

Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución
educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá

María Eugenia Ríos Fagua

Iván Camilo González Fúquene

Óscar Enrique Prieto Parra

Julián Andrés Moreno Reina

AUTORES

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía

2017

Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá.

María Eugenia Ríos, Iván Camilo González, Óscar Enrique Prieto & Julián Andrés Moreno.

Asesora de Tesis: Ángela María Rubiano Bello

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía

2017

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios como guía de nuestros caminos y luz de nuestras decisiones, a nuestras familias, amigos y compañeros que brindaron apoyo, oportunidades de crecimiento y fortaleza para cumplir con los objetivos trazados para culminar esta etapa de nuestras vidas.

Agradecimientos

Gracias a la Secretaría de Educación de Bogotá por brindarnos su apoyo en la realización de esta maestría, al igual que a la Universidad de la Sabana. Gracias a la Doctora Ángela María Rubiano, por sus consejos y su guía en el desarrollo de este trabajo.

Tabla de Contenido

Resumen	16
Introducción.....	17
Planteamiento del Problema	19
Pregunta de Investigación.....	34
Objetivo General.....	34
Objetivos Específicos	35
Justificación	35
Marco Teórico	37
Liderazgo	37
Éxito Escolar	47
Éxito escolar desde la eficacia.....	48
El éxito escolar más allá de la escuela.....	48
Factores sociales/contextuales y el éxito escolar.....	51
Calidad.....	53
Estado del Arte	58
Metodología.....	72
Tipo de Investigación	72
Diseño de Investigación.....	72
Población	75

Muestra	8
Muestra	76
Instrumento	78
Consideraciones Éticas	87
Procedimiento de Aplicación.....	87
Análisis de Datos	90
Constructo Calidad	91
Constructo Éxito Escolar	105
Constructo Liderazgo Directivo	112
Constructo Relación entre Éxito Escolar, el Liderazgo Directivo y la Calidad Educativa	125
Codificación Axial y Teorización por Unidad Hermenéutica	136
Teorización Rectores	139
Teorización Coordinadores.....	142
Teorización Docentes	147
Teorización Estudiantes.....	151
Relaciones sociales en entornos académicos.....	151
Dinámicas alrededor de la calidad educativa	152
El éxito escolar y la perspectiva antropológica	153
La dinámica del liderazgo y la percepción estudiantil	154
Conclusiones.....	157
Recomendaciones	163

Nuevos Interrogantes de Investigación	9
Nuevos Interrogantes de Investigación	167
Limitaciones de la Investigación	169
Referencias	171
Anexos	178

Lista de Tablas

Tabla 1. Principios y Valores IED Naciones Unidas.....	27
Tabla 2. Matriz de categorías.....	81
Tabla 3. Categorías u subcategorías emergentes.....::.....	136

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Calidad – Estudiantes.....	91
<i>Figura 2.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Calidad – Docentes	92
<i>Figura 3.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Calidad – Coordinadores	93
<i>Figura 4.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Calidad – Rectores.....	94
<i>Figura 5.</i> Frecuencia de los códigos categoría Prácticas Educativas de Calidad – Estudiantes...	95
<i>Figura 6.</i> Frecuencia de los códigos categoría Prácticas Educativas de Calidad – Docentes.....	96
<i>Figura 7.</i> Frecuencia de los códigos categoría Prácticas Educativas de Calidad – Coordinadores	96
<i>Figura 8.</i> Frecuencia de los códigos categoría Prácticas Educativas de Calidad – Rectores.....	97
<i>Figura 9.</i> Frecuencia de los códigos categoría Calidad de la Institución Educativa – Estudiantes.....	98
<i>Figura 10.</i> Frecuencia de los códigos categoría Calidad de la Institución Educativa – Docentes.....	99
<i>Figura 11.</i> Frecuencia de los códigos categoría Calidad de la Institución Educativa – Coordinadores.....	100
<i>Figura 12.</i> Frecuencia de los códigos categoría Calidad de la Institución Educativa – Rectores.....	100
<i>Figura 13.</i> Frecuencia de los códigos categoría Herramientas de Calidad – Estudiantes.....	102
<i>Figura 14.</i> Frecuencia de los códigos categoría Herramientas de Calidad Educativa – Docentes	102
<i>Figura 15.</i> Frecuencia de los códigos categoría Herramientas de Calidad Educativa– Coordinadores.....	103

<i>Figura 16.</i> Frecuencia de los códigos categoría Herramientas de Calidad Educativa – Rectores.....	104
<i>Figura 17.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Éxito Escolar – Estudiantes.....	105
<i>Figura 18.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Éxito Escolar – Docentes.....	106
<i>Figura 19.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Éxito Escolar – Coordinadores.....	107
<i>Figura 20.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Éxito Escolar – Rectores.....	107
<i>Figura 21.</i> Frecuencia de los códigos categoría Factores de Éxito Escolar – Estudiantes.....,	108
<i>Figura 22.</i> Frecuencia de los códigos categoría Factores de Éxito Escolar – Docentes.....	109
<i>Figura 23.</i> Frecuencia de los códigos categoría Factores de Éxito Escolar – Coordinadores.....	110
<i>Figura 24.</i> Frecuencia de los códigos categoría Factores de Éxito Escolar – Rectores.....	111
<i>Figura 25.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de liderazgo Directivo – Estudiantes.....	112
<i>Figura 26.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de liderazgo Directivo – Docentes.....	113
<i>Figura 27.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de liderazgo Directivo– Coordinadores.....	114
<i>Figura 28.</i> Frecuencia de los códigos categoría Concepto de liderazgo Directivo – Rectores.....	115
<i>Figura 29.</i> Frecuencia de los códigos categoría Percepción del liderazgo Directivo– Estudiantes.....	116
<i>Figura 30.</i> Frecuencia de los códigos categoría Percepción del liderazgo	

	13
Directivo– Docentes.....	117
<i>Figura 31.</i> Frecuencia de los códigos categoría Percepción del liderazgo	
Directivo– Coordinadores.....	118
<i>Figura 32.</i> Frecuencia de los códigos categoría Percepción del liderazgo	
Directivo– Rectores.....	119
<i>Figura 33.</i> Frecuencia de los códigos categoría Factores Claves del liderazgo	
Directivo– Estudiantes.....	120
<i>Figura 34.</i> Frecuencia de los códigos categoría Factores Claves del liderazgo	
Directivo– Docentes.....	121
<i>Figura 35.</i> Frecuencia de los códigos categoría Factores Claves del liderazgo	
Directivo– Coordinadores.....	122
<i>Figura 36.</i> Frecuencia de los códigos categoría Factores Claves del liderazgo	
Directivo– Rectores.....	124
<i>Figura 37.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre liderazgo Directivo y	
Calidad Educativa – Estudiantes.....	125
<i>Figura 38.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre liderazgo Directivo y	
Calidad Educativa – Docentes.....	126
<i>Figura 39.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre liderazgo Directivo y	
Calidad Educativa – Coordinadores.....	126
<i>Figura 40.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre liderazgo Directivo y	
Calidad Educativa – Rectores.....	127
<i>Figura 41.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y el	
liderazgo Directivo – Estudiantes.....	128

<i>Figura 42.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y el liderazgo Directivo – Docentes.....	129
<i>Figura 43.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y el liderazgo Directivo – Coordinadores.....	130
<i>Figura 44.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y el liderazgo Directivo – Rectores.....	131
<i>Figura 45.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa – Estudiantes.....	132
<i>Figura 46.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa –Docentes.....	133
<i>Figura 47.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa –Coordinadores.....	133
<i>Figura 48.</i> Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa –Rectores.....	134
<i>Figura 49.</i> Codificación axial y teorización unidad hermenéutica Rectores.....	141
<i>Figura 50.</i> Codificación axial y teorización unidad hermenéutica Coordinadores.....	146
<i>Figura 51.</i> Codificación axial y teorización unidad hermenéutica Docentes.....	150
<i>Figura 52.</i> Codificación axial y teorización unidad hermenéutica Estudiantes.....	156

Lista de Anexos

Anexo A. Carta de invitación al rector de cada colegio.....	178
Anexo B. Formatos de consentimientos informados.....	182
Anexo C. Instrumentos.....	184
Anexo D. Imágenes aplicación	192

Resumen

Las competencias directivas, como pilares fundamentales para el ejercicio de dirección y gestión de instituciones educativas, afrontan dinámicas transversales y diversas que constituyen un universo de posibilidades dentro de la organización escolar.

Es así como el presente proyecto de tipo cualitativo y diseño de Teoría Fundamentada presenta una indagación acerca del liderazgo directivo y los efectos percibidos por docentes, estudiantes y los propios directivos en cuatro instituciones educativas oficiales de Bogotá: Naciones Unidas, La Estancia San Isidro Labrador, La Gaitana y Aldemar Rojas Plazas. Los insumos recolectados se procesaron con el Atlas Ti, versión 7.5 y se siguió la ruta para el análisis de teoría fundamentada que pretende abstraer teoría sustantiva emergente de los datos. En este orden de ideas se tomó como referente metodológico a Glaser (1992) quien presenta una propuesta de diseño emergente en la teoría fundamentada. Es decir, para llegar a la teorización, los datos pasaron por un proceso de codificación abierta, focalización y codificación axial. Los resultados revelan que la comunidad educativa percibe una clara incidencia de los estilos y las prácticas de liderazgo directivo en el éxito escolar, lo cual puede brindar información relevante para potenciar la calidad de las instituciones educativas.

Esta mirada reflexiva posibilita cuestionamientos sobre la formación del directivo docente y constituye un aporte para comprender las competencias de liderazgo directivo que subyacen de las experiencias exitosas de cada directivo.

Palabras clave: Liderazgo Directivo, Éxito Escolar, Calidad de la Institución Educativa, Teoría Fundamentada.

Introducción

La presente investigación aborda el estudio del liderazgo como un proceso clave en toda institución educativa y su incidencia en el éxito escolar. El estudio del liderazgo no es un tópico nuevo y sobre él se ha indagado prolijamente desde el campo de las teorías administrativas y más recientemente, desde la perspectiva antropológica. Sin embargo, la novedad del estudio radica en que por primera vez se analiza el liderazgo directivo en cuatro colegios oficiales de Bogotá desde las posturas de los directivos docentes, docentes y estudiantes, y cómo esta relación es percibida como un factor de calidad educativa.

Es el liderazgo directivo en sus diversas concepciones y formas de ejercerlo, al igual que la manera de comprender el éxito escolar y sus factores lo que puede determinar la calidad educativa de la institución. La calidad educativa, más allá del principio de la eficiencia, se refleja en el estilo humano de cada institución. En ese sentido cobra vigencia comprender de manera profunda los significados que construyen los actores educativos que se interrelacionan diariamente en la institución. Es pertinente reiterar que la producción académica sobre liderazgo es un tema de gran importancia en el campo de la administración. Pero, en el ámbito educativo actual el liderazgo es relativamente reciente su consideración como un constructo importante para la calidad de las instituciones educativas.

Para analizar este fenómeno y comprender cómo se ejerce el liderazgo directivo en colegios oficiales de Bogotá, fue necesario escuchar las voces de estudiantes, docentes y directivos, extrayendo sus puntos de vista, entendiendo sus concepciones y relacionándolas, en busca de comprender sus posturas para encontrar una visión más holística de estas.

Esta investigación se realiza por el interés académico de los investigadores en el comprender la incidencia que el liderazgo tiene en el éxito escolar para obtener una visión más amplia

respecto a la trascendencia de la gestión de los directivos y cómo este aspecto realmente impacta a los estudiantes y a la calidad de la institución. Desde el ámbito profesional, los hallazgos del estudio aportan reflexiones profundas para quienes tengan interés por mejorar las prácticas directivas siendo más consciente del tipo de liderazgo que se presenta en las instituciones y qué acciones de mejora deben emplearse para que el impacto de la labor directiva potencie el crecimiento en calidad de la institución y el éxito escolar de los estudiantes.

Entonces, en el presente trabajo investigativo se propone una teoría sustantiva sobre el liderazgo directivo en instituciones educativas públicas de la ciudad de Bogotá, para el logro del éxito escolar de los estudiantes como factor de calidad educativa, partiendo del análisis realizado a los diversos estamentos de la comunidad. Para ello se identifican los significados que asignan los estudiantes, docentes y directivos a los conceptos de calidad, éxito escolar y liderazgo directivo. Así mismo se establece la relación entre los significados asignados a los conceptos de calidad, éxito escolar y liderazgo directivo para generar teoría sustantiva sobre ellos y finalmente se desarrolla un esquema fundamentado entre los conceptos tomando como categoría central el liderazgo directivo.

Planteamiento del Problema

Las instituciones educativas oficiales de Bogotá evidencian altos estándares de calidad gracias al liderazgo que ejerce el directivo docente. Lo anterior fortalece los procesos pedagógicos de aula, en donde los estudiantes logran el cumplimiento de logros y metas educativas y personales. Dicho rol de empoderamiento ejercido por el directivo docente contribuye en la construcción de un tejido social más humano y relevante en el éxito escolar de su comunidad educativa.

Los grandes esfuerzos hechos para lograr la formación integral del educando han permitido que el directivo docente, dentro del ejercicio de sus competencias directivas, propenda por la calidad de los planteamientos pedagógicos y didácticas que desarrolla su institución educativa. Por lo anterior cabe resaltar que el rol de corresponsabilidad también se enmarca en los actores de la comunidad educativa (padres y estudiantes) que contribuyen al éxito escolar esperado, bajo el fortalecimiento de competencias que, puestas en escena, en los diferentes contextos, conforman los lineamientos de integralidad curricular.

En este aspecto, cabe resaltar que las estructuras organizacionales en el ámbito educativo son relevantes siempre y cuando sean planeadas, ejecutadas, ajustadas y evaluadas durante su ejercicio en la vida escolar de la comunidad educativa. Por lo anterior, la ausencia de liderazgo en las instituciones educativas contrarresta el potencial de habilidades y talentos de su comunidad educativa. El juego de roles y las dinámicas de proyectos y logros han elevado los índices sintéticos de calidad en las instituciones educativas en donde las acciones de retroalimentación y flexibilización del currículo liderado por el directivo docente articulan el trabajo en equipo y sus resultados académicos hablan por sí solos.

Frente a las cuatro instituciones educativas oficiales a trabajar en el presente proyecto, se pretende evidenciar una postura crítica con relación a las necesidades de formación y empoderamiento de los directivos docentes que, frente a los procesos de calidad de la gestión escolar, debilitan los procesos de calidad en los estudiantes de educación media. La falta de compromiso ético y moral frente a los procesos pedagógicos conlleva a fracturar el sistema educativo, y por ende a debilitar la calidad educativa que frente a los nuevos paradigmas culturales y estructurales de la nación, anteceden un bajo rendimiento académico escolar lejano del éxito y la dinámica integral de formación del educando para la vida.

Los constructos que definen las instituciones educativas oficiales de Bogotá han priorizado sus grandes esfuerzos en la construcción de marcos pedagógicos que han cerrado la brecha con relación a los centros educativos privados situados en la ciudad. El compromiso ético y profesional del directivo docente trasciende barreras y formula principios basados en el quehacer pedagógico integral y formativo para la vida, en donde el educando nutre su sabiduría a través de experiencias que fortalecen sus proyectos y metas a corto, mediano y largo plazo.

El colegio como unidad integral de formación constituye el engranaje de sueños y expectativas por alcanzar en cada uno de los actores del proceso educativo. Constituir un colegio oficial en un ejemplo de calidad y éxito escolar, pasó de ser una utopía a ser una realidad, y en este orden de ideas el presente proyecto pretende rescatar el liderazgo de los directivos docentes como insumo que permita mejorar el éxito escolar a través de estándares de calidad que abanderan ese modelo antropológico basado en las dimensiones humanas como principio fundamental en la construcción de sociedad.

Es un fenómeno mundial el hecho de ver a los sistemas educativos como empresas prósperas y productivas, que se dejan llevar por términos propios del ámbito económico, se habla de

producción, de efectividad y de eficiencia, dejando en segundo plano los términos de formación, enseñanza-aprendizaje y pedagogía. En este sentido, Colombia no es la excepción. Esto se evidencia, al notar en la práctica que varios profesionales a cargo de instituciones educativas han sido formados en el ámbito empresarial, más que en el componente pedagógico, pero realmente ¿la función de los educadores es liderar empresas productivas o instituciones educativas?

Cabe resaltar que la formación en principios y valores, la pedagogía en sí del ser humano es una profesión que construye sociedad y por ende cultura, mas no es el resultado de un producto terminado que presenta un valor comercial en el entorno. Lo anterior conlleva a que el servicio educativo no transforma materias primas, sino que, por el contrario, trabaja con la humanidad y desde la humanidad, convirtiendo al educando en un semillero potencial capaz de transformar la realidad a nivel personal familiar y social.

Para lograr esta transformación, el ejercicio propio del directivo docente también puede brindar su aporte, tal y como lo hace un educador desde su trabajo en el aula. Esto se hace mediante la capacitación y el continuo perfeccionamiento de las tareas y actividades diarias, especialmente, el seguimiento constante que se puede dar a los planes de mejoramiento, tarea que evidencia resultados tangibles, trabajo en equipo y continuidad en los procesos desarrollados dentro de la institución.

La innovación del conocimiento ha generado el ingreso de nuevas tecnologías que afectan la dinámica organizacional y educativa de todos sus actores. De igual forma el papel de la ética en el ejercicio de sus funciones puede ser un impulsor para que dichos sistemas alcancen el éxito esperado cultivando metas a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, y como ejercicio de construcción colectiva, las instituciones educativas que a continuación se relacionan, basarán el presente trabajo en la relación del liderazgo directivo y su

incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa, siendo pioneros de dichos principios el directivo docente y su grupo ejemplar de colaboradores, en este caso, los maestros y estudiantes de educación media.

A continuación, se hará una descripción de algunos elementos de cada contexto educativo con el propósito de conocer sus principales fortalezas y aspectos por mejorar para evidenciar el vacío investigativo del cual nace la presente investigación.

El Colegio “La Estancia San Isidro Labrador”, Institución Educativa Distrital (en adelante IED) ubicada en la localidad 19 -Ciudad Bolívar-, tiene una población aproximada de 2.700 estudiantes en sus diferentes jornadas y sedes. Actualmente, promueve el desarrollo de políticas educativas basadas en los programas de formación en convenio con el SENA, educación media fortalecida y programas de innovación pedagógica como el proyecto 40X40. Dentro de sus políticas de calidad, el colegio distrital La Estancia San Isidro Labrador, está comprometido con la mejora continua para lograr eficiencia como sinónimo de calidad.

A su vez, para el mejoramiento de la calidad educativa, se definen los siguientes objetivos (Colegio La Estancia San Isidro Labrador, 2017):

1. Asegurar el buen trato a estudiantes, docentes, padres, personal de mantenimiento, administrativo, directivos, y público en general, donde cada miembro de la comunidad se sienta respetado, acogido, reconocido y valorado, propendiendo por la justicia, la inclusión y el trato humano.
2. Mejorar la calidad académica mediante la construcción, revisión y ajuste permanente de los planes de estudio enfocados a las necesidades de la comunidad, dentro de un contexto local y universal.

3. Priorizar y satisfacer las necesidades de infraestructura física, recursos materiales, humanos, tecnológicos, informáticos, bibliográficos en la medida de lo posible, para garantizar el ejercicio de la labor educativa.
4. Institucionalizar actividades formales de comunicación y socialización interna y externa que contribuyan a la cohesión, participación y mejoramiento organizacional.
5. Fortalecer las políticas de calidad de la Secretaría de Educación del Distrito como escuela ciudad escuela, transformaciones pedagógicas, educación para jóvenes y adultos, acceso y permanencia para todos y todas dentro de un marco de referencia donde se entiende la calidad como la capacidad de ser, hacer y estar frente a los retos sociales, cognitivos y productivos de manera exitosa, garantizar a los niños, niñas, adolescentes y adultos de Bogotá las condiciones adecuadas para disfrutar del derecho a una educación que les sirva para el mejoramiento de la calidad de vida a nivel personal, familiar y social.

Por su parte, el colegio “La Gaitana IED” ubicado en la localidad 11 -Suba-, es una Institución Distrital de Educación Preescolar, Básica y Media, que atiende a estudiantes en dos jornadas. Cuenta con dos sedes: bachillerato en la Sede A y en la Sede B, preescolar y primaria. Su población escolar aproximada es de 2.200 estudiantes, distribuidos en 58 cursos, cuenta con una rectora, 4 coordinadores, 5 orientadores, 80 docentes, 6 administrativos. La institución hace parte del programa jornada completa el cual amplía la jornada escolar en contra jornada (40 horas por semana, 40 semanas al año), además ofrece a los estudiantes de básica aprendizajes integrales que fortalecen el saber y cultivan el ser por medio del arte, el deporte, la ciudadanía y a través de los centros de interés.

Para los educandos que corresponden a los grados superiores, en este caso décimo y undécimo, el colegio cuenta con un programa de la Secretaría de Educación del Distrito que

pretende atender las necesidades y expectativas de los estudiantes de educación media, permitiendo que accedan a la Educación Superior, a través de la certificación de créditos académicos en las asignaturas aprobadas y homologables en la Universidad en la cual ingresen los jóvenes.

Por otro lado, se encuentra el colegio “Aldemar Rojas Plazas” ubicado en el barrio El Sosiego, de la localidad 4ª -San Cristóbal-. Esta institución atiende actualmente, a 720 estudiantes de los grados décimo y undécimo de Educación Media Técnica, quienes proceden en su mayoría de la misma localidad.

En la actualidad, el convenio adelantado con el Servicio Nacional de Aprendizaje (en adelante SENA), contribuye a la formación tecnológica del educando, mediante la oferta de programas de formación para el trabajo y su desarrollo de competencias en las distintas disciplinas del saber. Este tipo de servicio educativo ofrece a los estudiantes un gran número de ventajas, entre ellas, la posibilidad para acceder más pronto a la actividad laboral de manera calificada y la de continuar estudios superiores, aprovechando los convenios del SENA con algunas universidades que acrediten los estudios tecnológicos cursados con esta institución, pero también con empresas que promueven la capacitación y formación de sus trabajadores.

