgo en los actores educativos:** En esta fase se realizó el análisis de la información recolectada. De igual manera se realizaron las primeras reducciones de datos, para así ir estableciendo las categorías emergentes iniciales. Se recurrió a la exploración, revisión bibliográfica y análisis de documentos. Se continuó con la aplicación de un taller grupo focal a cada grupo de participantes con el objetivo de identificar los características esenciales para la propuesta pedagógica profundizando en la información recolectada con entrevistas y diálogos informales. Esta fase fue un proceso de permanente comprensión mediante la descripción, análisis e interpretación de las características.

En esta fase se lograron establecer nuevas concepciones sobre liderazgo. De igual forma se logró establecer nuevas categorías, para así aplicar la reducción de los datos y mejorar la comprensión de la realidad de la institución. Esta fase duró aproximadamente tres meses.

- ▶ **FASE 3: Construcción de la propuesta pedagógica:** En esta fase se tuvo en cuenta toda la información recolectada por medio de los diálogos, las observaciones, la revisión de documentos, las entrevistas, las reuniones, los talleres y los cuestionarios a la luz de los fundamentos teóricos. Durante la

construcción de la propuesta se dio participación a los miembros de la comunidad educativa por medio de un trabajo permanente y reflexivo; buscando movilizar a los participantes en la búsqueda de soluciones pertinentes. La propuesta se organizó con los aportes brindados por los participantes en el desarrollo de un taller aplicado a cada uno de los grupos. Esta fase se desarrolló aproximadamente en cuatro meses.

### **3.4 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para acceder a esta información y alcanzar una comprensión rica y plural del objeto de estudio, se utilizaron diversos procedimientos y técnicas de recolección de datos cualitativos, los cuales permitieron conocer la realidad, hacer un análisis más profundo y riguroso en el proceso de categorización. A la par que se obtuvo información desde diferentes visiones, las cuales fueron un aporte esencial para hacer la contrastación y darle validez interna. Los instrumentos utilizados fueron:

**a. Cuestionario:** es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al maestro investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los participantes, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. La información recolectada con los cuestionarios permitió realizar una lectura y relectura continua de la situación. Estos testimonios permitieron conocer las concepciones sobre el ejercicio del liderazgo en la escuela. De igual forma sirvieron de apoyo a la hora de elaborar o estructurar las entrevistas y talleres para profundizar en la problemática de la investigación.

**b. Entrevistas semiestructuradas:** Este instrumento constituye uno de los procedimientos más frecuentemente utilizados en los estudios de carácter cualitativo, donde el investigador no solamente hace preguntas sobre los aspectos

que le interesa estudiar sino que debe comprender el lenguaje de los participantes y apropiarse del significado que éstos le otorgan en el ambiente natural donde desarrollan sus actividades.

Las entrevistas permitieron conocer las diferentes visiones sobre el ejercicio del liderazgo en la escuela desde la realidad social y sentida de los actores escolares. La información recolectada permitió encontrar nuevos hallazgos con los cuales se pudo avanzar y establecer un proceso de categorización más confidencial y organizado. También permitió momentos de escucha para los participantes donde expresaron abiertamente sus aportes e inquietudes sobre el proceso de investigación.

**c. Observación participante y no participante:** en cuanto a la primera es la principal de las técnicas de recolección de datos. Se refiere a la práctica de relaciones cercanas con los grupos de personas que se estudian, conociendo su lenguaje y sus formas de vida a través de una interacción intensa y continua en la vida cotidiana de los mismos.

La observación es participante cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para conseguir la información "*desde adentro*". Esto significa conversar con los participantes y trabajar con ellos.

En palabras de Carlos Sandoval (2002), con este tipo de técnica de recolección de información, se accede al contacto vivencial con la realidad o fenómeno objeto de interés de la investigación. Es el recurso mediante el cual el investigador puede hacerse a la perspectiva de quienes experimentan dicha realidad. De esta manera, permitirá al investigador captar algunos elementos de la cotidianidad en el contexto escolar de la institución.

Mientras que la Observación no participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado.

**d. Análisis documental:** consistente en hacer un análisis de documentos propios de la Institución como, el PEI, organigramas, y otros, para encontrar en ellos datos acerca del papel que los diferentes actores educativos cumplen en los procesos de gestión escolar que se realizan en la institución y de las concepciones y prácticas que favorecen u obstaculizan el desarrollo del liderazgo de los actores educativos.

El análisis documental permitió realizar una exploración desde la realidad vivida y contrastar los hallazgos obtenidos con los demás instrumentos de recolección de datos. La revisión de las actas y cronogramas permitió hacer una revisión profunda sobre el seguimiento al ejercicio del liderazgo desde el gobierno escolar. Se verificó que después de las elecciones del gobierno escolar no existía un documento de seguimiento sobre los procesos de liderazgo. Esta información se contrastó con las entrevistas donde los actores educativos manifestaban la importancia de una reestructuración y seguimiento del ejercicio del liderazgo desde el gobierno escolar, donde se percibiera un compromiso compartido de todos los integrantes de la comunidad. De igual forma la necesidad de estar comunicados sobre todos los procesos que se llevaran a cabo en la escuela para que los actores escolares estuvieran informados y se comprometieran con la comunidad.

**e. Talleres grupos focales:** Ésta es una estrategia de particular importancia en los proyectos de investigación acción. Su fortaleza principal estriba en la posibilidad que brinda el abordar, desde una perspectiva integral y participativa, situaciones sociales que requieren algún cambio o desarrollo. Esto incluye partir desde el diagnóstico de tales situaciones, hasta la definición y formulación de un

plan específico de cambio o desarrollo, pasando por sus etapas intermedias, por la identificación y valoración de las alternativas más viables de acción; el taller no es sólo una estrategia de recolección de información, sino también, de análisis y de planeación. La operatividad y eficacia de esta estrategia requiere un alto compromiso de los actores y una gran capacidad de convocatoria animación, y conducción del investigador.

Estos talleres permitieron la participación abierta de los actores escolares, espacios de reflexión donde todos podían participar y expresar sus inquietudes. Espacios donde se evidenció la falta de comunicación. Los participantes expresaron la necesidad de aclarar sus visiones sobre liderazgo en la escuela, la posibilidad de generar un compromiso compartido y crear una propuesta de trabajo para lograr la participación de todos hacia una meta clara desde el trabajo en equipo. Se trabajó por mesas de discusión, reunión por actores escolares; maestros, estudiantes, padres de familia y directivos. En estos conversatorios se daban a conocer los avances de la investigación, se aclaraba sobre conceptos fundamentales, con la ayuda de los audiovisuales se presentaron las temáticas, se aplicaron cuestionarios individuales y grupales para contrastar las situaciones que promovían u obstaculizaban el ejercicio del liderazgo y se aclararon los elementos que debería llevar la propuesta.

Los instrumentos utilizados para el registro de la información fueron:

**a. El diario de campo:** o como lo llama Sandoval *notas de campo*, es el medio en el cual el investigador registrará tanto las observaciones del contexto institucional como sus propias impresiones y sentimientos. Esta técnica facilita al investigador la tarea de recoger datos, ordenarlos, guardarlos, tener acceso a ellos, y utilizarlos para complementar el análisis y la interpretación de la información recogida. Este

instrumento facilitó la lectura y relectura de las situaciones y fue de apoyo a la hora de estructurar las entrevistas y talleres para profundizar en la problemática de la investigación.

**b. Grabaciones de audio y video:** de las entrevistas que se realizaron. Estas permitieron llevar un registro organizado de todas las entrevistas y talleres focales, las cuales retomé en diferentes momentos para aclarar y verificar situaciones.

**c. Guía temática:** ofrece una lista exhaustiva de posibles temas. Puede navegar con facilidad por la lista, o utilizar las fichas para filtrar los resultados. Dependiendo de los términos de búsqueda seleccionados podrá ver algunas o todas las opciones de filtrado.

### **3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Simultáneo a la recolección de información se fue organizando para su análisis, lo que llevó a descubrir ideas centrales con las cuales se establecieron fenómenos que fueron sometidos a un proceso de categorización durante y finalizado el trabajo de campo.

El proceso de categorización se realizó en forma permanente hasta lograr la saturación de las categorías, puesto que la nueva información no aportaba nada nuevo a lo que ya se conocía. Esto se logró gracias a los instrumentos de recolección de información con los participantes y a la luz de la fundamentación teórica.

El proceso de categorización fue un aspecto fundamental en la investigación, se pudo establecer las relaciones de la comunidad con el ejercicio del liderazgo y lo que se esperaba de él, después de empezar a aplicar la propuesta. El análisis continuo de la información obligaba a volver sobre ella una y otra vez hasta asegurar la confiabilidad de la misma y a no dejar ningún aspecto relevante por fuera del proceso, al establecer las categorías. Todos y cada uno de los documentos, cuestionarios, entrevistas, diario de campo, videos fueron leídos, vistos y contrastados a fin de analizar con rigor la información.

La validez interna de la información estuvo dada por la contrastación permanente de la misma, es decir, la que permitió encontrar una relación lógica entre indicadores, categorías y respuestas de análisis. La validez externa se apoya en una relación práctica, apoyada en el nivel de compromiso de la maestra investigadora, en la confiabilidad de los actores o participantes y en la selección objetiva de los instrumentos para la recolección de información.

La estrategia para poder dar validez a la información fue dada por la triangulación, de esta forma se tomaron datos desde diferentes ángulos para compararlos y contrastarlos. Se hizo triangulación interestamental es la que permite establecer relaciones de comparación entre los sujetos indagados en tanto actores situados, en función de los diversos tópicos interrogados, con lo que se enriquece el escenario intersubjetivo desde el que la maestra investigadora construye los significados. Para realizar esta acción, se establecen relaciones de comparación significativa desde las conclusiones de tercer nivel, es decir, triangular la opinión de los estamentos a las interrogantes centrales de la investigación. De igual forma la triangulación entre las diversas fuentes de información obtenida desde los diversos instrumentos aplicados en el trabajo de campo. Por último la

triangulación con el marco teórico como acción de revisión y discusión reflexiva de la literatura especializada, actualizada y pertinente sobre la temática abordada.

Los hallazgos encontrados durante todo el proceso de recolección fueron conocidos por los participantes a medida que estos se iban dando, esto permitió el continuo análisis y la reflexión permanente.

## 4. HALLAZGOS

A continuación se presenta el proceso de caracterización e interpretación de las concepciones y prácticas que promueven u obstaculizan el liderazgo en los actores educativos de una institución educativa pública y las características de la propuesta pedagógica para la promoción del liderazgo en los actores educativos.

### 4.1 PROCESO DESCRIPTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Al llegar la maestra investigadora a la institución, se encontró con una realidad muy similar a la que se da en otros colegios en los temas referentes al liderazgo; se manifiesta por parte de los actores de la comunidad poco liderazgo frente a diferentes situaciones, acciones y procesos que se dan en la institución.

Estos comentarios y el deseo de estudiar el tema motivaron la puesta en marcha de la investigación. Los primeros acercamientos a la comunidad de manera informal sobre lo que se quería hacer en la investigación daban cuenta de un ambiente propicio para emprenderla. Sin embargo, cuando se hizo la propuesta de manera formal y se reunió a los diferentes actores de la comunidad para exponer el proyecto. Se empezó a sentir por parte de algunos de ellos cierta desconfianza a lo que se pudiera lograr y a lo que se hiciera con la información que se recogiera. Se explicó entonces que toda la información era confidencial y los hallazgos que se fueran encontrando se devolverían a todos para su análisis, pero, se mantendría en reserva el nombre de la fuente. Se explicó que cada uno de los actores de la comunidad sería identificado por un código el cual garantizaba aún más esta confidencialidad.

Los estudiantes y padres de familia participantes fueron más receptivos a la investigación y desde un comienzo empezaron a involucrarse en ella de forma tranquila. En el caso de los maestros mostraban interés en la propuesta y

participaron factiblemente en los cuestionarios dirigidos a ellos para recopilar información escrita. El trabajo continuo y el ejemplo que daban los actores escolares mostraron que la investigación no pretendía sustraer información para cuestionar a alguien en público o ante alguna directiva del colegio. La continua charla con cada uno de los miembros de la comunidad abonó el camino para que cada uno de ellos se expresara con mayor confianza.

El debate, análisis, y proceso de validación de la información, permitieron una mejor comprensión de la realidad. En algunos casos la concepción inicial de los participantes sobre el ejercicio del liderazgo, cambió al adentrarse en la investigación con la cual lograron una visión más compartida de la realidad vivida en la institución.

Los talleres focales fueron fundamentales para estructurar la propuesta. Debido a las condiciones en que se hallaba inmersa la comunidad era imposible reunirlos a todos al tiempo para desarrollarlos, por ello se realizaron por separado, estudiantes, padres de familia y maestros. Sin embargo, todos sabían lo que cada uno de los grupos hacía y los cuestionamientos llevaban la misma dirección.

La devolución de los hallazgos, hacía que la comunidad sintiera que sus aportes eran importantes y tenidos en cuenta para estructurar la propuesta. Se logró en definitiva demostrar que el trabajo en equipo puede ser muy valioso y el respeto por la opinión del otro alimentaba una discusión constructiva que en últimas beneficiaría a toda la institución y por ende a sus miembros.

A continuación, el cuadro 2 presenta el esquema general de categorización, el cual partió de un proceso de análisis permanente donde emergen las categorías y subcategorías a partir de la información recolectada.

**CUADRO 2:** Esquema general de Categorización

<b>CONCEPCIONES SOBRE EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO</b>		
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	
LIDERAZGO DESDE EL PENSAR	Liderazgo como capacidad	
	Liderazgo como dominio o influencia	
	Liderazgo como consecución de un objetivo	
COMPROMISO CON SU QUEHACER PEDAGÓGICO	Participación con otros	
	Compromiso	
	Escaso Liderazgo por falta de sentido de pertenencia	
	Deficiente por necesidad de gestión	
LIDERAZGO COMO PARTICIPACIÓN ACTIVA EN PROYECTOS	Recarga de funciones	
	Participación en los proyectos educativos	
	Proyección de metas compartidas	
	Contribución como actor educativo	
Trabajo en equipo		
<b>PRACTICAS QUE PROMUEVEN U OBSTACULIZAN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO</b>		
<b>ACTORES ESCOLARES</b>	<b>PROMUEVEN EL LIDERAZGO</b>	<b>OBSTACULIZAN EL LIDERAZGO</b>
<b>DIRECTIVOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gestión de recursos</li> <li>Dialogo</li> <li>Trasmisión de información</li> <li>Espacios de aprendizaje</li> <li>Acciones en beneficio de la comunidad</li> <li>Promoción del proyecto de vida</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Poco contacto con la comunidad</li> <li>Falta de presencia</li> <li>No hay un cronograma de actividades escolares</li> <li>Falta apoyo de la SEB</li> <li>Escaso compromiso</li> <li>No hay gestión de recursos</li> </ol>
<b>MAESTROS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Actividades culturales</li> <li>Proyectos de aula</li> <li>Sentido de pertenencia</li> <li>Integración escolar</li> <li>Responsabilidad y compromiso</li> <li>Organización de comités</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoyo, recursos y espacio</li> <li>Falta de escucha</li> <li>No hay comunicación</li> <li>Escaso trabajo de equipo</li> <li>Criticas destructivas</li> <li>Falta de motivación</li> </ol>
<b>PADRES DE FAMILIA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Colaboración</li> <li>Participación en eventos</li> <li>Responsabilidad</li> <li>Respeto</li> <li>Comunicación permanente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tiempo</li> <li>Desinterés</li> <li>Escasos espacios para ejercer liderazgo</li> <li>Falta de sentido de pertenencia</li> <li>Apatía</li> </ol>
<b>ESTUDIANTES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participación en el gobierno escolar</li> <li>Formación en valores</li> <li>Campañas escolares</li> <li>Orientación de maestros</li> <li>Acompañamiento de padres de familia</li> <li>Participación en actividades literarias y lúdicas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Falta de compromiso</li> <li>Indisciplina constante</li> <li>Falta de apoyo de maestros</li> <li>Escasos espacios para ejercer liderazgo</li> <li>Irresponsabilidad</li> <li>Escasa comunicación</li> </ol>
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA</b>		
Participativa		
Contextualizada		
Promueva el trabajo en equipo		
Mejore la comunicación		
Lugar de negociación y mediación		
Alcance compromiso institucional		
Genere iniciativa		
Oriente al logro		
Planificación		
Evaluación y seguimiento		

Fuente: Cuestionarios realizados a los participantes. Elaboración propia.

El cuadro está organizado en tres partes: concepciones sobre el ejercicio del liderazgo, prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo y las características de la propuesta pedagógica.

#### **4.1.1. Concepciones sobre el ejercicio del liderazgo en la escuela**

Se indagó en un primer momento, sobre las concepciones que los actores escolares tenían sobre el ejercicio del liderazgo a partir de las categorías:

- **Liderazgo desde el Pensar**, que se agrupo en tres subcategorías, teniendo como criterio para dicha estructuración la alta frecuencia en las respuestas según los testimonios brindados por los participantes, en las que se describió el ejercicio del liderazgo como capacidad, liderazgo como dominio o influencia y liderazgo como consecución de un objetivo.
  
- **Compromiso con su quehacer pedagógico**, se agrupó en cinco subcategorías: participación con otros, compromiso, escaso liderazgo por falta de sentido de pertenencia, liderazgo deficiente por necesidad de gestión y recarga de funciones.
  
- **Liderazgo como participación activa en proyectos**, agrupada en cuatro subcategorías, participación en los proyectos educativos, proyección de metas compartidas, contribución como actor educativo y trabajo en equipo.

#### **4.1.2. Prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo**

Se indagó sobre las prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo desde los actores escolares: directivos, maestros, padres de familia y estudiantes, procedimiento que permitió evidenciar claramente las prácticas que a continuación se enuncian:

- En los **DIRECTIVOS** las prácticas que de mayor a menor incidencia promueven el liderazgo, son: gestión de recursos, diálogo, transmisión de información, espacios de aprendizaje, acciones en beneficio de la comunidad y promoción del proyecto de vida; las que obstaculizan: poco contacto con la comunidad, falta de presencia, no tener un cronograma de actividades escolares, falta apoyo de la SEB, escaso compromiso y falta de gestión de recursos.
  
- En los **MAESTROS** se evidenciaron las prácticas que favorecen el ejercicio del liderazgo como: actividades culturales, proyectos de aula, sentido de pertenencia, integración escolar, responsabilidad y compromiso; y organización de comités; las que obstaculizan el liderazgo: falta de apoyo, recursos y espacio, falta de escucha, falta de comunicación, escaso trabajo de equipo, críticas destructivas y falta de motivación.
  
- En los **PADRES DE FAMILIA** las prácticas que promueven el liderazgo, son: colaboración, participación en eventos, responsabilidad, respeto, y comunicación permanente; las que obstaculizan: tiempo, desinterés, escasos espacios para ejercer liderazgo, falta de sentido de pertenencia y apatía.
  
- En los **ESTUDIANTES** lo que favorece el liderazgo es: participación en el gobierno escolar, formación en valores, campañas escolares, orientación de maestros, acompañamiento de padres de familia y participación en actividades literarias y lúdicas; lo que obstaculiza es la falta de compromiso, indisciplina constante, falta de apoyo de maestros, escasos espacios para ejercer liderazgo, irresponsabilidad y escasa comunicación.

### **4.1.3. Características de la propuesta pedagógica para la promoción del liderazgo en los actores educativos**

Las características de la propuesta emergen como resultado de la participación de los actores escolares a través de la investigación, especialmente desde los grupos focales, se identificaron las siguientes: participativa, contextualizada, que promueva el trabajo en equipo, mejore la comunicación, lugar de negociación y mediación, alcance el compromiso institucional, genere iniciativa, oriente al logro, planificación, evaluación y seguimiento. Esta estructuración partió de la alta frecuencia en las respuestas según las evidencias brindadas por los participantes.

## **4.2. ANÁLISIS Y CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO**

El proceso de triangulación permitió contrastar las concepciones sobre el ejercicio del liderazgo y las prácticas que promueven u obstaculizan su ejercicio en los actores escolares, con los fundamentos teóricos de la investigación y la visión de la Maestra Investigadora, haciendo posible la interpretación y construcción de sentido.

### **4.2.1. Concepciones sobre el ejercicio del liderazgo**

Las concepciones que tienen los actores escolares sobre el ejercicio del **liderazgo desde el pensar**, se manifiestan en las subcategorías: *Liderazgo como capacidad, liderazgo como dominio o influencia y liderazgo como consecución de un objetivo*. Las formas de pensar fueron variadas, los actores destacan aspectos positivos y negativos; las preguntas abiertas favorecían que cada persona en cada grupo se manifestara de forma libre y espontánea.

## LIDERAZGO COMO CAPACIDAD

*“Liderazgo es tener capacidad de dirigir, tomar la vocería, aportar ideas innovadoras, dar soluciones a proyectos o situaciones”*

Al empezar a identificar las concepciones que tienen los actores escolares sobre el ejercicio de liderazgo fue importante partir de sus presabres y experiencias más cercanas.

**Los maestros**, manifiestan que liderazgo es tener *“la capacidad de dirigir un grupo humano”, para “tomar decisiones” y “solucionar problemas”, teniendo “la iniciativa” de “gestionar y motivar a un grupo”, también señalan que para liderar se deben tener “grandes capacidades comunicativas, emocionales, carismáticas y de responsabilidad”*. Ellos caracterizan al líder como la persona que *“organiza, dirige y motiva a una comunidad”* en forma *“responsable, basándose en el respeto hacia los demás”*. Igualmente expresan que el líder es quien tiene la *“capacidad de liderar un grupo de personas y ayudarlas en sus problemas”*.

Los **estudiantes**, expresan que liderazgo *“es tener la capacidad de guiar” y “colaborar a un equipo de personas”, es saber manejar un grupo y darse a “querer a todos los integrantes del grupo”, tomando “la iniciativa sobre algún tema o dificultad, para resolverlo” y poder beneficiar a “un grupo de personas o a una comunidad en general”*. La persona que lidera tiene la *“capacidad de dirigir, de trabajar, de motivar un grupo de compañeros”*. Ellos manifiestan que liderar *“es la capacidad de desarrollar una actividad”* que esté a su cargo o que tenga bajo su responsabilidad.

Los **padres de familia**, manifiestan que el líder *“es una persona integra, que tiene la capacidad de motivar, enseñar, transmitir confianza, respeto y ser organizada”*; también señalan que liderazgo *“es tener capacidad de poder liderar ante grupos, aportar ideas, dar soluciones a proyectos o situaciones de nuestros semejantes en*

*nuestra vida cotidiana*”. Para ellos, la persona líder debe tener “...*la capacidad que tiene un ser humano para proyectar ante los demás seguridad, apoyo y ayuda para sacar adelante situaciones problemáticas*”

Lo anterior se trata de construcciones personales como menciona André Giordan & Gerard de Vecchi (1995) “*La concepción es un proceso personal, por el cual un individuo estructura su saber a medida que integra los conocimientos...*” Es por esta razón que los sujetos interiorizan sus experiencias vividas para construir sus propios significados.

Estas concepciones dejan ver las características, habilidades, funciones y responsabilidades que según los participantes, definen a un maestro líder en su labor pedagógica. La mayoría de maestros consideran que un maestro líder es la persona que busca estrategias para la enseñanza en el aula, orientando con compromiso procesos pedagógicos que le aporten a la institución y al estudiante en formación académica y de valores, manifestando una actitud abierta al cambio frente a la gestión de proyectos para el logro de metas comunes en beneficio de la comunidad educativa.

Mientras que los estudiantes definen a un líder, desde su experiencia en el aula. La mayoría de estudiantes consideran que un estudiante líder es la persona que da ejemplo a sus compañeros, cumpliendo las normas planteadas en la institución y en el aula para una mejor convivencia. De igual forma es la persona que motiva con su compromiso, tiene habilidades y es capaz de asumir responsabilidades, tomando la iniciativa en la ejecución de proyectos e influyendo positivamente en el grupo con el ánimo de beneficiarlos.

Los padres de familia definen liderazgo desde la experiencia personal. Para ellos el liderazgo es la capacidad de un grupo humano, entendida como personas que se apoyan, aportan ideas, dan soluciones a situaciones presentadas en el

contexto con compromiso y responsabilidad social, valorando las cualidades y capacidades de los participantes de los equipos en pro del alcance de unas metas de común acuerdo.

## LIDERAZGO COMO DOMINIO O INFLUENCIA

*“Es el dominio o influencia que ejerce una persona dentro de un grupo”*

Los **maestros**, manifiestan que liderazgo como dominio o influencia *“es el ejercicio del poder sobre una persona o grupo”*. Ellos expresan que el líder es quien tiene la *“facultad de mandar y poder de convencimiento, ante un grupo de personas”*.

Al igual, los **estudiantes** expresan que el líder *“influye sobre las demás personas, para la realización de alguna acción”*. Ellos manifiestan que el líder *“es la persona que sabe dominar y manejar a un grupo de personas”*.

Mientras que los **padres de familia** conciben el liderar como dominio *“es imponer y mover masas para un bien común”*. Para ellos consiste en *“dominar un grupo de personas, tomar la vocería, hacer sugerencias”*, siendo *“influyentes en nuestro entorno”* aceptando *“ideas innovadoras con el fin de cambiar el mundo en el que vivimos”*

Los actores escolares dejan ver sus concepciones desde un liderazgo como la persona que ordena y espera obediencia. Quien lidera desde la dirección mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos. Es quien transmite poca confianza a sus seguidores. Motivando a las personas mediante el temor y el castigo; sin derecho a ser escuchado, imponiendo sus ideas a los demás sin la menor posibilidad de opinar y expresar su punto de vista, acuerdos o desacuerdos.

El autor Peter Senge (1994), nos proporciona en una de sus cinco disciplinas, el dominio personal, identificarnos con la visión de la organización para aceptar el compromiso de crecer juntos reconociendo las capacidades de la gente que nos rodea y brindando soluciones desde los objetivos trazados; conociendo quienes somos, qué queremos y qué somos capaces de lograr.

De acuerdo con la tercera disciplina, los Modelos Mentales son supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia. Trabajar con ellos supone (Senge, 1994) *"volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio"*.

En su mayor parte, todas las grandes ideas que fracasan no lo hacen porque las intenciones fueron débiles, o porque la voluntad flaqueó o incluso porque no existía una comprensión sistémica. Fracasan a causa de los Modelos Mentales, porque los nuevos modelos chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, la cuales nos limitan a modos familiares de pensar y actuar.

La necesidad de la jerarquía es un ejemplo de Modelo Mental muy arraigado. Sin embargo según Senge: *"en la Organización Autoritaria tradicional, el dogma era Administrar, Organizar y Controlar. En la Organización Inteligente, el "nuevo dogma" consistirá en Visión, Valores y Modelos Mentales. Las organizaciones saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación"*.

## LIDERAZGO COMO CONSECUCCIÓN DE UN OBJETIVO

*“Es poder enfocar y canalizar las capacidades y cualidades de una o más personas, hacia un fin o propósito común o privado”*

Los **maestros**, manifiestan que liderazgo como consecución de un objetivo “es *dirigir grupos hacia una causa*” logrando que a estos grupos los “*admiren, respeten y sigan*”. El líder es quien acompaña “*un grupo de personas para lograr un propósito o un proyecto*”, y de esta forma lo encamina hacia “*la superación y progreso*”; teniendo en cuenta “*el interés y la necesidad grupal*”.

Los **estudiantes**, expresan que liderazgo “*es poder colaborar en las cosas, que mi salón y mi institución requieran*” logrando “*desarrollar un propósito definido*”. Mientras los **padres de familia** dicen que el líder es quien puede “*enfocar y canalizar las capacidades y cualidades de una o más personas, hacia un fin o propósito común o privado*”, para ellos es el líder “*la persona que da ejemplo con sus ideas y las demás personas la siguen colocándose en el lugar o situación que se encuentran*” organizando “*...responsabilidades en un equipo de trabajo*”, delegando “*funciones*” y proponiendo “*metas*”. Buscando la manera de que las personas trabajen en pro de una comunidad.

Los actores escolares conciben a un líder como la persona que quiere alcanzar un objetivo coordinando ideas a seguir y buscando un seguimiento de su equipo, partiendo del interés y la necesidad para lograr una confianza y participación permanente.

Las visiones compartidas (Senge, 1994) derivan de su fuerza de interés común. Una razón por la cual los actores escolares procuran construir visiones compartidas es por sentirse parte de una tarea importante. Una visión compartida es el primer paso para lograr que los participantes comiencen a trabajar en conjunto y se logren crear una identidad común. Si logramos que nuestra visión personal se transforme en visión general y que no sólo la acepten sino la hagan

suya, entonces verdaderamente será una visión compartida. Cuando se logra esto se genera un fuerte vínculo, esta conexión lleva de todos los integrantes de la comunidad a obtener mejores resultados, algo así como que la unión hace la fuerza.

La segunda categoría **Compromiso con su quehacer pedagógico**, se evidenció con las siguientes subcategorías: *participación con otros, compromiso, escaso liderazgo por falta de sentido de pertenencia, liderazgo deficiente por necesidad de gestión y recarga de funciones.*

## **PARTICIPACIÓN CON OTROS**

*“Participar en un grupo y ser parte activa de una institución”*

**Los maestros** manifiestan que liderazgo es la participación con otros *“con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes”*, donde cada uno participa con *“respeto y dedicación a sus funciones”*, siendo *“responsables, organizados, colaboradores, comprensivos, activos, reflexivos, participativos y emprendedores”*.

Según los **estudiantes**, es importante llevarse *“bien con ellos”* y ayudarles *“en sus problemas”*; colaborando con la *“disciplina del salón y el aseo”*. Ellos expresan que como estudiante cuando un niño no entiende *“le explican”*. *Al igual dicen “los maestros nos ayudan a desarrollar mucho más como líderes y así ellos pueden ejercer mejor la función de ser maestros”*.

Para los **padres de familia**, participar con otros es comprometerse pues *“durante los años de estudio que mi hijo lleva en la escuela ha desarrollado habilidades para llegar a ser un buen líder”* siendo *“organizados”* y ganando *“la confianza de otras personas y de mis hijos”*.

Teniendo en cuenta al autor Kouzes & Posner (1995), estas evidencias demuestran que un líder ejemplar es quien desafía el proceso y está dispuesto a tomar riesgos con el fin de cambiar y mejorar la organización. Es inspirar una visión compartida, donde el líder ejemplar motiva a otros a participar en su visión y el trabajo hacia objetivos comunes. Mediante la colaboración con otros, el líder desarrolla relaciones de confianza y autoriza a otros a tomar decisiones, lo que les permite actuar.

## COMPROMISO

“Demuestran compromiso con su quehacer pedagógico”

**Los maestros** expresan el liderazgo como compromiso, es preocuparse *“por cada uno de mis alumnos”*, descubriendo en ellos sus *“fortalezas y debilidades”* para lograr que rindan positivamente. Ellos expresan que se interesan por *“conocer las inquietudes de los estudiantes”* y los motivan constantemente para que se esmeren por estar cada vez mejores, para que *“crean en mí y me sigan con la seguridad de no equivocarse”*

Los **estudiantes** conciben el liderazgo como compromiso, siendo el compañero que *“escucho las ideas de los demás, responsable, creativo”* y comprometiéndose con *“la disciplina en el salón”*, con la *“colaboración, ayudando a que este limpio y ordenado”* y preocupándose por los *“compañeros para que salgan adelante y también cuiden el salón”*; ellos expresan que se sienten capaces de *“colaborar, de motivar en forma positiva a mis compañeros para que sean más comprometidos y responsables”*

Los **padres de familia** manifiestan que en la institución *“existe personal muy calificado”* el cual está capacitado para *“ejercer el papel de líder en cualquier actividad que se le asigne”*; ellos piensan que el liderar de los maestros es bueno,

pues *“hacen buenas clases, son muy alegres, dan buenos consejos, aunque regañan mucho, pero es por el bien de nuestros hijos”*. De igual forma, perciben que como padres les *“falta más compromiso y esfuerzo para demostrar más liderazgo”*

Estos testimonios dejan ver la necesidad de los actores escolares por comprometerse para coordinar acciones con otros. Esta es la base para producir cualquier tipo de cambio. Se refleja que la clave de los logros radica en la capacidad de comprometerse a crear algo que no existía hasta ese momento. Tiene que ver con la posibilidad de crear nuevas prácticas en la manera de hacer y nuevas interpretaciones en la manera de pensar de forma que los compromisos sean consistentes con esa nueva realidad que se quiere crear.

Para Senge (1994), el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe liderazgo cuando las personas participan activamente en la creación de nuevos compromisos, es aquí donde el trabajo en equipo permite a los demás actuar. El liderazgo es un esfuerzo de equipo. Un esfuerzo compartido entre los actores escolares recurriendo al apoyo y la asistencia de todos aquellos que les ayudan a cumplir con el trabajo.

## **ESCASO LIDERAZGO POR FALTA DE SENTIDO DE PERTENENCIA**

*“es una virtud escasa en maestros y directivos”*

Los **maestros** expresan que el liderazgo es escaso por falta de sentido de pertenencia pues se *“manifiesta poco sentido de pertenencia por la institución”*; además, *“falta más proceso en el manejo de la motivación”* y la influencia que se debe tener a los miembros del grupo para *“realizar las tareas o logros en forma eficiente y así tener mayor sentido de pertenencia”*. Los **padres de familia** manifiestan que falta concientización de *“las responsabilidades que se adquieren*

*como padres” pues “vivimos muy despreocupados”; mientras los **estudiantes** expresan que “hay unos estudiantes que son muy vulgares y no nos dejan concentrar a los demás”, al igual se presentan casos de estudiantes que sí son aplicados y no los dejan liderar; y unos que se quejan mucho de otros, pero ellos también lo hacen, “les falta sentido de pertenencia”; ellos expresan que a los estudiantes les hace falta “motivación y sentido de pertenencia para lograr el liderazgo”.*

El sentido de pertenencia es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos. Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia.

Cada logro, es un granito de arena para la institución y también es la construcción sí mismos y de la sociedad. Cuando en los actores escolares hay sentido de pertenencia y satisfacción es posible vivir en un mejor ambiente.

Si se mira el entorno y se ve que está en buen estado, eso invita a cuidarlo y mantenerlo. Esto hace que los lugares y las herramientas que se usan estén en condiciones óptimas, así se facilita la tarea y se hace más fácil cumplir con las metas trazadas.

Cada uno de los actores escolares debe cuidar todo lo que representa la institución porque tiene un significado importante, una filosofía; de lo cual hace parte. El sentirse orgullo da valor como personas. Quien no tenga desarrollado el sentido social de la pertenencia, está en un lugar equivocado, se encuentra donde no le nace estar. La pertenencia da seguridad y autoestima; permite liderar y demostrar que se es parte de una comunidad.

Desde una mirada sistémica, la quinta disciplina ayuda a identificar algunas reglas, series de patrones y sucesos para prepararse de cara al futuro e influir sobre él en alguna medida. El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real para su análisis, comprensión y accionar.

## LIDERAZGO DEFICIENTE POR NECESIDAD DE GESTIÓN

*“Falta gestión y compromiso”*

Los **maestros** manifiestan que a *“los directivos les falta mayor gestión, presencia y comunicación con los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa”* Pues se refleja un *“liderazgo de conformismo, únicamente a cumplir lo básico”*. Limitándose a liderar sólo en las aulas de clase, a *“dirigir las clases, a cumplir lo que se pide”* Ellos expresan que los directivos solamente se limitan a *“cumplir y a estar pendientes que los maestros cumplan”* No se gestionan proyectos. Los **padres de familia** manifiestan que a *“los maestros les falta liderazgo”*, pues algunos se *“limitan a cumplir a medias sus funciones”*, no les gusta liderar procesos ni gestionar proyectos; mientras los **estudiantes** ven que es necesario pasar cartas a entidades para que apoyen la institución con espacios y actividades recreativas.

La gestión escolar denota acción, acción de carácter creativo e innovador, lo cual supone una intencionalidad y dirección de los actores educativos implicados. Teniendo en cuenta el proyecto CIGA (2002) se entiende la gestión escolar, *“como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución”*.

Los equipos de gestión escolar permiten la participación como medio de reflexión-acción, para que de cara a la realidad se puedan ofrecer propuestas de intervención que respondan a aspiraciones y expectativas de todos los actores involucrados. Al igual que la recursividad, para promover la elaboración de visiones y estrategias compartidas que posibiliten la direccionalidad en la toma de decisiones, para otorgar el poder de planear y ejecutar. De esta manera poder llegar a ser una fuente de aprendizaje y modelaje para sus integrantes.

### **RECARGA DE FUNCIONES.**

*“A última hora se hacen cambios por lo que se recargan las funciones”*

Los actores escolares expresan *“muy pocos son líderes”*. Según los maestros los líderes que hay a veces se *“sobrepasan con actividades que se tienen que realizar”*; piensan que en la institución no hay liderazgo, lo que ellos observan es *“autoritarismo y recarga de actividades”*. Los padres de familia manifiestan *“falta organización de actividades”*, pues según ellos *falta “cumplimiento con el cronograma asignado”*

Los maestros muchas veces están preocupados por lo que tienen que hacer como: preparar las clases, mantener la disciplina y el orden, organizar eventos culturales, sobre llevar horarios extensos, disponer de tiempos extras los fines de semana, el hacinamiento escolar, el conflicto en el aula, la falta de diálogo y el poco compromiso de los padres para con sus hijos, lo cual genera una recarga de funciones laborales que atentan contra su salud física, emocional y psicológica; es “normal” en las instituciones públicas, la “proyectitis”, es decir, proyectos que llegan desde fuera de la institución a los que hay que responder, se les asignan nuevas tareas, que alejan al maestro de sus espacios familiares, de la relación de compañerismo y del trabajo en equipo.

La tarea de educar es una tarea colectiva. Para mejorar la calidad educativa es imprescindible incrementar los equipos de trabajo, al tiempo que aunar voluntades, esfuerzos, ideas y responsabilidad. La participación de todos los actores escolares implicados es imprescindible para fortalecer la calidad y el mejoramiento continuo. Las decisiones deben seguir tomándose por consenso, por la mayoría, trabajando en equipo y aportando individualmente para conseguir una visión global del aprendizaje.

**La tercera categoría emergente es liderazgo como participación activa en proyectos**, se evidenció con las siguientes subcategorías: *participación en los proyectos educativos, proyección de metas compartidas, contribución como actor educativo y trabajo en equipo.*

## **PARTICIPACIÓN EN LOS PROYECTOS EDUCATIVOS**

*“Participando activamente en la formación de los estudiantes en democracia, incentivándolos para que participen activamente también en el proceso electoral, formación del gobierno escolar y comités del curso”*

Los **maestros** expresan *“...la participación activa en los proyectos que se desarrollan en la institución”* permite gestarlos y ponerlos en marcha, manifiestan que un líder es *“el que acompaña en cada uno de los proyectos pedagógicos que tengan que ver con el educando, docente, institución y comunidad”*, dicen que es necesario *“participar en la consecución de metas que favorezcan el entorno”* en el que se desempeñan. Resaltan la importancia de liderar *“...proyectos de educación sexual, sobre el cuidado del medio ambiente, campañas en favor de la comunidad como charlas a padres de familia sobre el manejo y cuidado de los niños”* y *participar activamente en el “...consejo académico...”* para orientar *“a los padres en reuniones y charlas informales”*.

Los **padres de familia** expresan que en la institución se están orientando proyectos como *“educación en valores, educación sexual o proyecto de vida”*, ellos manifiestan que un líder es la *“persona que se encarga de ayudar a resolver los problemas y dificultades tanto de conflicto como de motivos”* siendo quien propone la participación en *“proyectos fáciles de solucionar y de cumplir”*.

Los **estudiantes** expresan que han *“participando en las elecciones estudiantiles”*, para ellos el ser elegidos como vocero del grupo demuestran *“la posibilidad de manejar bien el grupo y ayudar a resolver los inconvenientes que se presentan”*.

Los actores escolares ven que la participación garantiza que cada persona pueda ocupar un lugar en la comunidad y contribuir al desarrollo de esta. La participación es un elemento fundamental para la estabilidad democrática, que implica a las personas en los procesos de decisión pública (uno de los derechos básicos de la persona).

La participación en la vida escolar depende de la voluntad y la capacidad de los actores escolares para comprometerse con los demás, así como con la comunidad y con la Institución Educativa. Los actores aprenden a participar participando, siendo personas comprometidas en la orientación y puesta en marcha de proyectos que beneficien un colectivo.

## PROYECCIÓN DE METAS COMPARTIDAS

*“El que orienta procesos y en su actuar manifiesta compromiso y está dispuesto con una actitud abierta al cambio”*

Los **maestros** manifiestan que *“un maestro líder es la persona que busca estrategias para la enseñanza, se capacita, lee y de acuerdo a sus búsquedas orienta a las demás personas”*; al igual es quien expresa claramente las ideas y conocimientos *“los cuales me dan poder, para utilizarlo en beneficio de los*

*demás”; expresan que es necesario estar constantemente “motivando, gestionando, dando iniciativa, promoviendo y evaluando a un grupo”.*

Los **padres de familia** opinan *“con mi ejemplo y carisma positiva puedo contagiar de alegría y entusiasmo a mis hijos, presentándoles diversas formas correctas, para afrontar las diferentes circunstancias que se presentan en nuestra vida”, para ellos es importante desempeñarse en los proyectos con “gran responsabilidad” teniendo en cuenta “que no solo me favorezcan a mi sino también a toda la comunidad educativa”.*

Los **estudiantes** expresan que como voceros de aula tienen el *“papel de ayudar a los compañeros”,* manejando los niños *“para que no molesten”,* brindando explicación a los niños en *“temas que ellos no entienden y que yo si entiendo”* y haciendo *“que trabajen y que terminen la actividad, hablando pasito, sin gritar”*

La visión según Senge (1994) es *“una imagen del futuro que deseamos”,* es decir, nos muestra a dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí; compartida, es decir, hacer el camino todos juntos sin excluir a nadie, todos pueden participar en la medida que deseen hacerlo, pero, como todo proceso, nunca termina, porque cuando se llega a la primera meta ya estamos preparando las próximas.

Según el autor *“Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso”.* Claro puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

La visión es verdaderamente compartida, si logramos que nuestra visión personal se convierta en la visión de todos los demás integrantes de la Institución, donde cada actor escolar se identifique con ella y la haga suya, entonces es así como es verdaderamente compartida.

## CONTRIBUCIÓN COMO ACTOR EDUCATIVO

*“Es quien contribuye como participante activo de la comunidad”*

Los **maestros** manifiestan que *“el maestro líder es el que organiza y dirige determinadas actividades para luego ser ejecutadas por la comunidad educativa”*, para ellos contribuir como actores educativos es necesario *“cumplir cabalmente de modo que no haya repasos ni obstruya el trabajo de los demás”*; piensan que es necesario *“Exigir que se den los recursos necesarios: físicos o humanos”* y que *“deleguen la autoridad necesaria”*.

**Los padres de familia** expresan su contribución *“aportando mediante ideas la solución a problemas que se presentan en nuestra comunidad, en el barrio, vereda, instituciones, en la casa, para que cambie nuestro entorno”*, en la institución he contribuido siendo *“representante de los padres de familia al consejo académico”*, siendo *“miembro de la juntas de comisión de evaluación escolar”* e *“involucrándome en el proceso de renovación, mejoramiento, excelencia iniciado por la institución”*.

Los **estudiantes** contribuyen como actores escolares asumiendo *“con compromiso las responsabilidades”*, *“procurando que todo salga bien y a tiempo”* para *“trabajar en favor de la comunidad educativa”* y así *“lograr la excelencia”*

El desafío es potenciar la actividad transformadora de los actores-sujetos hacia compromisos individuales y colectivos, articulando su participación plena en la

propuesta de promoción y transformación del liderazgo en la escuela y, sobre toda esa base, avanzar en la construcción de una comunidad más participativa.

El maestro es el actor principal en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa pues es el nexo en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, con las posibilidades y oportunidades de participación de los padres de familia con los compromisos y visiones institucionales.

## TRABAJO EN EQUIPO

*“Es aunar esfuerzos para conseguir metas”*

Los **maestros** opinan que *“el maestro líder fomenta en su grupo acciones que conducen al buen comportamiento, trabajo en equipo, aceptación de las órdenes impartidas y acatamiento de las normas de convivencia”*; para ellos con el trabajo en equipo se fortalece *“la armonía con todos sus compañeros”* llevando a cada uno de los estudiantes como *“guía, orientador y amigo”*.

Los **padres de familia** resaltan la importancia de guiar a sus hijos *“ayudándolos a desarrollarse en un mundo de convivencia de manera respetuosa y responsable con los demás”* fortaleciendo el trabajo en equipo para *“lograr metas necesarias a favor de la comunidad”*.

Los **estudiantes** expresan *“si unimos esfuerzos, trabajamos en equipo y somos responsables lograremos ser la mejor institución de Bucaramanga”*, ellos ven la necesidad de trabajar unidos para conseguir metas y llevar en alto el buen nombre de la institución.

Estas evidencias dejan ver al líder como la persona que da forma a la estructura de su equipo, quien con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano

necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales. El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

El trabajo en equipo es el alma misma de la Institución Educativa. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital.

Para los actores escolares, el trabajo en equipo está relacionado con las estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos, involucrando a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Según Peter Senge (1994), en su cuarta disciplina, el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean, se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y la del dominio personal.

#### **4.2.2. Prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo**

Las prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo en la escuela se identificaron a partir de las situaciones escolares que los actores experimentan o vivencian como favorables o no para el ejercicio del liderazgo, se presentan de mayor a menor frecuencia según la recurrencia en las respuestas de los actores educativos.