Otro aspecto que sobresale en esta institución desde el año de 1980 hasta el año 2005, cuando se denominaba Centro Administrativo de Servicios Docentes (en adelante CASD), ya venía orientando su desarrollo mediante planes y programas académicos, científicos, culturales y de infraestructura física para proyectarse y brindar formación técnica a los colegios de la localidad 4ª -San Cristóbal- en los niveles de educación media. A partir del año 2004, el CASD se convierte en el colegio Aldemar Rojas Plazas, con estudiantes propios y con la misión de seguir

formando en educación técnica articulada con la educación superior, inicialmente con la universidad Distrital Francisco José de Caldas y hoy en día con el SENA.

Posteriormente, la institución comenzó a ofrecer programas técnicos en áreas como instalaciones eléctricas residenciales, programación de software, construcción de vías, desarrollo gráfico de proyectos de construcción, ventas y servicios y educación musical para estudiantes de educación media. La articulación en el diseño curricular del nivel de educación media con la educación superior ha requerido una especial atención en los últimos seis años lo cual ha implicado cambios de transformación pedagógica y administrativa reflejados en los sistemas organizacionales directivos, en los sistemas de evaluación, planes de estudios, estrategias de nivelación y en la organización de la malla curricular. Por otra parte, y de acuerdo con la misión y la visión del colegio, ha sido importante revisar los procesos académicos, dentro de los cuales es fundamental tener en cuenta los procesos de razonamiento complejo en este nivel.

El Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI) que tiene como lema “Por una Colombia Productiva y en Paz” (Colegio Aldemar Rojas Plazas, 2017), asume a la institución como un proyecto cultural, que orienta las funciones académicas y de investigación, para la comprensión y transformación de las realidades sociales y culturales, en la perspectiva de la construcción y desarrollo de la nación colombiana. Sus ejes de formación son: la formación humana y ciudadana, la construcción del conocimiento, la transformación social y cultural. Por otra parte, sus ejes de desarrollo son:

- Mejoramiento de la academia para el desarrollo de la ciencia, la técnica, la educación y el arte en el contexto de la sociedad y la cultura.
- Mejoramiento de la calidad de todos los programas de la institución como compromiso con la sociedad, convivencia como fundamento de una cultura de la paz, reestructuración

organizacional para la articulación de la gestión académica y administrativa, la participación y el ejercicio democrático, bienestar institucional para el desarrollo humano integral y ampliación de la cobertura e inserción en nuevos escenarios académicos y sociales.

Finalmente, se encuentra el Colegio Naciones Unidas, ubicado en el barrio Las Ferias en la localidad de Engativá de la ciudad de Bogotá. Esta institución educativa distrital cuenta con 847 estudiantes ubicados en dos sedes y jornada única. El colegio en la actualidad cuenta con programas complementarios a la formación académica, como lo son Tiempo Escolar Complementario (en adelante TEC), antes llamado cuarenta por cuarenta, para la educación básica, ringlete para la educación de primera infancia y la articulación con el SENA para la educación media. El Colegio Naciones Unidas tiene como PEI la “Formación integral de líderes emprendedores competentes, con principios democráticos, tecnológicos, culturales y deportivos” (Colegio Naciones Unidas, 2017, p. 1), así mismo expresa que su misión se enfoca en la formación de seres humanos integrales, competentes, comprometidos, con amplio desarrollo del liderazgo lo cual le permitirá transformar su entorno, de esta forma se proyecta al 2025 como una institución líder por sus procesos de gestión educativa. La filosofía institucional es:

En la Institución, la educación se fundamenta en la valoración del ser humano en el respeto a la vida, la cimentación de valores como la solidaridad, la responsabilidad, la calidad, la autonomía, la autoestima y el desarrollo de actitudes críticas positivas frente a la comunidad, al trabajo en equipo, al cuidado por la naturaleza, los seres humanos y el conocimiento (Colegio Naciones Unidas, 2017, p. 9).

Según Colegio Naciones Unidas (2017) el objetivo institucional se enfoca en la formación de líderes gestores que a través del uso adecuado de la tecnología logren responder a los retos

laborales y sociales produciendo conocimiento socialmente útil. Para el Colegio Naciones Unidas los principios que dan soporte a su proceder son el ser autónomo, el ser competente y el ser democrático y en ellos se encierran los valores que debe profesar la comunidad educativa (ver Tabla 1). Estos principios se enmarcan en la integralidad del ser humano como ser ontológico, axiológico y epistemológico.

Tabla 1

Principios y Valores IED Naciones Unidas.

Principios	Valores
Ser autónomo	Responsabilidad
	Honestidad
	Equidad
	Liderazgo
Ser democrático	Solidaridad
	Trabajo en equipo
	Tolerancia
	Participación
Ser competente	Frente a este no hay valores estipulados

Fuente: Colegio Naciones Unidas, 2017.

En estos contextos, algunos procesos en la gestión educativa están relacionados con el tipo de liderazgo predominante, esto implica un impacto relevante en la comunidad educativa, favorece o dificulta la participación de los integrantes de la comunidad educativa, en este sentido es fundamental conocer y reflexionar sobre la forma como se lideran las instituciones educativas

Colegio La Estancia San Isidro Labrador, Colegio la Gaitana, Colegio Aldemar Rojas Plazas y Colegio Naciones Unidas.

Revisando la práctica de los directivos docentes a cargo de las instituciones antes mencionadas y luego de un análisis respecto al trabajo encontrado al momento de asumir los cargos, se reconoce que el nivel de empoderamiento y de liderazgo por parte del directivo docente, se evidencia y tiene repercusiones en procesos de gestión educativa, rendimiento académico, ubicación en contexto del escenario educativo que pueden ser analizados para determinar si el liderazgo directivo que actualmente se está dando tiene algún nivel de incidencia en el éxito escolar como factor de calidad educativa.

Por lo anterior, las características antropológicas, desde las cualidades éticas y las virtudes personales y profesionales de los directivos docentes de las instituciones educativas mencionadas, serán una variable que influye al logro del éxito escolar como factor de calidad educativa en los contextos educativos oficiales descritos.

A su vez, los diferentes estamentos de la comunidad educativa han proyectado dentro de su diagnóstico institucional un grupo definido de proyectos que permitan atender y priorizar las necesidades del contexto educativo principalmente en tiempo real, organizacional y flexible, mediante un trabajo colaborativo. Se proponen actividades de refuerzo escolar, en donde los estudiantes con dificultades en su rendimiento académico asistan en contra-jornada y mediante un grupo especializado de trabajo se retroalimente el quehacer pedagógico de clase y se despejen dudas con relación a las temáticas vistas. Lo anterior como meta de calidad para fortalecer el índice sintético de calidad en las cuatro instituciones participantes.

Los colegios La Estancia, La Gaitana, Aldemar Rojas Plazas y Naciones Unidas, son organizaciones democráticas, con sistemas de participación bien definidos en sus proyectos

educativos institucionales, que mediante el empoderamiento ejercido por el directivo docente en el cuerpo docente y el alumnado, a través de los diversos órganos que conforman el gobierno escolar potencian la participación.

De acuerdo a la revisión documental en las instituciones participantes se encuentra que en sus proyectos institucionales se postula que el pensamiento estratégico y el ejercicio de la corresponsabilidad entre pares se consideran elementos claves de un clima laboral dinámico que motive al logro en cada uno de los estamentos educativos, siendo el directivo docente un líder en el proceso de dirección y en la orientación institucional, para generar acciones pertinentes que fortalezcan la autonomía y amplíen la participación de la comunidad educativa en función de sus estudiantes, logrando procesos más eficientes y dignificando el derecho a la educación bajo los lemas institucionales “Excelencia por convicción”, “Ambiente Amable y Productivo”, “Por Una Colombia productiva y en paz” y “Educación, ciencia y cultura para trascender” (Colegios La Estancia, 2017, Colegio La Gaitana, 2017, Colegio Aldemar Rojas Plazas, 2017 y Colegio Naciones Unidas, 2017).

De igual forma al reconocer la Planeación Estratégica, es necesario revisar, definir o ajustar según sea el caso, la filosofía institucional, es decir, la misión, visión, valores institucionales, política y objetivos de calidad contemplados en el PEI tales como:

Por ejemplo, con respecto a la misión, Pérez (citado en Franco, 2012) afirma que es

La unión del propósito y el quehacer de la empresa que la hace distinguirse de otras. La formulación de la misión incorpora la filosofía de los actores del proceso educativo, revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio, las necesidades principales del cliente. Por ello, una misión clara describe los valores, prioridades y debe comprender:

- La necesidad que la empresa pretende satisfacer.

- La contribución que pretende hacer a la sociedad.
- La filosofía de la empresa: creencias, valores, actitudes, lineamientos (p. 48).

Es así como la misión del colegio La Estancia San Isidro Labrador:

Tiene como referente la filosofía Humanista Crítico Social, ofreciendo un servicio de educación de calidad para la formación de personas partícipes en la construcción del conocimiento, desarrollando las dimensiones cognitiva, socio-afectiva, y ético moral, fortaleciendo las habilidades comunicativas, artísticas y el manejo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, permitiendo formar personas comprometidas con ellos mismos, con los demás y su entorno social, aportando a mejorar su calidad de vida y que les permita transformar sus contextos (Colegio La Estancia San Isidro Labrador, 2017 p.5).

El Colegio La Gaitana, define en su misión como:

Institución educativa oficial de educación preescolar, básica y Media Especializada con orientación en ciencias administrativas con enfoque de emprendimiento hacia la biotecnología, incubadora de sueños, que contribuye a la formación integral de niños, niñas, jóvenes, generando ambientes para la convivencia amable y el aprendizaje productivo que les permita desarrollar su ser, consolidar su conocer, potenciar su hacer para modificar positivamente el entorno. (Colegio La Gaitana, 2017 p.3)

En cuanto a la misión del colegio Aldemar Rojas Plazas, se plantea desde la perspectiva de la formación de bachilleres técnicos para la educación superior, es así como en la filosofía institucional se propone:

Somos una Institución de Educación Media, en convenio inter-administrativo con el SENA, ofreciendo programas Técnicos y Tecnológicos, comprometida en el liderazgo de procesos pedagógicos a través de la construcción de un modelo educativo articulado con la Educación Superior que contribuye al desarrollo y fortalecimiento de los principios

institucionales de: autoestima, autonomía y proyecto de vida de nuestros estudiantes.

(Colegio Aldemar Rojas Plazas, 2017 p. 23)

Para el Colegio Naciones Unidas su misión en la sociedad colombiana se plantea desde la perspectiva antropológica de la formación de bachilleres con conocimientos técnicos que ayuden a transformar su entorno y según Colegio Naciones Unidas (2017) la expresa como “Formamos seres humanos integrales, competentes, comprometidos, con amplio desarrollo del liderazgo que le permite transformar su entorno.” (p. 12)

Una vez expuesta la concepción de educación en cada institución educativa, conviene mencionar que la metodología utilizada para el planteamiento del problema consistió en la realización del diagnóstico en cada uno de los colegios: La Estancia, La Gaitana, Aldemar Rojas Plazas y Naciones Unidas. Para recolectar la información, se implementaron actividades de observación y revisión de varios documentos como actas, comisiones de evaluación, índice sintético de calidad, permanencia escolar, PEI, entre otros de las comunidades escolares, con el propósito de identificar y analizar la realidad institucional y así definir como el liderazgo de los directivos docentes afecta e impacta los procesos de enseñanza y aprendizaje, basados en el éxito escolar de niños, niñas y jóvenes de educación media, como factor de calidad educativa.

Se inició con una indagación bibliográfica sobre el liderazgo educativo, los tipos de liderazgo y la gestión del rol del directivo docente, en los conceptos contemplados en la Ley General de Educación (Capítulos I, V y VI. De los educadores) y se definió a los directivos docentes como los responsables de dirigir, coordinar y orientar acciones pedagógicas y administrativas en los establecimientos educativos, acordes con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

Se revisaron y analizaron, además, instrumentos de cada colegio como el Plan Operativo Anual (en adelante POA), la evaluación institucional, los planes de mejoramiento, el mapa de riesgos, el resultado de las evaluaciones internas y externas (Pruebas Saber) cuyo resultado es la promoción académica, el desarrollo de los proyectos transversales y de aula, como apoyo a la conceptualización y como evidencias que dejan ver la realidad institucional.

La situación problema que se ha detectado partió del análisis que se realizó a cada una de las gestiones del PEI (directiva, académica, administrativa y financiera, y de la comunidad), donde se compararon varios documentos y se logró percibir una desarticulación de cada una de las actividades las cuales no están inmersas en el PEI y no se les ha dado un buen seguimiento y evaluación a los procesos.

Es importante entender que el desarrollo del PEI no es un tema procedimental exclusivamente, porque

La cultura educativa, formada por los valores, las prácticas, las costumbres, el lenguaje, las políticas, y por todas aquellas actividades que de manera cotidiana se dan durante el desarrollo del trabajo, es modificable; lo que significa que puede ser vulnerable a ciertos agentes internos y externos, entre los que se tiene al liderazgo con que se le conduce y al ambiente organizacional (Hernández, 2012, p.78).

Al revisar los documentos mencionados en los cuatro colegios participantes, se detecta que el equipo de los directivos docentes pretende incentivar la conformación de equipos de trabajo, abrir espacios para que los docentes trabajen colaborativamente en el diseño de sus clases, los proyectos transversales, las actividades extracurriculares y las evaluaciones de los aprendizajes. Sin embargo, los retos para hacer operativa esa intención explícita son complejos en el día a día de los colegios oficiales.

La labor de los directivos docentes se percibe medida por múltiples retos que se espera sean revelados en el presente estudio, debido a que, como lo afirman Sánchez, V. Tapia, C. Becerra, S. (2006), el líder tiene influencia sobre la manera de comportarse de los colaboradores de la organización, por medio de su autoridad de manera informal e influyendo en las metas que se propone el grupo. Desde esta perspectiva, el líder usa los vínculos sociales tejidos con los integrantes de la organización, de la misma forma utiliza la habilidad comunicativa, los conocimientos o las destrezas de su rol.

Un aspecto sobresaliente que se encontró en los colegios participantes del presente estudio es que los educadores de la institución son capacitados y titulados todos en licenciaturas, carreras profesionales y una gran mayoría con preparación post gradual, además se percibe un ambiente dinámico en general, pero se encuentran descontextualizados de los intereses y necesidades de sus propios entornos donde se deben desempeñar. En muchas ocasiones se reporta en los documentos institucionales que se observa bajo desempeño profesional y competitivo, y que algunos no demuestran sentido de pertenencia por la institución y no se comprometen a tomar acciones que mejoren el proceso educativo a través de sus prácticas pedagógicas y sobre los temas fundamentales de la vida institucional para que se consolide un trabajo en equipo.

Hay que tener en cuenta que para que una institución sea efectiva en el desarrollo de sus procesos, todos los actores educativos deben compartir una filosofía sólida y definida, así como los valores que orientan la misión de las instituciones educativas como organizaciones. Por lo tanto, el rol del director exige unas características propias, como poseer un claro liderazgo académico y administrativo, asumir responsabilidades, ser asertivo y establecer altos estándares de calidad.

Otra herramienta que se analiza para validar la problemática de las instituciones es la evaluación institucional de cada colegio tomando como referencia la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de 2008 (en adelante MEN), mostrando el bajo puntaje en lo relacionado a la gestión académica y dentro de ella el diseño pedagógico curricular en el plan de estudios y prácticas pedagógicas, gestión en el aula, proceso de evaluación y apoyo a la gestión académica. Sin duda este es un punto de importancia crucial para el presente proyecto, en tanto se pretende indagar por la relación entre liderazgo y éxito escolar.

Finalmente se concluye que el proceso de documentar la existencia del problema ha permitido tener una visión más clara y completa de cómo se articulan los procesos de las diferentes gestiones del PEI en los colegios La Estancia, La Gaitana, Aldemar Rojas Plazas y Naciones Unidas; y de cómo una inadecuada gestión directiva parece guardar relación con el hecho de que no se obtengan resultados ni se utilicen de manera óptima los recursos para alcanzar los objetivos propuestos en cada institución. Sin embargo, los antecedentes institucionales descritos parecen indicar que la intención de liderazgo está presente en los directivos docentes pero las dinámicas de los colegios oficiales son complejas.

De lo anterior se desprenden los siguientes interrogantes:

Pregunta de Investigación

¿Cuál es la incidencia del liderazgo del directivo docente en el éxito escolar de los estudiantes como factor de la calidad educativa?

Objetivo General

Proponer una teoría sustantiva sobre el liderazgo directivo en instituciones educativas públicas de la ciudad de Bogotá, para el logro del éxito escolar de los estudiantes como factor de calidad educativa, partiendo del análisis realizado a los diversos estamentos de la comunidad.

Objetivos Específicos

- Identificar los significados que asignan los estudiantes, docentes y directivos a los conceptos de calidad, éxito escolar y liderazgo directivo.
- Establecer la relación entre los significados asignados a los conceptos de calidad, éxito escolar y liderazgo directivo para generar teoría sustantiva sobre ellos.
- Desarrollar un esquema fundamentado entre los conceptos tomando como categoría central el liderazgo directivo.

Justificación

Las competencias directivas vistas desde los parámetros de calidad se pueden considerar como el conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona en el ejercicio de su rol docente. En este sentido, debe asumir el reto de lograr la consolidación de una cultura escolar caracterizada por la calidad humana, la cual permite evidenciar procesos a través de estructuras organizacionales integrales que propendan hacia el fortalecimiento del liderazgo como competencia que debe trascender en todos los actores del proceso educativo.

Los procesos directivos enmarcan las políticas de direccionamiento estratégico que conlleva a implementar procesos de calidad basados en la gestión y el interés del directivo por liderar procesos administrativos que permitan fortalecer los aspectos relacionados con cada proceso y procedimiento institucional.

Por ende, los cambios, las innovaciones pedagógicas y administrativas, basadas en las competencias directivas, surgen ante la necesidad que demanda el contexto poblacional del sector. Es decir, un buen líder con proyección social constituye la integración de los estamentos educativos en la consolidación de un PEI que articule y promueva factores de éxito como fundamento de una buena gestión escolar. Esta proyección del liderazgo puede llegar a constituir

un factor decisivo del éxito de la institución en todas sus dimensiones: pedagógica, antropológica, administrativa y financiera.

La organización de las instituciones educativas vislumbra su direccionamiento a través del ejercicio de roles en donde el liderazgo trasciende la escuela. Un proceso integral de gestión educativa conlleva a una reorganización de los procesos administrativos y pedagógicos que, proyectados en el ámbito social, lideran un conglomerado de estructuras administrativas encaminadas hacia un estilo de dirección eficaz y eficiente.

Así lo evidencian las siguientes afirmaciones: “las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas. Una vez definidas conviene diseñar un sistema de evaluación que permita detectar las necesidades y carencias de desarrollo en sus directivos.” (Cardona & Chinchilla, 1999, p. 1).

Finalmente, cabe resaltar que el abordar la problemática relacionada con el liderazgo permite revisar si existe relación entre el ejercicio del directivo docente en su rol de líder y el fortalecimiento y mejoramiento de los procesos educativos de alto impacto, que generen la transformación global de su entorno, bajo políticas de calidad sólidas que permitan transversalizar su ejercicio pedagógico de aula como clave de su éxito escolar.

En conclusión, el presente proyecto tiene un gran valor teórico y metodológico, lo cual permite considerarlo como un aporte relevante a la comprensión de la gestión directiva de instituciones educativas. Especialmente, se espera aportar a las reflexiones sobre liderazgo directivo en colegios oficiales de Bogotá.

Marco Teórico

Liderazgo

La educación entendida como proceso de formación y pilar en la construcción de principios fundamentales de la sociedad, implica la presencia activa de directivos docentes, capaces de liderar desde sus procesos de dirección y gestión, resultados que posibiliten el éxito escolar como factor de calidad en las instituciones educativas. Es así, como la incidencia del liderazgo en el contexto educativo surge como el compromiso por alcanzar las metas propuestas desde los diversos ambientes y escenarios que conforman el engranaje de la institución educativa. Proyectar dinámicas de trabajo estructuradas y lideradas por los directivos docentes, constituyen los cimientos de una sociedad cambiante y transformadora, pero lo más importante, se convierte en una sociedad humanizante y justa para todos los actores inmersos en el contexto, para lo cual es de gran importancia comprender qué es un líder desde el ámbito educativo.

En primera instancia se abordará el concepto de liderazgo. Al respecto, la Real Academia Española (2017), expone que el liderazgo es una condición del líder, palabra que proviene del inglés *leader*. El líder es aquella persona que tiene la capacidad de dirigir a un grupo de personas con objetivos comunes.

Bush (2007) hace referencia al liderazgo educativo como factor que potencia los procesos institucionales de calidad apoyado en una eficaz gestión institucional. Al respecto Bush destaca que se requiere un liderazgo altamente integral, que dinamice los procesos organizacionales del siglo XXI y su impacto al interior de la comunidad educativa pluralista. El liderazgo hace parte del espíritu competitivo del capital humano en el cual la gestión exige un amplio desarrollo de las habilidades del directivo para hacer de la escuela un espacio que permite potenciar el crecimiento de las personas. Así, apuntando a las principales debilidades de cada contexto, permite

direccionar el ejercicio de una eficaz gestión escolar. El autor realiza una interesante distinción entre el concepto de liderazgo y gerencia, sin desconocer la convergencia existente entre el liderazgo y el ejercicio eficiente de la gestión educativa, lo cual constituye la base de las escuelas exitosas a nivel mundial, en donde el actuar cotidiano del líder, impacta en los procesos de gestión educativa y su resultado. Es en el contexto integral de aprendizaje de cada institución educativa que se promueve la construcción de un nuevo modelo de liderazgo educativo y de gestión en la escuela. Hace falta mucho más que un gerente para ello.

Acerca de esa postura en la que se considera al líder como guía de las personas, algunos autores afirman que el liderazgo “es el arte de la conducción de seres humanos” (Rojas & Gaspar, 2006, p. 18). Por su parte otro autor expresa que “el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes” (Bolívar, 1997, p. 26). En la misma línea conceptual se encuentran Hersey, Blanchard y Johnson (citados en García, 2006) quienes expresan que quien es líder tiene la capacidad de influir en las acciones de un individuo o para alcanzar una meta en cierta situación.

Por otro lado, otros autores afirman que “en las dimensiones de las teorías de liderazgo, al líder se le enfoca y analiza considerando sus características personales (carácter, habilidad, destreza), los roles (figura, enlace, tomador de decisiones, motivador), los comportamientos, las fuentes y usos de poder” (Evans & Lindsay, 2000, p. 231). Nótese que ese concepto implica que no solo las habilidades importan. De hecho, en la misma línea Silíceo, Ángulo y Silíceo (2001) expresan que para que un directivo se defina como líder debe tener cualidades de actitud como la valentía, la generosidad, debe tener convicción, ser sabio y arriesgado; igualmente debe poseer conductas inspiradoras: ser motivador, demostrar pasión por lo que hace, ser coherente entre el

actuar y lo que comunica, ser íntegro, tener fe y esperanza que su ejemplo y acciones permitirán un mejoramiento de los resultados.

En cuanto a los comportamientos de negociación, el psicólogo estadounidense Likert (citado en Murillo, 2007) explica los comportamientos que desde su visión definen la conducta de un líder eficaz. Estas son el fomento de relaciones positivas, la promoción de la lealtad al grupo, el entusiasmo, el conocimiento técnico y la capacidad de planificar en el tiempo (p. 12).

Si el líder empieza por desarrollar ideas y vivir bajo los principios y valores que dan fundamento a esas ideas, esto le permite influir en otros para que las apropien y le facilita la toma de decisiones difíciles respecto al talento humano y otros aspectos de su labor (Hellriegel & Slocum, 2004). Una definición más sintética sobre el concepto de liderazgo es la que plantean Siliceo, Angulo, y Silíceo (2001) al afirmar que “el liderazgo es la influencia para el logro de un fin valioso” (p. 32). Desde la definición que aportan los autores es importante resaltar que la influencia sobre un grupo de personas se considera liderazgo siempre y cuando el fin sea valioso para todos los involucrados.

Por su parte Gutiérrez (2017) considera que ser líder es ser capaz de influenciar en las personas, motivarlas e inspirarlas para que encaminen sus acciones al cumplimiento del objetivo del grupo. Por tanto, el liderazgo, desde la mirada de Gutiérrez es un fenómeno social que brota en las instituciones, constituido como una influencia interpersonal que se ejerce en una situación presentada y es dirigida por medio de la comunicación humana para el logro los objetivos. Desde una postura más amplia, Goberna (citado en Gutiérrez, 2017) complementa que “las condiciones para que se dé el liderazgo efectivo necesitan de la alianza de dos características importantes: el poder y la autoridad” (p. 25).

La institución educativa es una organización humana que tiene un propósito, una estructura, unos recursos, unas tecnologías, un entorno y una cultura, además los requisitos formales para una organización humana. Por lo tanto, según Santos - Guerra (2000) se requiere claridad en los fines, estar integrada de forma estable por unos miembros, tener estructuras, normas de funcionamiento y, un territorio material y espacial. Se afirma que existe y opera una organización si tiene formulación, comunicación y motivación, Sandoval (2008) desde de esta visión de la organización humana, las personas se agrupan para laborar en conjunto en pro de unos objetivos comunes. Así mismo, la estructura es dada por diferentes niveles. Estos implican que existan personas que ocupan posiciones en los diversos estamentos de dirección para dirigir el trabajo de los otros siendo así, responsables de la labor conjunta del grupo, lo que conlleva ser líderes. Chiavenato (citado en Reyes, 2012) expresa que:

El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto (p. 15).

Robbins y Coulter (citados en Reyes, 2012) afirman que ser líder es ser capaz de influir en las personas del grupo y poseer autoridad gerencial. Los autores afirman que el liderazgo es el quehacer de los líderes, es decir, que es el proceso de influir en un grupo de personas y guiarlos con el propósito de cumplir las metas propuestas.

Desde la postura de Reyes (2012) el directivo escolar debe ser un líder, pero el quehacer del líder no debe compararse con la gerencia, debido a que el gerente es el responsable de los

recursos al igual que de realizar planeaciones y generar presupuestos, dentro de estas funciones se incluye el organizar, dirigir, ejecutar y controlar el actuar de la organización para el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, el líder es quien empodera, motiva e inspira al equipo a la consecución de los objetivos; también globaliza la visión. El líder convence a las personas del grupo que las metas propuestas son las correctas e influye en el grupo para alcanzarlas. Para el autor los líderes se deben localizar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones y como afirman Silíceo, Angulo & Silíceo (2001) su ejercicio implica que han “de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores” (p. 13).

Desde la perspectiva psicológica, Castro (2006) afirma que “una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores” (p. 89). Es decir, si las personas lideradas observan rasgos particulares que son congruentes con sus concepciones y sus necesidades desde su postura cultural, el liderazgo se dará de manera natural.

Además de las habilidades personales, otros aspectos del liderazgo pueden ser estudiados e incorporados intencionalmente a través de programas de formación. Sin embargo, llama la atención las afirmaciones de la UNESCO (citado en Zarate, 2011) en las cuales se indica que:

La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostentar la capacidad organizativa; es pues, necesario fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares (p. 9).

Esta afirmación pone en alerta a las entidades encargadas de los sistemas educativos, con respecto a la formación de los directivos en tanto esto incide en la labor docente y en el éxito

escolar de los estudiantes, a través de gestiones centradas en el logro de los aprendizajes y una gestión escolar participativa e incluyente (Zarate, 2011).

La UNESCO (2014) afirma que las funciones del directivo educativo se ordenan en torno a 4 cuatro áreas de la gestión: la directiva, la académica, la administrativa y la comunitaria, que hacen referencia al desempeño de las funciones específicas del cargo. Por otra parte, también existen otras funciones que son de tipo comportamental: “liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales, trabajo en equipo, negociación y mediación, compromiso social e institucional, iniciativa y orientación al logro, todas competencias que se postulan como transversales a las distintas áreas de la gestión” (p. 35).

De los planteamientos anteriores, puede concluirse que el liderazgo directivo en el ámbito educativo es un tema de suma relevancia. Es decir, si la educación se considera un factor clave para el progreso y el desarrollo y a su vez el líder es fundamental para las organizaciones escolares, entonces, es de vital importancia que se explore cómo se gestiona y se mejora el liderazgo.

Tipos de Liderazgo

En el desarrollo teórico del liderazgo se encuentran diferentes clasificaciones con relación a los estilos. Según Collao (citado en Zarate, 2011) la teoría clásica contempla tres estilos: el autocrático que hace referencia a los líderes que imponen sus determinaciones por encima de los aportes de los demás y no permiten la participación de los liderados en la toma de decisiones; el democrático contempla a los líderes que tienen en cuenta a los liderados permitiéndoles la participación activa en la toma de decisiones; y por último el liberal o permisivo, que según el autor es el más nefasto para la organización, debido a que su ineptitud en la gestión de la organización conlleva a resultados mediocres o la no consecución de las metas.

Además de los tipos de liderazgo planteados dentro de la teoría clásica, en Gutiérrez (2017) se menciona el liderazgo situacional, en el cual se postula que el estilo depende de las circunstancias en que se encuentre el líder y de la curva de aprendizaje de cada integrante del equipo (Evans & Lindsay, citados en Reyes, 2012).

Se han expuesto estilos de liderazgo de acuerdo con las características del líder como criterio de clasificación. Otro criterio de clasificación es de acuerdo con el tipo de centricidad dada. Dicha centricidad puede ser en la tarea o en la persona; la clasificación de centricidad fue propuesta por Likert, así lo afirma Chiavenato (citado en Zarate, 2011). La centricidad se refiere a cuál es el foco de la gestión y a que se le presta más importancia.

Se han descrito diversas clasificaciones y nominaciones para los estilos de liderazgo directivo. Una síntesis de estas clasificaciones es la expuesta por Leithwood y Duke (citados en Riveros, 2012), la cual ha reconocido seis tipos de liderazgo que se aproximan al del directivo docente: el gerencial, el coyuntural, el transformativo, el transaccional, el moral y el participativo.

El gerencial es aquel cuyo poder de convocatoria y capacidad de influencia se mantienen debido a su posición jerárquica en la organización. De acuerdo con Riveros este tipo de liderazgo propicia que la organización sea vulnerable, debido a la baja cohesión que genera entre los integrantes y niveles de la estructura organizacional, y el bajo compromiso de las personas que la componen, lo cual en estado de crisis conduce a una gran debilidad de la organización.

El estilo coyuntural se ubica, según Riveros (2012), en momento de crisis; el liderazgo en este estilo es variante y temporal, es decir, en el momento de crisis mientras la estructura organizacional se reacomoda o se transforma, pueden aparecer personas que asuman el rol de líder acorde a sus características cognitivas relacionadas con la toma de decisiones, e interpretación y

resolución de problemas como lo aseveran Hallinger, Leithwood y Murphy (citados en Riveros, 2012).

El estilo transaccional está centrado en la tarea y en dicho estilo el líder plantea una relación de mutuo beneficio basado en motivaciones extrínsecas e intrínsecas de los liderados que permitan la consecución de la meta. Ejemplo de este, es la relación de los políticos con aquellos que los siguen en busca de contraprestaciones económicas o sociales.

Por otro lado, el estilo transformativo o transformacional basa su estructura en la persona. El líder no plantea una relación de mutuo beneficio, por el contrario, busca motivar a los liderados a ser líderes o a mejorar su liderazgo y esto conlleva a que los liderados apropien una visión nueva que brinda diversas posibilidades a la organización transformando su estructura. De esta manera, según Pozner (citado en Riveros, 2012), el líder se sensibiliza y convoca a las personas a trabajar en equipo, rescata los fines y valores de la organización y el líder promueve la comunicación y da sentido a los objetivos para de esta manera motivar e inspirar la transformación de la organización. Este estilo del liderazgo no se aparta de los anteriores en la centralidad de la responsabilidad en una sola persona quien hace las veces de líder (González, citado en Riveros, 2012).

Según Riveros (2012) la vinculación que se da entre líderes y liderados está mediada por la inteligencia emocional propuesta por el psicólogo Daniel Goleman. En Siliceo, Ángulo y Siliceo (2001), se afirma que para Goleman la inteligencia emocional del ser humano “es la fuerza o energía afectiva que hace feliz y exitoso al ser humano” (p. 25), y aunque el intelecto y las competencias técnicas son importantes para el líder, “la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo” (p. 25). Es así como a través de autoconciencia y autocrítica, autocontrol y autorregulación de la conducta, motivaciones trascendentes, empatía y compromiso

social se analiza la influencia de la inteligencia emocional en el actuar, el compromiso, las actitudes y las conductas del líder.

Con lo anterior se ratifica lo propuesto por Kofman (2001) quien resalta que el líder se debe construir a sí mismo a través del permanente cultivo de la integridad y el compromiso. Para ello conviene hacer uso adecuado de las herramientas internas y externas que tiene a su disposición como son la libertad de elegir ser, el compromiso de prepararse para el caos, la capacidad de aprender y salir fortalecido de las dificultades, enfrentar el miedo a lo desconocido y abordar los obstáculos que se le puedan presentar sin olvidar los propósitos centrales en su proyecto personal y profesional. Vale la pena mencionar que es Kofman quien acuña el término de *Metamanagment* para referirse a un tipo de liderazgo ejercido de profundamente ética, para lo cual, según este autor se requiere conciencia.

Dicha conciencia le permite reflexionar acerca de lo que significa encontrarse en la posición de líder y reconocer lo que le falta para fortalecer dicho liderazgo asumiendo la responsabilidad de sus acciones, reconociendo que lo más importante no es el cargo o rol que ejerza sino sentirse bien con lo que hace, hacer posible que lo imposible sea posible, inspirar confianza, lealtad y respeto. Es decir, ser capaz de llevar y transmitir un proyecto no con la promesa de un resultado final sino pleno de sentido a lo largo del camino.

En este sentido, el líder está llamado a mostrarse como es, pero siempre proyectado a transformar y transformarse buscando la excelencia. Su rol exige generar ambientes íntegros de confianza que permanezcan en el tiempo, estableciendo metas que pueda monitorear, pero a la vez que sean ambiciosas y plétóricas de sentido para su equipo de trabajo. Para ello requiere estar abierto a las posibilidades, a la oportunidad y al fracaso; requiere ser consciente del riesgo de caer en el miedo y en la arrogancia de creerse superior. Un líder actúa con la seguridad que el

resultado no esperado se puede cambiar y que esto solo se puede lograr a través del aprendizaje continuo, la disciplina, la perseverancia, la valentía y el permanente esfuerzo de inspirar con el ejemplo (Kofman, 2001).

Es decir, el liderazgo moral complementa el liderazgo democrático con la inclusión de los valores y principios a la toma de decisiones. Esta nominación se da más a una tipología del líder que del liderazgo, esto induce a pensar el liderazgo más desde lo psicológico que desde lo social. Para Hodgkinson (citado en Riveros, 2012) “la intromisión de valores en la toma de decisiones no es meramente inevitable, es la substancia misma de la decisión” (p. 294). Desde la postura de Bush (citado en Riveros, 2012) el liderazgo moral da a entender que en las instituciones educativas el liderazgo es un fenómeno que enaltece la comprensión de las relaciones de poder político al interior de la escuela.

Es conveniente mencionar que el estilo participativo que enuncian Leithwood y Duke (citados en Riveros, 2012), trae consigo una forma diferente de percibir el liderazgo, debido al cambio de paradigma hacia la descentralización del mismo. Esto implica ver la relación líder y liderados de forma plana sin distinción visible, es decir, el liderazgo como un proceso de influencia compartida y no como un liderazgo heroico. Para Riveros (2012) la potencia del liderazgo participativo está en la posibilidad de distribuir el liderazgo en los diversos actores de la escuela (padres, estudiantes, docentes y directivos). El autor afirma que, si las políticas educativas se basaran en las realidades del aula y de las comunidades a las que van dirigidas, permitiéndose a los actores una participación integrada en la definición de las mismas, estas serían exitosas.

Finalmente, Riveros (2012) postula una denominación más profunda que el liderazgo participativo; la de liderazgo distribuido. “El liderazgo surge en las interacciones de los grupos al interior de las instituciones educativas y no como una función o rol individual” (Spillane, citado

en Riveros, 2012, p. 296). Dichas interacciones pueden ser colaborativas, colectivas o coordinadas. De manera sintética, puede afirmarse que la interacción es colaborativa cuando un grupo trabaja de manera sincrónica y presencial en una misma tarea. La interacción colectiva se produce cuando cada participante del grupo trabaja de forma asincrónica y no presencial sobre partes distintas de la acción del liderazgo que al final se unen para cumplir su objetivo, y finalmente la interacción coordinada se produce cuando de forma secuencial se realizan acciones que permitan efectuar la práctica de liderazgo, es decir, que el inicio de la acción de uno de los integrantes depende de la finalización de la acción del otro, esto conlleva una organización de tiempos y compromiso con el cumplimiento de los mismos para poder finalizar la práctica de forma efectiva.

Éxito Escolar

Colombia en los últimos seis (6) años ha apostado al mejoramiento de la educación, en consonancia con el mejoramiento económico y social del país. De acuerdo con el MEN (2016) y el Plan Decenal de Educación 2016-2026 (PDE), Colombia será la más educada de América Latina siguiendo el camino de priorizar la educación, a través de grandes inversiones en este sector y la búsqueda del mejoramiento de los resultados en el aprendizaje. No obstante, antes debe fijar sus metas respecto a los valores, los conocimientos y las competencias que debe adquirir el estudiante para que sus resultados mejoren día a día. Bajo esta premisa es importante analizar cómo los liderazgos de los directivos docentes van correlacionados con el éxito escolar de los estudiantes y a su vez aportan a la calidad de la educación.

Pero ¿cómo se define el éxito escolar? La revisión de referentes evidencia diferentes tendencias teóricas. Si bien en algunas de estas tendencias se hace hincapié en el éxito del estudiante como evidencia del éxito del sistema, en otros casos se evidencia un marcado interés

por la indagación de los factores que inciden en la contraparte del éxito, es decir en el fracaso escolar.

En concordancia con los objetivos de la presente investigación se opta por aproximarse a las perspectivas sobre el éxito escolar, en primera medida para identificar los adelantos teóricos en torno a los resultados y satisfacción que pueden ser considerados como propios del éxito escolar. Después se centra la atención en aquellas posturas que relacionan el éxito escolar con el contexto socio-económico de los estudiantes y aquellos factores que facilitan o dificultan la obtención de resultados proyectados. Finalmente, se examina la posición educativa de organismos internacionales que relacionan el éxito escolar con la calidad educativa.

Éxito escolar desde la eficacia

La postura básica del éxito escolar se suscribe a una perspectiva administrativa, en la cual se asimila el éxito a un resultado de eficiencia terminal del sistema; es decir, al logro del título de bachiller o al resultado de las pruebas de estado. Cantón (2016) afirma que para esta tendencia el éxito escolar es alcanzar los logros, sin tener en cuenta aspectos sociales, personales y motivacionales.

El éxito escolar representado en el adecuado rendimiento académico se ha convertido en un factor inherente y fundamental para que exista calidad educativa (Castro, Paternina, y Gutiérrez, 2014). Según las autoras mencionadas, el rendimiento académico es un resultado de variados y complejos factores que influyen en el proceso de aprendizaje. Es decir, se asume el éxito escolar como un atributo al logro del estudiante en las actividades académicas, cuya medida son las calificaciones obtenidas de carácter cuantitativo o cualitativo, y como resultado muestra las asignaturas superadas o no, la deserción y el éxito académico.

El éxito escolar más allá de la escuela

Rogero (2014) define al éxito escolar como el cumplimiento de los deberes y el logro de buenos resultados, aunque en su discurso plantea que en ocasiones el fracaso va acompañado de insatisfacción con la cultura escolar y que incluso los estudiantes exitosos pueden llegar a experimentar dicha insatisfacción. Es importante establecer sistemas educativos incluyentes, que en su formación contemplan una construcción de sociedad más justa e igualitaria, así como una convivencia regida por la cooperación y fraternidad de los seres humanos en los cuales la calidad de la cultura escolar sea una expresión del éxito escolar.

Según Rogero (2014) es necesario soñar con “una nueva educación: trabajar más y mejor por hacer eficaz la escuela como el lugar donde todos experimenten el éxito de ser personas respetadas, queridas y valoradas por sí mismas y apasionadas por el conocimiento y la vida” (p. 49).

Para De la Orden (1991) en la escuela el éxito escolar se asocia con el rendimiento académico, y se olvida de su estrecha relación con el logro de los fines generales de la educación, como lo son la preparación para la vida profesional, económica y social, en otros términos, la capacidad de la persona para adaptarse a las condiciones objetivas de la vida, circunscribiendo la capacidad de modificar dichas condiciones. Pero, el concepto de éxito escolar desborda las barreras de la escuela en el tiempo y el espacio, equiparando a concepciones tales como éxito económico, éxito familiar y éxito profesional y, de forma latente a todos, dando una satisfacción personal, vista como felicidad (De la Orden, 1991)

Desde esta perspectiva, el éxito escolar se correlaciona con el éxito en la vida si se incluyen el desarrollo de capacidades y competencias cognitivas, sociales y afectivas las cuales se asocian a la conquista de una vida adulta satisfactoria. Lo anterior implica no limitar el éxito escolar a la adquisición de conocimientos fácticos.

De la Orden (1991) basa su enfoque en los modelos de «Mastery Learning». Este modelo afirma que al adaptar el tiempo y la instrucción de aprendizaje a las características de los estudiantes se conseguiría que todos ellos lograsen tener los mismos niveles de desempeño, lo que implica romper la asignación normal del rendimiento académico. Los teóricos del «Mastery Learning» afirman que el ritmo de aprendizaje es igual que el rendimiento académico y que está mediado por las conductas cognitivas de entrada (prerrequisitos o conocimientos previos), las conductas afectivas de entrada (intereses, actitudes, motivación, etc.) y la calidad de instrucción.

Para De la Orden (1991) es conveniente trascender de una cultura del fracaso que se caracteriza por buscar un culpable sea el estudiante, el sistema, la familia entre otros, a una cultura del éxito, enfocada en modos de intervención y en la localización de variables que al ser modificadas les permita a todos los estudiantes el mejor aprendizaje escolar.

Molina, Blanco y García (2013) definen el éxito escolar como un constructo complejo, con diversas dimensiones en las que se entretajan aspectos socio- históricos e institucionales desde una perspectiva biográfica, esto infiere que hay que valorar más los efectos que los resultados. Es decir, trascender de una política eficaz a una política humana y cultural. Los autores mencionados expresan una crítica respecto a la excesiva simplicidad y ambigüedad con la que a veces se define el éxito escolar, relacionándolo con la permanencia en el sistema o con el cumplimiento.

En la misma línea teórica que asume el éxito escolar más allá del principio del resultado, Moreno (2009) afirma que hay dos tipos de objetivos de logro, los de aprendizaje (centrado en la tarea) y los de desempeño (centrados en la persona). Dupeyrat (citado en Moreno, 2009) afirma que los objetivos de logro apuntan a la competencia, pero se diferencian en el modo como perciben la tarea de aprendizaje y en los criterios de evaluación que escogen. La diferenciación dada por Dupeyrat es que en un sistema escolar centrado en los objetivos de aprendizaje la mayor

preocupación para las personas es aumentar el saber y el saber hacer, mejorar su dominio y competencia de una tarea, por lo cual, las situaciones de aprendizaje son momento para desarrollar sus competencias y los criterios de evaluaciones son los progresos personales y el dominio de nuevas tareas. Por supuesto en una institución educativa que reconoce que su finalidad es la formación de la persona el mayor énfasis podría estar en los procesos de crecimiento personal.