## ➤ EN DIRECTIVOS

Frente a las prácticas que favorecen el liderazgo, en los **directivos** se ha percibido en primer lugar **la gestión de recursos**, gracias a la promoción de *“grandes campañas”, “la práctica de proyectos de vida”, el “gestionar para conseguir recursos” para “organizar a tiempo los proyectos a desarrollar” y dar así “debido cumplimiento”, ellos ven la importancia de “trasmitir la información de cursos y capacitaciones” para fomentar la “organización de proyectos y/o eventos que despierten la creatividad de los estudiantes y docentes.”*

En segundo lugar, se encuentra el **diálogo**, como *“actitud abierta y asertiva para convocar el personal”, buscando constantemente “el trabajo con la comunidad y el diálogo”, brindado espacios de “orientación necesaria para cada uno de los integrantes de la comunidad educativa” propiciando el “mantener canales efectivos de comunicación, seguimiento a las acciones y gestión permanente”*

**La transmisión de información** se encuentra en tercer lugar, identificada como *“transmisión de información sobre cursos y capacitaciones” a la comunidad, presentando las “actividades programadas durante el año”, comunicando, innovando y propiciando nuevas propuestas para llevarlas a cabo con la “dirección y colaboración” de los maestros y padres de familia para realizar acciones en beneficio de todos.*

En un cuarto lugar, **espacios de aprendizaje**, como *“la disposición y colaboración” para “sobresalir siempre en todo lo que se alcance”, dando “espacios para aprender” y “construir ideas”, asistiendo a las izadas de bandera, eventos culturales y pedagógicos, brindados espacios para realizar salidas pedagógicas donde lleven a los estudiantes “a visitar lugares educativos”, es necesario que los directivos “salgan de su oficina y puedan ver qué es lo que está pasando con su escuela”*

**Las acciones en beneficio de la comunidad**, en un quinto lugar, expresadas en el *“liderar acciones para que la escuela sobresalga con el compromiso de todos”*, comprometidos con *“su funcionamiento”* y generando *“responsabilidades que nos permiten aprender más”*. Los actores ven la necesidad de *“orientar, aportar los recursos y ceder los espacios para diferentes liderazgos”* permitiendo a docentes, padres y estudiantes *“liderar proyectos que promuevan la participación e integración de la comunidad a la escuela”*

Finalmente, se halla en el sexto lugar la **promoción del proyecto de vida**; contemplada en los espacios que *“promuevan en los docentes la práctica de proyectos de vida”* para *“conocer a los estudiantes”*; ven necesario por parte de los directivos *“pasar por los salones y presentarse”* a los estudiantes; manifiestan que *“el respeto”* y *la “puntualidad”* se dan con el ejemplo a la comunidad.

La complejidad de las funciones que debe desarrollar un directivo hoy requiere de una complementariedad de tareas y roles y esencialmente de la necesidad de conformar en sus escuelas verdaderos equipos de trabajo.

La gestión implica un reconocimiento donde el currículo es el producto de un proceso de toma de decisiones que involucra aspectos políticos y que condiciona las dimensiones que deban tomarse con relación a los aspectos organizativos, administrativos o comunitarios de la Institución. Este hecho pone en un lugar central las tareas de asesoramiento, orientación y acompañamiento que desarrolla el Directivo relacionadas con él en el diseño de opciones y acciones vinculadas a las propuestas de enseñanza, a los modos de organizar y promover rutinas que hagan posible la convivencia democrática en la escuela, a las formas de establecer un vínculo real con la comunidad en la búsqueda de lazos que den lugar a las nuevas generaciones.

Las prácticas que desde los Directivos, obstaculizan el ejercicio del liderazgo, de mayor a menor frecuencia, la que mayor impide el liderazgo es **poco contacto con la comunidad**, *“cuando no saben dialogar y escuchar a los padres de familia y estudiantes”, se evidencia “indiferencia y falta de conocimiento” de la escuela y “sus necesidades”; el poco contacto y la escasa “comunicación entre la comunidad educativa”.*

Se encontró en segundo lugar la **falta de presencia**, expresada en la necesidad que hagan *“presencia en las aulas de clase”*, donde se brinden espacios de *“participación, seguimiento y acompañamiento”* en los procesos que se dan en la escuela.

Un tercer aspecto **el no tener un cronograma de actividades escolares**, para conocer a *“tiempo la programación”* de las actividades a desarrollar, la necesidad de tener claro los *“proyectos a desarrollar en el año escolar”* para evitar *“recargas labores y contratiempos en el camino”*

**La falta de apoyo de la SEB**, aparece en cuarto lugar, como la necesidad de *“apoyo de las entidades públicas como la Secretaria de Educación de Bucaramanga, que tienen a su cargo la educación del municipio”*; el compromiso con *“las necesidades de la escuela”, “los recursos, espacios y presencia”* para brindar solución a los problemas más sentidos por la comunidad.

En quinto lugar, **el escaso compromiso** de los directivos por *“no permitir desarrollar las nuevas propuestas para mejorar”*, la necesidad de *“mejorar los aspectos negativos”*, se percibe poca visión para encaminar la institución, hacia *“un futuro con proyección”*.

Por último, **la falta de gestión de recursos**, como una situación que demuestra *“el poco compromiso y sentido de pertenencia”* para con la institución, el no *“preocuparse por gestionar recursos”* para la terminación de la construcción de la

planta física de la escuela, y la necesidad de permitir *“la vinculación de universidades”* con las prácticas académicas.

Estos obstáculos dejan ver la necesidad que los directivos experimentan por orientar procesos de integración hacia la comunidad y mantener buenas relaciones, donde exista más contacto con la escuela y un seguimiento a estos; buscando apoyo en las instituciones más cercanas y generando espacios para construir y difundir información básica acerca de los procesos de enseñanza y aprendizaje; organizando momentos para diseñar y promover iniciativas y/o proyectos que promuevan el mejoramiento de los procesos y los resultados; de sentirse parte de la escuela, aprovechando los recursos existentes y gestionando otros para el bienestar de la comunidad y cumplimiento de sus tareas educativas.

#### ➤ **EN MAESTROS**

En los **maestros**, **las prácticas que favorecen el ejercicio del liderazgo** resaltadas con mayor frecuencia son las **actividades culturales**, *“cuando hay izadas de bandera ellos se preocupan por hacer algo bien hecho”*, preparando a los estudiantes para participar y representar al salón, llevando a cabo con *“alegría las diferentes actividades”* y permitiendo su participación en actividades como festivales de la canción, de coplas, del idioma, de danza, entre otros; de igual forma en la organización de actividades a nivel del aula de clase con la puesta en marcha de los proyectos de aula.

En segundo lugar, **proyectos de aula**, que permiten desarrollar a nivel de aula procesos de *“enseñanza –aprendizaje”* visualizando las necesidades de los estudiantes para un mejor trabajo de las diferentes asignaturas; esto brinda la posibilidades de *“participación a los actores escolares”* en torno al aula partiendo del *“interés de los estudiantes”*, comprometiendo a los padres de familia e integrando a los maestros y directivos en los avances logrados en el grupo.

El **sentido de pertenencia** en tercer lugar, como la necesidad de estar *“siempre en contacto con los estudiantes”*; el cumplir con *“responsabilidad y compromiso”* los nuevos proyectos de mejoramiento. Brindando *“incentivos, motivación y la oportunidad de afianzar el clima institucional”* desde la práctica de valores como *“el amor por el estudio, ejercicios de mente, cuerpo y espirituales”*. El sentir que se es parte de la escuela *“como un segundo hogar que se respeta y se siente aprecio para cuidarla y mejorarla”*

Una cuarta práctica la **integración escolar**, destacando la necesidad de realizar *“clases muy interactivas, buscando constantemente la motivación del estudiante a participar”*. Siendo fundamental la actualización de los maestros y directivos para *“aportar ideas cada vez mejores a los estudiantes”*. Que haya integración, que los *“maestros salgan del aula”*, que se *“involucren y apoyen a los estudiantes en el ejercicio democrático durante todo el año”* desde la puesta en marcha del gobierno escolar.

La **responsabilidad y compromiso** aparece en quinto lugar, los actores escolares expresan que *“el compromiso, el respeto y las ganas que muestran algunos maestros para involucrasen en todos los procesos”* son fundamentales a la hora de comprometerse con actividades innovadoras; de igual forma la *“responsabilidad e interés”* con su labor dejan ver en ellos la satisfacción de ser maestros.

Finalmente, la **organización de comités**, como una estrategia que permite *“aunar esfuerzos y trabajo a la hora de llevar a cabo en la institución proyectos innovadores”*; de esta manera se puede liderar *“propuestas inteligentes”* para el mejoramiento de la institución *“como las campañas de aseo y embellecimiento ambiental”*, lideradas desde el comité ambiental, *“la celebración de cumpleaños y de fechas especiales”* lideradas desde el comité social, *“los concursos de ortografía, de lectura y olimpiadas matemáticas”* desde el comité académico, *“el*

*proyecto de vida y de sexualidad*” liderado por el comité de valores. Esta “*organización de comités*” permite trabajo en equipo y responsabilidades compartidas.

El respeto, el diálogo, la escucha y la responsabilidad del deber cumplido son acciones que deben propiciarse para alcanzar logros exitosos, lo cual contribuye a mejorar la calidad de vida de los estudiantes y padres de familia. El llevar a cabo proyectos transversales a todas las áreas permite integración curricular y trabajo en equipo de los maestros, coordinando actividades y estrategias que permitan el avance de los estudiantes y así ser pioneros en la orientación de proyectos de aula.

Las **prácticas que obstaculizan el ejercicio del liderazgo** se destacan a continuación, siendo la de mayor importancia la **falta de apoyo, recursos y espacio**, partiendo de la “*falta de recursos, material didáctico adecuado*” con el cual se puedan desarrollar clases interesantes; se ve muy marcada la necesidad de espacios físicos como la biblioteca, sala de informática, laboratorios y en especial la falta de lugares deportivos.

En segundo lugar, la **falta de escucha**, se observa “*cuando los directivos no escuchan las opiniones o ideas de los maestros o estudiantes*” lo cual no permite el diálogo y compromiso con los proyectos a realizar. La necesidad de escuchar los aportes de la comunidad para una mejor integración y conocimiento de la misma.

En tercer lugar, un aspecto esencial, la **falta de comunicación**, es un obstáculo muy marcado, pues los actores expresan que “*la comunicación es un aspecto de vital importancia para saber hacia dónde vamos*”; en la escuela falta generar espacios de comunicación entre los actores escolares, para conocerse, brindar aportes, “*conocer las necesidades más sentidas de la comunidad y ver hacia dónde vamos*”; “*Se necesitan espacios de reflexión permanente para mejorar*”.

El **escaso trabajo de equipo**, en cuarto lugar, los maestros no pueden trabajar en equipo *“cuando no los dejan rotar, por que a veces vienen profesores de distintas materias que no se comprometen”*; además se observa *“falta de preparación y seguimiento de procesos”*; donde el compromiso del aprendizaje en equipo es fundamental para alcanzar metas compartidas en los diferentes grupos, de esta manera el trabajo es distribuido y todos se ven comprometidos con los objetivos trazados.

Las **críticas destructivas**, aparecen en quinto lugar, expresadas en la forma de decir las cosas, pues se observa que el *“no decir las cosas con sentido”* ocasiona mal entendidos *“negativizándose a todo cambio”*; en algunos momentos se escuchan *“críticas destructivas”* que indisponen a la comunidad.

Por último, la **falta de motivación**, se manifiesta en el *“no poseer sentido de pertenencia”* por la falta de responsabilidad, no desarrollando el programa académico planificado desde el inicio del año; además, la falta de motivación para buscar *“proyectos nuevos e innovar en el aula de clase”*, *“siendo muy psicorrigidos”* en sus clases, agresivos y despreocupados.

Estos obstáculos expresan la necesidad de los maestros por buscar más apoyo en la Secretaria de Educación de Bucaramanga, gestionando recursos y espacios para el desarrollo de las actividades académicas y los eventos culturales y deportivos que realiza la institución; la falta de escucha a la hora de entablar diálogos con la comunidad alejando a los actores escolares de los compromisos y metas proyectadas; se observa en momentos falta de comunicación en la escuela pues en ocasiones no se enteran a tiempo de las necesidades de la comunidad, existen pocos espacios para conocerse y brindar aportes a estas situaciones; el escaso trabajo de equipo evidenciado en el poco compromiso por integrarse a la comunidad de maestros, estudiantes y padres de familia debido a las constantes críticas destructivas y falta de motivación de sentirse parte de la escuela y de

conformar equipos de trabajos sólidos que se planteen retos y asuman responsabilidades compartidas.

### ➤ EN PADRES DE FAMILIA

En los **padres de familia** la práctica que mayor favorece el ejercicio del liderazgo se evidenció en la **colaboración**, *“ayudando a los estudiantes a hacer los trabajos”*, siendo necesario desde el hogar apoyar a *“nuestros hijos”* en su formación, brindando un *“seguimiento oportuno a sus tareas y compromisos académicos”*, comprometiéndose con la escuela en las necesidades más sentidas.

En segundo lugar, **la participación en eventos**, cuando *“ellos vienen a nuestras presentaciones, de esa forma nos ayudan a tener fortaleza y alegría”*; brindándonos ideas para *“participar en bailes o obras de teatro”*.

**La responsabilidad**, en tercer lugar, el sentirse parte de la comunidad educativa brindando *“ayuda a los profesores en los proyectos”* y *“responsabilizándonos de metas necesarias para sacar adelante esta escuela”*

**El respeto**, aparece en cuarto lugar, como la base sobre la cual se sustenta y garantiza la convivencia, el reconocimiento del otro y valoración de la institución, el respeto es *“aceptar y comprender tal y como son los demás”*, *“aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra”*; los actores escolares expresan *“hay que aprender a respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás”*, pero no solo a las personas se les debe el respeto sino también a los *“bienes, mobiliarios y enseres de nuestra institución”*.

En quinto lugar, **la comunicación permanente**, manifiestan que es necesario como padres desde la casa *“promover el liderazgo con su ejemplo”*, porque así de esa manera *“ellos nos ayudan a entender más”*; organizar en la escuela *“espacios de participación y diálogo a través de talleres”*, buscando *“información y comunicación permanente con los hijos y maestros”* y así participar en acciones de mejora para la institución

En general los padres de familia manifiestan que el compromiso y la participación en las actividades programadas por la institución permiten un acercamiento más profundo con la comunidad, delimitando las necesidades más significativas y gestionando ayudas educativas que aporten al mejoramiento de estas situaciones; mencionan que es *“importante reflexionar sobre el respeto”* en el cómo debe ser la relación con los demás y la responsabilidad de los compromisos adquiridos como el asumir tareas que permitan sacar adelante los proyectos de la escuela y alcanzar los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo para el mejoramiento continuo de la institución.

En los **padres de familia** se evidencia como **prácticas que obstaculizan el ejercicio del liderazgo**, en primer lugar **el tiempo**, pues algunos padres *“trabajan y no nos pueden ayudar con los trabajos y tareas del colegio”*; se observa un escaso tiempo por sus compromisos laborales y la dificultad de pedir permisos para cumplirlos.

En segundo lugar, **desinterés**, en algunas ocasiones falta compromiso académico con los hijos pues según los estudiantes les falta en el hogar abrir espacios para *“ayudar a hacer tareas”* y falta interés por asistir *“a las reuniones programas por la institución”*; se observa poca *“interacción y participación”* del padre hacia la escuela.

**Escasos espacios para ejercer liderazgo**, aparece en tercer lugar, visto desde la *“falta de compromiso de los directivos y profesores para trabajar en equipo con nuestros padres y demás compañeros”*; no se generan *“espacios de participación y liderazgo”*; no se permite por parte de quienes ejercen el liderazgo *“llevarlo a cabo”*, pues siempre se encuentra un obstáculo en el camino.

La **falta de sentido de pertenencia** en cuarto lugar, sentida desde la *“no participación”*; les falta *“tener sentido de pertenencia”* vinculándose a las actividades de la escuela, conociendo el ambiente de trabajo de sus hijos, identificando las necesidades de los estudiantes; ellos *“ven las diferentes situaciones, pero no hacer nada por mejorarlas”*

En quinto lugar, **la apatía**, reflejándose en su escasa integración a la institución, a veces así tengan tiempo *“no quieren participar”*; se muestran *“apáticos a participar”* en los eventos programados por los maestros y directivos.

Los padres de familia manifiestan que aunque el tiempo es un grave obstáculo para ellos, es necesario ser conscientes de la responsabilidad de expresar sus opiniones y liderar acciones en pro del bienestar de sus hijos; mencionan que es importante reflexionar sobre la importancia del trabajo en equipo como acción fundamental en la consecución y alcance de un logro; ven que es fundamental asistir a las reuniones programadas y expresar sus puntos de vista para promover acciones que permitan a los padres de familia integrarse a la escuela y hacer de ella, un lugar de encuentro, comunicación y enriquecimiento personal.

#### ➤ **EN ESTUDIANTES**

En los estudiantes se manifiesta como práctica que favorece el ejercicio del liderazgo en primer lugar, la **participación en el gobierno escolar**, expresando *“a*

*nosotros nos permiten liderar cuando nos ponen una acción”; desde el gobierno escolar “cuando somos voceros, cuando ayudamos al colegio”*

En segundo lugar, **formación en valores**, los actores escolares manifiestan que el *“respeto por los demás”, la “responsabilidad frente a los compromisos”, la “participación activa y propositiva”* y el *“manejo adecuado de la comunicación”* son aspectos esenciales para la *“formación en valores”*; resaltan el *“compromiso y la responsabilidad”* por cumplir a cabalidad el desarrollo de las clases de ética y valores y la elaboración de *“proyectos significativos como el proyecto de vida”* que permite brindar espacios de reflexión y proyección a futuro.

Las **campañas escolares**, aparecen en tercer lugar, ellos manifiestan la necesidad de *“liderar campañas de aseo”* para el embellecimiento de a institución; expresan: *“cuando tienen una campaña de reciclaje todos se unen para recoger la gran cantidad de material reciclaje para ganar el concurso”* y así poder recoger fondos para las necesidades más sentidas de los estudiantes.

La **orientación de maestros**, como cuarto lugar, expresada en los actores *“cuando los maestros y directivos nos dejan ser líderes en las actividades que ellos tienen”*; la orientación y *“el desarrollo que imparte la maestra en el aula”*; brindando apoyo desde el proyecto de democracia en la formación de *“líderes para el gobierno escolar”* y generando espacios de liderazgo en los *“proyectos de aula”*.

En quinto lugar, el **acompañamiento de padres de familia**, expresada desde la necesidad de vinculación de los padres a los eventos de la escuela, participando en *“la preparación para las presentaciones”*.

Para finalizar, la **participación en actividades literarias y lúdicas**, reflejada en la participación de los estudiantes en *“las actividades literarias”*; permitiendo

demostrar sus *“habilidades en las diferentes áreas: lectura, matemáticas, danza, dibujo, ciencia, tecnología, etc.”*; actividades que los *“involucren y ayuden a su autoestima”* como la participación en presentaciones, grupos de danzas, deportes, foros, mesas redondas, debates, etc.”

Los estudiantes perciben como situaciones favorables la participación en el gobierno escolar, la toma de decisiones dentro del aula para una mejor convivencia, los eventos deportivos y culturales que permiten dar a conocer aptitudes frente a las diferentes disciplinas y participar en comunidad.

Los estudiantes evidencian como práctica que obstaculiza el ejercicio del liderazgo, en primer lugar, la **falta de compromiso**, debido al *“miedo a ser observado o que los demás lo critiquen”*; los estudiantes *“no poseen compromiso y responsabilidad para trabajar en equipo”* para así avanzar y lograr las metas.

La **indisciplina constante**, se encuentra en segundo lugar, expresada como una problemática *“si nos portamos mal nos deben regañar, para evitar tanta indisciplina del salón”*; ellos perciben que el “ser desobedientes obstaculiza el ejercicio del liderazgo”; pero también el *“no poner atención a clase”* no les permite saber las metas que el maestro propone al curso.

La **falta de apoyo de maestros**, en tercer lugar, como una necesidad sentida desde *“la falta de apoyo y dirección por parte de docentes, directivos y padres, incluso de sus mismos compañeros”* a la hora de realizar alguna actividad donde necesitan de su orientación.

En cuarto lugar, **escasos espacios para ejercer liderazgo**, debido a que no se les ofrecen momentos participativos donde puedan poner en acción su liderazgo: *“tenemos muchas ideas, pero no nos permiten espacios para llevarlas a cabo”*, como estudiantes les gustaría que en la escuela *“nos brinden espacios para*

*dialogar, presentar nuestros aportes” de esta manera ellos participan y se sienten escuchados por la comunidad.*

La **irresponsabilidad**, en quinto lugar, vista como *“algunos problemas de responsabilidad con los alumnos y maestros”*; el desconocimiento de las condiciones de la institución, *“el desinterés, indiferencia, exclusión y apatía”* por ser responsables en la escuela; la falta de espacios donde se *“involucre a la comunidad y les asignen responsabilidades”*

Por último, la **escasa comunicación**, debido a una falla recurrente en la institución de no decir a *“tiempo lo que sucede en la institución”*, las decisiones se toman a última hora, pero *“no se brinda comunicación a la comunidad”*, la falta de un cronograma de actividades que se cumpla, donde se comuniquen las actividades a desarrollar por cada periodo *“tanto para los padres, como para los estudiantes y maestros”*.

Los estudiantes sienten algunos obstáculos, como la falta de compromiso en los voceros de aula; la necesidad de plantear ideas claras en las propuestas de aula, metas realizables en colaboración con los demás estudiantes; la falta de responsabilidad a la hora de liderar proyectos que favorezcan a la comunidad, el manejo de las relaciones personales, el diálogo y el respeto, como valores esenciales para llevar a cabo compromisos de equipo que permitan a todos tener sentido de pertenencia con la institución y sentir que es su segundo hogar de convivencia.

### 4.2.3 Definición de las características de la propuesta pedagógica para la promoción del liderazgo en los actores educativos

Las características de la propuesta surgen como resultado de la participación de los actores escolares a través de los talleres y grupos focales, se identificaron las siguientes:

#### ➤ Participativa

Los **actores escolares** expresan *“me gustaría que la propuesta permita que los estudiantes participemos”*; una propuesta que *“nos deje participar y brindar nuestros comentarios”*; donde cada uno *“participa con respeto y dedicación con sus funciones”* para el “logro de los objetivos comunes”. Una propuesta muy activa y que logre que todos los miembros de la comunidad *“se involucren en el proceso”*, para obtener resultados que se vean a *“corto plazo y que no queden consignados en el papel, ya que esto se da siempre”*

Estos testimonios dejan ver la necesidad de los actores escolares por buscar comprometer a toda la comunidad educativa en la construcción y desarrollo de la propuesta basada en los principios de liderazgo participativo, en donde cada uno de los actores de la comunidad sienta de forma autónoma, la libertad de participar, ofrecer sus opiniones e involucrarse para lograr objetivos propuestos.

#### ➤ Contextualizada

Los **actores escolares** manifiestan que quieren una propuesta que tenga en cuenta *“nuestros problemas”*, que permita dar solución a las *“necesidades de los estudiantes”*, que *“refleje las necesidades de la comunidad”* partiendo de los *“intereses sentidos de la comunidad frente al ejercicio del liderazgo”*. Desean

*“una propuesta contextualizada que logre incentivar las necesidades desde los eventos culturales y sociales”.*

Las evidencias brindadas por los participantes permiten comprender la necesidad que la propuesta se construya teniendo en cuenta las características propias de la institución en los aspectos culturales y sociales, buscando crear expectativas de mejoramiento con un trabajo integral por parte de la comunidad.

➤ **Promueva el trabajo en equipo**

Los **estudiantes** expresan *“necesitamos trabajar en equipo para lograr las metas, unirnos con nuestros padres, maestros y directivos”, así “lograremos ser el mejor colegio de Bucaramanga”*; los **maestros** ven la necesidad de *“organizar en la institución un equipo de liderazgo”* que esté pendiente de recordar las actividades a realizar y de hacer seguimiento a los comités” buscando un *“trabajo compartido para el logro de las metas”*; mientras los **padres de familia** manifiestan que se necesita *“exigir compromiso, trabajo en equipo y dedicación de tiempo”*. La propuesta debe tener en cuenta el trabajo en equipo como *“una característica clave para lograr metas claras”*; la importancia del trabajo en equipo, para *“no recargar la responsabilidad en una persona sino en un equipo que se propone metas a corto, mediano y largo plazo”*

Toda Institución Educativa está conformada por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo. Peter Senge (1994) lo menciona en su cuarta disciplina, los equipos de trabajo se centran básicamente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas para el bienestar de la institución u organización.

El trabajo en equipo implica integrar a los actores escolares con sus diferencias hacia el objetivo central, guiados por el líder para obtener resultados positivos, enfatizados en el conocido lema: *“todos para uno y uno para todos”*. Lo cual disminuye la carga de trabajo, ya que varias personas se comprometen, se desarrolla el respeto y la escucha para obtener mejores resultados.

➤ **Mejore la comunicación**

Los **actores escolares** expresan que es necesario *“buscar la comunicación en todo momento de todos los integrantes”*, conocernos *“como comunidad de la escuela y mejorar la comunicación con los padres, maestros y directivos”*. Es necesario *“una propuesta que genere presencia y comunicación con los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa”* para así de esta manera *“mejorar la comunicación para con los maestros, coordinadora y rector”*.

Los **padres de familia** ven importante la creación de una *“asociación de padres de familia, para estar enterados de lo que sucede en el colegio”*; donde participen personas dinámicas, activas, comprometidas, o la creación de una *“Red de padres trabajando en pro de las necesidades sentidas de la institución y de los niños”*. En general los actores manifiestan que se debe construir una propuesta que *“genere espacios de comunicación permanente para afianzar las relaciones personales con los actores escolares”*

Estas evidencias permiten ver la comunicación como la capacidad para intercambiar con efectividad y empatía conceptos, criterios e ideas, a través de diferentes estrategias y recursos, según las características del contexto y los participantes del proceso comunicativo, favoreciendo las relaciones interpersonales cordiales, asertivas, basadas en la confianza.

### ➤ **Lugar de negociación y mediación**

Los participantes manifiestan que una característica esencial de la propuesta es que sea un espacio de negociación y mediación, pues para ellos es necesario *“una propuesta que les permita como estudiantes buscar mejorar la agresividad de algunos compañeros”*; de igual forma *“buscar la ayuda de todos para lograr espacios de escucha y participación”*.

Los **maestros** expresan: *“mirar la posibilidad de utilizar espacios del colegio para la lectura de textos con los niños”*, sacar los estudiantes del aula de clase; hacer un aprovechamiento de las zonas verdes y mantenerlas; *“espacios de mediación y sano esparcimiento”*; desarrollar una propuesta que posibilite espacios de *“negociación con la comunidad”* y que genere espacios de lectura y reflexión desde temprana edad; para fomentar la lectura desde la escuela.

Los **padres de familia** expresan la necesidad de *“buscar espacios de negociación para comprometernos a liderar un proyecto...”* donde se proponga mejorar el nivel académico de la institución, empezando por las pruebas saber, ICFES y otras; *“buscar espacios de mediación para compartir entre padres, para conocernos más”*

Los participantes expresan la necesidad de generar soluciones efectivas y oportunas a situaciones de conflicto entre individuos o grupos y promover escenarios de concertación justos y equitativos con base en la confianza, la solidaridad y el respeto.

### ➤ **Alcance compromiso institucional**

Una propuesta pedagógica donde los **estudiantes** *“nos comprometamos a mejorar nuestra institución”*, *“donde organicemos metas para que nuestro colegio mejore y alcance buenos resultados”*. Los **actores** expresan que se requiere *“una*

*propuesta que alcance compromiso institucional, donde se pueda realizar seguimiento a las metas periódicamente y plantear soluciones de mejoramiento para ir las incluyendo en cada periodo próximo a realizarse”;* manifiestan la necesidad de *“tener compromiso institucional donde se note el apoyo y acompañamiento”* en los procesos por parte de los actores escolares; *“reunirse periódicamente para visualizar cómo vamos, qué hace falta”*.

Los **padres de familia** manifiestan la *“necesidad de presentar los directivos a los estudiantes”*, para que ellos los conozcan; es necesario que constantemente el rector y los coordinadores pasen por los salones, se presenten y compartan con los estudiantes inquietudes; de igual forma *“como padres de familia, cambiar la actitud, dar ejemplo con nuestro compromiso”*; gestionando *“proyectos para el mejoramiento de todos”*

Estos aportes dejan ver la necesidad de los actores escolares por asumir responsabilidades con ética y profesionalismo, dentro y fuera del establecimiento, anteponiendo los intereses institucionales a los personales e identificándose con los valores, principios y políticas de la institución. Logrando así que la propuesta se constituya en un proyecto pedagógico institucional que dinamice los procesos de liderazgo y participación de la escuela promoviendo el trabajo compartido entre los actores escolares.

➤ **Genere iniciativa**

Los **estudiantes** expresan que se construya una propuesta *“donde los estudiantes nos preocupemos por participar en eventos deportivos, sociales, culturales y académicos dando a conocer nuestras ideas”*; una propuesta que genere iniciativa, que permita a los estudiantes dar a *“conocer sus habilidades y capacidades”*. Los **maestros** manifiestan la necesidad de *“gestionar para recuperar espacios como la biblioteca que ocupa Cajasan”*, la cual fue dada en

comodato; aprovechar los espacios de la institución siendo necesaria la *“organización de la biblioteca”*, para poder entrar a prestar libros. De igual forma ven importante promover el *“compromiso real de los padres de familia y la asistencia a los talleres de padres de familia”*.

Los **padres de familia** opinan que *“desafortunadamente aprendemos a las malas”*, es necesario ejercer más presión a los padres para la asistencia a talleres, actividades, entrega de boletines, pues *“es en ese aspecto donde se falla”*. También manifiestan que se debe crear una *“propuesta que genere la iniciativa de liderar campañas de aseo, mantenimiento y embellecimiento de nuestra institución”*

Los actores escolares dejan ver en sus evidencias, la necesidad que la propuesta genere iniciativa como la capacidad para trabajar proactivamente y con autonomía frente a las responsabilidades, así como de proponer y emprender alternativas de soluciones novedosas a las diferentes situaciones de la institución.

### ➤ **Oriente al logro**

Los **estudiantes** opinan frente a la orientación al logro que como participantes activos *“nos propongamos logros alcanzables”*, donde los *“estudiantes colaboren y tengan sentido de pertenencia para alcanzar los logros de la propuesta”*. Los **maestros** ven fundamental la construcción de una *“propuesta que oriente al logro, al aprovechamiento de los espacios exteriores”*, pues ellos expresan la necesidad de utilizar *“el polideportivo las Américas, la cancha de la UCC, estableciendo convenios con escenarios deportivos para la recreación de los niños; de igual forma ven la necesidad de “determinar políticas a seguir, un seguimiento al gobierno escolar durante todo el año”, escuchando a los estudiantes y padres de familia “sus inquietudes y aportes”*.

Los **padres de familia** manifiestan la importancia de *“ser actores activos”*, compartir responsabilidades, hacer seguimiento y *“proponernos metas compartidas”*; *“sería bueno realizar jornadas de loncheras escolares y trabajo de cooperativa para recoger fondos”*

Los actores expresan que es necesario construir una propuesta que oriente al logro con *“la organización de un cronograma de actividades, colocarlo en un espacio visible para todos, para analizar y evaluar periódicamente las metas alcanzadas”*. Una propuesta pedagógica que busque dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de metas elevadas, con miras al mejoramiento continuo.

#### ➤ **Planificación**

Los participantes manifiestan que *“necesitamos ser planificados a la hora de construir las metas a seguir”*; pues es recomendable crear *“una propuesta que esté estructurada en etapas con acciones a seguir y objetivos claros”*. De igual forma expresan que la *“propuesta debe tener acciones concretas a seguir y estructurada con actividades y compromisos a realizar para cada uno de los actores escolares”*; planificando *“los compromisos a cumplir en la propuesta”* y aclarando los objetivos para una mejor puesta en marcha.

El propósito de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. En este sentido, la planificación es una acción que ocupa un lugar central entre las actividades pedagógicas de la escuela, toda vez que permite organizar el trabajo clase a clase en los diferentes espacios que existen para la labor docente como el calendario escolar, los espacios periódicos de reflexión pedagógica de los equipos de maestros, padres de familia y estudiantes; y la participación de todos los miembros del equipo es esencial para

enriquecer el proceso de planificación con los aportes de todos. Por este motivo, es necesario que la escuela considere y promueva espacios de compromiso y construcción escolar.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la institución, implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización que busca adaptarse a ellos; uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

### ➤ **Evaluación y seguimiento**

Los participantes proponen que una característica de vital importancia es la evaluación, siempre y cuando se construya *“una propuesta que se evalúe constantemente para un mejoramiento continuo”*; ellos manifiestan que *“es importante que por cada etapa se haga un seguimiento al proceso”* creando unos *“indicadores precisos del proceso”*; es necesario que la *“propuesta genere espacios de evaluación y de revisión para saber qué metas hemos alcanzado”*.

La valoración de los procesos y resultados de la propuesta tiene la intención de lograr que los actores escolares desarrollen las competencias necesarias para su desempeño profesional respondiendo a las problemáticas existentes en la institución con enfoques e iniciativas innovadoras, que permitan un compromiso constante de la comunidad.

La propuesta se desarrollará considerando: objetivos y compromisos, realizando trabajos prácticos, haciendo una revisión constante de material bibliográfico, guías de apoyo, elaboración de apuntes, instrumentos de evaluación, promoviendo la participación y liderazgo, estimulando el desarrollo del pensamiento crítico y analítico desde una visión compartida.

La función de la evaluación destaca el aspecto instrumental de la evaluación en tanto que permite orientar la toma de decisiones hacia la mejora de los procesos o fenómenos objeto de evaluación; en la medida que se posibilita una mayor comprensión de los componentes presentes es factible dirigir las acciones hacia el mejoramiento en términos de efectividad, eficiencia, eficacia y pertinencia.

## 5. PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA PROMOVER EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LOS ACTORES ESCOLARES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA

En este capítulo se da a conocer la propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares resultado del proceso generado por los participantes. Se tuvo en cuenta toda la información recolectada desde el comienzo, partiendo de las concepciones sobre liderazgo en la escuela, las prácticas que promueven u obstaculizan su ejercicio y la definición de las características de la propuesta pedagógica y especialmente de los talleres en los grupos focales.

Los talleres en los grupos focales iniciaron con una presentación y una charla denominada “Liderazgo escolar”, la cual tenía como objetivo concientizar a la comunidad sobre el trabajo desarrollado a lo largo del año para construir la propuesta, donde se mostraba que con la participación de todos es posible abrir espacios para la discusión y el consenso, expresión de un trabajo compartido que generó cambios significativos.

A partir de la definición de características, se diseñó **la Propuesta Pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares**, posteriormente en un trabajo grupal por actores, los participantes leyeron, analizaron e hicieron sugerencias para realizar ajustes; las ideas fueron expuestas y discutidas en plenario, lográndose consenso por cada grupo.

## 5.1 PRESENTACIÓN

El liderazgo es un fenómeno universal. Sean cuales fueren las circunstancias, cuando dos o más personas se reúnen deben representarse dos roles -líder y seguidor-. La naturaleza del liderazgo es estimular y dirigir los esfuerzos de los seguidores para que lleven a cabo una misión.

En la actividad escolar, el rol del maestro implica el ejercicio de un liderazgo, en la medida que como educador puede generar cambios en su interacción con un grupo de estudiantes, padres de familia, compañeros y directivos. Allí la importancia de trabajar la construcción del liderazgo desde el ámbito escolar.

Es en este panorama en donde emerge la figura del maestro para comprometer a la comunidad educativa y así asumir el verdadero papel de liderazgo. Se afirma que es el maestro quien debe liderar para que los demás tomen conciencia de que su labor, junto a otros actores, es causa y efecto de las decisiones y actuaciones de quienes forman parte de la escuela.

A partir de esta realidad sentida en la institución surge la necesidad de construir una propuesta que promueva el ejercicio del liderazgo desde la visión conjunta de los actores escolares como partícipes de los procesos de gestión institucional. Partiendo de identificar las concepciones y prácticas que promueven y obstaculizan el ejercicio del liderazgo, se decidió estudiar y analizar la situación, con el fin de encontrar salidas a la problemática mediante un trabajo compartido orientado por una metodología participativa que involucró a los actores escolares: estudiantes, padres de familia y maestros; es así, como después de un arduo trabajo, con una duración aproximada de un año, se construyó a través de la discusión constante y de la práctica del consenso la “Propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de una institución educativa pública”.

## 5.2 OBJETIVOS

### General:

- Construir estrategias participativas para promover el ejercicio del liderazgo en la Institución Educativa

### Específicos:

- Sensibilizar a la comunidad educativa sobre la importancia del ejercicio del liderazgo para el mejoramiento de la calidad educativa y beneficio de la comunidad
- Generar espacios de participación y compromiso de los actores con el ejercicio del liderazgo en la comunidad educativa.

## 5.3 CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA

La propuesta pedagógica se orientará desde las siguientes características: participativa, contextualizada, que promueva el trabajo en equipo, mejore la comunicación, lugar de negociación y mediación, alcance el compromiso institucional, genere iniciativa, oriente al logro, planificación, evaluación y seguimiento; garantizando una visión compartida y participativa de los actores escolares, a la vez que integra a la comunidad en la búsqueda de la calidad educativa desde el ejercicio del liderazgo.

### 5.3.1 Proceso pedagógico de la propuesta

La propuesta para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de la institución se concibe como un proceso pedagógico a desarrollar por etapas,

donde cada una forma parte de un proceso continuo para la consecución de las metas compartidas. Las etapas de la propuesta son las siguientes:

### **ETAPA UNO: LIDERAZGO, COMPROMISO DE TODOS**

En esta etapa el objetivo fundamental es lograr sensibilizar a la comunidad sobre el trabajo en equipo en el ejercicio del liderazgo compartido y su importancia para la institución. Dentro de las principales estrategias para su desarrollo está la de conformar un equipo dinamizador que oriente la propuesta y la ponga en marcha.

Este equipo estará conformado por personas que conozcan y dominen el tema y demuestren un real interés y compromiso en mejorar el trabajo de los actores escolares. En definitiva son los mayores responsables en la ejecución de todas las etapas. (Ver cuadro 3)

### **ETAPA DOS: COMPRENSIÓN SOBRE EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN**

Para poder llevar a cabo la propuesta pedagógica es necesario que la comunidad reflexione y comprenda el contexto en el que vive la institución, particularmente desde el ejercicio del liderazgo. De esta forma se vislumbra el panorama sobre el cual debe continuar trabajando el equipo dinamizador y la comunidad tendrá una visión más clara sobre cómo lograr el compromiso y la participación de los actores escolares. Así mismo elaborará un plan de acción que permita llevar a cabo de la mejor forma posible la propuesta pedagógica.

Para llevar a cabo esta labor el equipo dinamizador creará grupos de discusión de concientización a la comunidad sobre la comprensión crítica de las prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo en la institución. (Ver cuadro 4)

### **ETAPA TRES: LIDERAZGO COMPARTIDO, UNA MIRADA HACIA EL CAMBIO**

Etapa importante desde la transformación de las concepciones sobre el ejercicio del liderazgo buscar que se promueva la participación y el compromiso de la comunidad. Logrando promover espacios para la reflexión y el diálogo que ayuden a encontrar un cambio en la forma de actuar.

El equipo dinamizador buscará motivar e involucrar a la comunidad educativa en un foro institucional constructivo que permita definir las estrategias y principios que guiaran la propuesta. (Ver cuadro 5)

### **ETAPA CUATRO: SOCIALIZANDO CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

El interés de la socialización es mantener a la comunidad al tanto de lo que se quiere con la propuesta, al tiempo que, busca despertar el interés en los objetivos que ésta persigue lo cual ayuda a fomentar los espacios de reflexión necesarios para permitir que las ideas se lleven a cabo y garanticen la participación de los actores en las metas de la institución.

En esta etapa se involucra a los actores escolares con el ánimo de construir canales de comunicación con toda la comunidad para mantenerla informada acerca de todo el trabajo de implementación de la propuesta, al tiempo que se establece una retroalimentación permanente que garantice el desarrollo de un trabajo dinámico (Ver cuadro 6)

## **ETAPA CINCO: EVALUANDO LA PROPUESTA PEDAGÓGICA**









La propuesta pedagógica debe ser evaluada en forma permanente con el fin de verificar que ésta cumpla con los objetivos y metas trazadas. De esta forma el proceso logra involucrar más a la comunidad, la cual podrá hacer sus aportes para el mejoramiento de la propuesta.

La evaluación estará a cargo de toda la comunidad con la dirección del equipo dinamizador. Para alcanzar este objetivo se diseñarán estrategias de evaluación a lo largo de la implementación de la propuesta que permitan conocer el nivel de logro alcanzado. (Ver cuadro 7)







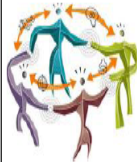

### **5.3.2 Planificación**

Cada una de las etapas está estructurada en un plan de acción que incluye objetivos, hacia donde vamos, como lo haremos, compromisos, contenidos, que necesitaremos, evaluación, responsables y tiempo. Todas dispuestas de ser modificadas según convenga para su aplicación, siempre y cuando se tengan en cuenta los intereses de la comunidad y sus cambios sean fruto del consenso. Visualizar cuadros 3, 4, 5, 6 y 7.









### CUADRO 3:

<b>ETAPA 1: Liderazgo, compromiso de todos.</b>							
<b>OBJETIVO:</b> SENSIBILIZAR A LA COMUNIDAD EDUCATIVA SOBRE LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO COMPARTIDO.							
HACIA DONDE VAMOS	COMO LO HAREMOS	COMPROMISOS	CONTENIDOS	QUE NECESITAREMOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO
							
Sensibilizar a la comunidad sobre la importancia del ejercicio del liderazgo en la institución.	Crear espacios de sensibilización que movilice a los actores escolares a reconocer la importancia de ejercer el liderazgo en la institución para el mejoramiento de la calidad educativa y el beneficio de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conferencia a toda la comunidad sobre que es liderazgo y cómo de debe ejercer en la institución</li> <li>Talleres sobre el trabajo en equipo, sentido de pertenencia y compromiso institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceptos básicos liderazgo, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y compromiso institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humanos</li> <li>Equipo de cómputo y material de audio y video.</li> <li>Cartelera informativas.</li> <li>Construcción y alimentación del blog del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa de la comunidad en las conferencias y talleres expresando compromiso y demostrando sentido de pertenencia hacia la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maestra Investigadora</li> <li>Rectoría</li> <li>Coordinación</li> <li>Equipo dinamizador</li> </ul>	Dos meses
Conformar un equipo con representantes de los actores escolares que dinamice y guíe la propuesta	Divulgación de la propuesta de tal forma que motive a la comunidad a participar en la puesta en marcha de la misma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivar a la comunidad a través de charlas y talleres que hagan ver la pertinencia de la propuesta.</li> <li>Identificar los mejores perfiles que garanticen la conformación de un equipo dinámico</li> <li>Conformación del equipo dinamizador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de la propuesta.</li> <li>Importancia del ejercicio del liderazgo desde el trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de investigación</li> <li>Humanos</li> <li>Computador</li> <li>Video beam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa de la comunidad en la conformación del equipo orientador de la propuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maestra Investigadora</li> <li>Rectoría</li> <li>Coordinación</li> <li>Integrantes representantes de los actores escolares</li> </ul>	Un mes









#### CUADRO 4:

<b>ETAPA 2: Comprensión sobre el ejercicio del liderazgo en la institución</b>							
<b>OBJETIVO: CONCIENTIZAR HACIA UN CAMBIO DE ACTITUD FRENTE AL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN.</b>							
HACIA DONDE VAMOS	COMO LO HAREMOS	COMPROMISOS	CONTENIDOS	QUE NECESITAREMOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO
							
Concientizar a la comunidad sobre la comprensión crítica de los factores que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo en la institución.	Crear grupos de discusión sobre la comprensión crítica de los factores que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo en el contexto escolar, social y familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Discusiones sobre las prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo en la escuela</li> <li>✍ Talleres sobre las prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Conceptos básicos liderazgo, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y compromiso institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Humanos</li> <li>✍ Equipo de cómputo y material de audio y video.</li> <li>✍ Cartelera informativas.</li> <li>✍ Construcción y alimentación del blog del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Participación activa de la comunidad en las discusiones y talleres expresando compromiso y demostrando sentido de pertenencia hacia la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Maestra Investigadora</li> <li>✍ Rectoría</li> <li>✍ Coordinación</li> <li>✍ Equipo dinamizador</li> </ul>	tres meses
Elaborar un plan de acción que oriente la propuesta para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares	Diseñar con el equipo dinamizador el plan de acción que permita poner en marcha el proyecto para la participación de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Organización del equipo dinamizador.</li> <li>✍ Análisis de la propuesta.</li> <li>✍ Diseño del plan de acción.</li> <li>✍ Cronograma de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Elementos del plan de acción:</li> <li>★ Objetivos</li> <li>★ compromisos</li> <li>★ contenidos</li> <li>★ metodologías</li> <li>★ tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Humanos</li> <li>✍ Elementos del plan</li> <li>✍ Material de audio y video.</li> <li>✍ Construcción del blog del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ La comunidad educativa se hace participe en las actividades programadas para divulgar y aplicar el plan de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Maestra Investigadora</li> <li>✍ Rectoría</li> <li>✍ Coordinación</li> <li>✍ Equipo dinamizador</li> </ul>	dos meses