Factores sociales/contextuales y el éxito escolar

Desde la perspectiva de Martínez y Pérez (2009) el fracaso escolar se comprende como un concepto polimórfico porque en este intervienen diferentes actores: la sociedad, la familia, la institución escolar, los profesores, los estudiantes y aun los legisladores. Esto implica que si se define el fracaso escolar por los factores antes expuestos este llega a equipararse al fracaso social, porque de un modo u otro la disfuncionalidad afecta al conjunto de la sociedad. No obstante, Martínez y Pérez (2009) lo definen como “toda insuficiencia detectada en los resultados alcanzados por los alumnos en los centros de enseñanza respecto de los objetivos propuestos para su nivel, edad y desarrollo, y que habitualmente se expresa a través de calificaciones escolares negativas” (p. 69). Lo anterior debe comprenderse de una manera más compleja que la superficial concepción del no cumplimiento de metas por las malas notas obtenidas o por el no cumplimiento de las tareas que el alumno debe realizar en la escuela. Es decir, se entiende el fracaso escolar como el resultado de ausencias o carencias.

No se trata de un tema de retención exclusivamente sino de la posibilidad que tiene la escuela de ayudar a los estudiantes a encontrar un sentido profundo al hecho de estar en la institución educativa. En este sentido afirma Blanco y Rodríguez (2015) que existen pocas investigaciones enfocadas en estudiantes con éxito que permanecen en el sistema de formación. Según García,

Casal, Merino, y Sánchez (2013) (citado en Blanco y Rodríguez Martínez, 2015), se debe considerar el éxito escolar desde dos perspectivas, la biográfica y la sociohistórica. La perspectiva biográfica aborda aspectos del estudiante alusivos a la historia personal y la trayectoria escolar. Por otra parte, la sociohistórica refiere la idea que tiene el alumno acerca de qué significa ser buen estudiante, o la valoración de los diferentes niveles de escolarización, materializadas en prácticas y relaciones vividas en la escuela, al igual que sucede con el fracaso escolar.

Por tanto, vale la pena tener en cuenta los planteamientos de Perrenoud (2008) cuando afirma que la enseñanza y la evaluación son procesos que van de la mano, por lo tanto, la primera debería actuar como preparación de la segunda y no de manera aislada por el hecho de cumplir con un plan de estudios olvidando la realidad de la escuela. Es decir, la evaluación formal y el trabajo escolar propuestos en el currículum formal, no puede desligarse de la realidad de las clases, más bien, respaldarse en este y tratar de hallar la coherencia entre ambos.

Teniendo una visión más holística de los factores que intervienen en el éxito escolar es conveniente tomar la perspectiva de la sociología de la educación. Como lo expresan Rodríguez y Valdivieso (2008) hay tres factores que influyen de forma drástica en el éxito de los estudiantes. Estos son el contexto social, económico y cultural en el cual viven. Desde la perspectiva del estructural- funcionalismo, los colegios deben ampliar los campos de influencia en el estudiante abarcando, además del ámbito academicista, la enseñanza en valores y forma de entender el mundo.

De lo anterior, se desprende que los niños que pertenecen a clases menos favorecidas tienen en la interiorización de valores una gran oportunidad para alcanzar éxito, ya que sus redes de apoyo son muy débiles al igual que la riqueza heredada (Rodríguez & Valdivieso, 2008). Así se alude al

concepto de resiliencia. “La resiliencia tiene dos grandes ámbitos, la que refiere a resistir la destrucción, es decir, la capacidad de protegerse bajo presión, y la que refiere a la construcción de un modo de actuar positivo por encima de las dificultades” (Vanistendael, citado por Rodríguez & Valdivieso, 2008. p. 94).

Es decir, un aspecto fundamental de la resiliencia en estudiantes puede estar relacionada a la incorporación de valores y actitudes para enfrentar la adversidad de una forma socialmente aceptable, recordando que esta no es de carácter hereditario, lo que implica que, aunque el contexto social restrinja y condicione los estadios futuros de éxito de los estudiantes no obliga a que los determine.

Calidad

Son dos los enfoques de calidad que han permeado históricamente a la educación. Desde las teorías administrativas de Taylor, basadas en la tecnocracia, hasta las teorías basadas en el enfoque antropológico que permiten dar una idea de cómo la calidad en las organizaciones se entiende desde dos posturas claramente definidas como son los resultados esperados y el principio de la solidaridad donde las personas son el centro de las organizaciones en general. Como lo plantea Sandoval (2008) relevante generar interrogantes en torno a la conveniencia de los modelos sociales imperantes para la escuela y si se decide aceptarlos acríticamente o si se modifican para no perder de vista el propósito específico de la institución educativa.

Desde el principio de los resultados, son varios los enfoques organizacionales que buscan solamente la eficacia, y que responden a las características del enfoque mecanicista y psico-sociológico. Inicialmente Taylor, basado en la organización con dirección totalmente vertical, hasta enfoques de calidad total en la década de los 90, han aportado a la escuela, pero sin resolver el problema de fondo en las instituciones educativas.

En este sentido Sandoval (2008) manifiesta que “existen, sin embargo, diversas posturas entre quienes apuestan por la extrapolación acrítica de los modelos empresariales a la educación y los que apuestan por realizar versiones adaptadas y los que las rechazan de plano” (p. 219).

Cuando se habla de calidad de la educación, se han presentado alternativas teóricas como: las escuelas eficaces, el desarrollo organizativo, la calidad total, las organizaciones que aprenden y la gestión del conocimiento. Estos modelos provienen de las organizaciones empresariales y en el transcurso del tiempo se han implementado en el ámbito educativo, en algunos casos con adaptaciones, pero siempre en busca de la calidad entendida como resultados medibles.

Para lograr instituciones educativas eficaces se toma como referente las instituciones que se consideran como las “mejores escuelas”, por sus resultados en las pruebas, mejores tasas de no deserción, aumento de la intensidad horaria en las áreas fundamentales, participación de los padres y la comunidad, incentivos de reconocimiento a los estudiantes y profesores representados como una recompensa, y apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales. La implementación de estas estrategias en la escuela no tuvo el éxito esperado y no produjo cambios en cuanto a los resultados y la transformación que se esperaba de la educación. Se intentó introducir algunas variaciones, como planes de mejora de manera sistemática y continuada, para centrar el interés en acciones de mejora y de calidad de los sistemas educativos.

El desarrollo organizacional está basado en modelos de gestión empresarial, que integran elementos de varios enfoques buscando integrar las personas y la eficacia. Surge de corrientes neoliberales donde se comienza un proceso de privatización de la educación pública, dándole un carácter de producto competitivo dentro de un mercado de libre elección, lo cual trae como consecuencia que se reafirme el carácter de competitividad, rentabilidad y de eficacia del sector educativo.

Un modelo que ha sido criticado desde sus inicios es el de paradigma de la calidad total. Como los anteriores modelos surge de las organizaciones empresariales y se ajusta en un momento en que la educación evalúa la superación de los objetivos cuantitativos. En la educación se incorpora debido a la necesidad de mejorar la calidad de la educación. Se diseñan modelos como el European Foundation for Quality Management (en adelante EFQM) y se continúa con los planes de mejora. El modelo se fundamenta en otros modelos de calidad preestablecidos, que luego son implementados en las diferentes organizaciones educativas, para establecer procesos de certificación con el fin de obtener mejores resultados en cuanto al producto. En ocasiones las instituciones aplican a este tipo modelos de calidad, para hacer publicidad de la institución más que para mejorar el proceso de calidad, se limitan a cumplir con una serie de requisitos de manera temporal, pero más allá de esto no representa un cambio trascendental para la institución educativa. En este sentido señala Escudero: “el concepto de calidad es un término ubicuo y seductor que se identifica con mejor, excelencia y optimización, de forma que nadie puede estar en contra de una mayor calidad” Sandoval (2008 p. 224).

Desde la calidad entendida solo como resultados y eficiencia, surge en 1992, otra propuesta denominada las “organizaciones que aprenden”, sustentada en un aprendizaje sistémico, que pretende generar una evolución en el aprendizaje organizacional, lo que Senge llama organizaciones inteligentes, capaces de ser creativas y no solamente quedarse en sobrevivir. Como propone Sandoval: “la clave de las organizaciones que aprenden parece estar en compartir y en la recogida y análisis de información” (Sandoval 2008, p.225). La gestión del conocimiento es una corriente que aparece recientemente y está dentro de la misma línea de las organizaciones que aprenden.

De lo anterior se puede concluir que la calidad educativa siempre está ligada a la eficiencia entendida como mejores resultados en el producto, en particular en las instituciones educativas lo que se busca es una acreditación para participar en un mercado de libre competencia, cumpliendo con estándares preestablecidos de calidad (Modelos de calidad). Desde la educación la eficiencia debe ser entendida como una sinergia entre los integrantes de una comunidad, comprometida con la filosofía institucional del proyecto educativo que plantea cada institución de acuerdo con unas particularidades y contexto específico, con un fin especial de la educación, la formación de personas. Sandoval señala, “la lógica de la eficiencia se subordina a la lógica de la igualdad y la solidaridad implicando a la comunidad educativa” (Sandoval, 2008, p. 227).

Surge la necesidad de presentar una propuesta diferente, que tenga en cuenta la no uniformidad de un sistema educativo en un mundo globalizado y heterogéneo, que promueva la autonomía de las instituciones escolares. Así, en el enfoque antropológico se entiende la calidad educativa a partir del “principio de la solidaridad”, y desde este enfoque se plantea una forma diferente de entender los procesos de calidad educativa. Según Sandoval es posible entender la calidad educativa “como un compromiso de todos, como un bien compartido, centrada más en la acción que en la definición, como un proyecto institucional centrado en la actuación según principios y no solo dependiendo de los resultados” (Sandoval, 2008, p. 227).

Lo anterior lleva a reflexionar acerca de la urgencia de promover la no existencia de un individualismo que históricamente se ha instaurado en la sociedad, incentivado por la puesta en marcha de modelos de calidad centrados en el producto final. La promoción del trabajo en equipo, los principios y la responsabilidad social frente a los resultados, llevan a la escuela a asumir la complejidad, la singularidad, la incertidumbre, la pluralidad, dándole identidad propia y recuperando la función propia de la escuela, la formación de personas.

La globalización es una oportunidad de atacar el individualismo y formar en valores como la solidaridad entendida no solamente como dar sino también como aceptación del otro, para beneficio de una comunidad y al mismo tiempo como forma de aprender a ser, es decir, orientada a la autoformación como ser humano. Esto implica aceptar las diferencias, la pluralidad y las particularidades de las personas dentro de un grupo social, y la escuela es el mejor ambiente educativo para alcanzar este principio de solidaridad, porque allí es donde interactúan una serie de personas cada una con distintas formas de pensar y actuar, por lo tanto la acción directa sobre este grupo de personas, incentiva la formación en valores como el respeto a la solidaridad y la comprensión del prójimo, entonces educar o formar en la escuela es promover acciones solidarias y “la formación de virtudes, tales como la piedad, honor, observancia, obediencia, gratitud, veracidad, afabilidad y liberalidad” (Sandoval, 2008, p. 232).

Finalmente, en relación con la calidad educativa, es posible plantear que desde el enfoque antropológico y el principio de la solidaridad lo que se requiere en la formación en las instituciones educativas es la superación del individualismo, a través del trabajo en equipo y de la generación de actividades de aprendizaje donde interactúen de manera directa los estudiantes. Es así como se puede llegar a aceptar las diferencias y al otro como persona.

Estado del Arte

En los últimos años, han adquirido gran importancia las competencias directivas y por ende el liderazgo educativo, sobre el cual se encuentra fundamentada la presente investigación. Los referentes teóricos presentados en el apartado anterior evidencian que el liderazgo directivo impacta en el éxito escolar de los estudiantes, como factor de calidad en las instituciones educativas. El rastreo que se presenta a continuación demuestra la relevancia social del presente trabajo, en tanto se revela que un adecuado liderazgo directivo trasciende en la institución educativa. Los estudios se centran en tópicos como el liderazgo, la calidad y el éxito escolar, constructos centrales del proyecto.

Dentro de los estudios realizados sobre el liderazgo del directivo escolar a 8 sistemas escolares en América Latina se resalta el de la UNESCO (2014), el cual reveló que en la región apenas se vislumbra un ejercicio reflexivo en el ámbito político y en el académico en relación con la formación de líderes escolares. Así mismo, el estudio demostró que en Colombia el 50% de los directivos escolares tienen algún posgrado, lo cual sin embargo es una cifra superior a la de otros países de América Latina. Por otra parte, en la investigación se encontró que los directivos escolares dedican una gran cantidad de tiempo a tareas administrativas mientras que tienen pocos espacios para desarrollar realmente habilidades de liderazgo (UNESCO, 2014).

El estudio tomó como punto de partida la comparación de las políticas públicas educativas desarrolladas hasta 2014 en lo relacionado con la dirección escolar en 7 países y un estado subnacional (Ceará) en el caso de Brasil. Con la aplicación de una ficha estándar se reunieron diversos datos que se complementaron con un cuestionario semi-estructurado que fue respondido por expertos de cada país. Posteriormente, se llevó a cabo un seminario de validación, tomando como guía el modelo conceptual con tres niveles: el sistema escolar, función directiva y áreas

claves a estudiar; sistema, incidencia de la política en la labor directiva escolar y caracterización y funciones básicas que les permitió comparar cada sistema.

El estudio sugiere que la formación del directivo docente en el ámbito pedagógico permite consolidar estrategias de alto impacto para mejorar la motivación y el trabajo en equipo. Desde la normativa legal vigente, las funciones del directivo docente se contemplan en la legislación educativa, siendo el rector la máxima autoridad escolar, el cual viabiliza las decisiones y acuerdos contemplados por los consejos institucionales que son parte del gobierno escolar. En el caso de Colombia, la ley 115 de 1994 o ley general de educación, contempla el ejercicio del directivo docente en el ámbito administrativo, académico y de gestión a la comunidad.

Por otro lado, dentro de las funciones del directivo docente rector, se menciona el principio de autonomía en la toma de las decisiones presupuestales y manejo del talento humano que, en el caso de Colombia, hace referencia a los estatutos de nombramiento con base en el escalafón docente de cada educador. Chile, Colombia y Ecuador son países en los cuales el directivo docente rector se rige por los estándares o marcos de actuación para los directores, pero en el caso colombiano estos estándares son instrumentos para la evaluación de desempeño más que para guiar el desarrollo profesional de cada directivo docente, elaborados en el año 2003. Estos estándares definidos en competencias se subdividen en el aspecto funcional y comportamental del directivo docente. Las competencias funcionales hacen referencia a las responsabilidades de gestión en el ámbito directivo, académico, administrativo y comunitario y las competencias comportamentales al ejercicio de su actuación en el cargo y su empoderamiento frente a las dinámicas de cada institución educativa.

En cuanto a la necesidad de generar equilibrio entre las habilidades blandas y las competencias administrativas diversas investigaciones revelan que esto es clave. La generación de la confianza

es un aspecto de liderazgo que ha cobrado relevancia en el marco de la globalización. Según Covey (2009), estudios realizados demuestran que en general hay crisis en las relaciones de confianza ya que con el paso del tiempo cada vez las personas que pertenecen a una organización confían menos en sus gerentes o líderes. Como lo menciona Covey (2009) la confianza es un elemento crucial para el funcionamiento del mundo, por lo cual no es de poca importancia la actual crisis de este valor. Lo anterior genera cuestionamientos acerca de los efectos de esta crisis; por ejemplo, el impacto económico en la organización, aunque sin duda otros efectos de índole relacional también emergen como consecuencia.

Covey (2009) menciona “la confianza comprende dos dimensiones: el carácter y la competencia. El carácter incluye la integridad, la relación con las personas. La competencia incluye las capacidades, habilidades, los resultados y la trayectoria. Ambas dimensiones son vitales” (p. 2). Es decir, según ese autor, en el ámbito organizacional, se puede considerar que una persona es sincera, incluso honesta, pero no se confiará plenamente en esa persona si no obtiene resultados. Por el contrario, una persona puede tener grandes habilidades, talentos, y una buena trayectoria, pero si no es honesta, tampoco se le considerará confiable.

Por lo anterior se debe considerar que los líderes deben empezar por generar confianza, y esto se puede lograr siendo competentes, pero al mismo tiempo teniendo el carácter o la actitud necesaria para relacionarse con las personas empezando por tener credibilidad consigo mismo y con los demás.

Cabe resaltar que el estudio de la UNESCO (2014) evidencia que el ejercicio del liderazgo del directivo docente en la mayoría de los países se encuentra regulado por normativas. Los rectores cuentan con instancias multidisciplinarias de apoyo como los coordinadores y consejos directivos, académicos, estudiantiles y de padres que participan en la construcción de un PEI.

Además, concluye que las políticas de calidad orientadas hacia los directivos docentes marcan la potenciación del liderazgo reflejado en los tópicos de calidad y equidad en los resultados educativos. Según la UNESCO los 8 sistemas educativos estudiados se encuentran en diferente nivel de avance, pero Colombia y Chile evidencian esfuerzos significativos con relación a la construcción de políticas para el liderazgo escolar. Cabe aclarar que las políticas formuladas en cada región investigada se han diseñado de manera general, desconociendo la realidad educativa de los diversos contextos internos. Entonces, es de vital importancia tomar como referencia la institución educativa integral y no por segmentos débilmente articulados entre sí.

Otra evidencia de este estudio es la falta de acompañamiento del directivo docente director en el sector rural y el hecho de que no se cuenta con bases de datos que reflejen las características básicas del directivo docente, siendo de vital importancia recopilar información como insumo estratégico para el diseño de políticas claras de formación para el directivo docente en sus distintos escenarios de profesionalización como lo urbano y lo rural, lo privado y lo público entre otros. Por otra parte, en lo relacionado con la evaluación del desempeño directivo convendría explorar varios factores de su labor ya que los resultados deben repercutir en todos los procesos de la institución. Al respecto, cabe anotar que solo tres países cuentan con modelos de evaluación de desempeño con consecuencias en lo formativo como en el caso de Colombia especialmente. En lo que se refiere a la formación directiva y los incentivos económicos de cada país dicha formación, estos varían según la escala interna.

Finalmente, el estudio concluye que su aporte frente a la ausencia de estudios especializados sobre liderazgo directivo en Latinoamérica y el Caribe permitirá abrir espacios de investigación para así poder diseñar políticas acordes a cada país y región, especialmente en lo relacionado al fortalecimiento y empoderamiento del directivo, aunque no todos los países van al mismo ritmo

en lo que se refiere a este tema. La UNESCO (2014) destaca los esfuerzos que ha hecho Colombia para centrar su formación hacia un directivo docente integral, capaz de formar y dirigir equipos con las capacidades necesarias para alcanzar una educación de calidad.

Siguiendo la misma línea, un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2016) pretende establecer unas rutas de efectividad y eficiencia de la calidad educativa de los países miembros de esta organización, en lo relacionado a las políticas del liderazgo y mejora educativa, a través del desarrollo de la innovación y el intercambio de experiencias exitosas, entre otras. A partir del año 2013, Colombia buscó ser miembro de esta organización haciendo una revisión y análisis de sus políticas y prácticas educativas y le ha apostado a una educación incluyente y de calidad como la principal herramienta para impulsar el desarrollo del país, alcanzando logros tales como; “alargar el periodo de tiempo que los niños van a la escuela, garantizando el ingreso al sistema desde edades más tempranas y que continúen hasta la educación superior” (p. 4), además de adquirir compromisos para mejorar la profesión docente, sus condiciones salariales y estímulos permanentes para la formación continuada, temas que son centro de debate permanente por las dificultades que se presentan para hacer de esta política una realidad.

Es así que el MEN, le apuesta a un liderazgo distribuido, partiendo del conocimiento claro de su institución (PEI), unos valores claros, difundidos y empoderados por toda la comunidad educativa, para que todas las decisiones sean tomadas según el contexto y sus necesidades actuales de sus miembros; donde debe haber unos responsables propios de la parte académica y de la comunidad, y otro de la parte administrativa, siempre bajo una adecuada dirección y es por eso que los Estándares Nacionales hablan de "directores trabajando con y a través de otros".

Ya en el año 2010 el MEN, la Secretaría de Educación de Bogotá y la Secretaría de Educación de Medellín, se habían lanzado a un proyecto denominado School Leadership and New Tools for Learning (en adelante SLANT) sobre liderazgo escolar buscando la calidad en las instituciones escolares a través de un trabajo efectivo en la formación de sus líderes, en temas entre otros como el liderazgo y gestión, uso efectivo de las TIC, creación y ejecución de Planes de mejoramiento escolar en lo relacionado con los procesos y metodologías acordes a cada población escolar. Con el acompañamiento del Reino Unido, se llevó a cabo el estudio con 190 rectores; 95 rectores de 9 países de América Latina entre ellos Colombia quien participa con 10 instituciones piloto y 95 del Reino Unido, ejercicio ya iniciado en el 2008 bajo la asesoría del British Council (organización internacional del Reino Unido para las oportunidades educativas y relaciones culturales) en lo relacionado a temas administrativos y académicos, teniendo en cuenta la Guía No 34, Guía para el Mejoramiento Institucional de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento” del MEN y 34 instrumentos elaborados por expertos de los dos países quienes acompañaron a rectores seleccionados hasta llegar a validar la efectividad y el impacto de los temas tratados y así llegar a publicar el manual.

Dando continuidad a la reflexión en torno al liderazgo directivo a la luz de estudios internacionales cabe mencionar que según la Organización de Estados Iberoamericanos (en adelante OEI, 2017) el liderazgo educativo durante la última época ha sido el centro de diversos informes internacionales, lo cual pone en manifiesto la creciente relevancia que se le da al rol del directivo como factor de mejora de la calidad de la educación facilitando procesos de aprendizaje y la formación educativa de los estudiantes.

La OEI (2017) afirma que tradicionalmente la formación de directivos se ha orientado más a prácticas burocráticas o administrativas, pero en la actualidad se realizan aspectos pedagógicos

como parte fundamental de las competencias del líder educativo. En la actualidad, la gestión del directivo se debe realizar desde la perspectiva de favorecer actitudes, comportamientos y prácticas en beneficio de la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y el funcionamiento de la institución educativa.

Con referencia a lo mencionado en el anterior argumento, la OEI (2017) aclara que el liderazgo pedagógico del directivo ha sido una propuesta más teórica que práctica, debido a que cada docente, por tradición, es dueño de su aula; por lo cual el directivo debe primero generar condiciones para el intercambio, para que de esta manera logre injerencia en contenidos curriculares

Por tanto, no pueden confundirse las ocupaciones de la gestión con las de liderazgo, el liderazgo es un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que le permite a los directivos resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora estos. Estos líderes deben impulsar la creación de una visión común de lo que puede llegar la comunidad educativa de la institución (Uribe, citado en OEI, 2017).

Entonces se enfatiza que el desarrollo y liderazgo de los directivos docentes es un asunto de gran importancia para el desarrollo de los sistemas educativos. Según INEE (citado en OEI 2017) la calidad de la educación hace referencia al permanente cambio de las instituciones educativas en busca de eliminar las barreras que dificultan la asistencia de todos los niños y jóvenes y les asegure la permanencia en ellas hasta culminar sus estudios; se debe garantizar la infraestructura y materiales educativos apropiados, al igual que docentes y directivos docentes preparados. Otros factores para calidad son los planes de estudio y programas relevantes que sean pertinentes y significativos para el desarrollo de los individuos y las sociedades.

Por otra parte, se encontró un estudio desarrollado por De Zubiría, Acero y Calentura (2002) quienes indagaron por los factores que incidieron en los resultados ICFES del año 2000. Los autores analizaron resultados de 50 colegios de Bogotá, tomando como elemento de inclusión en la muestra los colegios de mayor puntaje y los más bajos. Se encontró que los colegios que obtuvieron altos puntajes son los que tienen un adecuado clima de enseñanza aprendizaje, un reconocimiento muy alto de su PEI donde sus maestros han participado activamente en su creación y actualización, de igual manera se ve claramente el papel y la imagen del directivo como líder pedagógico y administrativo, al igual que sus visión clara frente a donde debe o quiere llevar su institución, teniendo clara la formulación de planes de capacitación para maestros y directivos, el seguimiento y mejoramiento permanente que le permita superar sus dificultades, mientras que, en los de más bajo puntaje, el PEI no es conocido por su comunidad o solo existe como requisito formal, mínimo trabajo en equipo con un alto grado de resistencia al cambio, no existe programas de capacitación docente, además de existir por parte de la comunidad educativa un desconocimiento del papel del directivo educativo que solo se centra en funciones administrativas perdiendo su esencia pedagógica .

En otro estudio de caso desarrollado por Fernández (2005) sobre el papel que cumple la innovación como factor de calidad educativa en especial con la gestión y generación del conocimiento del uso de las TIC en las prácticas educativas, donde es fundamental la formación dirigida en estos aspectos a directores, supervisores, profesores, estudiantes y padres, encontrando que el liderazgo es el principio y motor para alcanzar un clima de motivación y trabajo en equipo colaborativo para alcanzar una educación de calidad. El estudio se centró en el marco de instituciones que se autoevalúan por modelos de gestión de calidad como EFQM.

En relación con los modelos de gestión de calidad, en otro estudio Cuevas, Díaz e Hidalgo (2007) identifican un aspecto sobre el que hay más consenso en el momento de establecer la eficacia de la escuela y la calidad de la educación. Dicho aspecto corresponde a la labor desarrollada por el directivo docente en la cual se combinan diferentes dimensiones: antropológica, pedagógica y administrativa. En este orden de ideas, desde las teorías clásicas de liderazgo, se considera que el liderazgo transformacional es el más adecuado que un directivo puede ejercer, entendido este tipo de liderazgo como la habilidad de inspirar y motivar, así como los valores, el carácter, la preparación y la experiencia que tiene un líder de guiar integralmente a una empresa o institución de manera natural en el alcance de su fin último, o como lo define MacGregor James y Bass Bernard (citados en Cuevas, Díaz e Hidalgo, 2007) que es el momento en que los líderes y seguidores trabajan mancomunadamente para continuar a un nivel superior de moral y motivación.

Al hablar de eficacia escolar y mejora en la escuela los autores destacan que las capacidades, habilidades y aspectos emocionales del director educativo juegan un papel fundamental, ya que como líder es gestor y promotor de la calidad en la escuela. Sin embargo, resaltan los estilos de liderazgo varían en función de los contextos ya que no es lo mismo dirigir una escuela con limitados recursos y poblaciones especiales a liderar una escuela con mejores posibilidades económicas de alcanzar sus objetivos.

Continuando con el tema de la caracterización de los tipos de liderazgo que son ejercidos en las instituciones escolares, se encontró una revisión bibliografía sobre este tópico, realizada por un grupo de investigadores (Maureira et al., 2014), quienes concluyeron que ha ido cambiando la manera de ver el liderazgo en la escuela, al pasar de una concepción piramidal y de poder unilateral a una más cíclica que requiere la participación de todos los actores de la comunidad

educativa. Esto empieza a evidenciar una mayor relevancia el liderazgo distribuido que pesar de ser tan amplio en su conceptualización y de sus diversas formas de aplicarlo, es transversal y requiere una participación más activa de todos los miembros, tal como se presentó en el marco teórico.

De cualquier modo, tanto los estudios relacionados con la eficacia o la mejora, como los que se ocupan de la calidad tienen como uno de sus puntos en común el tema del liderazgo, entendido como el conjunto de cualidades en una persona que le permite tener la perspectiva visionaria, la innovación y la gestión de cambios. Los líderes según Leithwood (2004) se enfrentan a una dicotomía crucial en sus esfuerzos por mejorar la enseñanza y el aprendizaje en sus escuelas, la cual consiste en la divergencia entre la política, que apoya la continuidad de prácticas tradicionales, pero con intención de cambio, y la tendencia de teorías y prácticas en torno a enfoques transformadores.

Reconocida la importancia que tiene para la escuela que los directivos docentes se formen en distintos aspectos de su labor y la necesidad de entender cómo dicha formación impacta en el contexto, se pretendía, desde el estudio de Pedraja, Rodríguez y Villarroel (2012), indagar si los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos por parte de la alta dirección tienen algún impacto en la eficacia de los colegios de educación media en Chile. El estudio se realizó mediante un análisis de la eficiencia de los colegios y liceos y utilizando datos de la prueba nacional SIMCE - logro escolar = resultado – con control de variables de input: inversión (1994, 1998 y 2001). Uno de los hallazgos está referido a las diferencias observadas en los niveles de calidad en la educación media, lo cual se manifiesta en los resultados de las pruebas de ingreso a la educación terciaria, en las cuales queda demostrado que establecimientos educacionales de enseñanza media, que poseen poblaciones escolares equivalentes, no alcanzan los mismos

resultados. En efecto, a partir de una reflexión teórica basada en el análisis crítico de un marco de referencia se llega a considerar que el liderazgo y los procesos de gestión de recursos humanos inciden finalmente en la calidad de los procesos de enseñanza y en los resultados alcanzados por los estudiantes.

En el estudio del liderazgo directivo otro tema en el cual se han enfocado esfuerzos investigativos está referido a las competencias, y estrategias utilizadas en el ejercicio del liderazgo. Al respecto Fernández y Hernández (2013) presentan los resultados de un estudio en el cual se exploran el liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva, en los tópicos mencionados resalta como elementos claves el desarrollo de buenas prácticas participativas y con responsabilidad moral en centros con orientación inclusiva, en el marco de la aplicación del modelo de excelencia de la EFQM. A partir de un diseño de investigación de estudios de casos sobre “el liderazgo ejercido por las personas o equipos que ocupan puestos directivos”, se desarrolla un trabajo de campo en cuatro instituciones públicas de educación secundaria obligatoria, de la **comunidad** autónoma de Andalucía en España, seleccionados por desarrollar prácticas educativas de orientación inclusiva, que trabajaran en redes de docentes para el desarrollo de su práctica, llevar una sistematización de las dificultades de los estudiantes y aplicación de los planes de mejoramiento y se aplicara de manera permanente la política de negociación e información oportuna a los miembros de las comunidades educativas; para este ejercicio se hizo uso de una revisión documental institucional, aplicación de cuestionarios utilizados en EFQM y entrevistas a profundidad.

En este estudio se concluye que el liderazgo inclusivo se ve influenciado por el contexto de los centros educativos, así como de su población y que debe ser parte de su permanente aprendizaje y

crecimiento profesional que busque integrar el cambio y la innovación para optimizar el desarrollo de la organización, facilite la toma de decisiones y afecte positivamente su entorno.

La falta de homogeneidad en la oferta de oportunidades educativas es un gran reto. A favor de este propósito, en el artículo de Romo (2014) se destaca entre las diversas políticas y programas implementados en México, el programa escuelas de calidad, que tuvo sus inicios diez años atrás a la publicación del escrito, nace como una propuesta de reforma institucional y cambios en la gestión educativa. Se trató de un estudio de caso en una escuela de Aguascalientes (México) a partir de observaciones y entrevistas realizadas con un enfoque interpretativo. Este tipo de estudios es importante para dar cuenta del impacto de una política pública en una escuela concreta, que además se ubica en un contexto social y económico desfavorable, en la que pareciera que el esfuerzo y la dedicación de su director, impulsado por la propuesta de dicho programa, han sido la clave del éxito.

En relación con el liderazgo, cabe resaltar la investigación realizada por Sandoval-Estupiñán et al (2008) en torno a las necesidades de formación de directivos docentes en Colombia. El estudio cualitativo de carácter hermenéutico se realizó con la participación de 26 directivos docentes de dos instituciones públicas y privadas de Bogotá. También con 25 aspirantes a directivos, y directivos docentes de instituciones educativas públicas y privadas que ingresaron a la especialización en Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana, y con 23 coordinadores académicos de instituciones educativas de la Asociación para la Enseñanza (Aspaen).

En un primer momento se aplicaron cuestionarios distintos a los participantes descritos anteriormente. La información recolectada se categorizó para comprender el sentido que los directivos asignan a su rol en la institución. En un segundo momento se realizaron entrevistas a profundidad sobre historias de vida profesional con un grupo de siete directivos docentes

oficiales del municipio de Chía y ocho directivos docentes de la Confederación Nacional de Colegios Católicos de Colombia (Conaced). El estudio reveló que, con frecuencia, los directivos trasladan a su discurso el lenguaje empresarial lo cual ocasiona un excesivo énfasis en el control de los procesos y una menor prevalencia en el discurso antropológico realzando la gestión en relación con el fin último de la educación representado en la formación de la persona a través del trabajo pedagógico.

En consecuencia, los autores afirman que:

La identidad profesional del directivo docente debe construirse desde lo democrático, lo pedagógico y lo comunitario, y no desde lo burocrático, lo técnico pedagógico y lo eficientista. Los equipos directivos pueden ser espacios privilegiados de reflexión y formación, donde se piensa y se proyecta la escuela, donde se crean los nuevos liderazgos y se forma un nuevo profesional (Sandoval-Estupiñán et al, 2008 p. 25).

Dado que el estudio evidenció que los directivos son formados en teorías empresariales es necesaria una profunda reflexión de la academia en relación con los fines de la educación y con la concepción de institución educativa para que, en la formación de directivos, se integren los desarrollos del campo de la administración sin perder de vista la esencia de la institución. En este orden de ideas se requiere también una revisión de las políticas educativas para enriquecerlas con una mirada que integre las teorías pedagógicas, educativas y administrativas. Este aspecto puede contribuir a una mayor conciencia del sentido que tiene ser directivo de una institución educativa. Es decir, la función social de la empresa es la producción y requiere la preponderancia del lenguaje propio de las teorías administrativas, mientras que la función social de la institución educativa es la formación de la persona y eso requiere una mirada antropológica.

En conclusión, los directivos docentes empoderados en su dinámica escolar, lideran procesos y procedimientos educativos acordes con las necesidades educativas de su comunidad, los cuales contribuyen de manera directa y transversal en la construcción de políticas claras que fortalezcan el éxito escolar, como metas de calidad a corto, mediano y largo plazo, que posibiliten la extensión de la pedagogía a todos los campos del conocimiento y permitan el crecimiento intelectual y personal de su contexto educativo.

La ausencia del liderazgo directivo es el reflejo de una realidad mundial que descuida el sector educativo, ya que la formación del directivo docente se ha basado en el ámbito empresarial, lo cual va en contravía del desarrollo humano de la comunidad. El presente estado del arte ha evidenciado la necesidad de fortalecer el liderazgo del directivo docente como estrategia que posibilite el emprendimiento educativo y sirva de insumo para mejorar la calidad de los procesos pedagógicos y administrativos de las instituciones mencionadas, así como de apoyo al proceso de formación sobre el cual nace el presente trabajo investigativo.

Metodología

Tipo de Investigación

El tipo de investigación seleccionado para el desarrollo del presente estudio es cualitativo puesto que “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández, Fernández y Baptista, 2011, p. 364). Es decir, se pretende analizar la relación entre liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar de los estudiantes de colegios oficiales, como factor de calidad en sus procesos de aprendizaje. Cabe resaltar que la producción académica sobre liderazgo proviene ante todo del campo de la administración. Sin embargo, el liderazgo educativo emerge en la actualidad como un constructo de vital importancia para la calidad de las instituciones educativas, más aún, si se considera que los directivos docentes cumplen funciones administrativas, pero también enarbolan el sentido profundo de las metas de formación, así como el liderazgo pedagógico.

En concordancia con el diseño se pretende recopilar la información mediante entrevistas y grupos focales, los cuales constituyen una observación directa y contextualizada basada en el problema de investigación. Por lo anterior, es de vital importancia ser rigurosos en la recolección de información como herramienta de construcción frente a la formulación de una teoría sustantiva sobre liderazgo educativo en instituciones educativas públicas, a partir del análisis realizado en la investigación.

Diseño de Investigación

El presente trabajo se enmarca en una perspectiva cualitativa porque se pretende comprender y conocer un proceso y una realidad desde la perspectiva de sus protagonistas. El diseño elegido de acuerdo con el objetivo general es el Teoría Fundamentada ya que se pretende indagar y producir

teoría sustantiva en torno al fenómeno del liderazgo educativo y su relación con el éxito de los estudiantes con el fin de ampliar el conocimiento existente sobre el liderazgo como objeto de investigación. Dada la amplia producción académica en torno al liderazgo puede afirmarse que hay teoría formal suficiente al respecto. Sin embargo, al indagar por un acervo teórico sobre liderazgo educativo para instituciones oficiales en Bogotá se encuentra que la producción es escasa. Así se justifica la elección del diseño de Teoría Fundamentada para alcanzar los objetivos propuestos.

El rastreo de investigaciones cuya temática se centró en el liderazgo, el éxito escolar y la calidad educativa permitió identificar las características que definen estos constructos y el método que utilizaron para llegar a su definición. En ese punto se hizo conveniente abordar el estudio con un diseño de Teoría Fundamentada.

En virtud de lo anterior se aclara que la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) es una de las posibilidades metodológicas más completas para abordar el estudio de un tema con particularidades poco exploradas, como en el caso específico de liderazgo directivo en los cuatro colegios oficiales participantes. El diseño de Teoría Fundamentada fue propuesto inicialmente por Strauss y Glaser en 1967 y consiste en una metodología que intenta desarrollar una teoría basándose en la recolección y análisis sistemático de datos empíricos. Es decir, se busca producir teoría sustantiva a partir de los datos recolectados. Glaser (1992) ha planteado que la Teoría Fundamentada

utiliza un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados, para generar una teoría inductiva sobre un área sustantiva. El producto de investigación final constituye una formulación teórica, o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales, sobre el área sustantiva que es objeto de estudio (Glaser 1992, p. 30).

Para entender el concepto de teoría sustantiva que se propone en el párrafo anterior conviene explicar que Glaser y Straus distinguen dos tipos de teorías, la Teoría Sustantiva y la Teoría Formal. La teoría sustantiva es aquella que surge de los datos que se obtienen sobre el objeto de estudio. En este caso el investigador realiza un proceso de abstracción para extraer la teoría de los datos. En oposición a la teoría sustantiva se encuentran otras teorías que para su construcción utilizan estrategias deductivas que buscan comprobar hipótesis preliminares. Es importante señalar que, de acuerdo a lo planteado por los autores la teoría sustantiva tiene un cierto carácter provisional o transitorio.

Con base a esto, el proceso de recolección de datos y el análisis de los mismos se realiza de manera que permita comprobar las hipótesis que emergen a lo largo de la interpretación para relacionar los distintos conceptos estudiados. Esta acción se realiza durante toda la investigación, desde su inicio hasta su finalización.

Dado que la Teoría Fundamentada se basa en el análisis de los datos para permitir que emerjan las categorías, es de gran importancia el proceso de codificación que se realiza de estos con el propósito de identificar las categorías emergentes, las cuales se pueden ir organizando en subcategorías. En este proceso el investigador requiere mucha conciencia de sus preconcepciones para no viciar la interpretación de los datos. Entonces para la interpretación de los datos es importante realizar proceso de verificación de los fragmentos que constituyen la evidencia de la categoría que ha surgido. Es decir, es necesario retomar lo que dice el participante y no lo que el investigador piensa de las opiniones del participante. En cuanto a la triangulación se considera importante tomar distintos de participantes para asegurar la consistencia de los hallazgos. Es por esta razón que en el presente estudio la relación entre el liderazgo directivo, el éxito escolar y la

calidad se estudia desde la perspectiva de estudiantes, docentes, coordinadores y rectores que son los directamente implicados en la experiencia de la calidad en los cuatro colegios participantes.

En las recomendaciones que los autores realizan para el investigador de teoría fundamentada se indica que es importante leer varias veces las entrevistas y/o escucharlas en varias ocasiones buscando significados, identificando categorías, así como posibles subcategorías.

Población

El total de los estudiantes representados en los grados de educación media del Colegio La Estancia San Isidro Labrador en sus dos jornadas oscila entre 240 estudiantes aproximadamente, cuyas edades se encuentran entre los 15 y 18 años de edad. Pertenecen a estratos socioeconómicos de nivel uno, dos y tres, circunscritos a la localidad diecinueve (19) de Ciudad Bolívar. Con relación a directivos docentes, la institución se encuentra conformada por cuatro coordinadores y una rectora, a quienes se aplicarán los instrumentos del presente estudio.

Por otra parte, el total de los estudiantes representados en los grados de educación media del Colegio Aldemar Rojas Plazas, con jornada única, es de 585, cuyas edades se encuentran entre los 15 y 19 años. Pertenecen a estratos socioeconómicos 1 y 2, circunscritos a la localidad cuarta (4) de Bogotá, Localidad de San Cristóbal. Con relación a directivos docentes, la institución se encuentra conformada por 1 coordinador y un rector, quienes participarán en el estudio.

El Colegio Naciones Unidas ubicado en la localidad de Engativá, localidad diez (10) de Bogotá, el cual a diferencia del Aldemar Rojas, tiene los tres niveles de formación, característica que conlleva a un menor número de estudiantes en media el cual es de 112, oscilan entre los 16 y 18 años de edad con estratos socioeconómicos 2 y 3. La institución Naciones Unidas cuenta con un coordinador, un docente enlace del programa TEC, un docente enlace del programa

fortalecimiento de la media y un rector sobre los cuales se aplicaran los instrumentos del presente estudio investigativo.

Al igual que en la institución Naciones Unidas, el colegio Suba la Gaitana cuenta con los tres niveles de formación en dos jornadas, lo cual indica un número mayor de estudiantes en media, esta cantidad es de 210, y sus edades se encuentran entre los 15 y 18 años de edad. Hacen parte de estratos socioeconómicos 2 y 3, circunscritos a la localidad once (11) de Bogotá, localidad de Suba. Con relación a los directivos docentes, la institución Suba la Gaitana cuenta con dos coordinadores y una rectora que también participarán en el estudio.

Muestra

En concordancia con el diseño de Teoría Fundamentada se define la pertinencia de realizar un muestreo teórico. El muestreo teórico es un procedimiento en el cual los investigadores definen un número de participantes, pero no hay un criterio estático para la inclusión en la muestra. A medida que se producen los análisis los investigadores definen si es necesario incluir más participantes a medida que van avanzando en la interpretación. Para el caso de este proyecto, sin embargo, se aclara que inicialmente se definió una muestra de participantes de cada colegio en cada grupo poblacional (estudiantes, docentes, coordinadores y el rector), pero dado que el procedimiento de aplicación de los grupos focales se realizó en cada colegio se llegó a la saturación de categorías en la segunda aplicación. Sin embargo, se optó por realizar todos los grupos focales previstos pues el objetivo era tener la información de las cuatro instituciones.

Es importante tener en cuenta que el muestreo teórico puede partir de grupos que se van a comparar o de personas específicas, pero en ninguno de los dos casos el muestreo no se basa en los criterios del muestreo estadístico que no aplican para la investigación cualitativa bajo el diseño de teoría fundamentada.

Conviene aclarar el concepto de Saturación Teórica que corresponde al criterio para determinar cuándo dejar de muestrear los distintos grupos de relevancia de una categoría. Saturación, en este caso significa que no se encuentran datos nuevos a partir de los cuales se puedan desarrollar más teorizaciones. La incorporación de nuevos datos termina cuando ya no emerge nada nuevo. Es decir, Saturación Teórica es el punto al que se llega cuando “la información recogida resulta sobrada en relación con los objetivos de investigación. Esto es, nuevas entrevistas no añaden nada relevante a lo conocido” (Vallés 2009, p. 68).

De esta manera, el análisis del liderazgo y su incidencia en el éxito escolar implica indagar sobre las concepciones que tiene el docente, el directivo docente e incluso el estudiante en el contexto escolar con relación a estos conceptos, sobre todo con respecto a las maneras y acciones que contribuyen al adecuado funcionamiento y resultados esperados.

A partir de los antecedentes, surge la necesidad de identificar la relación entre liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar y la calidad en el sector oficial, los discursos y significados que las diferentes personas que integran las instituciones a estudiar.