**CUADRO 5:**

<b>ETAPA3: Liderazgo compartido, una mirada hacia el cambio</b>							
<b>OBJETIVO: DEFINIR LAS ESTRATEGIAS QUE PROMUEVAN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LOS ACTORES ESCOLARES</b>							
<b>HACIA DONDE VAMOS</b>	<b>COMO LO HAREMOS</b>	<b>COMPROMISOS</b>	<b>CONTENIDOS</b>	<b>QUE NECESITAREMOS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
 <p>Definir los principios y estrategias que guiarán el desarrollo de la propuesta.</p>	 <p>✍ Motivar e involucrar a la comunidad educativa en la definición de los principios y estrategias encaminadas a promover el ejercicio del liderazgo.</p>	 <p>✍ Foro constructivo con la participación de la comunidad para definir los principios y estrategias que guiarán el desarrollo de la propuesta.</p> <p>✍ Establecer los métodos, formas y tiempos de aplicación de las estrategias.</p>	 <p>✍ El liderazgo compartido una mirada hacia el cambio de la vida escolar de una institución.</p>	 <p>✍ Humanos</p> <p>✍ Talleres</p> <p>✍ Formatos para la recolección de la información</p> <p>✍ Material de audio y video.</p> <p>✍ Construcción y alimentación del blog del proyecto</p>	 <p>✍ La comunidad participa activamente en la definición de principios y estrategias que permitan mejorar y valorar el ejercicio del liderazgo en la institución.</p>	 <p>✍ Maestra Investigadora</p> <p>✍ Rectoría</p> <p>✍ Coordinación</p> <p>✍ Equipo dinamizador</p> <p>✍ Comunidad educativa</p>	 <p>dos meses</p>
<p>Generar espacios de liderazgo compartido para lograr una mirada escolar hacia el cambio promoviendo la participación de los actores escolares.</p>	<p>✍ A través de encuentros con los actores escolares y el equipo orientador se definen participativamente los espacios y acciones que posibiliten el ejercicio del liderazgo.</p>	<p>✍ Talleres a todos los miembros de la comunidad educativa acerca de las funciones que tiene un líder como actor educativo.</p> <p>✍ Charlas de reflexión acerca de la vivencia de los conceptos: Liderazgo, participación, compromiso y gestión escolar</p>	<p>* Liderazgo</p> <p>* Participación</p> <p>* Compromiso institucional</p> <p>* Gestión escolar</p>	<p>✍ Humanos</p> <p>✍ Talleres</p> <p>✍ Material de audio y video</p> <p>✍ Construcción y alimentación del blog del proyecto</p>	<p>✍ La comunidad reconoce y vivencia el ejercicio del liderazgo a través de la participación de los actores escolares en actividades institucionales.</p>	<p>✍ Maestra Investigadora</p> <p>✍ Rectoría</p> <p>✍ Coordinación</p> <p>✍ Equipo dinamizador</p> <p>✍ Comunidad Educativa</p>	<p>dos meses</p>

CUADRO 6:

ETAPA 4: Socializando con la comunidad educativa							
OBJETIVO: SOCIALIZAR LOS RESULTADOS DE LA PROPUESTA CON TODA LA COMUNIDAD EDUCATIVA							
HACIA DONDE VAMOS	COMO LO HAREMOS	COMPROMISOS	CONTENIDOS	QUE NECESITAREMOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO
 <p>Construir canales de comunicación con toda la comunidad para mantenerla informada acerca de todo el trabajo de implementación de la propuesta, al tiempo que se establece una retroalimentación permanente que garantice el mejoramiento permanente de la misma.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Comunicación permanente con la comunidad para retroalimentar la propuesta.</li> <li>✍ Fortalecer la propuesta con los aportes dados por toda la comunidad educativa.</li> <li>✍ Comprometer a toda la comunidad en el proceso.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Charlas formales e informales.</li> <li>✍ Reuniones con la comunidad.</li> <li>✍ Elaboración de informes periódicos sobre las actividades lideradas por los actores escolares.</li> <li>✍ Recolección de información para retroalimentar el proceso en el blog creado para el proyecto.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Medios de información.</li> <li>✍ Proceso de una comunicación efectiva.</li> <li>✍ Hallazgos del proceso de implementación de la propuesta en cada una de las etapas.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Plegables impresos.</li> <li>✍ Material de audio y video.</li> <li>✍ Equipo de cómputo.</li> <li>✍ Blog virtual del proyecto.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ La propuesta será socializada con toda la comunidad en un proceso de información permanente.</li> <li>✍ Participación activa de la comunidad, la cual muestra su interés por la propuesta.</li> <li>✍ Fortalecimiento continuo de los procesos liderados en la escuela desde los diferentes campos de gestión.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Maestra Investigadora</li> <li>✍ Equipo dinamizador</li> </ul>	 <p>Permanente</p>

**CUADRO 7:**

<b>ETAPA 5: Evaluando la propuesta pedagógica</b>							
<b>OBJETIVO: EVALUAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA PARA DETERMINAR LOS LOGROS ALCANZADOS Y GARANTIZAR SU CONTINUIDAD</b>							
<b>HACIA DONDE VAMOS</b> 	<b>COMO LO</b> 	<b>COMPROMISOS</b> 	<b>CONTENIDOS</b> 	<b>QUE NECESITAREMOS</b> 	<b>EVALUACIÓN</b> 	<b>RESPONSABLES</b> 	<b>TIEMPO</b> 
<p>Evaluar el alcance y el logro de las metas obtenidas a lo largo de la implementación de la propuesta en la Institución para el mejoramiento continuo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Diseñar estrategias de evaluación a lo largo de la implementación de la propuesta que permitan conocer el nivel de logro alcanzado.</li> <li>✍ Establecer los criterios y formatos de evaluación.</li> <li>✍ Fortalecer la continuidad de la propuesta a través del seguimiento a los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Elaborar los formatos de recolección de información.</li> <li>✍ Aplicar los formatos de evaluación a la comunidad en forma permanente.</li> <li>✍ Sistematización y análisis de la información recogida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Mecanismos de evaluación.</li> <li>✍ Estrategias de aplicación de la evaluación.</li> <li>✍ Información depurada y analizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Material impreso.</li> <li>✍ Equipo de cómputo.</li> <li>✍ Formatos para la recolección de la información</li> <li>✍ Blog virtual del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ La comunidad evalúa permanentemente la propuesta y formula sugerencias para mejorar el proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Maestra Investigadora</li> <li>✍ Rectoría</li> <li>✍ Coordinación</li> <li>✍ Equipo dinamizador</li> <li>✍ Comunidad educativa</li> </ul>	<p>Permanente</p>

## CONCLUSIONES

Realizado el trabajo de investigación con la participación de la comunidad educativa, éste permitió en primer lugar, identificar las concepciones sobre el ejercicio del liderazgo, las prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio del liderazgo en los actores escolares; en segundo lugar, definir las características de la propuesta, para finalizar con la formulación participativa de la propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de una Institución Educativa pública. Es posible afirmar las siguientes conclusiones:

➤ El ejercicio del liderazgo en los actores escolares se ha identificado como una capacidad de participación con otros en los procesos de gestión que se dan en la Institución; buscando el compromiso de los actores escolares hacia la participación en proyectos educativos; brindando lo mejor de sí mismos y de los demás de acuerdo a visiones y valores compartidos. De acuerdo con los comportamientos que cada uno debe manifestar en la actualidad para llevar adelante su rol con calidad, equidad y eficiencia; asumiendo un liderazgo compartido, cuyas características lo posicionan en mejores condiciones, para que en una nueva cultura escolar, pueda alentar y sostener el mejoramiento continuo y el cambio percibido y sentido en la escuela.

➤ Las prácticas que promueven u obstaculizan el ejercicio permitió brindar espacios de participación y reflexión sobre las situaciones vividas que permitían o no ejercer el liderazgo en los actores escolares, convocando a la comunidad al trabajo a equipo y al fomento del diálogo constructivo. Se constató que las prácticas que mayor promueven el ejercicio del liderazgo son: gestión de recursos, actividades culturales, colaboración y participación en el gobierno

escolar; y las que mayor obstaculizan como: poco contacto con la comunidad, falta de apoyo, recursos y espacio, tiempo, y falta de compromiso.

➤ El compromiso de los participantes en la definición de las características de la propuesta es símbolo de entrega, interés y sentido de pertenencia generados a partir del análisis constante y sistemático de la realidad sentida en la Institución Educativa, constituye una garantía de que ésta podrá mantener un carácter participativo para alcanzar el mejoramiento continuo.

➤ La construcción de la propuesta permitió dar significado a la participación de los actores escolares en el ejercicio de su liderazgo en los procesos que se dan en la escuela, es ahí donde la comunidad empieza a involucrarse y sentirse miembro activo de la Institución Educativa brindando sus aportes y generando ideas en una discusión participativa y constructiva.

➤ La propuesta pedagógica promoverá el ejercicio del liderazgo en la escuela, la participación e integración de cada uno de los actores escolares y su reconocimiento como miembros activos, que aportan ideas y se comprometen con el futuro de la institución.

➤ La ejecución de la propuesta genera expectativas en los actores escolares, y un deseo de reflejar el compromiso y sentido de pertenencia para lograr las metas trazadas institucionalmente; el papel desempeñado por los participantes en la investigación y la motivación constante son la base esencial para superar las dificultades normales que se puedan presentar.

## LIDERAZGO, UNA VISIÓN COMPARTIDA POR CONSTRUIR

Lograr que la Propuesta Pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares permita llevar a cabo los objetivos trazados y sea valorada como una herramienta de transformación escolar desde la visión compartida, es imprescindible tener en cuenta las siguientes recomendaciones que garanticen los espacios de participación y compromiso institucional, sentido pedagógico y mejoramiento constante:

- Es fundamental generar espacios de participación con los actores escolares: directivos, maestros, padres de familia y estudiantes, que promuevan el liderazgo compartido con miras al desarrollo de la comunidad educativa y bien institucional.
- La propuesta pedagógica para su adecuado desarrollo exige el proceso pedagógico trazado en sus diferentes etapas, procesos que son flexibles y sujetos a ajuste según situaciones y contexto
- La conformación del equipo dinamizador planteado en la primera etapa de la propuesta pedagógica tiene la responsabilidad de liderar todo el proceso de transformación de la realidad vivida en la Institución frente al ejercicio del liderazgo. Por lo tanto, su selección debe hacerse bajo la premisa de constituir un equipo de trabajo que esté en sintonía con la realidad de la institución y procure la integración con los demás miembros de la comunidad educativa; sus integrantes deben tener la disposición de tiempo e interés real de participar en él.

- Es necesario que la institución fortalezca y/o cree canales de comunicación con toda la comunidad educativa a fin de generar un diálogo permanente con todos sus miembros, donde se abran espacios para escuchar las inquietudes y expectativas; permitiendo una reflexión constante para los procesos de mejoramiento de la Institución.
- Es fundamental concientizar a toda la comunidad sobre la importancia de promover y participar en proyectos que ayuden a fomentar aspectos relacionados con el ejercicio del liderazgo dentro y fuera de la institución.
- Es necesario sistematizar los procesos que se lleven a cabo en la elaboración e implementación de la propuesta pedagógica para que estos sirvan como fuente de consulta y evidencia cuando se requiera un análisis detenido de cada una de las actividades desarrolladas y sirvan como elemento de juicio para su mejoramiento.
- La etapa de evaluación en la propuesta debe ser considerada a lo largo del desarrollo de la misma. Ella se constituye en elemento fundamental para garantizar que se cumplan con los objetivos propuestos o para determinar un cambio en el plan de acción en caso necesario.
- La socialización de la propuesta y sentido de la misma puede ser replicable en otras instituciones, con los debidos ajustes según contextos, espacios y comunidades.

## BIBLIOGRAFÍA

ALDANA V., et al. (1996) Colombia: al Filo de la oportunidad. Informe de la Misión de Sabios. Presidencia de la República. Consejería Presidencial para el Desarrollo Institucional. Colciencias. TM Editores, Bogotá, D.C. p. 89

ARIZA, Rafael. (1989) Teoría del Conocimiento, Teoría de la Enseñanza y Desarrollo profesional, tesis doctoral sobre las concepciones epistemológicas de los profesores. Departamento de didáctica de las ciencias Sevilla: Universidad de Sevilla septiembre. p 65.

BASS, B. (1985) Leadership and performance beyond expectations. Free-Press. Nueva York.

BOLÍVAR, A. (1997) Liderazgo, mejora y centros educativos. In: A., MEDINA R. (Coord.) El liderazgo en educación. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED, p. 25-46

BONILLA CASTRO, Elssy y RODRÍGUEZ SEHK, Penélope. (1997) Más allá del dilema de los métodos. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. (1991) Santa fe de Bogotá. Editorial: Legis.

CUEVAS LÓPEZ, Mercedes y DÍAZ ROSAS, Francisco. (1992) El liderazgo educativo en centros de secundaria. Universidad de Granada. España.

DE VECCHI, Gerard y GIORDAN, André. (1995) Los Orígenes del Saber. De las concepciones personales a los conceptos científicos. Sevilla: Díada Editores, p .109

ELLIOTT, J. (1994) La investigación acción en educación. Segunda edición. Madrid: Morata, p.95

FRANCO SERRANO, José Manuel. (2005) Habilidades de liderazgo de docentes de undécimo grado de un colegio privado. Tesis doctoral, Argosy University, Estados Unidos.

FRANCO SERRANO, José Manuel. (2006) Leadership skills and teaching: An invitation to go further. Revista HOW de ASOCOPI. No. 13, Bogotá, ISSN: 0120-5927. p.66

FREIRE, Paulo. (1999) "Pedagogía del Oprimido", Editorial Siglo Veintiuno, México. "Hacemos camino al andar: conversaciones

FUNDACIÓN CREM HELADO Y EMPRESARIOS PARA LA EDUCACIÓN. (1994) Proyecto Educativo Lideres Siglo XXI. Cámara de Comercio. Bucaramanga,

GARCIA C. Kathia. (2007) Prácticas administrativas y de liderazgo en centros educativos públicos de barranca, chacarita y Puntarenas, Universidad de Costa Rica, Revista Electrónica actualidades investigativas en Educación Vol 7. No 002. San José de Costa Rica, ISSN 1409 – 473

HINCHEY, P.H. (1997) Teacher leadership: Introduction (Electronic version). The Clearing House, 70(5). p. 233-236

KOUZES, J.M., & POSNER, B.Z. (1995) The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations. San Francisco, CA: Josey – Bass.

LEITHWOOD, K. A. (1999) Changing Leadership for Changing times. Buckingham-Philadelphia, Open University Press.

MAGENDZO K, Abraham. (1998) Curriculum, Educación para la democracia en la modernidad. Programa interdisciplinario de investigación en educación – PIIIE-. Ed. Cargraphics S.A. Bogotá.

MARTÍNEZ P. María Cristina. (2008) Redes Pedagógicas y Constitución del Maestro como Sujeto Político. Tesis Doctoral, UNED. Bogotá.

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. (1994) La ley 115 del 8 de febrero Bogotá: Momo, p. 111.

\_\_\_\_\_. (1997) Ley de la Juventud, Ley # 375 de 4 de Julio de 1.997.

\_\_\_\_\_. (2004) Cartilla Serie Guías No. 5. Planes de Mejoramiento: Y ahora ¿cómo mejoramos? El diagnóstico para mejorar: los contenidos de referencia para cada uno de los componentes de gestión. Bogotá, Colombia.

\_\_\_\_\_. Plan decenal de educación 2006 – 2016.

\_\_\_\_\_. (2007) Cartilla Serie Guías No. 26. *¿Cómo participar en los procesos educativos de la escuela?* Bogotá, Colombia.

\_\_\_\_\_. (2007) Cartilla Serie Guías No. 28. *Aprendizajes para mejorar.* Bogotá, Colombia.

\_\_\_\_\_. (2008) Cartilla Serie Guías No. 34. El Mejoramiento Institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá, Colombia.

PINTO, Aura Gladys. (2004) Papel del maestro y la maestra en la construcción del joven y la joven como sujetos. Tesis Maestría, UIS, Bucaramanga.

PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 1997-2006 (1998) Educación para la democracia, el desarrollo, la equidad y la convivencia. Bogotá: OP Gráficas.

POZNER, Pilar. (2000) Gestión educativa estratégica (Módulo 2 de la serie). Buenos Aires, Argentina: IIPE/UNESCO.

POZO, J. I. Y GÓMEZ CRESPO, MA. A. (1998) Aprender y Enseñar Ciencia. Cap IV: El aprendizaje de conceptos científicos: del aprendizaje significativo al cambio conceptual. Madrid: Morata, p. 105

PROYECTO CIGA. (2002) Gestionando una cultura de calidad en la educación. Chile. Enero. [WWW.UNESCO.CL](http://WWW.UNESCO.CL)

SALAZAR, María Angélica. (2006) El liderazgo transformacional: Un modelo para organizaciones educativas que aprenden, Universidad Viña del MAR, UNIrevista - Vol. 1, n° 3. Chile. ISSN 1809-4651

SANDOVAL C. Carlos A. (2002) Investigación Cualitativa. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y técnicas de Investigación social. ICFES. p.65

SANDOVAL E. Luz Yolanda. (2002) El liderazgo del educador y su incidencia en los procesos de mejoramiento y transformación de la escuela; Universidad de la Sabana. Nariño y Cauca, Revista Educación y educadores Vol. 5.

SENGE, Peter. (1994) La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje., Ediciones Juan Granica, España

SENGE, Peter. (2004) Las organizaciones deben ser Inteligentes. El Tiempo. Sección Económica. Bogotá ( 23-05-2004); p. 1-16

TOULMIN, Stephen Edelston. (1973) Hacia una teoría de las aproximaciones conceptuales.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO UNO DIRIGIDO A ESTUDIANTES

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental recoger información sobre las concepciones que tienen los actores educativos sobre el ejercicio del liderazgo, por lo que se solicita la colaboración de los estudiantes, para compartir con la maestra – investigadora sus experiencias, inquietudes, y sugerencias, respecto a sus vivencias y desempeño en la institución. La actividad está siendo coordinada por la maestra – investigadora responsable del proyecto en la institución, a quien sugiero dirigirse, en caso de alguna duda o aclaración.

#### DATOS DEL ESTUDIANTE

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CURSO: \_\_\_\_\_

Instrucciones: marque con una “X” la respuesta adecuada. En las respuestas por escrito, por favor hágalo sobre las líneas, utilizando letra clara.

1. Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

2. Edad (años cumplidos): \_\_\_\_\_

3. Para usted ¿Qué es liderazgo?

---

---

---

4. ¿Qué percepción\* tiene de liderazgo en los estudiantes, maestros y directivos de la institución?

✍ Estudiantes: \_\_\_\_\_

---

---

✍ Maestros: \_\_\_\_\_

---

---

✍ Directivos: \_\_\_\_\_

---

---

\*La **percepción** es la función psíquica que permite a la persona, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno.

5. ¿Quién es un estudiante líder?

---

---

---

6. Se considera líder ¿Por qué?

---

---

---

7. ¿Qué situaciones favorecen el liderazgo?

En campo familiar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En el campo social \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En el campo escolar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿De qué manera has contribuido como estudiante (actor educativo) en los procesos de liderazgo dentro del aula escolar o de la escuela?

---

---

---

9. Normalmente ¿Qué papel asumes cuando se te delega una responsabilidad?

---

---

---

10. Cómo le pareció el cuestionario?

---

---

---

**Observaciones:**

En caso de tener usted alguna aclaración, idea adicional u otra cosa que manifestar, le ruego lo haga en esta sección.

---

---

---

**Datos de control:** Por favor, no haga ninguna anotación en esta parte.

Lugar: Institución Educativa las Américas

Fecha: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

Autora del cuestionario: Lic. *Luz Dary Gelves Landazábal*

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO UNO DIRIGIDO A MAESTROS

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental recoger información sobre las concepciones que tienen los actores educativos sobre el ejercicio del liderazgo, por lo que se solicita la colaboración de los maestros que desarrollan sus funciones en la institución, compartir con la maestra – investigadora sus experiencias, inquietudes, y sugerencias, respecto a sus vivencias y desempeño en la institución. La actividad está siendo coordinada por la maestra – investigadora responsable del proyecto en la institución, a quien sugiero dirigirse, en caso de alguna duda o aclaración.

#### DATOS DEL MAESTRO (A)

Instrucciones: marque con una “X” la respuesta adecuada.

1. Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

2. Estado Civil:

Soltero \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Viudo \_\_\_\_\_ Divorciado \_\_\_\_\_ Unión Libre \_\_\_\_\_

En las siguientes preguntas, algunas requieren respuesta por escrito y otras utilizando la “X” ya mencionada. En las respuestas por escrito, por favor hágalo sobre las líneas, utilizando letra clara.

3. Edad (años cumplidos): \_\_\_\_\_

4. Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

5. Estudios realizados:

Primaria \_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_ Normalista Superior \_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_

Tecnólogo \_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_

Énfasis (si lo tiene la licenciatura): \_\_\_\_\_

Especialista \_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_

6. Antigüedad en la institución (años): \_\_\_\_\_

7. Área de desempeño: \_\_\_\_\_

En las siguientes preguntas se requieren respuestas por escrito, por favor redacte sobre las líneas utilizando letra clara

8. ¿Hace cuanto tiempo se desempeña como maestro? \_\_\_\_\_

9. ¿Por qué decidió serlo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Para usted ¿Qué es liderazgo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Qué percepción\* tiene de liderazgo en los maestros y directivos de la institución?

---

---

\*La **percepción** es la función psíquica que permite a la persona, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno.

12. ¿Quién es una maestro(a) líder?

---

---

13. Te consideras líder ¿Por qué?

---

---

14. ¿Qué situaciones favorecen el liderazgo?

En campo familiar \_\_\_\_\_

---

En el campo social \_\_\_\_\_

---

En el campo escolar \_\_\_\_\_

---

15. ¿De qué manera has contribuido como actor(a) educativa en los procesos de liderazgo de la escuela?

---

---

16. Normalmente ¿Qué papel asumes cuando se te delega una responsabilidad?

---

---

17. Cómo le pareció el cuestionario?

---

---

**Observaciones:**

En caso de tener usted alguna aclaración, idea adicional u otra cosa que manifestar, le rogamos lo haga en esta sección.

---

---

**Datos de control:** Por favor, no haga ninguna anotación en esta parte.

Lugar: \_\_\_\_\_ Institución Educativa las Américas \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

---

---

Autora del cuestionario: Lic. *Luz Dary Gelvez Landazabal*

## ANEXO 3

### CUESTIONARIO UNO DIRIGIDO A PADRES DE FAMILIA

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental recoger información sobre las concepciones que tienen los actores educativos sobre el ejercicio del liderazgo, por lo que se solicita la colaboración de los padres de familia, para compartir con la maestra – investigadora sus experiencias, inquietudes, y sugerencias, respecto a sus vivencias y desempeño en la institución. La actividad está siendo coordinada por la maestra – investigadora responsable del proyecto en la institución, a quien sugiero dirigirse, en caso de alguna duda o aclaración.

#### DATOS DEL PADRE O MADRE DE FAMILIA

Instrucciones: marque con una "X" la respuesta adecuada.