Así, el enfoque metodológico que orientará el desarrollo de este estudio, la Teoría Fundamentada emplea diversas técnicas de investigación: observación, técnicas biográficas, encuestas y entrevistas entre otros.

Debido a que el epicentro de este estudio son las entrevistas semi-estructuradas, según lo expuesto anteriormente, con esta técnica se pretende obtener las referencias discursivas, acerca del significado de la relación entre el liderazgo con el éxito escolar para así alcanzar la calidad educativa. También, las entrevistas junto con el grupo de discusión se transforman en las principales herramientas o técnicas de observación cualitativa (Beltrán, 1985)

Teniendo en cuenta las características del muestreo teórico, el presente estudio tuvo en cuenta los siguientes criterios:

De cada grado de educación media de las cuatro instituciones públicas, el representante de curso en compañía de sus pares conformará el grupo focal por colegio para la investigación.

Con relación a directivos docentes, se aplicarán entrevistas a profundidad con el fin de recopilar la información más precisa sobre nuestro problema de investigación.

Instrumento

Para el presente trabajo, se aplicaron entrevistas individuales a profundidad y entrevistas a grupos focales con el fin de identificar las categorías y subcategorías que fundamentan el proceso investigativo.

Según Denzin (citado en Rojas, 2010) la entrevista es “un encuentro en el cual el entrevistador intenta obtener información, opiniones o creencias de una o varias personas” (p. 85). Como se indicó en la explicación sobre el diseño se considera pertinente realizar una triangulación por participante. Esto significa que los estudiantes, docentes, coordinadores y rectores respondieron preguntas similares sobre los mismos tópicos de modo que se pudiera contrastar la información que cada grupo focal arrojó. Acerca de la entrevista en grupo focal Albert (2007) indica que “se les puede definir como una conversación de un grupo con un propósito”. Tiene como finalidad poner en contacto y confrontar diferentes puntos de vista a través de un proceso abierto y emergente centrado en el tema objeto de la investigación (p. 250).

Taylor y Bogdan (2000) resaltan que que esta técnica para entrevista es rápida, oportuna, válida y poco costosa. Además, es una fuente importante de información para comprender las actitudes y creencias, saber cultural, y las percepciones de una comunidad. Esta entrevista es un medio para recolectar en poco tiempo información cualitativa, por lo general con grupos de 6 a

12 personas, y se divide en 2 componentes esenciales: (a) el contenido de la información, lo que se dice y (b) el proceso de la comunicación, como se dice.

Valles (1999) citado por Rojas (2010) explica que se caracterizan por:

(a) estar focalizada en un tema o aspecto específico de una situación; (b) los sujetos entrevistados han formado parte en la situación que se desea estudiar por lo que se espera obtener información acerca de su experiencia; (c) los investigadores han hecho un análisis previo de los documentos relacionados con el hecho objeto de estudio; (d) a partir de este análisis de contenido, elaboran hipótesis que servirán de base para estructurar el guion de preguntas (p. 87)

Como ventaja Bogdan y Biklen (citados en Rojas, 2010) señalan que el grupo ofrece un clima de seguridad que favorece la comunicación y la expresión de las ideas, y como dificultad el reconocimiento de los sujetos en la transcripción de las grabaciones para el análisis posterior. Por su parte, Quintana y Montgomery (2006) señala las siguientes ventajas:

1. Es una técnica natural, porque la gente está acostumbrada a interactuar unas con otras y en esa interacción se puede observar toda la dinámica de la relación, influencias, inhibiciones, cambios de actitud.
2. La segunda ventaja es que permite al investigador explorar anticipadamente posibles soluciones a problemas que pueden presentarse.
3. La técnica es fácilmente entendida por todos y sus resultados tienen un alto porcentaje de credibilidad, al no ser presentados bajo cuadros estadísticos complicados sino con terminología propia de los mismos participantes.

4. Es una técnica de bajo costo. Los participantes se pueden convocar hasta por teléfono. Las sesiones no necesitan de grandes recursos, a excepto de un hábil entrevistador y si los participantes lo permiten, una grabadora o video.

5. Las entrevistas en grupos focales proveen de rápidos resultados. La información que se pretende obtener puede surgir rápidamente y preparar un informe de análisis sobre ella en menos de una semana

Tanto para la entrevista a profundidad dirigida a directivos docentes como para el protocolo de entrevista para grupos focales dirigidos a docentes y estudiantes, se elaboró una guía de preguntas donde se da la posibilidad de generar preguntas adicionales para precisar conceptos y ampliar información en torno al tema (Anexo C).

Para la definición de las preguntas que conformaron los protocolos de la entrevista y grupos focales se elaboró una matriz de categorías en la cual se presentan de manera paralela las preguntas dirigidas a cada muestra poblacional:

Tabla 2.*Matriz de categorías*

Constructos	Categoría	Descriptor	Pregunta para Directivos Docentes (entrevista a profundidad)	Pregunta para Docentes focales)	para (grupos Estudiantes focales)	para (grupos
Calidad	Concepto de calidad	Significado individual de cada participante en torno al concepto de calidad	¿Cómo concibe el término “calidad” en los procesos directivos y pedagógicos de su institución educativa?	¿Cómo concibe el término “calidad” en los procesos directivos y pedagógicos de su institución educativa?	¿Describe qué es para ti la palabra “calidad”?	¿Cuáles situaciones en
	Prácticas educativas de	Comprensión sobre	¿Según su rol en la institución, cómo se	¿Según su rol en la institución, cómo se	¿Cuáles situaciones en clase las puedes calificar de	

calidad experiencias en manifiestan las acciones manifiestan las acciones calidad y cuáles no?
 calidad educativas de calidad? educativas de calidad? ¿Cuáles situaciones en
 educativa. tu colegio puedes calificar
 de calidad y cuáles no?

Calidad de	Citar	¿Desde su rol de directivo	¿Desde su perfil de	¿En qué han ayudado o
la Institución	contextos	docente, cómo observa el	docente, cómo impactan	cómo ayudarían los
educativa	educativos que	impacto de las prácticas de	en los estudiantes las	practicar de calidad
	permitan	calidad dadas en los	prácticas de calidad	educativa a tu vida y al
	visibilizar	estudiantes de su institución	dadas en su institución	colegio?
	procesos de	educativa?	educativa?	
	calidad			
	educativa.			

Herramient	Describir los	¿Qué tipos de	¿Qué tipos de	¿Cómo aportas a
as de calidad	mecanismos	herramientas de gestión de	herramientas de gestión	mejorar la calidad de tu
educativa	utilizados que	calidad educativa conoce y	de calidad educativa	aprendizaje y de tu

permitan alcanzar altos niveles de calidad en la institución educativa.

 cuáles aplica en su institución educativa?

 conoce y cuáles aplican en su institución educativa?

 colegio?

 ¿Qué acciones implementas para que tu colegio mejore la calidad educativa?

Concepto	Significado	¿Cómo concibe el “éxito escolar”, desde su práctica directiva?	¿Cómo concibe el “éxito escolar”, desde su práctica docente?	Para ti ¿qué es tener éxito escolar?
de éxito escolar	del término y su aplicabilidad en su campo de acción.			
Éxito escolar	Factores de Éxito Escolar	Identificar cuáles son los factores que influyen en el	Desde su experiencia ¿Cuáles son los factores de influyen en el éxito escolar?	Desde su experiencia ¿De qué factores depende el éxito escolar? ¿Cómo logras alcanzar el éxito escolar?

éxito escolar

	Concepto de liderazgo	Entender cómo entiende el concepto de liderazgo directivo	¿Cómo entiende el liderazgo directivo?	el	¿Cómo entiende el liderazgo directivo?	¿Para ti como estudiante qué significa el termino liderazgo directivo?
Liderazgo	Manera de percibir el liderazgo en el docente	Entender el cómo es visto e interpretado el liderazgo en los directivos de cada institución educativa	¿De qué manera impacta el liderazgo directivo en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?	impacta el	¿De qué manera impacta el liderazgo directivo en sus procesos de gestión y planeación educativa?	¿Según lo que entiendes por liderazgo directivo, de qué manera has observado que tu coordinador y rector lo aplican en sus actividades diarias dentro y/o fuera del colegio?
	Factores	Característica	¿Qué características	¿Qué características	¿El rector y coordinador	

claves de s del liderazgo considera usted, debe tener considera usted, debe de tu colegio son líderes?
 liderazgo en los diversos un directivo docente como tener un directivo Justifica tu respuesta
 directivo ámbitos líder en su institución? docente como líder en su
 educativos del institución?
 colegio

Liderazgo Relacionar el ¿Cómo explicaría la ¿Cómo explicaría la ¿Cómo consideras que
 directivo como liderazgo relación que existe entre su relación que existe entre la calidad educativa es
 factor de directivo como liderazgo y la calidad el liderazgo directivo y la afectada por el liderazgo
 calidad factor de la educativa se su institución? calidad educativa se su del rector y del
 educativa calidad institución? coordinador?
 educativa

Éxito escolar

liderazgo Relación Crear ¿Considera usted que el ¿Considera usted que ¿De qué manera un buen
 directivo y la del éxito conexiones de éxito escolar de sus el éxito escolar de sus liderazgo directivo te
 calidad escolar con el relación entre estudiantes se fundamenta en estudiantes se facilita el éxito escolar?
 liderazgo éxito escolar y gran medida en el liderazgo fundamenta en gran

directivo liderazgo visible del directivo docente? medida en el liderazgo
 directivo. visible del directivo
 docente?

Éxito	Relacionar	¿Considera usted que los	¿Considera usted que	¿Cómo consideras que la
escolar como	factores de éxito	factores de éxito escolar son	los factores de éxito	calidad educativa es
factor de	escolar con el	medibles a través del ISCE?	escolar son medibles a	afectada por el éxito
calidad	ISCE		través del ISCE?	escolar?
educativa				

Nota: Tabla elaborada por los autores

Consideraciones Éticas

En el proyecto se tienen en cuenta las consideraciones éticas propuestas para estudios en el campo de las Ciencias Sociales, de tal modo que se respete la dignidad, derechos y autonomía de las instituciones y de los padres de familia en cuanto a su participación en el estudio. Para ello es importante hacer entrega de una carta de invitación a las directivas de las instituciones participantes con el fin de asegurar la voluntariedad en su vinculación al proyecto (Anexo B). En el documento se comunican los objetivos y posibles beneficios del estudio para la institución. Teniendo en cuenta las consideraciones éticas, el presente trabajo fija como anexos los modelos de consentimiento informado y visto bueno del directivo docente para la aplicación de los instrumentos y conformación de grupos focales para la recolección de información.

Posteriormente, una vez definidos los participantes se convocan a grupo focal y se presenta el consentimiento informado para que cada uno exprese de manera autónoma su deseo de participar. Adicionalmente, se explica que para efectos de aprovechar al máximo los datos recolectados, se realiza la grabación de los grupos focales (Anexo D).

Procedimiento de Aplicación

Para la aplicación de los tres instrumentos, inicialmente se realizó una prueba piloto con el fin de realizar adecuaciones de lenguaje y/o de contenido acordes a la población participante. El pilotaje se procesó de manera rigurosa y se tomaron grabaciones en video con el fin de que los investigadores pudieran ajustar actitudes y competencias para la aplicación de los protocolos semi estructurados. Para el pilotaje se aplicó una entrevista a profundidad dirigida a directivos docentes: rector y coordinador y una entrevista a dos grupos focales (grupo focal de maestros y grupo focal de estudiantes) en un colegio oficial con características similares a las de la población participante. La institución educativa seleccionada para el pilotaje fue el Colegio Francisco de

Paula Santander ubicado en la localidad séptima (Bosa) de la ciudad de Bogotá. Este pilotaje permitió completar el proceso de validación de los instrumentos diseñados y previamente avalados por expertos. Así, se revisaron y modificaron las preguntas con el propósito de afinarlas para asegurar el alcance del objetivo fundamental del estudio y hacer más clara la formulación para su aplicación final.

Posteriormente, se realizó formalmente la aplicación de los instrumentos en las cuatro instituciones participantes. En el Colegio Naciones Unidas se realizó entrevista a profundidad dirigida al rector y al coordinador, con el fin de recolectar información que permitiera indagar por su postura con respecto a la calidad educativa, el éxito escolar, el liderazgo y la posible relación entre estos conceptos en la realidad de su institución. Para los grupos focales de maestros se seleccionó un grupo de cuatro (4) docentes que se ajustaran a los criterios de inclusión definidos en el muestreo. Con relación al grupo focal de estudiantes, el instrumento fue aplicado a seis (6) participantes que cumplieran con el criterio de estar cursando educación media. Estos criterios fueron aplicados en las cuatro instituciones participantes.

En el Colegio Aldemar Rojas Plazas se realizó la entrevista a profundidad al señor rector y a la coordinadora. También se aplicó el protocolo de entrevista en el grupo focal de maestros a través de la convocatoria a los integrantes del consejo académico para un total de cinco (5) docentes participantes. Finalmente fueron seleccionados seis (6) estudiantes del nivel de educación media con quienes se realizó el grupo focal.

En el Colegio La Estancia San Isidro Labrador, se contó con la participación de la señora rectora y del coordinador de la institución. El grupo focal a docentes fue conformado por ocho (8) maestros de diferentes áreas y el grupo focal de estudiantes contó con la participación de cuatro (4) estudiantes de educación media, entre ellos la personera de los estudiantes.

Finalmente, en el Colegio La Gaitana se realizó la entrevista a profundidad a la señora rectora y al coordinador. El grupo focal de maestros contó con la asistencia de seis (6) participantes, quienes se expresaron de manera libre y espontánea sobre la temática propuesta en un ambiente cómodo. En el grupo focal de estudiantes se contó con la participación de cinco (5) de ellos, los cuales dieron respuesta a los interrogantes propuestos en el protocolo.

En cumplimiento de las consideraciones éticas, la recolección de la información se realizó con la autorización del rector de cada institución en respuesta a la carta de invitación enviada por los investigadores (ver Anexo A) y con el consentimiento informado de cada participante (ver Anexo B), resaltando que sus aportes son netamente consolidados con fines investigativos para el presente proyecto.

Análisis de Datos

El análisis de los datos recolectados en los grupos focales y las entrevistas a profundidad se realizó con el programa ATLAS TI, versión 7.5.8 que permite la codificación abierta de los datos obtenidos. Antes del análisis y con el fin de afianzar la coherencia en el manejo de los datos se llevó a cabo un ejercicio de auditoría externa, como método de triangulación en la cual los cuatro investigadores revisaron el proceso para evaluar la codificación y los procedimientos para generar teorías (Hernández, Fernández & Baptista, 2011). Para este caso, la asesora de tesis asumió el papel de auditora externa, previo ejercicio independiente de cada uno de los cuatro investigadores y la comparación de sus resultados. De este modo se aseguró la dependencia de los datos cualitativos.

Una vez realizados los grupos focales (a estudiantes y docentes) y las entrevistas a profundidad (a rectores y coordinadores), los investigadores procedieron a realizar la transcripción de todas las sesiones que fueron grabadas con el consentimiento informado de los participantes. Posteriormente se importaron las transcripciones para crear cuatro unidades hermenéuticas en Atlas Ti: docentes, estudiantes, rectores y coordinadores de las cuatro instituciones participantes.

A continuación, se realizó el procedimiento de codificación abierta en el cual se asignan etiquetas de acuerdo con la lectura de los datos y la abstracción realizada por los investigadores después del ejercicio inicial de auditoría. Este paso fue fundamental para permitir que las subcategorías emerjan de los datos. Se aclara que, según lo presentado en el apartado de Metodología en relación con el diseño del instrumento, los investigadores definieron los constructos y las categorías, pero las subcategorías emergieron de los mismos datos en concordancia con el diseño de Teoría Fundamentada.

Posteriormente se procedió a la codificación focalizada en la cual se identificó la recurrencia de aparición de los códigos abiertos en relación con cada categoría para cada grupo poblacional: docentes, estudiantes y directivos docentes.

Finalmente, se generó la codificación axial a través de mapas de códigos en los cuales se muestra la relación entre los diferentes tópicos que se abordaron en los grupos focales y en las entrevistas a profundidad para cada estamento poblacional.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la codificación focalizada de subcategorías emergentes (frecuencia de los códigos- estadística cualitativa) realizada para cada categoría comparando las cuatro unidades hermenéuticas: estudiantes, docentes, rectores y coordinadores.

Constructo Calidad

Codificación focalizada categoría concepto de calidad.

Concepto de calidad - Unidad hermenéutica estudiantes.

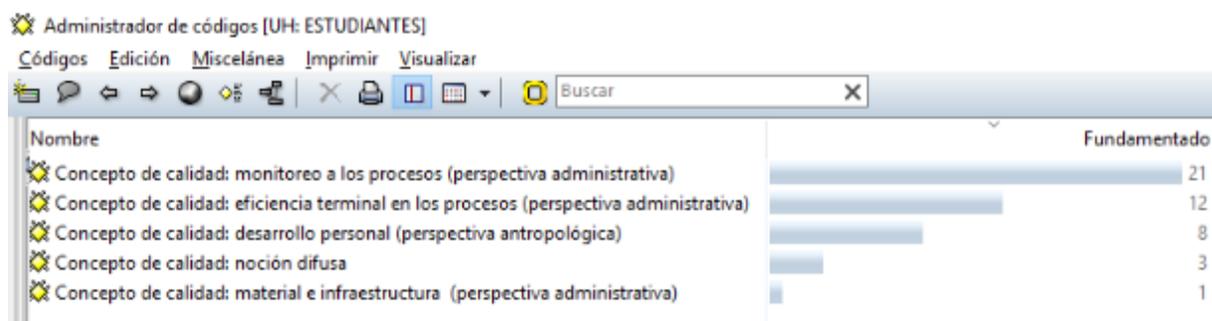


Figura 1. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Calidad - Estudiantes

Con respecto a la categoría Concepto de Calidad, puede observarse en la figura 1, elaboración de los autores, a partir de Atlas Ti, que los estudiantes consideran que está ligada a una perspectiva administrativa. Es decir, la tendencia en los hallazgos evidencia que, para ellos,

calidad significa controlar los procesos de la institución educativa. Así se evidencia en el siguiente fragmento:

...calidad en la clase es cuando se halla la relación entre lo teórico y lo práctico, porque una cosa es ver algo teóricamente y otra cosa es ya que lo podamos ver de manera práctica y lo que no me parece calidad es que algunos profesores como que solo nos ponen a nosotros a dar la clase, digamos llegan nos hacen en grupos, nos dan un tema a cada grupo y expongan todo el período y como que ellos no hacen intervenciones ni nada, sólo nosotros damos la clase, no hay orientación por parte de los profesores (Extractado de Atlas Ti).

Concepto de Calidad - Unidad Hermenéutica Docentes.

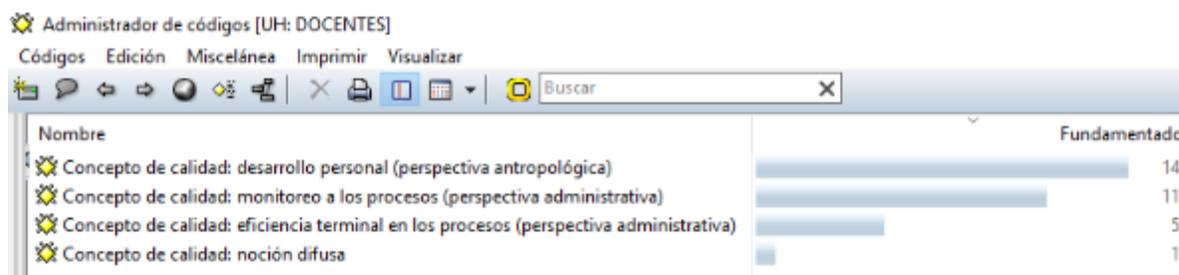


Figura 2. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Calidad - Docentes

Con respecto a la misma categoría de Concepto de Calidad se evidencia en la figura 2, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, que los docentes afirman, en su mayoría, que el desarrollo personal es el aspecto que más se relaciona con el concepto de calidad, lo cual se sitúa en una perspectiva antropológica. La siguiente tendencia que sobresale es la de monitoreo a los procesos como aspecto clave asociado al concepto de calidad. Llama la atención que los datos indican que hay una diferencia notable entre la concepción de calidad construida por los estudiantes que predominantemente señalan el monitoreo a los procesos (perspectiva administrativa) y la concepción de calidad construida por los docentes en relación con el

desarrollo personal (perspectiva antropológica), lo cual lleva a preguntarse el porqué de esta divergencia. El siguiente fragmento de un grupo focal de docentes refleja la importancia que se asigna al desarrollo humano cuando se expresan acerca del concepto de calidad: [Calidad es] “...bienestar para los que pertenecen, para todos los miembros de la comunidad educativa” (Extractado de Atlas Ti).

Concepto de Calidad - Unidad Hermenéutica Coordinadores.

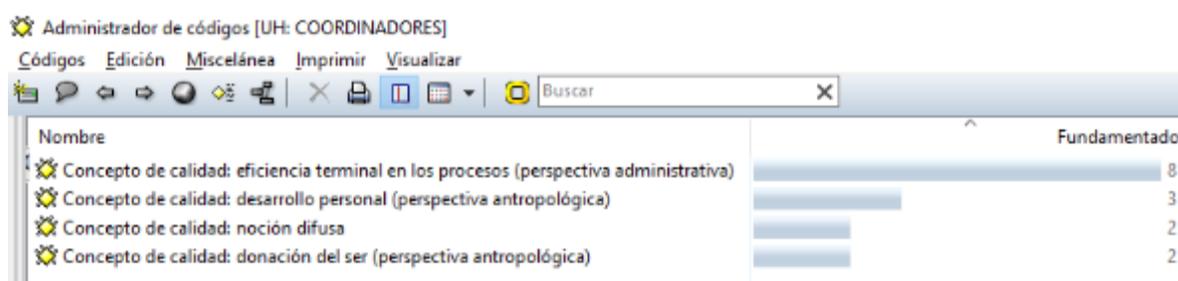


Figura 3. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Calidad - Coordinadores

Con respecto a la categoría Concepto de Calidad, se observa en la figura 3, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, que los coordinadores consideran que está asociada a la eficiencia terminal de los procesos (perspectiva administrativa). Es decir, los coordinadores consideran que para que exista calidad es necesaria la planificación y el seguimiento detallado de los procesos. Cabe resaltar que desde la postura de los participantes la efectividad de los procesos redunda en los resultados visibles en términos de calidad en la institución educativa. Así se observa en las palabras de uno de ellos:

... calidad es donde yo creo que uno puede con el trabajo realizado alcanzar las metas que el colegio como tal se piensa desde el principio y que también las pruebas que realizan a nivel externo pues alcance uno estándares altos. Ahí yo puedo ver que estamos dando calidad. (Extractado de Atlas Ti).