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CURSO DE SU HIJO: \_\_\_\_\_

1. Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

2. Estado Civil:

Soltero \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Viudo \_\_\_\_\_ Divorciado \_\_\_\_\_ Unión Libre \_\_\_\_\_

En las siguientes preguntas, algunas requieren respuesta por escrito y otras utilizando la "X" ya mencionada. En las respuestas por escrito, por favor hágalo sobre las líneas, utilizando letra clara.

3. Edad (años cumplidos): \_\_\_\_\_

4. Profesión que desempeña: \_\_\_\_\_

5. Estudios realizados:

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Normalista Superior \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_

Tecnólogo \_\_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_

Especialista \_\_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_

En las siguientes preguntas se requieren respuestas por escrito, por favor redacte sobre las líneas utilizando letra clara

6. ¿Hace cuanto tiempo tiene a sus hij@s estudiando en esta institución? \_\_\_\_\_

7. ¿Por qué razones escogió esta institución para la formación de sus hij@s? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Para usted ¿Qué es liderazgo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Qué percepción\* tiene de liderazgo en los maestros, padres de familia, estudiantes y directivos de la institución? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\*La **percepción** es la función psíquica que permite a la persona, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno.

10. ¿Quién es un padre o madre de familia líder? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Te consideras líder ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Qué situaciones favorecen el liderazgo?

En campo familiar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En el campo social \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En el campo escolar \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿De qué manera has contribuido como actor(a) educativa en los procesos de liderazgo de la escuela? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Normalmente ¿Qué papel asumes cuando se te delega una responsabilidad de liderar en la institución? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Cómo le pareció el cuestionario? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Observaciones:**

En caso de tener usted alguna aclaración, idea adicional u otra cosa que manifestar, le ruego lo haga en esta sección \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Datos de control:** Por favor, no haga ninguna anotación en esta parte.

Lugar: Institución Educativa las Américas

Fecha: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

Autora del cuestionario: Lic. *Luz Dary Gálvez Landazábal* - Docente Institución Educativa Las Américas - Jornada tarde

ANEXO 4

CUESTIONARIO DOS DIRIGIDO A ACTORES EDUCATIVOS

# ¿Cómo ejerces el liderazgo en la escuela?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ESTUDIANTES



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

MAESTROS



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PADRES DE  
FAMILIA



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

DIRECTIVOS



# Prácticas que promueven u obstaculizan el liderazgo

Promueven: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Obstaculizan: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ESTUDIANTES



Promueven: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Obstaculizan: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MAESTROS



Promueven: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Obstaculizan: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PADRES DE  
FAMILIA



Promueven: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Obstaculizan: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

DIRECTIVOS



## ANEXO 5

### CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTIVO Y COORDINADORA

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental recoger información sobre las concepciones que tienen los actores educativos sobre el ejercicio del liderazgo, por lo que se solicita la colaboración de los directivos que desarrollan sus funciones en la institución, compartir con la maestra – investigadora sus experiencias, inquietudes, y sugerencias, respecto a sus vivencias y desempeño en la institución. La actividad está siendo coordinada por la maestra – investigadora responsable del proyecto en la institución, a quien sugiero dirigirse, en caso de alguna duda o aclaración.

#### DATOS DEL DIRECTIVO Y/O COORDINADOR(A)

Instrucciones: marque con una “X” la respuesta adecuada.

1. Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

2. Estado Civil:

Soltero \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Viudo \_\_\_\_\_ Divorciado \_\_\_\_\_ Unión Libre \_\_\_\_\_

En las siguientes preguntas, algunas requieren respuesta por escrito y otras utilizando la “X” ya mencionada. En las respuestas por escrito, por favor hágalo sobre las líneas, utilizando letra clara.

3. Edad (años cumplidos): \_\_\_\_\_

4. Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

5. Estudios realizados:

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Normalista Superior \_\_\_\_\_ Técnico \_\_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_

Tecnólogo \_\_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_ Profesional \_\_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_

Énfasis (si lo tiene la licenciatura): \_\_\_\_\_

Especialista \_\_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_ en: \_\_\_\_\_

6. Antigüedad en la institución (años): \_\_\_\_\_

En las siguientes preguntas se requieren respuestas por escrito, por favor redacte sobre las líneas utilizando letra clara

7. ¿Hace cuánto tiempo se desempeña como maestro y/o directivo? \_\_\_\_\_

8. ¿Por qué decidió serlo? \_\_\_\_\_

9. Para usted ¿Qué es liderazgo? \_\_\_\_\_

10. Cuándo escucha la expresión “Liderazgo del directivo y/o coordinador(a)” ¿En qué piensa? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué percepción\* tiene de liderazgo en los maestros, estudiantes, padres de familia y directivos de la institución?

Maestros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estudiantes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Padres de familia \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Directivos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\*La **percepción** es la función psíquica que permite a la persona, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno.

12. ¿Quién es una directivo y/o coordinador(a) líder? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Te consideras líder ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Qué situaciones favorecen el liderazgo?  
En campo familiar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En el campo social \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

En el campo escolar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿De qué manera has contribuido cada actor(a) educativa en los procesos de liderazgo de la escuela?

Maestros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estudiantes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Padres de familia \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Directivos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. Normalmente ¿Qué papel asumes cuando se te delega una responsabilidad?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. ¿Qué situaciones favorecen y/o promueven el ejercicio del liderazgo en la escuela?

Maestros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estudiantes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Padres de familia \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Directivos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. ¿Qué situaciones obstaculizan el ejercicio del liderazgo en la escuela?

Maestros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Estudiantes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Padres de familia \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Directivos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ¿Cómo se imagina una propuesta pedagógica de nuestra escuela que permita desarrollar el liderazgo en los actores educativos (maestros, estudiantes padres de familia y directivos)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. ¿Cómo te pareció el cuestionario? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Observaciones:**

En caso de tener usted alguna aclaración, idea adicional u otra cosa que manifestar, le rogamos lo haga en esta sección.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Datos de control:** Por favor, no haga ninguna anotación en esta parte.

Lugar: Institución Educativa las Américas

Fecha: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Autora del cuestionario: Lic. *Luz Dary Gelvez Landazábal*

## ANEXO 6

### TALLER GRUPO FOCAL UNO APLICADO A ACTORES EDUCATIVOS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:**

- Identificar las características básicas que encaminarán la propuesta pedagógica.

#### GUIA DEL TALLER

1. Presentación
2. Reflexión en plenaria sobre los avances de la investigación
3. Exposición de los siguientes conceptos

- Liderazgo
- Participación
- Trabajo en equipo

1. Reflexión y análisis sobre la exposición
2. Trabajo en grupo (Cada taller se desarrollo por grupos de actores educativos)

#### ESTUDIANTES

1. Cuando escuchas el término liderazgo ¿En qué piensa?
2. De qué manera ha visto que los estudiantes (niñ@s) ejercen su liderazgo en la escuela. (Maestros – Padres de familia - Directivos)
3. Cuando a usted se le encarga una responsabilidad o actividad en el aula de clase o en la escuela ¿Qué hace?
4. ¿Qué situaciones les permiten o no desarrollar el liderazgo? (Estudiantes – maestros – padres de familia – directivos )
5. ¿Qué proponen para que desarrollemos el liderazgo?
6. ¿Cómo se imaginan una propuesta de nuestra escuela que permita desarrollar el liderazgo en estudiantes, maestros, padres de familia y directivos?
7. ¿Qué características debería tener nuestra propuesta para la promoción del ejercicio del liderazgo en los actores escolares?

## **MAESTROS**

1. Cuándo escucha la expresión “liderazgo del maestro” ¿En qué piensa?
2. ¿De qué manera ha visto usted que los maestros ejercen el liderazgo en la escuela? (Estudiantes – padres de familia – directivos )
3. ¿Cómo cada uno ha contribuido al desarrollo del liderazgo en la escuela?
4. Cuando a los maestros se les delega una responsabilidad ¿Qué hacen?
5. ¿Qué situaciones promueven el ejercicio del liderazgo en la escuela? (Maestros – estudiantes – padres de familia y directivos)
6. ¿Qué situaciones obstaculizan el ejercicio del liderazgo en la escuela? (Maestros – estudiantes – padres de familia y directivos)
7. ¿Cómo se imaginan una propuesta de nuestra escuela que permita desarrollar el liderazgo en estudiantes, maestros, padres de familia y directivos?
8. ¿Qué características debería tener nuestra propuesta para la promoción del ejercicio del liderazgo en los actores escolares?

## **PADRES DE FAMILIA**

1. Cuándo escucha la expresión “liderazgo del padre de familia” ¿En qué piensa?
2. ¿De qué manera ha visto usted que los padres de familia ejercen el liderazgo en la escuela? (Estudiantes – maestros – directivos )
3. ¿Cómo cada uno ha contribuido al desarrollo del liderazgo en la escuela?
4. Cuando a los padres de familia se les delega una responsabilidad ¿Qué hacen?
5. ¿Qué situaciones promueven el ejercicio del liderazgo en la escuela? (Maestros – estudiantes – padres de familia y directivos)
6. ¿Qué situaciones obstaculizan el ejercicio del liderazgo en la escuela? (Maestros – estudiantes – padres de familia y directivos)
7. ¿Cómo se imaginan una propuesta de nuestra escuela que permita desarrollar el liderazgo en estudiantes, maestros, padres de familia y directivos?
8. ¿Qué características debería tener nuestra propuesta para la promoción del ejercicio del liderazgo en los actores escolares?

### 3. Plenaria

## **OBSERVACION PARA LA MAESTRA INVESTIGADORA**

Indicar a los participantes que el taller focal está próximo a finalizar y se da un tiempo para responder inquietudes del grupo. ¿Cómo se han sentido durante el taller?

Se agradece por la colaboración y el espacio compartido, reiterando la importancia de sus aportes para la investigación, recalcando que se les dará a conocer los resultados; igualmente, se deja abierta la posibilidad de un próximo encuentro en caso necesario. Se despide al grupo.

Se revisan y complementan las notas tomadas por la observadora asistente y se procede a dejar el salón organizado.

## ANEXO 7

### **TALLER GRUPO FOCAL DOS APLICADO A ACTORES ESCOLARES ESTRATEGIAS QUE ORIENTAN LA PROPUESTA PEDAGÓGICA**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

#### **OBJETIVOS:**

- Elaborar estrategias que permitan reestructurar la propuesta para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares.

#### **ORDEN DEL TALLER.**

1. Presentación
2. Reflexión en plenaria sobre los avances de la investigación
3. Exposición de los siguientes conceptos

- Gestión Escolar
- Educación para la ciudadanía
- Propuesta pedagógica

1. Reflexión y análisis sobre la exposición
2. Trabajo en grupo

- ¿Cómo podría la propuesta pedagógica contribuir a la promoción del ejercicio del liderazgo en los actores escolares?
- ¿Qué estrategias se podrían implementar en la propuesta pedagógica para la promoción del ejercicio del liderazgo en los actores escolares?
- Teniendo en cuenta que para llevar a cabo las estrategias necesitamos adquirir compromisos. ¿A qué compromisos deben llegar los actores escolares para lograr las estrategias?

## ANEXO 8

### **TALLER GRUPO FOCAL TRES APLICADO A ACTORES EDUCATIVOS PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA PROMOVER EL LIDERAZGO EN LOS ACTORES ESCOLARES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

#### **OBJETIVOS:**

- Presentar a los actores escolares la propuesta pedagógica para promover el liderazgo en los actores escolares de la institución educativa.
- Analizar cada una de las etapas de la propuesta.
- Recibir las sugerencias de los actores escolares para mejorar la formulación la propuesta.

#### **ACTIVIDADES:**

1. Charla “Liderazgo escolar”, la cual tenía como objetivo concientizar a la comunidad sobre el trabajo desarrollado a lo largo del año para construir la propuesta y donde se demostraba que con la participación de todos era posible abrir espacios para la discusión y el consenso, muestra de un trabajo compartido para generar cambios significativos.
2. Lectura de la propuesta e inclusión de ajustes o cambios que ha juicio del equipo deben ser reestructurados. Incluir elementos que consideren sean necesarios para mejorarla.
3. Socialización de las opiniones y cambios (si los hay) con el grupo en general.
4. Consensos para determinar los ajustes de la propuesta.
5. Evaluación: Los equipos de trabajo evalúan la construcción de la propuesta con una matriz DOFA y aportan sugerencias para la implementación de la misma.

#### **OBSERVACION PARA LA MAESTRA INVESTIGADORA**

Solicitar a los equipos de trabajo redactar por escrito las opiniones que el grupo exprese, utilizar los formatos de la propuesta de la propuesta en blanco para hacer las modificaciones.

## ANEXO 9

### FORMATO PARA INCLUIR LOS AJUSTES DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA

**EQUIPO: No.** \_\_\_\_\_

**INTEGRANTES:**

---



---











---



---

Favor en el siguiente formato realice los ajustes o cambios que considere necesarios para mejorar la propuesta pedagógica. Para hacer sugerencias utilice el respaldo de la hoja.

<b>ETAPA:</b>							
<b>OBJETIVO:</b>							
HACIA DONDE VAMOS	COMO LO HAREMOS	COMPROMISOS	CONTENIDOS	QUE NECESITAREMOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLES	TIEMPO
							

## ANEXO 10

### CONCEPCIONES DE LIDERAZGO DESDE EL PENSAR

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	
CONCEPCIONES DE LIDERAZGO DESDE EL PENSAR	LIDERAZGO COMO CAPACIDAD	<p><b>TESTIMONIOS DE LOS PARTICIPANTES</b></p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• GHMFC1 “La capacidad de dirigir un grupo humano”</li> <li>• OBMFC1 “Es la capacidad que tienen las personas para tomar decisiones, solucionar problemas”</li> <li>• MVMFC1 “Es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, motivar a un grupo”</li> <li>• NEMFC1 “Es tener grandes capacidades comunicativas, emocionales, carismáticas y de responsabilidad”</li> <li>• MBMFC1 “Es la capacidad que tiene una persona para organizar, dirigir y motivar a una comunidad”</li> <li>• RAMMC1 “Es la capacidad de saber orientar, dirigir a una comunidad en forma responsable, basándose en el respeto hacia los demás”</li> <li>• MHEFC1 “Para mi el liderazgo es la capacidad de liderar un grupo de personas, y ayudarlas en sus problemas”</li> <li>• ABEMC1 “Es tener la capacidad de guiar, que colabora a un equipo de personas”</li> <li>• LMEMC1 “Es una capacidad que algunas personas tenemos y algunas no, el liderazgo es saber manejar un grupo y darse a querer a todos los integrantes del grupo”</li> <li>• JGEMC1 “Es tener la capacidad de dirigir o tomar la iniciativa sobre algún tema o dificultad, para resolverlo y poder beneficiar a un grupo de personas o a una comunidad en general”</li> <li>• AMEFC1 “Es tener la capacidad de dirigir, de trabajar, de motivar un grupo de compañeros”</li> <li>• CCEMC1 “Es la capacidad de desarrollar una actividad, la cual este a su cargo, que tiene bajo su responsabilidad un grupo de personas, las cuales son guiadas por este líder”</li> <li>• MVPFMC1 “Es una persona integra, que tiene la capacidad de motivar, enseñar, transmitir confianza, respeto y ser organizada”</li> <li>• EVPFFC1 “Es tener capacidad de poder liderar ante grupos, aportar ideas, dar soluciones a proyectos o situaciones de nuestros semejantes en nuestra vida cotidiana”</li> <li>• YBPFMC1 “El liderazgo es la capacidad que tiene un ser humano para proyectar ante los demás seguridad, apoyo y ayuda para sacar adelante situaciones de problemática”</li> </ul>

LIDERAZGO COMO DOMINIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CVMFC1 “Es el dominio o influencia que ejerce una persona dentro de un grupo”</li> <li>• HRMMC1 “Es el ejercicio del poder sobre una persona o grupo”</li> <li>• MSMFC1 “Es tener la facultad de mandar, poder de convencimiento, ante un grupo de personas”</li> <li>• CBMFC1 “Es un proceso en el que una persona influye en otras para tener dominio de ellas”</li> <li>• MVEFC1 “Es influir sobre las demás personas, para la realización de alguna acción”</li> <li>• AVPFFC1 “Es la persona que sabe dominar y manejar a un grupo de personas”</li> <li>• MAPFFC1 “Es imponer y mover masas para un bien común”</li> <li>• RCPFMC1 “Consiste en dominar un grupo de personas, tomar la vocería, hacer sugerencias”</li> <li>• EBPFC1 “Es ser personas influyentes en nuestro entorno, es aceptar ideas innovadoras con el fin de cambiar el mundo en el que vivimos”</li> </ul>
LIDERAZGO COMO CONSECUCCIÓN DE UN OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEMFC1 “Es dirigir grupos hacia una causa, logrando que estos grupos los admiren, los respeten y los sigan”</li> <li>• HCMFC1 “Es coordinar y llevar a un grupo que cree en la persona y lo sigue a conseguir un logro determinado”</li> <li>• MSMFC1 “Es acompañar un grupo de personas para lograr un propósito o un proyecto”</li> <li>• GMMC1 “Es encaminar un grupo hacia la superación, progreso; teniendo en cuenta el interés y la necesidad grupal”</li> <li>• ERMFC1 “Es lograr desarrollar un propósito definido”</li> <li>• LMEMC1 “Es poder colaborar en las cosas, que mi salón y mi institución requieran”</li> <li>• GLPFMC1 “Es poder enfocar y canalizar las capacidades y cualidades de una o mas personas, hacia un fin o propósito común o privado”</li> <li>• LCPFFC1 “Es la persona que da ejemplo con sus ideas y las demás personas la siguen colocándose en el lugar o situación que se encuentran”</li> <li>• LSDFC1 “Es organizar responsabilidades en un equipo de trabajo. Delegar funciones y proponer metas. Buscando la manera de que las personas trabajen en pro de una comunidad”</li> </ul>

## ANEXO 11

### LIDERAZGO DESDE EL QUEHACER PEDAGÓGICO

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	TESTIMONIOS DE LOS PARTICIPANTES
LIDERAZGO DESDE EL QUEHACER PEDAGÓGICO	LIDERAZGO COMO PARTICIPACIÓN CON OTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MVMFC1 “Participar con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes”</li> <li>• CVMFC1 “Donde cada uno participa con respeto y dedicación con sus funciones”</li> <li>• YMMFC1 “Son responsables, organizados, colaboradores, comprensivos, activos, reflexivos, participativos y emprendedores”</li> <li>• MHEFC1 “Me llevo bien con ellos y les ayudo en sus problemas. Colaboro con la disciplina del salón y el aseo”</li> <li>• ABEMC1 “Como estudiante cuando un niño no entiende, le explico a los que no entendían”</li> <li>• LMEMC1 “Participar en un grupo y ser parte activo de una institución”</li> <li>• LPEFC1 “Los maestros nos ayudan a desarrollar mucho mas y así ellos pueden ejercer mejor la función de ser maestros”</li> <li>• ABEMC1 “Ayudo a mis compañeros a que aprendan”</li> <li>• JGEMC1 “Durante los años de estudio que llevo he desarrollado habilidades para llegar a ser un buen líder y he podido ser organizado, ganar la confianza de otras personas y de mis hijos”</li> </ul>
	LIDERAZGO COMO COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MBMFC1 “Demuestran compromiso con su quehacer pedagógico”</li> <li>• FGMC1 “En la institución existe personal muy calificado, el cual está capacitado para ejercer el papel de líder en cualquier actividad que se le asigne”</li> <li>• JGEMC1 “son buenos maestros, nos hacen buenas clases, son muy alegres, nos dan buenos consejos, aunque regañan mucho, pero es por nuestro bien, y podemos pasar alegres y contentos”</li> <li>• AMEFC1 “nos falta más compromiso y esfuerzo para demostrar más liderazgo”</li> <li>• MHEFC1 “por que escucho las ideas de los demás, soy responsable, soy creativa y impongo la disciplina en el salón”</li> <li>• LPEFC1 “colaboro en el salón, ayudando a que este limpio y ordenado y a que mis compañeros salgan adelante y también cuiden el salón”</li> <li>• AMEFC1 “me siento capaz de colaborar, de motivar en forma positiva a mis compañeros para que sean más comprometidos y responsables”</li> <li>• CVMFC1 “Me preocupo por cada uno de mis alumnos, descubro en ellos sus fortalezas y debilidades para lograr que rindan positivamente”</li> <li>• GMMC1 “me intereso por conocer las inquietudes de mis estudiantes y los motivo constantemente para que se esmeren por estar cada vez mejor, porque crean en mí y me sigan con la seguridad de no equivocarse”</li> </ul>

FALTA DE SENTIDO DE PERTENENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBMFC1 “Pareciera que es una virtud escasa en maestros y directivos”</li> <li>• MSMFC1 “Se manifiesta poco sentido de pertenencia por la institución”</li> <li>• HRMMC1 “Falta más proceso en el manejo de la motivación y la influencia que se debe tener a los miembros del grupo para realizar las tareas o logros en forma eficiente y así tener mayor sentido de pertenencia”</li> <li>• JGEMC1 “Que hay unos estudiantes que son muy vulgares y no nos dejan concentrar a los demás estudiantes, como hay otros que sin son aplicados y unos que se quejan mucho de otros, pero ellos también lo hacen, les falta sentido de pertenencia”</li> <li>• RCPFMC1 “Como padre de familia, no nos concientizamos de las responsabilidades como padres y vivimos muy despreocupados”</li> <li>• LSDCFC1 “A los estudiantes les falta motivación y sentido de pertenencia para lograr el liderazgo”</li> </ul>
LIDERAZGO DEFICIENTE POR NECESIDAD DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GHMFC1 “Falta gestión y compromiso”</li> <li>• CVMFC1 “Por parte de los directivos les falta mayor gestión, presencia y comunicación con los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa”</li> <li>• ERMFC1 “Existe un liderazgo de conformismo, únicamente a cumplir lo básico. Por parte de los maestros ser líder en el salón, a dirigir las clases, a cumplir lo que se pide y por parte de los directivos solamente a cumplir y a estar pendientes que los maestros cumplan. No se gestionan proyectos”</li> <li>• LSDCFC1 “A los maestros les falta liderazgo. Algunos se limitan a cumplir a medias sus funciones. No les gusta liderar procesos ni gestionar proyectos”</li> </ul>
LIDERAZGO COMO RECARGA DE FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NGMFC1 “Muy pocos son líderes y los que hay a veces se sobrepasan con actividades que se tienen que realizar”</li> <li>• SEMFC1 “En la institución no hay liderazgo, hay autoritarismo y recarga de actividades”</li> <li>• OBMFC1 “Falta organización de actividades y cumplimiento con el cronograma asignado. A última hora se hacen cambios por lo que se recargan las funciones”</li> </ul>

## ANEXO 12

### LIDERAZGO COMO PARTICIPACION ACTIVA EN PROYECTOS

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	
LIDERAZGO COMO PARTICIPACION ACTIVA EN PROYECTOS	PARTICIPACIÓN EN LOS PROYECTOS EDUCATIVOS	<p><b>TESTIMONIOS DE LOS PARTICIPANTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ERMFC1 “Gestando proyectos y llevándolos en marcha”</li> <li>• YMMFC1 “El que acompaña en cada uno de los proyectos pedagógicos que tengan que ver con el educando, docente, institución y comunidad”</li> <li>• ERMFC1 “estoy pendiente de las actividades a desarrollar, oriento un proyecto de matemáticas, en correlación con las demás áreas”</li> <li>• YMMFC1 “participar en la consecución de metas que favorezcan el entorno en el que me desempeño”</li> <li>• NEMFC1 “Liderando proyectos de educación sexual, sobre el cuidado del medio ambiente. Campañas e favor de la comunidad como charlas a padres de familia sobre el manejo y cuidado de los niños”</li> <li>• CVMFC1 “Con la participación activa en los proyectos que se desarrollan en la institución”</li> <li>• GMMC1 “Participando activamente en la formación de los estudiantes en democracia, incentivándolos para que participen activamente también en el proceso electoral, formación del gobierno escolar, comité del curso”</li> <li>• ERMFC1 “He contribuido en el desarrollo de un proyecto de matemáticas denominado “jugando al trompo aprendemos matemáticas y algo más” proyecto con el cual participé en el segundo encuentro de experiencias pedagógicas significativas el 11 de noviembre de 2008 y obtuve mención de la secretaría y de la alcaldía”</li> <li>• RAMMC1 “Participando activamente en el consejo académico, orientando a los padres en reuniones y charlas informales”</li> <li>• MSMFC1 “orientando proyectos a los educandos como educación en valores, educación sexual o proyecto de vida”</li> <li>• LMEMC1 “participando en las elecciones estudiantiles y el ser elegido como vocero del grupo tengo la posibilidad de manejar bien el grupo y ayudar a resolver los inconvenientes que se nos presentan”</li> <li>• MAPFFC1 “Siendo una persona que se encarga de ayudar a resolver los problemas y dificultades tanto de conflicto como de motivos, propone proyectos fáciles de solucionar y de cumplir”</li> </ul>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">PROYECCIÓN DE METAS COMPARTIDAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MMFC1 “El que orienta procesos y en su actuar manifiesta compromiso y está dispuesto con una actitud abierta al cambio”</li> <li>• ERMFC1 “Un maestro líder es la persona que busca estrategias para la enseñanza, se capacita, lee y de acuerdo a sus búsquedas orienta a las demás personas”</li> <li>• NEMFC1 “al expresar claramente mis ideas y conocimientos los cuales me dan poder, para utilizarlo en beneficio de los demás ”</li> <li>• MVMFC1 “Motivando, gestionando, dando iniciativa, promoviendo y evaluando a un grupo”</li> <li>• NEMFC1 “Todas las actividades relacionada con mi papel como educadora las he desempeñado con gran responsabilidad, teniendo en cuenta que no solo me favorezcan a mi sino también a toda la comunidad educativa”</li> <li>• ABEMFC1 “mi papel es ser un vocero y ayudar a mis compañeros”</li> <li>• JGEMFC1 “cumplir ordenando del salón, manejando los niños que no molesten, dándole a los niños algunos temas que ellos no entienden y que yo si entiendo y hacer que trabajen y que terminen el trabajo, que hablen pasito, sin gritar”</li> <li>• MVEFC1 “lo hago por medio de la colaboración y puedo ejecutar la responsabilidad que me dicen y la pongo en marcha”</li> <li>• GLPFMC1 “Con mi ejemplo y carisma positiva contagiar de alegría y entusiasmo a sus hijos, presentándoles diversas formas correctas, para afrontar las diferentes circunstancias que se presentan en nuestra vida”</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">CONTRIBUCIÓN COMO ACTOR EDUCATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NGMFC1 “El maestro líder es el que organiza y dirige determinadas actividades para luego ser ejecutadas por la comunidad educativa ”</li> <li>• OBMFC1 “El cumplirla cabalmente de modo que no haya repasos ni obstruya el trabajo de los demás. Exijo que me den los recursos necesarios: físicos o humanos y que me deleguen la autoridad necesaria”</li> <li>• CVMFC1 “Lo asumo con compromiso procurando que todo salga bien y a tiempo”</li> <li>• RAMMC1 “Asumo el cargo con responsabilidad, trabajando en favor de la comunidad educativa y contribuyendo para lograr la excelencia”</li> <li>• EBPFC1 “aportando mediante ideas la solución a problemas que se presentan en nuestra comunidad, en el barrio, vereda, instituciones, en la casa, para que cambie su entorno”</li> <li>• MAPFC1 “he sido representante de los padres de familia al consejo académico”</li> <li>• MVPFC1 “he contribuido por ser miembro de la juntas de comisión de evaluación escolar”</li> <li>• EBPFC1 “Involucrándome en el proceso de renovación, mejoramiento, excelencia iniciado por la institución”</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">TRABAJO EN EQUIPO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBMFC1 “El maestro líder fomenta en su grupo acciones que conducen al buen comportamiento, trabajo en equipo, aceptación de las órdenes impartidas, acatamiento de las normas de convivencia”</li> <li>• SEMFC1 “El maestro líder es el que es capaz de trabajar en armonía con todos sus compañeros y llevar a cada uno de sus estudiantes como guía, orientador y amigo”</li> <li>• LCPFC1 “Guiando a mi hijo, ayudándolo a desarrollarse en un mundo de convivencia de manera respetuosa y responsable con los demás”</li> </ul>

## ANEXO 13

### SITUACIONES QUE PROMUEVEN U OBSTACULIZAN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LOS ACTORES ESCOLARES

<b>DIRECTIVOS</b>	
<b>PROMUEVEN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO</b>	<b>OBSTACULIZAN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO</b>
LQEF2C2 “que tengan buen carácter con sus maestros y que los respeten”	LQEF2C2 “que no respeten a los maestros, echándolos del colegio por cosas injustas”
ACEFC2 “a ellos les permite liderar cuando les conviene”	ACEFC2 “ellos no lideran cuando no hacen cumplir las reglas”
ICEFC2 “los directivos nos enseñan; que no peleemos, que nos respetemos”	ICEFC2 “cuando no nos dicen nada, nos dejan ser irresponsables”
SBEFC2 “actividades que hacen para enseñarnos actividades”	SBEFC2 “que no respeten a los profesores y que los echen por cosas injustas”
MAEFC2 “Conocer a los estudiantes, pasar por los salones y presentarse”	MAEFC2 “Falta de presencia en la comunidad”
YMEFC2 “ayudarnos con el estudio y otras cosas, nos enseñan también modales”	YMEFC2 “no tienen derecho a pegarnos ni nada de eso”
DDEF2C2 “EL respetarlos”	DDEF2C2 “irrespetarlos”
RGEFC2 “dirigir leyes del colegio”	RGEFC2 “La falta de compromiso con las necesidades de la escuela”
AMEFC2 “que nos ayuden a saber lo que es bueno o malo”	AMEFC2 “casi nada”
CSEMC2 “Liderar acciones para que la escuela sobresalga con el compromiso de todos”	CSEMC2 “cuando no saben dialogar y escuchar a los padres de familia y estudiantes”
JMEMC2 “ser buenos con los compañeros, respetarnos, y no pegarnos”	JMEMC2 “si no se responsabilizan de nosotros, si no dicen lo que no hagamos”
CBEMC2 “que nos ayuden a dialogar en el grupo y a no meternos en problemas con los demás”	CBEMC2 “que no se comprometan a ayudarnos con el colegio, por que sin nosotros que serian los directivos”
KPEFC2 “los directivos promueven grandes campañas”	KPEFC2 “lo que los obstaculiza es estar muy ocupados”
JSEMC2 “saber dirigir las cosas y estar pendientes de su funcionamiento”	JSEMC2 “no saber hacer ni entender las cosas”
CCEMC2 “ellos nos permiten realizar muy bien las cosas”	CCEMC2 “Falta de compromiso y seguimiento cuando hay niños indisciplinados en clase”
KVEFC2 “nos hacen actividades y de esas actividades nosotros aprendemos para hacerlas cuando seamos líderes”	KVEFC2 “que no tengamos directivos y que no nos hagan actividades”

NREFC2 “actividades que nos hacen el ejemplo que nos da la puntualidad”	NREFC2 “no dan ejemplo, ni saben hacer actividades que nos enseñen”
GTEMC2 “responsabilidades que nos permiten aprender mas”	GTEMC2 “algunos problemas por ocupación en los trabajos que presentan”
LPEFC2 “ayudar a los profesores con algún problema que se les presente para ellos poder llevar a cabo el grupo”	LPEFC2 “No poder liderar y llevar a cabo todo el colegio, tanto tarde como mañana y estar pendiente de toda la jornada y estar al tanto de que no corran los alumnos para evitar accidentes”
SAEMC2 “cuando todos los directivos los dejan trabajar y están de acuerdo”	SAEMC2 “cuando no le permiten liderar por que hay otros directivos”
ABEMC2 “en las izadas de bandera”	ABEMC2 “que no ayuden a los profesores”
MBEFC2 “ellos son los que nos mandan en el colegio, por el bien de nosotros mismo”	MBEFC2 “Cuando no permiten realizar campañas de salud en la escuela”
LREFC2 “Cuando asisten a las izadas de bandera, nos llevan a visitar lugares educativos”	LREFC2 “Falta de acercarse a los estudiantes para conocer más nuestras necesidades”
JGEMC2 “el liderazgo en toda la escuela, mandando los estudiantes y a maestros”	JGEMC2 “Necesidad de dar a conocer un cronograma de trabajo”
EMFC2 “Construcción de ideas”	EMFC2 “Presupuesto”
GHMFC2 “Con su dirección, colaboración y acciones en beneficio de las tareas”	GHMFC2 “Falta de recursos y espacios”
MSMFC2 “Dando espacios para aprender”	M5MFC2 “No aceptar ayuda externa para la diferentes clases”
RLMFC2 “Promueven en los docentes la práctica de proyectos de vida, gestionar para conseguir recursos”	RLMFC2 “Espacios, tiempo y más apoyo de las entidades que tienen a su cargo la educación en Bucaramanga”
SEMFC2 “Ser el mejor colegio de Bucaramanga	SEMFC2 “Ausencia de recursos”
MVMFC2 “Presentar las actividades programadas durante el año”	MVMFC2 “Que debe tenerse en cuenta de acuerdo a lo que se programa”
NEMFC2 “Organizando a tiempo los proyectos a desarrollar y dándole en debido cumplimiento”	NEMFC2 “Proyectos que no están de acuerdo con el plantel. Falta de recursos y espacios”
CVMFC2 “Las acciones de algunos proyectos realizados en la institución”	CVMFC2 “Los recursos financieros”

MBMFC2 "Actitud abierta y asertiva para convocar el personal"	MBMFC2 "Falta de espacios y estímulos"
GMMC2 "Transmiten información sobre cursos y capacitaciones"	GMMC2 "Falta brindar espacios de participación, seguimiento y acompañamiento en estos procesos"
ERMFC2 "Transmiten información sobre cursos pero no a todos"	ERMFC2 "No brindan los espacios"
RAMMC2 "El trabajo con la comunidad y el diálogo"	RAMMC2 "El apoyo por parte de la secretaria de educación y la falta de recursos económicos"
HCMFC2 "Orientar, aportar los recursos y ceder los espacios para diferentes liderazgos"	HCMFC2 "Falta de un cronograma escolar"
YMMFC2 "Liderar proyectos que promuevan la participación e integración de la comunidad a la escuela"	YMMFC2 "El poco contacto con el estudiante en el aula"
MSMFC2 "Ejecutan los proyectos"	MSMFC2 "La falta de presencia en las aulas de clase"
VVPFFC2 "Dándoles la orientación necesaria para cada uno de los integrantes de la comunidad educativa"	VVPFFC2 "La falta de comunicación"
LRPFFC2 "Propiciar y mantener canales efectivos de comunicación, seguimiento a las acciones y gestión permanente"	LRPFFC2 "Indiferencia y falta de conocimiento del colegio y sus necesidades y la poca comunicación entre la comunidad educativa"
APPFFC2 "Comunicar, innovar, presentar nuevas propuestas para llevarlas a cabo"	APPFFC2 "La falta de comunicación, no permitir desarrollar las nuevas propuestas para mejorar"
OOPFMC2 "Salir de su oficina y ver qué es lo que está pasando con su escuela"	OOPFMC2 "Solo se afana por su puesto y no por la escuela"
EBPFMC2 "Fomentando y organizando proyectos y/o eventos que despierten la creatividad de los estudiantes y docentes."	EBPFMC2 "La falta de compromiso por mejorar los aspectos negativos. Poca visión para encaminar la institución, hacia un futuro con proyección"
HQPFC2 "Sobresalir siempre en todo lo que le alcance"	HQPFC2 "No poder entender y comprender a los estudiantes"
SSFC1 "La disposición y la colaboración"	SSFC1 "La falta de un cronograma de actividades"

<b>MAESTROS</b>	
<b>PROMUEVEN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO</b>	<b>OBSTACULIZAN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO</b>
LQEF2C2 “que hagan propuestas inteligentes, campañas de aseo, ambiental y social”	LQEF2C2 “ninguno”
ACEFC2 “los maestros nos enseñan a estar juiciosos y no portarnos mal”	ACEFC2 “los maestros no lideran cuando los regañan”
ICEFC2 “nos enseñan, nos explican, para lo que necesitamos ser líderes”	ICEFC2 “Mal comportamiento de los estudiantes”
SBEFC2 “enseñarnos actividades y así fortalecer nuestro liderazgo, entender a los estudiantes que no entienden tan fácilmente en las actividades”	SBEFC2 “que a veces cuando no entendemos no nos explican bien”
MAEFC2 “haciendo actividades”	MAEFC2 “no golpeando a los estudiantes jalándole las orejas”
YMEFC2 “enseñarnos cosas si algo anda mal, hablar con ellos, calificarles las tareas y muchas otras cosas”	YMEFC2 “no podemos desobedecerlos nunca, lo que ellos nos digan hay que cumplirlo”
DDEFC2 “enseñar a ser respetados”	DDEFC2 “no hacer lo que ellos quieren, no irrespetar a los directivos”
RGEFC2 “las clases, bailes y trabajos”	RGEFC2 “izadas de bandera y la entrega de boletines”
AMEFC2 “me gusta que nos expliquen y que nos hagan actividades grandiosas como esta”	AMEFC2 “casi nada”
CSEMC2 “cuando la coordinadora deja liderar a los profesores”	CSEMC2 “cuando no los dejan liderar”
JMEMC2 “enseñarnos a ser mejores estudiantes, a estudiar, que nos expliquen como es”	JMEMC2 “que no nos enseñan y no nos ayudan en lo que nos quedo mal”
CBEMC2 “enseñándonos a estudiar, leer, escribir y enseñándonos a portarnos bien”	CBEMC2 “que no nos enseñaran y que no nos mandaran ha hacer tareas”
KPEFC2 “la ayuda para con los estudiantes”	KPEFC2 “La falta de apoyo”
JSEMC2 “saber decir las cosas”	JSEMC2 “no decir las cosas con sentido, no saber decir las cosas”
CCEMC2 “ellos nos ven como vamos en el aula de clase y podemos ser líderes”	CCEMC2 “si ellos ven que somos inquietos no podemos ser líderes”
KVEFC2 “nos ayudan con las tareas para poder entenderlas”	KVEFC2 “que el maestro no sepa nada, no podríamos salir adelante”
NREFC2 “como explican que actividades les enseñan, la responsabilidad y la puntualidad”	NREFC2 “la irresponsabilidad, la impuntualidad. La falta de saber darle enseñanza a los estudiantes”
GTEMC2 “algunos trabajos en el aula de clase,	GTEMC2 “problemas para faltar a la escuela por

haciendo que todos comprendan para seguir adelante”	enfermedades”
LPEFC2 “ayudan a los niños que no entienden para que puedan progresar sin ningún problema”	LPEFC2 “algunas cosas. Ejemplo: no poder dictar a 40 alumnos por su estado o por no poder gritar en voz alta de modo que todos escuchen”
SAEMC2 “por medio que nosotros los estudiantes y los directivos los dejemos trabajar”	SAEMC2 “cuando no los dejan rotar, por que a veces vienen profesores de distintas materias que no se comprometen”
ABEMC2 “cuando hacen proyecto, cuando ayudan en el salón”	ABEMC2 “que no puedan hacer proyectos”
MBEFC2 “cuando están en el aula de clase, en las izadas de bandera, etc.”	MBEFC2 “Cuando el rector no conoce un grupo no puede liderar tanto”
LREFC2 “cuando hay izadas de bandera ellos se preocupan por hacer algo bien hecho”	LREFC2 “cuando ellos no le pueden ayudar a los niños a hacer sus trabajos, y les toca aguantar las ganas de colaborar a sus alumnos”
JGEMC2 “promueven la enseñanza necesaria para los alumnos que necesitan aprender más”	JGEMC2 “Cuando los directivos no escuchan las opiniones o ideas de los maestros o estudiantes para izadas de banderas”
EMFC2 “La responsabilidad, personas capaces de dirigir, organizar y coordinar”	EMFC2 “Presupuesto”
GHMFC2 “Su entrega y comunicación”	GHMFC2 “Falta de espacios, recursos y comunicación”
MSMFC2 “Llevando a cabo con alegría las diferentes actividades”	MSMFC2 “negativizándose a todo cambio”
RLMFC2 “La práctica de valores, el amor por el estudio, ejercicios de mente, cuerpo y espirituales”	RLMFC2 “La falta de recursos, material didáctico adecuado, el espacio”
SEMFC2 “Responsabilidad e interés”	SEMFC2 “Falta de recursos, espacios y oportunidades”
MVMFC2 “Diferentes actividades que se quieren hacer fuera del aula ”	MVMFC2 “La falta de espacio, tiempo y escucha”
NEMFC2 “A toda hora proceso de enseñanza – aprendizaje, proceso de evaluación, organización de comités”	NEMFC2 “Falta de planta física, biblioteca, salas de informática, laboratorio, falta de lugares deportivos”
CVMFC2 “Proyectos de aula y proyectos que se desarrollan a nivel grupal”	CVMFC2 “Los recursos financieros y físicos”
MBMFC2 “Incentivos, motivación, clima institucional”	MBMFC2 “Críticas, falta de trabajo en equipo”
GMMFC2 “Involucrar y apoyar a los estudiantes en el ejercicio democrático durante todo el año”	GMMFC2 “Falta de preparación y seguimiento de procesos”

ERMFC2 “Las ideas de los maestros”	ERMFC2 “La falta de recursos”
RAMMC2 “El trabajo diario con toda la comunidad educativa”	RAMMC2 “La falta de tiempo y espacios para ejercer el liderazgo”
HCMFC2 “Que haya integración, que salgan del aula”	HCMFC2 “ninguna”
YMMFC2 “Permitiendo la participación en actividades, en la organización de actividades de aula, en izadas de bandera ”	YMMFC2 “La falta de tiempo y de espacios”
MSMFC2 “Algunos tienen buenas ideas y las ejecutan en el aula”	M5MFC2 “Las críticas destructivas y poca colaboración”
VVPFFC2 “Dándoles cada día una mejor educación”	VVPFFC2 “Dejando a un lado los momentos para corregir a los estudiantes las cosas malas por buenas para mejorar”
LRPFFC2 “La comunicación permanente, el buen trato y el compromiso frente a su labor”	LRPFFC2 “Represión dentro del ambiente de clases y desinterés hacia el desarrollo del estudiante”
APPFFC2 “El sentido de pertenencia, cumplir con responsabilidad y trabajar con nuevos proyectos de mejoramiento ”	APPFFC2 “No poseer sentido de pertenencia, no siendo responsable, no desarrollando el programa académico. Además, la falta de motivación para buscar proyectos nuevos e innovar en el aula de clase”
OOPFMC2 “Ser amigo de sus alumnos, ser ético, ser ejemplo, ser exigente”	OOPFMC2 “Traer sus problemas personales al colegio y no cumplir con su compromiso como docente”
EBPFMC2 “Dictando clases muy interactivas, buscando constantemente la motivación del estudiante a participar. Actualizándose para aportar ideas cada vez mejores a los alumnos”	EBPFMC2 “Siendo muy psicorrigidos en sus clases, agresivos y despreocupados”
HQPFC2 “Siempre estar en contacto con los estudiantes”	HQPFC2 “ninguno”
SSFC1 “El compromiso, el respeto y las ganas que muestran algunos para involucrarse en todos los procesos”	SSFC1 “Hay maestros muy negativos y se interponen en el trabajo de los demás”

<b>PADRES DE FAMILIA</b>	
<b>PROMUEVEN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO</b>	<b>OBSTACULIZAN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO</b>
LQEF2 “que a sus hijos les digan que le ayuden con el aseo de la casa y tener respeto”	LQEF2 “que no tengan respeto hacia nosotros, que nos peguen por cosas injustas y que no nos crean”
ACEFC2 “ellos hacen que nosotros y ellos podamos liderar”	ACEFC2 “ellos no lideran cuando no trabajan en grupo”
ICEFC2 “nos ayudan a ser lideres, para no pelear, para que podamos ser respetuosos”	ICEFC2 “cuando no nos ponen atención, no nos colaboramos en nada”
SBEFC2 “ayudar a actividades para promover nuestra educación”	SBEFC2 “que a veces cuando no entendemos algo no nos explican”
MAEFC2 “ayudando a los estudiantes ha hacer los trabajos y las tareas”	MAEFC2 “no ayudándonos ha hacer las tareas y no asistiendo a las reuniones”
YMEFC2 “nos pueden ayudar con las tareas, nos dejan jugar con las cosas, pero no con las de vidrio”	YMEFC2 “a dejarnos sin comida, no nos pueden quitar el derecho de jugar ni el de divertirnos”
DDEF2 “a los padres y respetarlos”	DDEF2 “no gritarlos”
RGEFC2 “las tareas, talleres o acciones”	RGEFC2 “preparación en actividades del colegio”
AMEFC2 “lo que me gusta es que cuento con ellos y me ayuda”	AMEFC2 “que sean estrictos con los niños(as)”
CSEMC2 “cuando tienen tiempo con nosotros para educarnos con liderazgo”	CSEMC2 “cuando no tienen tiempo de liderazgo”
JMEMC2 “ayudándonos en las tareas, explicándonos”	JMEMC2 “que no nos expliquen, no tienen tiempo para nosotros”
CBEMC2 “que nos enseñaran a hacer tareas y enseñándonos”	CBEMC2 “que no nos ayudaran a hacer tareas y que no asisten a las reuniones del colegio”
KPEFC2 “su ayuda hacia nosotros”	KPEFC2 “su despreocupación”
JSEMC2 “comprender a los hijos antes de corregirlos”	JSEMC2 “no comprender a los hijos y pegarles sin ninguna razón”
CCEMC2 “nuestros padres nos dan derecho de divertirnos cuando nos portamos bien”	CCEMC2 “nuestros padres no nos dan derecho de jugar cuando vamos mal en el colegio”
KVEFC2 “nos ayudan para ser lideres grandes”	KVEFC2 “no tener ayuda de nuestros padres”
NREFC2 “la enseñanza que le dan a los hijos y el amor que reflejan en el respeto”	NREFC2 “que no saben darle amor y no saben darle respeto a sus hijos”
GTEMC2 “buen comportamiento en casa, como en la escuela”	GTEMC2 “que algunos trabajan y no nos pueden ayudar con los trabajos y tareas del colegio”