Concepto de Calidad - Unidad Hermenéutica Rectores.

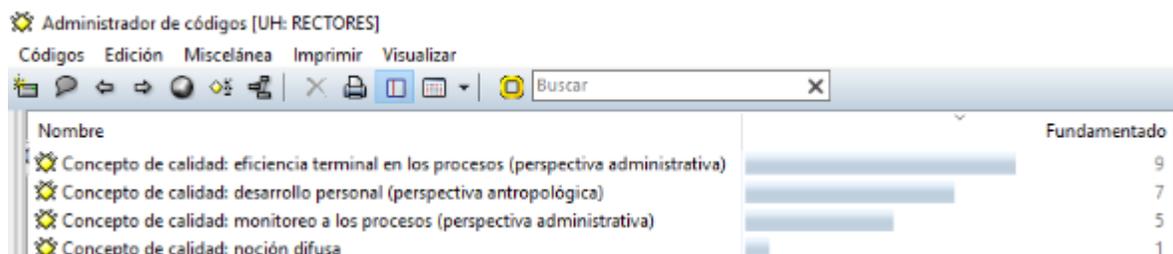


Figura 4. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Calidad - Rectores

Con relación al concepto de calidad desde el punto de vista de los rectores, los hallazgos en la figura 4, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, permite evidenciar que, para ellos, tiene estrecha relación con el engranaje existente en la dinámica organizacional escolar. Es decir, el mapa de procesos, con sus macro procesos y micro procesos es el resultado de una construcción colectiva y dinámica que permite a los gerentes educativos fusionar su estrategia administrativa ligada a los procesos y con exitosos resultados de calidad. Así lo expresa uno de los rectores quien afirma:

Digamos, a nivel de la institución, me parece que son procesos de calidad, son acciones o actividades de calidad aquellas que tienen un porqué, para qué y cómo, bien claros y definidos. Entonces me parece que como esas prácticas cotidianas que tienen que estar siempre, digamos sumergidas en la calidad de alguna manera, pues tienen que llevar a poder lograr lo que estamos esperando (Extractado de Atlas Ti).

Codificación focalizada categoría prácticas educativas de calidad

Prácticas educativas de calidad - Unidad hermenéutica estudiantes.

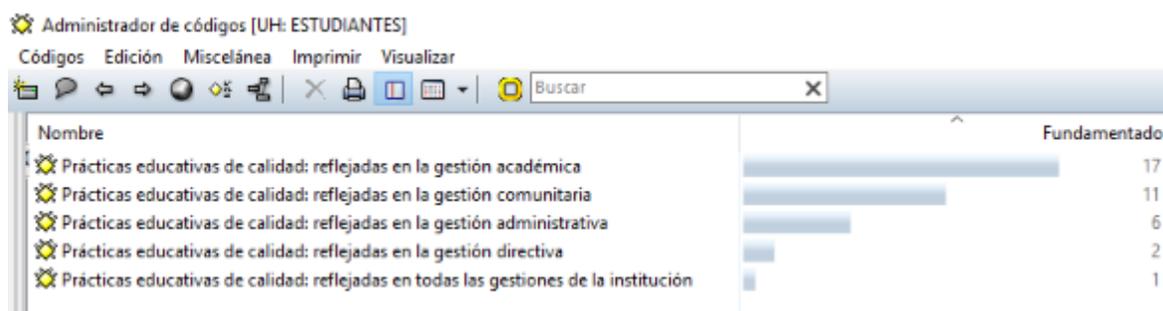


Figura 5. Frecuencia de los códigos categoría Prácticas Educativas de Calidad - Estudiantes

Con relación a las prácticas educativas de calidad, en la figura 5, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, sobresale una tendencia en la cual los estudiantes consideran que la calidad se refleja en la gestión académica asociada al impacto de las mallas curriculares, los proyectos transversales y la didáctica de cada área, los cuales son fundamentales para alcanzar buenas prácticas de calidad educativa. Lo anterior permite evidenciar el impacto, que para los estudiantes, tiene la gestión académica como eje fundamental en los principios de calidad educativa, siendo un ejercicio pedagógico multidimensional reconocido por ellos desde su perspectiva en la institución:

La calidad en la clase se da del buen rendimiento y buen aprendizaje de los estudiantes, también de la manera en que explican los profesores, si se sabe si dan a entender bien y si hacen buenas actividades y la mala calidad en las clases sería cuando no les toman mucha atención a los estudiantes o como dijo pues mi compañera anteriormente que no se toman el tiempo de explicar bien y pues no tenemos buena calidad en ese sentido (Extractado de Atlas Ti).

Prácticas Educativas de Calidad - Unidad Hermenéutica Docentes.

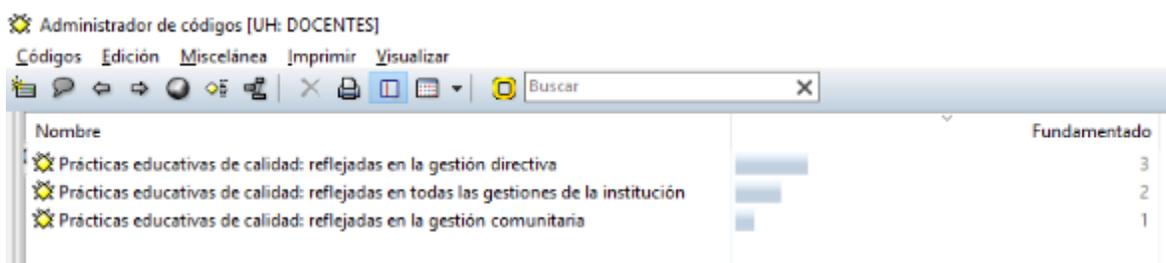


Figura 6. Frecuencia de los códigos categoría Prácticas Educativas de Calidad - Docentes

Con relación a las prácticas educativas de calidad por parte de los docentes, se observa en la figura 6, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, que la tendencia predominante se orienta a considerar que es en la gestión directiva que se refleja la calidad en las instituciones educativas. Es decir, el empoderamiento de las prácticas educativas de calidad por parte de los docentes es el resultado de una eficaz acción directiva. Por ende, todos los resultados de calidad convergen en los distintos escenarios de acción del ámbito, pero especialmente en el pedagógico y en el directivo. La importancia que asignan los docentes a la acción directiva se refleja en el siguiente fragmento:

“Como eje, algo fundamental en cualquier institución, que haya una cabeza visible, proactiva”

(Extractado de Atlas Ti).

Prácticas educativas de calidad - Unidad hermenéutica coordinadores.

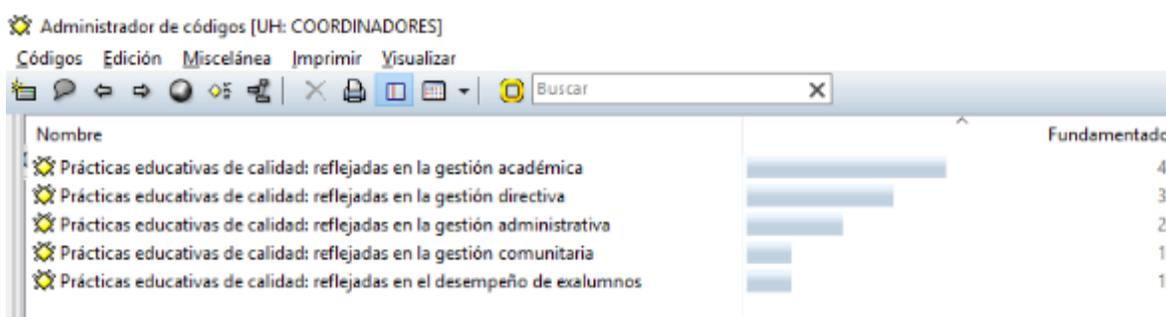


Figura 7. Frecuencia de los códigos categoría Prácticas Educativas de Calidad - Coordinadores

Con relación a las prácticas educativas de calidad, vista desde el directivo docente coordinador, los resultados en la figura 7, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, reflejan el empoderamiento activo del mismo dentro de su gestión directiva como actor en las buenas prácticas de calidad educativa vividas en el contexto educativo. La gestión directiva es garante del direccionamiento estratégico colectivo y de ellos depende el éxito escolar en términos de buenas prácticas que alcancen altos estándares de calidad en las comunidades educativas.

Primero yo creo que lo diría con los cambios de comportamiento que tiene a lo largo del transcurso que están dentro del colegio porque si los docentes han formado valores han formado actitudes y creado la responsabilidad en los chicos lo voy a estar viendo en el diario vivir, voy a tener disminución en los problemas de convivencia, voy a tener un buen ambiente académico, un buen ambiente de colegio y lógico los resultados se van viendo. (Extractado de Atlas Ti).

Prácticas educativas de calidad - Unidad hermenéutica Rectores.

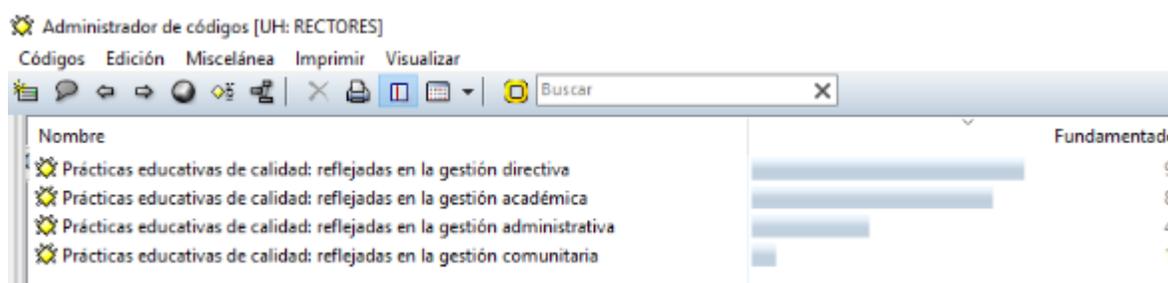


Figura 8. Frecuencia de los códigos categoría Prácticas Educativas de Calidad - Rectores

En la figura 8, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, se observa claramente, la postura directiva frente a las prácticas educativas de calidad desde el punto de vista de los rectores en donde los resultados son más visibles en la gestión directiva que en la académica. Por ende, la puesta en marcha del direccionamiento estratégico institucional como factor de calidad, es

vivenciado en todos los escenarios del contexto educativo con un rango gradual de diferencia entre la gestión directiva y la académica.

... es estar siempre pendiente del acompañamiento de las personas, mi estilo de dirección soy un poco dado al tema del papeleo y trato más de acompañar y de gestionar, para que las personas tengan pues sus las mejores condiciones para desarrollar sus labores. (Extractado de Atlas Ti).

Codificación Focalizada Categoría Calidad de la Institución Educativa

Calidad de la institución educativa - Unidad hermenéutica estudiantes.

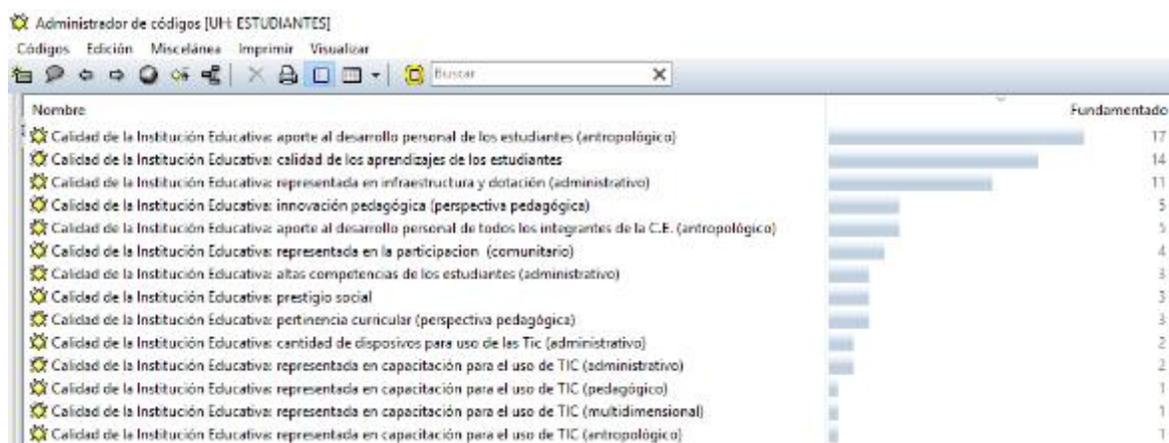


Figura 9. Frecuencia de los códigos categoría Calidad de la Institución Educativa - Estudiantes

Con relación a la categoría de la institución educativa desde la perspectiva de los estudiantes, en la figura 9, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, se observa el significado real del marco pedagógico visto desde el aula escolar, en donde el actor principal del complejo educativo afirma el aporte personal del colegio para la construcción de dinámicas propias de su ser en los diferentes ámbitos de su proyecto de vida. Es decir, la apuesta de la institución educativa por la formación integral de los estudiantes en principios y valores es reconocida por el estudiante y vivenciada fuera del aula. Lo anterior como resultado de su interés por la formación de la

institución educativa. “...la calidad de este colegio mi nivel de inglés ha subido bastante porque pues antes era terrible, también he aprendido a exigirme más y que no todo me tiene que mandar sino que tengo que tener autonomía” (Extractado de Atlas Ti).

Calidad de la institución educativa - Unidad hermenéutica docentes.

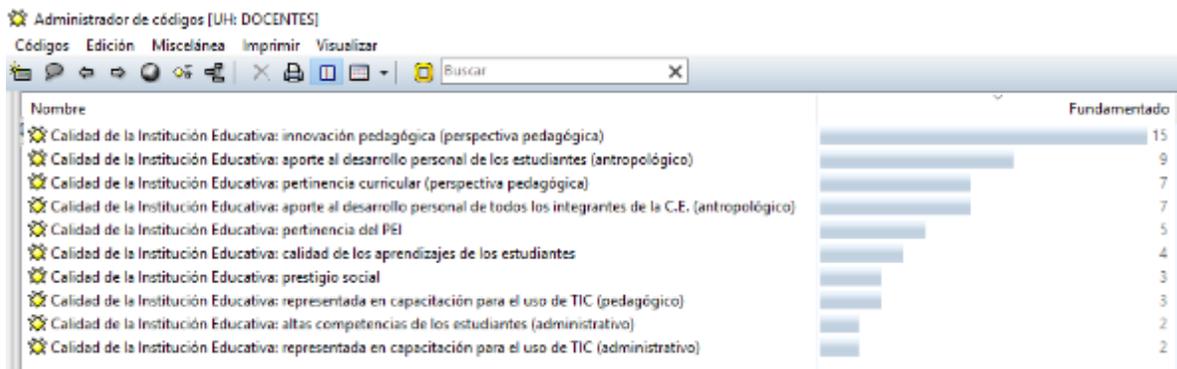


Figura 10. Frecuencia de los códigos categoría Calidad de la Institución Educativa - Docentes

La presente figura Calidad de la institución educativa desde la perspectiva docente, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, evidencia la necesidad de consolidar estrategias pedagógicas innovadoras en el quehacer pedagógico diario. La acción pedagógica de calidad permite contextualizar los procesos educativos en el aula, en donde el docente a través de sus procesos de índole formativo, impactan con estrategias dinámicas, el aspecto cognitivo, procedimental y actitudinal del estudiante. Las unidades didácticas por ende, emergen del aula de clase, orientadas por el docente y enriquecidas por el estudiante.

...porque el conocimiento estamos en una era post moderna que por eso debemos estar innovando constantemente nuestros procesos pedagógicos, mirándolo en el contexto, cuáles son los cambios que se están generando a nivel social, a nivel cultural, a nivel educativo, para poder diseñar estrategias que les permitan a los chicos tener conocimientos

significativos que les aporten para su desarrollo personal y profesional... (Extractado de Atlas Ti).

Calidad de la institución educativa - Unidad hermenéutica coordinadores.

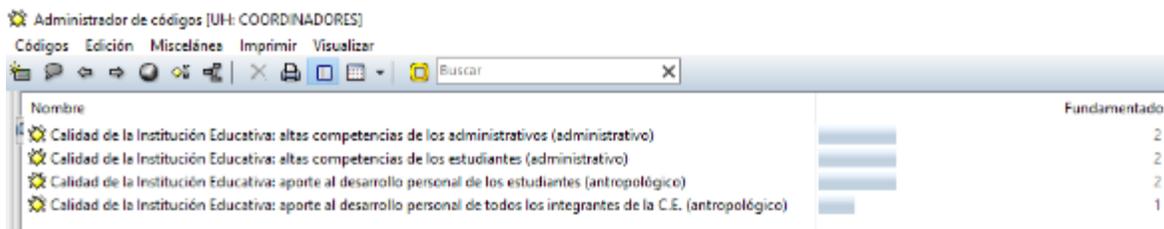


Figura 11. Frecuencia de los códigos categoría Calidad de la Institución Educativa - Coordinadores

La figura Calidad de la institución educativa, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, vista desde la perspectiva de los coordinadores, afirman que los procesos a cargo de los administrativos se consolidan con el ejercicio de altas competencias que permiten engranar los diversos ambientes de la institución educativa. Por ende, las competencias para el ejercicio de cada rol, son de vital importancia y deben aportar en igualdad de condiciones para que la institución educativa potencie estándares de calidad a nivel integral. Todos los actores del proceso educativo son parte integral del pilar fundamental de calidad en el colegio. “A nivel de personal administrativo también tengo que ver calidad, también el desempeño excelente de su trabajo” (Extractado de Atlas Ti). “Nivel de estudiantes entonces me lo demuestran a nivel académico en los resultados bimestrales en sus valores que están demostrando, en los resultados que puedan obtener en sus pruebas de estado, entonces ahí estoy viendo los índices de calidad”. (Extractado de Atlas Ti).

Calidad de la institución educativa - Unidad hermenéutica rectores.

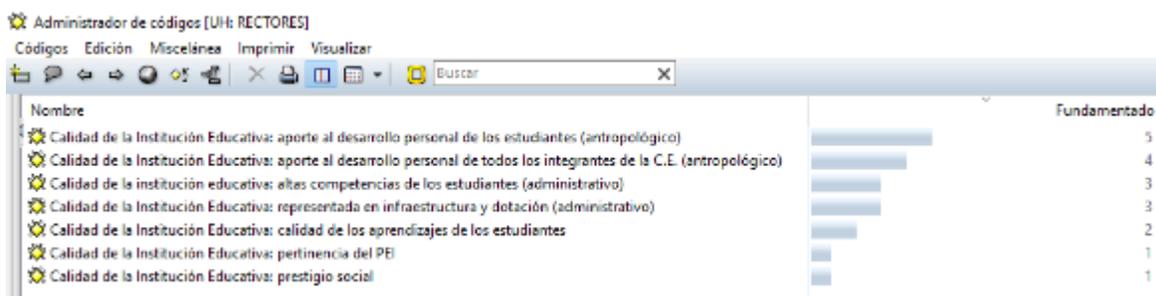


Figura 12. Frecuencia de los códigos categoría Calidad de la Institución Educativa - Rectores

Con relación a la figura, calidad de la institución educativa vista desde los rectores, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, el componente antropológico cumple un papel importante en las transformaciones de realidades personales y sociales del contexto educativo. El impacto social de las comunidades nace en la institución educativa y es visible en el proyecto de vida de cada actor del ciclo vital educativo. Es decir, las personas son el eje fundamental de los procesos y entorno a ellos gira la calidad del colectivo escolar.

...bueno, en este colegio, solemos no gritar, solemos tener unos procesos digamos, de convivencia como un poco diferentes, desde la reflexión, desde el diálogo, desde la reparación, desde que el venga y entienda por qué las cosas no son así (Extractado de Atlas Ti).

Codificación Focalizada Categoría Herramientas de Calidad Educativa

Herramientas de calidad educativa - Unidad hermenéutica estudiantes.

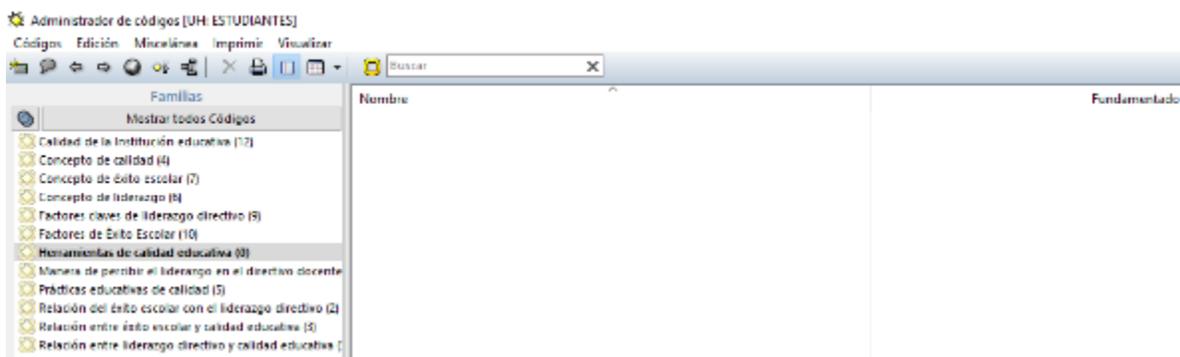


Figura 13. Frecuencia de los códigos categoría Herramientas de Calidad – Estudiantes

A diferencia de las demás categorías, en este grupo de estudiantes no hubo presencia de subcategorías que evidenciara que para ellos era importante el uso de las herramientas de calidad educativa, lo que significa que hay ausencia de esta categoría en este grupo, mientras que en el grupo de docentes y los directivos docentes se hace presente y es considerada necesaria para llevar a cabo procesos de calidad educativa en las instituciones educativas.