LPEFC2 “ayudar junto a profesores, alumnos y directores a que el colegio cada día salga mas adelante sin problemas”	LPEFC2 “no poder ayudar en las cosas por su estado o por no tener tiempo, etc.”
SAEMC2 “cuando ellos tienen tiempo de estar en nuestros hogares”	SAEMC2 “cuando no tienen tiempo, por que están trabajando”
ABEMC2 “que ayudan a los profesores en los proyectos”	ABEMC2 “Que no cumplan con los compromisos adquiridos en colegio”
MBEFC2 “cuando estamos en la casa ellos promueven liderazgo con su ejemplo, por que ellos nos ayudan a entender más”	MBEFC2 “cuando estamos en el colegio, por ejemplo cuando los padres de familia no asisten a las izadas de bandera o a las actividades organizadas con nuestro director de grupo”
LREFC2 “ellos vienen a nuestras presentaciones, de esa forma nos ayudan a tener fortaleza y alegría”	LREFC2 “Cuando no pueden entrar a vernos participar en el colegio, o no pueden venir por razones de trabajo”
JGEMC2 “ideas para hacer bailes o obras de teatro”	JGEMC2 “Falta de compromiso de los directivos y profesores para trabajar en equipo con nuestros padres y demás compañeros”
EMFC2 “El trabajo realizado por los niños”	EMFC2 “Tiempo disponible para dedicarlo a la institución”
GHMFC2 “Su amor por sus hijos y la dedicación”	GHMFC2 “Falta de tiempo y espacios”
MSMFC2 “Colaborando con el profesor”	MSMFC2 “Siendo indiferentes”
RLMFC2 “La colaboración, participación y responsabilidad”	RLMFC2 “El tiempo y los recursos disponibles”
SEMFC2 “Quiéren lo mejor para sus hijos”	SEMFC2 “Carencia de tiempo y espacios”
MVMFC2 “Participar con más frecuencia a las actividades”	MVMFC2 “La falta de espacio y de tiempo”
NEMFC2 “se integran a alguna actividad escolar con su colaboración”	NEMFC2 “Falta de tiempo, de recursos, de interés. No hay sentido de pertenencia”
CVMFC2 “Acompañamiento con los docentes”	CVMFC2 “La falta de presencia”
MBMFC2 “Espacios para participar y demostrar habilidades”	MBMFC2 “Falta de tiempo, interés y educación”
GMMC2 “Interés, preparación y apoyo que algunos padres ofrecen a sus hijos”	GMMC2 “Falta de apoyo y acompañamiento a sus hijos”

ERMFC2 “La promoción de foros y talleres de participación de la comunidad educativa”	ERMFC2 “No hay espacios para llevarlos a cabo, siempre se encuentran obstáculos”
RAMMC2 “La preparación de sus hijos”	RAMMC2 “No se les dan espacios, no tienen tiempo”
HCMFC2 “El espacio de participación y diálogo a través de talleres”	HCMFC2 “La falta de tiempo que ellos tienen por su trabajo”
YMMFC2 “Participación de padres, hijos y docentes en determinadas actividades”	YMMFC2 “Son apáticos a participar”
MSMFC2 “Con la participación en el foro de pertinencia 2009”	MSMFC2 “La poca interacción y participación que el padre tiene con la escuela”
VVPFFC2 “Haciéndoles ver las cosas buenas de la institución”	VVPFFC2 “No permitiéndoles todas las cosas que les lleguen hacer daño”
LRPFFC2 “Información y comunicación permanente con hijos y maestros y la participación en acciones de mejora por la institución”	LRPFFC2 “Indiferencia, falta de compromiso, poca o nula participación y poca disponibilidad”
APPFFC2 “Teniendo sentido de pertenencia, participando y promoviendo mejorar con nuevas ideas”	APPFFC2 “No participar, no tener sentido de pertenencia, ver las diferentes situaciones y hacer nada por mejorarlas”
OOPFMC2 “Ser un ejemplo para sus hijos, estar vigilando que hacen sus hijos”	OOPFMC2 “Ser borracho, fumador e irresponsable y poco comprometido con el ejemplo para nuestros hijos”
EBPFMC2 “Respetándolos, educándolos en valores, que piensen en ayudar al prójimo en aportar soluciones que beneficien a la sociedad”	EBPFMC2 “La falta de respeto, de atención. Dejarlos pasar mucho tiempo al frente del televisor, computador. Siendo apáticos con sus pensamientos y sentimientos”
HQPFC2 “Estar siempre llevando a cabo un buen trabajo en todo lo que nos desempeñemos como padres”	HQPFC2 “No poder hacer siempre lo que quiero, pues como líder debo ser correcto en mis cosas”
SSCFC1 “Siempre estar dispuestos a todo”	SSCFC1 “ninguno”

<b>ESTUDIANTES</b>	
<b>PROMUEVEN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO</b>	<b>OBSTACULIZAN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO</b>
LQEF2 “si nosotros nos portamos bien, nuestros superiores van a contar con nosotros”	LQEF2 “si nosotros no damos rendimientos nuestros maestros no nos van a querer como buenos estudiantes”
ACEFC2 “a nosotros nos permiten liderar cuando nos ponen una acción”	ACEFC2 “si nos portamos mal nos deben regañar, para evitar tanta indisciplina del salón”
ICEFC2 “nos ayudan cuando estamos en grupo y nos explican”	ICEFC2 “cuando nos irrespetamos, nos golpeamos”
SBEFC2 “respetar, explicarles a nuestros compañeros si algo nos quedo mal”	SBEFC2 “los problemas y ser desobedientes obstaculizan nuestro liderazgo, también no poner atención a clase”
MAEFC2 “haciendo los trabajos que los maestros nos asignan”	MAEFC2 “golpear a los compañeros y ser estudiantes desobedientes”
YMEFC2 “los lideres enseñan a los demás lo que no entienden y también los anota o le avisan a la profe”	YMEFC2 “El no poder expulsar del colegio a los niños indisciplinados, faltar a clase, el llegar a mal tiempo a clases y dejar de hacer tareas ”
DDEFC2 “dejar que los estudiantes sean felices”	DDEFC2 “irrespetar, no hacerle caso a los profesores”
RGEFC2 “que los estudiantes en la clase hagan silencio o se sienten”	RGEFC2 “un trabajo o un taller con estudiantes que no saben trabajar en equipo”
AMEFC2 “que los estudiantes no corran para evitar accidentes”	AMEFC2 “con lo que no estoy de acuerdo es que hayan puesto para que no corran una cuota de \$500”
CSEMC2 “cuando nos dejan liderar en el aula actividades con los compañeros”	CSEMC2 “cuando no nos dejan liderar y participar en eventos a actividades diferentes a las escolares”
JMEMC2 “que los maestros nos enseñen, nos ayuden, nos expliquen”	JMEMC2 “que no estudiemos, que golpeemos a los compañeros”
CBEMC2 “prestarle atención a los profesores”	CBEMC2 “portarse mal con los profesores y no prestar atención ”
KPEFC2 “liderar campañas de aseo”	KPEFC2 “la irresponsabilidad”
JSEMC2 “saber comprender a los maestros y a todos”	JSEMC2 “no comprender ni entender las cosas”
CCEMC2 “si nosotros nos portamos bien en clase podemos liderar el salón”	CCEMC2 “si nos portamos mal, no podemos liderar el salón, mientras que los que se portan bien lo lideran”
KVEFC2 “tener la ayuda y colaboración de nuestros padres para poder ser lideres”	KVEFC2 “no tener ayuda sería feo, por que no podríamos ser lideres”
NREFC2 “la responsabilidad, la puntualidad, el compañerismo y los compañeros que hacen el bien”	NREFC2 “la indisciplina y la irresponsabilidad”
GTEMC2 “ideas de organización en el aula de clase, como el comportamiento académico”	GTEMC2 “algunos problemas de responsabilidad con los alumnos y maestros”

LPEFC2 “nos promueve ayudar a los niños que no corran para nosotros poder evitar a que les pase algo, para evitar problemas”	LPEFC2 “que los compañeros sean muy desobedientes, entonces eso uno no lo puede cambiar”
SAEMC2 “Cuando los maestros y directivos nos dejan ser líderes en las actividades que ellos tienen”	SAEMC2 “Cuando no nos dejan el permiso de ayudar en las actividades cuidadosas”
ABEMC2 “Cuando somos voceros, cuando ayudamos al colegio”	ABEMC2 “cuando uno hacen las cosas por que le toca”
MBEFC2 “Dando ejemplo, ayudando a sus compañeros y compañeras”	MBEFC2 “Cuando los profesores no pueden liderar mucho por la falta de compromiso de algunos compañeros”
LREFC2 “cuando tiene una campaña de reciclaje todos se unen para recoger la gran cantidad y ganar”	LREFC2 “Cuando nos ponen un trabajo que tenemos que hacerlo solos, se nos dificulta un poco”
JGEMC2 “Tener los elementos necesarios para el trabajo en el colegio, por ejemplo: las fotocopias y pruebas saber”	JGEMC2 “Falta de explicación en las materias que no entendemos en el colegio”
EMFC2 “El desarrollo que imparte la maestra en el aula”	EMFC2 “Falta de los espacios y el tiempo”
GHMFC2 “Ambiente, orientación y acompañamiento”	GHMFC2 “Falta de recursos, planta física y mobiliarios”
MSMFC2 “Las actividades literarias”	MSMFC2 “la indisciplina y la indiferencia”
RLMFC2 “habilidades en las diferentes áreas: lectura, matemáticas, danza, dibujo, etc.”	RLMFC2 “Falta de espacio, tiempo y apoyo”
SEMFC2 “Interés”	SEMFC2 “Ausencia de recursos y espacios”
MVMFC2 “Actividades lúdicas”	MVMFC2 “El espacio y el tiempo”
NEMFC2 “Los líderes en el gobierno escolar y en sus proyectos de aula”	NEMFC2 “La falta de espacio, no planeamiento de actividades, falta de tiempo”
CVMFC2 “El desarrollo de actividades del aula y proyectos ejecutados”	CVMFC2 “La irresponsabilidad e incumplimiento en las actividades propuestas”
MBMFC2 “Desarrollo de proyectos”	MBMFC2 “Falta de espacios”
GMMC2 “El ejemplo a seguir del papel desempeñado por los estudiantes que han sido líderes”	GMMC2 “La falta de apoyo y dirección por parte de docentes, directivos y padres, incluso de sus mismos compañeros”

ERMFC2 “La preparación para las presentaciones”	ERMFC2 “Falta de recursos y compromiso”
RAMMC2 “Actos cívicos y culturales, proyectos de aula”	RAMMC2 “El miedo a hacer observado o que los demás lo critiquen”
HCMFC2 “Ejecutar los proyectos obligatorios”	HCMFC2 “ninguna”
YMMFC2 “Cuando se toma decisiones, en la elección del personero y el vocero de aula y en las diferentes actividades de aula”	YMMFC2 “El que en ocasiones no se puede hacer extensivo a la comunidad”
MSMFC2 “Elección del vocero”	MSMFC2 “Los espacios de tiempo para desarrollar actividades”
VVPFFC2 “La expresión de cada uno hacia los demás”	VVPFFC2 “El comportamiento de cada uno tanto en el colegio como en la casa”
LRPFFC2 “Respeto por los demás, responsabilidad frente a los compromisos, participación activa y propositiva y el manejo adecuado de la comunicación”	LRPFFC2 “La agresión, el desconocimiento de las condiciones de la institución y sus compañeros, desinterés e indiferencia, exclusión. Pocos espacios que los involucren y les asignen responsabilidades”
APPFFC2 “Compromiso, responsabilidad de cumplir a cabalidad el desarrollo de sus clases y la elaboración de trabajos”	APPFFC2 “No poseer compromiso y responsabilidad para trabajar en equipo y así avanzar y lograr las metas”
OOPFMC2 “La ganas de aprender, de ser el mejor, progresar, ganar amigos y ser importante”	OOPFMC2 “Mal ejemplo, no los dejan participar, no los comprenden y los ridiculizan”
EBPFMC2 “Actividades que los involucren y ayuden a su autoestima como la participación en presentaciones, grupos de danzas, deportes, foros, mesas redondas, debates, etc.”	EBPFMC2 “Negarles los espacios de participación”
HQPFC2 “El ser líder conlleva a ser muy responsables”	HQPFC2 “La irresponsabilidad”
SSFC1 “Siempre estar dispuestos para todo”	SSFC1 “ninguno”

## ANEXO 14

### CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	
		TESTIMONIOS DE LOS PARTICIPANTES
CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA	PARTICIPATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LQEFGF1 “ Me gustaría que la propuesta permita que los estudiantes participemos”</li> <li>• ACEFGF1 “Una propuesta que nos deje participar y brindar nuestros comentarios”</li> <li>• MVMFGF1 “Participar con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes”</li> <li>• CVMFGF1 “Donde cada uno participa con respeto y dedicación con sus funciones”</li> <li>• YMMFGF1 “Una propuesta que refleje actores, reflexivos, participativos y emprendedores”</li> <li>• LRPFFGF1 “Una propuesta que se caracterice por brindar espacios de participación a la comunidad ”</li> <li>• SSCFGF1 “Una propuesta muy activa y que logre que todos los miembros de la comunidad se involucren en el proceso, para obtener resultados que se vean a corto plazo y que no queden consignados en el papel , ya que esto se da siempre”</li> </ul>
	CONTEXTUALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICEFGF1 “Quisiera una propuesta que tenga en cuenta nuestros problemas”</li> <li>• SBFGF1 “Una propuesta que permita dar solución a las necesidades de los estudiantes”</li> <li>• MBMFGF1 “Una propuesta pedagógica que refleje las necesidades de la comunidad”</li> <li>• FGMGF1 “La propuesta debe partir de los intereses sentidos de la comunidad frente al ejercicio del liderazgo”</li> <li>• JGEMGF1 “La propuesta pedagógica debe partir de las necesidades más sentidas de la comunidad educativa”</li> <li>• AMEFGF1 “Ser actores participativos de la propuesta que contribuya al mejoramiento continuo”</li> <li>• VVPFFGF1 “Una propuesta contextualizada que logre incentivar las necesidades desde los eventos culturales y sociales”</li> <li>• SSCFGF1 “Una propuesta que permita tener en cuenta los interés y las necesidades de la comunidad educativa”</li> </ul>
	PROMUEVA EL TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAEFGF1 “Necesitamos trabajar en equipo para lograr las metas, unirnos con nuestros padres, maestros y directivos”</li> <li>• YMEFGF1 “Trabajando en equipo lograremos alcanzar metas y ser así el mejor colegio de Bucaramanga”</li> <li>• FGMFGF1 “Organizar en la institución un equipo de liderazgo. Que este pendiente de recordar las actividades a realizar y de hacer seguimiento a los comités”</li> <li>• JGEMC1 “Una propuesta que busque el trabajo compartido para el logro de las metas”</li> <li>• OOPFMGF1 “Exigir Compromiso, trabajo en equipo y dedicación de tiempo”</li> <li>• RCPFMC1 “La propuesta debe tener en cuenta el trabajo en equipo como una característica clave para lograr metas claras”</li> <li>• SSCFGF1 “La importancia del trabajo en equipo, para no recargar la responsabilidad en una persona sino en un equipo que se propone metas a corto, mediano y largo plazo”</li> </ul>

<p style="text-align: center;">MEJORE LA COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DDEF<sup>GF</sup>1 “Buscar la comunicación en todo momento de todos los integrantes”</li> <li>• RGEF<sup>GF</sup>1 “Conocernos como comunidad de la escuela y mejorar la comunicación con los padres, maestros y directivos”</li> <li>• MSMF<sup>GF</sup>1 “Una propuesta que genere presencia y comunicación con los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa”</li> <li>• EBP<sup>F</sup>MF<sup>GF</sup>1 “Mejorar la comunicación para con los maestros, coordinadora y rector”</li> <li>• VVP<sup>F</sup>FF<sup>GF</sup>1 “La importancia de una asociación de padres de familia, para estar enterados de lo que sucede en el colegio. Donde participen personas dinámicas, activas, comprometidas. Red de padres trabajando en pro de las necesidades sentidas de la institución y de los niños.</li> <li>• SSC<sup>F</sup>FG<sup>F</sup>1 “Una propuesta que genere espacios de comunicación permanente para afianzar las relaciones personales con los actores escolares”</li> </ul>
<p style="text-align: center;">LUGAR DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMEF<sup>GF</sup>1 “Una propuesta que nos permita como estudiantes buscar mejorar la agresividad de algunos compañeros”</li> <li>• CSEMF<sup>GF</sup>1 “Buscar la ayuda de todos para lograr espacios de escucha y participación”</li> <li>• GHMF<sup>GF</sup>1 “Mirar la posibilidad de utilizar espacios del colegio para la lectura de textos con los niños. Sacarlos del aula de clase. Para que aprovechen las zonas verdes y las mantengan. Espacios de mediación y sano esparcimiento”</li> <li>• OBMF<sup>GF</sup>1 “Desarrollar una propuesta que posibilite espacios de negociación con la comunidad y que genere espacios de lectura y reflexión desde temprana edad. Para fomentar la lectura desde la escuela”</li> <li>• OOP<sup>F</sup>MF<sup>GF</sup>1 “Como padres de familia buscar espacios de negociación para comprometernos a liderar un proyecto... donde nos propongamos mejorar el nivel académico de nuestra institución, empezando por las pruebas saber, ICFES y otras”</li> <li>• APP<sup>F</sup>FF<sup>GF</sup>1 “Buscar espacios de mediación para compartir entre padres, para conocernos más”</li> <li>• SSC<sup>F</sup>FG<sup>F</sup>1 “Una propuesta que genere espacios de diálogo, de mediación permanente con la comunidad y negociación de tiempos”</li> </ul>
<p style="text-align: center;">ALCANCE COMPROMISO INSTITUCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• JMEM<sup>GF</sup>1 “Que todos los estudiantes nos comprometamos a mejorar nuestra institución”</li> <li>• CBEM<sup>GF</sup>1 “Donde organicemos metas para que nuestro colegio mejore y alcance buenos resultados”</li> <li>• NGMF<sup>GF</sup>1 “Una propuesta que alcance compromiso institucional, donde se pueda realizar seguimiento a las metas periódicamente y plantear soluciones de mejoramiento para ir las incluyendo en cada periodo próximo a realizarse”</li> <li>• SEMF<sup>GF</sup>1 “Tener compromiso institucional donde se note el apoyo y acompañamiento en los procesos por parte de los actores escolares. Reunirse periódicamente cada rendir cuenta como vamos que hace falta”</li> <li>• OBMF<sup>GF</sup>1 “Necesidad de presentar los directivos a los estudiantes. Para que ellos los conozcan. Es necesario que constantemente el rector y los coordinadores pasen por los salones, se presenten y compartan con los estudiantes inquietudes”</li> <li>• OOP<sup>F</sup>MF<sup>GF</sup>1 “Como padres de familia, cambiar la actitud, dar ejemplo con nuestro compromiso. Gestionar proyectos para el mejoramiento de todos”</li> <li>• VVP<sup>F</sup>FF<sup>GF</sup>1 “Tener sentido de pertenencia y compromiso para con la institución”</li> <li>• SSC<sup>F</sup>FG<sup>F</sup>1 “Necesitamos una propuesta participativa que comprometa a los actores escolares con las visiones de la institución”</li> </ul>

GENERE INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPEFGF1 “Donde los estudiantes nos preocupemos por participar en eventos deportivos, sociales, culturales y académicos dando a conocer nuestras ideas ”</li> <li>• JSEMGF1 “Una propuesta que genere iniciativa, que permita que los estudiantes den conocer sus habilidades y capacidades”</li> <li>• NGMFGF1 “Gestionar para recuperar espacios como la biblioteca que ocupa Cajasan. La cual fue dada en comodato”</li> <li>• SEMFGF1 “Organización de la biblioteca. Para poder entrar a prestar libros. Buscar una persona que sea la bibliotecaria”</li> <li>• EBPFMGF1 “Pedir compromiso real de los padres de familia. Asistencia a los talleres de padres de familia”</li> <li>• HQPFMGF1 “Desafortunadamente aprendemos a las malas. Ejercer más presión a los padres para la asistencia a talleres, actividades, entrega de boletines. Hay es donde se falla”</li> <li>• SSCFGF1 “Una propuesta que genere la iniciativa de liderar campañas de aseo, mantenimiento y embellecimiento de nuestra institución</li> </ul>
ORIENTE AL LOGRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CCEM GF1 “Que nos propongamos logros alcanzables”</li> <li>• KVEF GF1 “Que los estudiantes colaboren y tengan sentido de pertenencia para alcanzar los logros de la propuesta”</li> <li>• RAMMGF1 “Una propuesta que oriente al logro, al aprovechamiento de los espacios exteriores. El polideportivo las Américas, la cancha de la UCC”</li> <li>• HRMMGF1 “Establecer convenios con escenarios deportivos. Para la recreación de los niños”</li> <li>• YMMFGF1 “Determinar políticas a seguir, un seguimiento al gobierno escolar durante todo el año. Escuchar a los estudiantes y padres de familia, sus inquietudes”</li> <li>• VVPFF GF1 “Ser actores activos. Compartir responsabilidades y hacer seguimiento. Proponernos metas compartidas”</li> <li>• LRPFMGF1 “Realizar jornadas de loncheras escolares y trabajo de cooperativa para recoger fondos”</li> <li>• SSCFGF1 “Una propuesta que oriente al logro con la organización de un cronograma de actividades, colocarlo en un espacio visible para todos, para analizar y evaluar periódicamente las metas alcanzadas”</li> </ul>
PLANIFICACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAEFGF1 “Necesitamos ser planificados a la hora de construir las metas a seguir”</li> <li>• JGEMC1 “Una propuesta que este estructurada en etapas con acciones a seguir y objetivos claros”</li> <li>• RCPFMC1 “La propuesta debe tener acciones concretas a seguir y estructurada con actividades y compromisos a realizar para cada uno de los actores escolares”</li> <li>• SSCFGF1 “Sería de gran importancia planificar los compromisos a cumplir en la propuesta y aclarar los objetivos para una mejor puesta en marcha”</li> </ul>

EVALUACION Y SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• AMEFGF1 “Una propuesta que se evalué constantemente para un mejoramiento continuo”</li><li>• JSEMGF1 “Es importante que por cada etapa se haga un seguimiento al proceso y se evalué”</li><li>• OOPFMGF1 “Me gustaría que a la propuesta se le hiciera un seguimiento y se evaluara”</li><li>• LRPFFGF1 “Pienso que la propuesta debe ser evaluada con indicadores precisos del proceso”</li><li>• SSCFGF1 “Una propuesta que genere espacios de evaluación y de revisión para saber que metas hemos alcanzado”</li></ul>
--------------------------	---