Herramientas de Calidad Educativa - Unidad Hermenéutica Docentes.

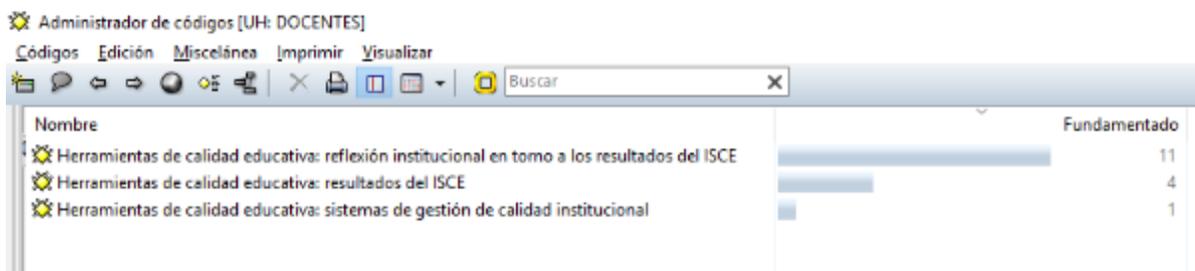


Figura 14. Frecuencia de los códigos categoría Herramientas de Calidad Educativa - Docentes

Con relación a la categoría Herramientas de Calidad Educativa, desde la perspectiva de los docentes se observa que el análisis de los resultados a través del Índice Sintético de Calidad Educativa, contribuye al diseño de estrategias pedagógicas y planes de mejoramiento de alto impacto, que frente a los resultados permiten elevar o disminuir el índice sintético de calidad educativa. La reflexión en torno a los resultados de dicha herramienta, constituyen metas a corto, mediano y largo plazo, que vistas desde los docentes, contrastan con las políticas educativas de

calidad propuestas en cada institución educativa. “Pues sí se puede medir porque aquí la experiencia que se dio en el colegio es que los índices subieron y por eso es un instrumento donde se puede medir si los resultados son mejores o no” (Extractado de Atlas Ti).

Herramientas de Calidad Educativa - Unidad Hermenéutica Coordinadores.

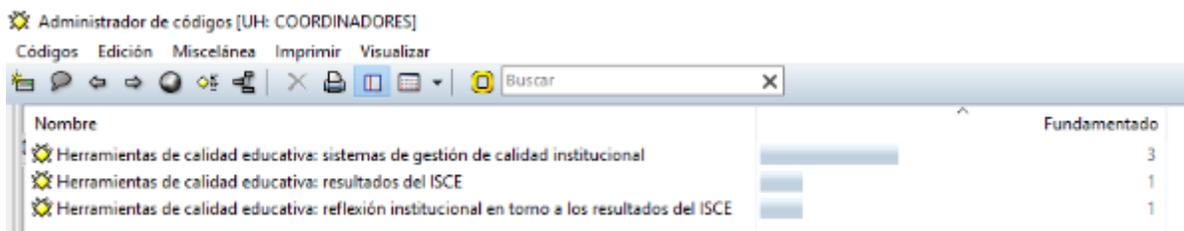


Figura 15. Frecuencia de los códigos categoría Herramientas de Calidad Educativa - Coordinadores

Con relación a las herramientas de calidad educativa desde el punto de vista de los coordinadores, se observa en la figura 15, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, que la implementación de los sistemas de gestión de calidad, reorganizan la dinámica institucional permitiendo que las organizaciones educativas escolares encaminen sus esfuerzos de una forma ágil y eficiente hacia los resultados esperados en cada una de sus gestiones. Las herramientas de calidad educativa visibilizan el constructo de calidad de cada institución educativa. Por ende los sistemas de gestión posibilitan resultados tangibles en la práctica educativa y gerencial de los colegios.

.... las herramientas que tenemos, o que se manejan de gestión de calidad, como yo las entiendo, tienen que ver con aquellos aspectos de planeación, entonces, está por ejemplo, el plan anual operativo, que se implementa y se direcciona desde la Secretaría de Educación... (Extractado de Atlas Ti).

Herramientas de calidad educativa - Unidad hermenéutica rectores.

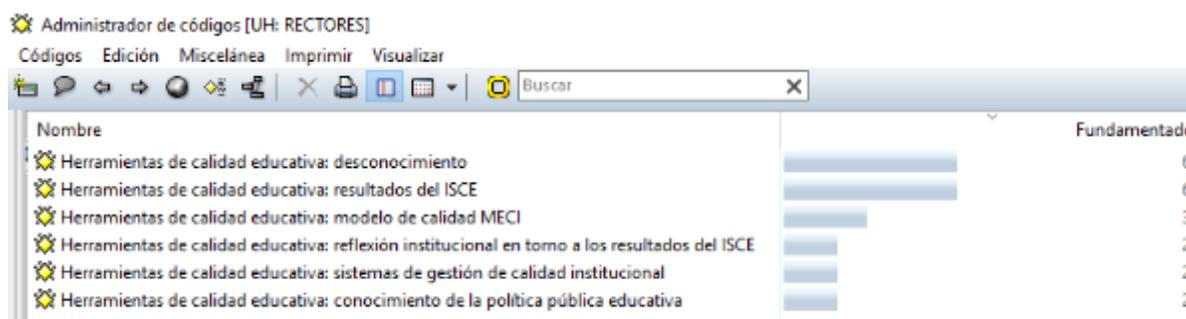


Figura 16. Frecuencia de los códigos categoría Herramientas de Calidad Educativa - Rectores

En la presente figura, elaborada por los autores con la ayuda del programa Atlas Ti, se observa que el directivo docente rector, desconoce las herramientas de calidad y por ende no son aplicadas en la institución educativa. En consecuencia, los resultados del ISCE son elementos visibles de transformación educativa que visibilizan las fortalezas y aspectos por mejorar del colegio. Visto de esa forma, el directivo docente la considera como una acción que conlleva al logro de políticas de calidad a nivel institucional.

Bueno, hablar de gestión es hablar de todo lo que pasa en el colegio, y en los colegios pasan tantas cosas que en realidad, toda una caja de herramientas innumerable para poder como tener una gestión al 100 por ciento, sin embargo, a veces las mismas herramientas también generan una dificultad en los desarrollos (Extractado de Atlas Ti).

El índice sintético de calidad educativa sí nos mide cosas importantes como por ejemplo las pruebas saber, nos mide todo lo que es el entorno escolar, pero ahí no veo por ejemplo cuando uno hace este índice, no veo por ejemplo el compromiso de los niños, no lo veo como tan concreto eso más bien abstracto o sea yo podría decir que los niños les fue bien en unas pruebas saber tercero y que estaba comprometido pero esos valores no son tan medibles (Extractado de Atlas Ti).

Constructo Éxito Escolar

Codificación Focalizada Categoría Concepto de Éxito Escolar

Concepto de éxito escolar - Unidad hermenéutica estudiantes.

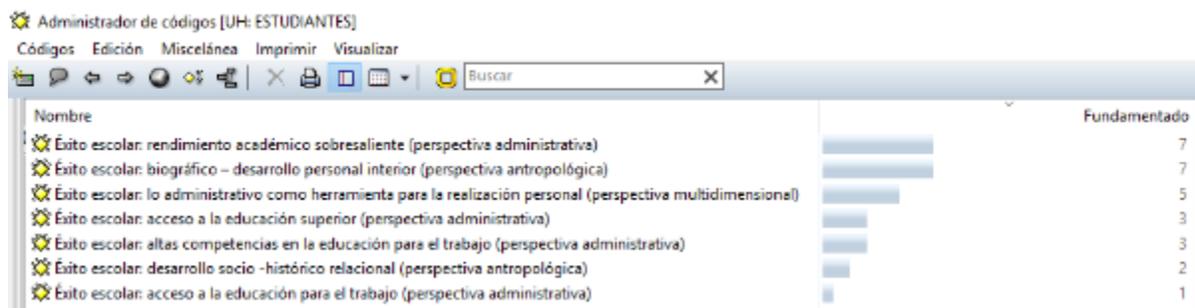


Figura 17. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Éxito Escolar - Estudiantes

El éxito escolar es considerado por los estudiantes como el logro académico sobresaliente (ver figura 17, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), que visto desde la perspectiva administrativa conlleva a la implementación de estructuras organizacionales que visibilizan resultados tangibles en los estudiantes como el éxito escolar. Por otro lado, cabe anotar que los estudiantes afirman que su desarrollo personal marca estrecha relación con el éxito escolar. Es decir, los procesos de formación educativa son pilares en el proyecto de vida de las personas.

También un éxito escolar es cuando uno va mal en esa materia y se pone a mejorar y trata de sacar las mejores notas y estas son metas y éxitos a corto plazo que uno se da y que son satisfactorias para la vida de uno como para la del docente que ve que usted se esfuerza (Extractado de Atlas Ti).

Concepto de éxito escolar - Unidad hermenéutica docentes.

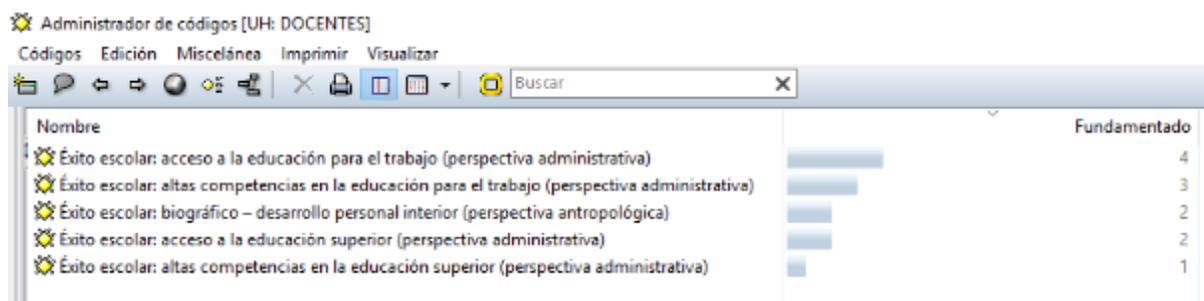


Figura 18. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Éxito Escolar - Docentes

El concepto de éxito escolar desde la perspectiva docente (ver figura 18, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), afirma que la malla curricular ajustada al desarrollo de competencias para el trabajo, constituye un factor importante de éxito escolar. Desde la visión administrativa los estudiantes culminan su proceso educativo mediante la inmersión en el mercado laboral, siendo el ejercicio de sus competencias, la clave del éxito escolar vistas desde la proyección del docente de cada institución educativa.

Desde cada asignatura se le está enseñando que el joven vea al mundo con una visión diferente, de sensibilizarlo, qué le aporta cada asignatura, desde contabilidad financiera, procesos administrativos, matemática empresarial..., estamos enfocando al joven que también tiene que desarrollar competencia emprendedores, competencias para prepararse a enfrentar el mundo laboral (Extractado de Atlas Ti).

Concepto de éxito escolar - Unidad hermenéutica coordinadores.

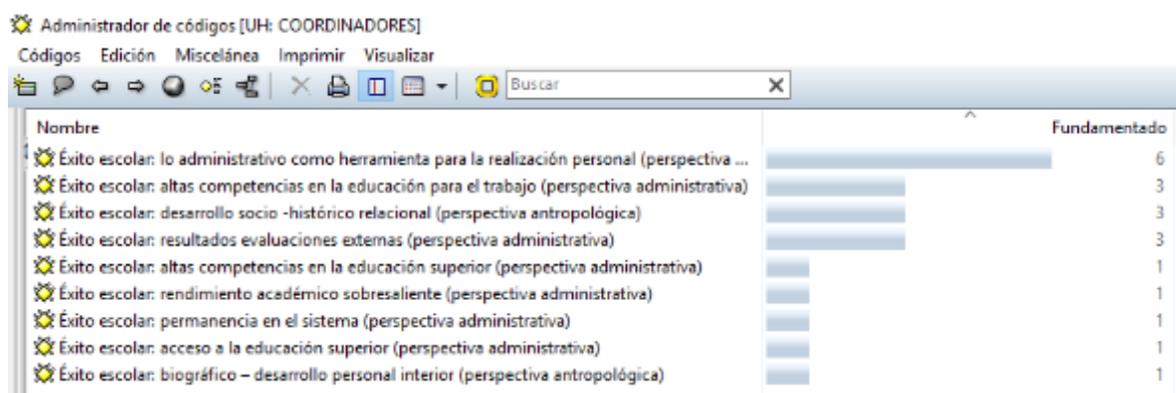


Figura 19. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Éxito Escolar - Coordinadores

Los coordinadores conciben el éxito escolar como la realización alcanzada por el estudiante a través del cumplimiento de sus metas de calidad propuestas durante el año escolar (ver figura 19, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti). El componente administrativo incide en la realización personal del estudiante y es allí en donde recae la responsabilidad del directivo docente, por diseñar marcos metodológicos que apunten a enfrentar los retos del nuevo milenio por parte de la comunidad estudiantil. “El éxito escolar, primero yo lo observo como esas condiciones agradables que tiene el estudiante para desenvolverse en su estadía dentro de la institución” (Extractado de Atlas Ti).

Concepto de éxito escolar - Unidad hermenéutica rectores.

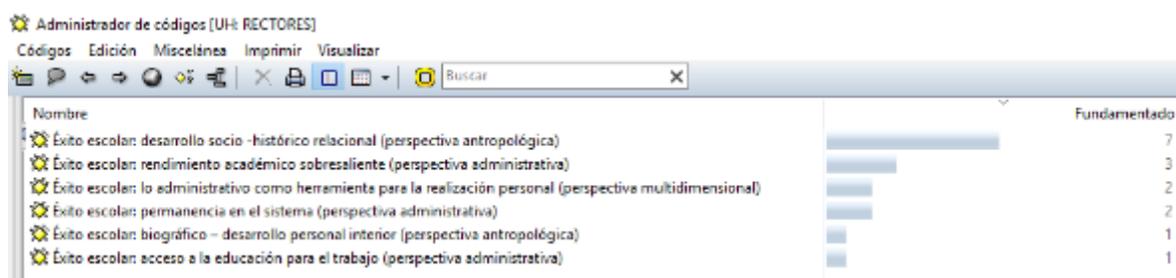


Figura 20. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de Éxito Escolar - Rectores

El concepto de éxito escolar para los rectores se enfoca en el desarrollo evolutivo de las habilidades y capacidades que potencia el estudiante durante su vida académica (ver figura 20,

elaboración de los autores a partir de Atlas Ti). El desarrollo humano, con el apoyo de la formación educativa convergen en una secuencia articulada de etapas que conllevan al logro del éxito escolar estudiantil. El aspecto externo como lo es el componente social, es tan solo un insumo que contribuye al desarrollo y cumplimiento de metas trazadas por la institución educativa y de alto impacto para los estudiantes.

...Éxito es seguramente poner en cierto, poner en escena el sueño institucional, en este caso el sueño institucional, el éxito de una persona, poner en escena su sueño personal o sus sueños personales, es poder tener las herramientas claves para actuar en un momento determinado, para poder tener unos resultados apropiados. Eso es como tener éxito en la vida (Extractado de Atlas Ti).

Codificación focalizada categoría factores de éxito escolar

Factores de éxito escolar - Unidad hermenéutica estudiantes.

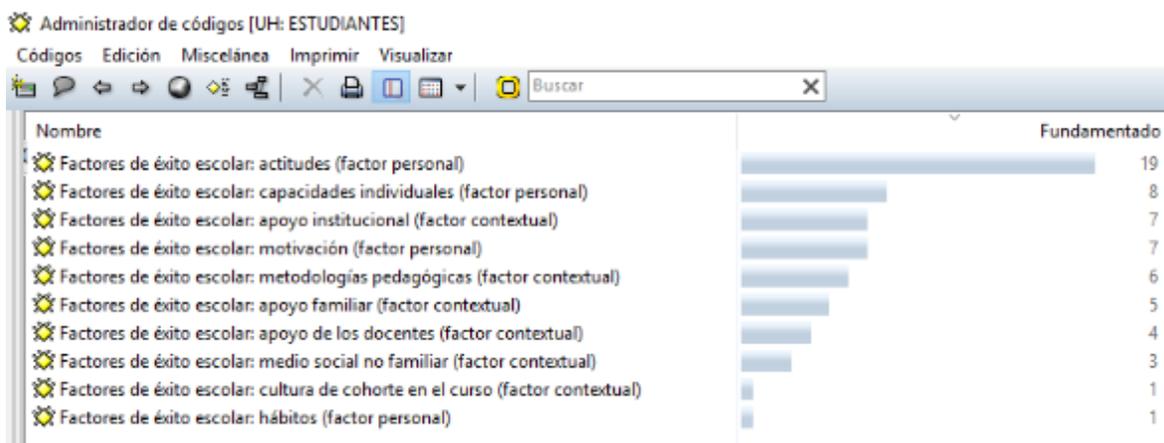


Figura 21. Frecuencia de los códigos categoría Factores de Éxito Escolar - Estudiantes

El factor de éxito escolar en los estudiantes se vislumbra a través de las actitudes y los comportamientos positivos de las personas (ver figura 21, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), siendo un elemento importante para alcanzar las metas en su año lectivo. Es importante

resaltar que el buen desempeño académico favorece los constructos de éxito escolar y su relación con su proyecto de vida de los estudiantes, siendo el componente actitudinal el principal hallazgo encontrado para favorecer buenos resultados académicos en los educandos.

La responsabilidad, sí porque si tú quieres aprender algo pero no eres responsable y no pones cuidado y no quieres hacer las cosas pues casi no lo vas a entender por más que quieras que no tienes, la disposición de entender las cosas, es más como la parte responsabilidad (Extractado de Atlas Ti).

Factores de éxito escolar - Unidad hermenéutica docentes.

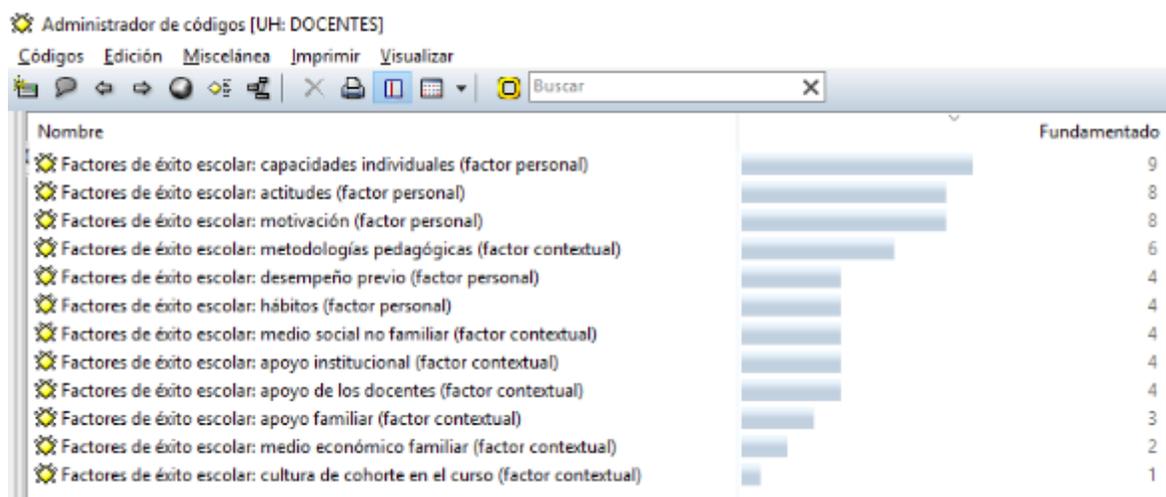


Figura 22. Frecuencia de los códigos categoría Factores de Éxito Escolar - Docentes

Desde el punto de vista docente, el desarrollo personal contribuye al alcance del logro en el ámbito del éxito escolar (ver figura 22, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti). Las capacidades individuales hacen visible los factores de éxito escolar que vistos desde la perspectiva antropológica fortalecen las capacidades individuales las cuales constituyen los principales elementos de transformación social en los contextos educativos. El crecimiento personal y humano del estudiante se fundamenta en los factores claves de éxito escolar.

Yo lo definiría como alcanzar las metas propuestas en las diferentes dimensiones que involucra el proceso de formación, no solamente en la adquisición de conocimientos, ni transformación de saberes sino todo lo que involucra el proceso de formación... (Extractado de Atlas Ti).

Factores de éxito escolar - Unidad hermenéutica coordinadores.

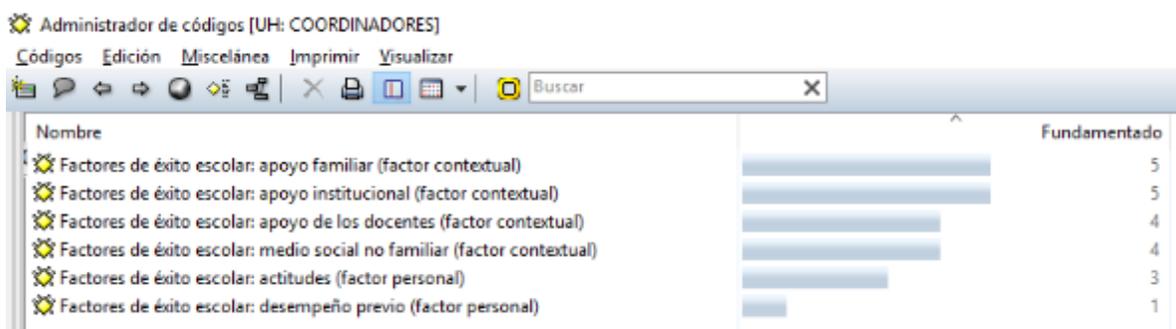


Figura 23. Frecuencia de los códigos categoría Factores de Éxito Escolar -Coordinadores

En el aspecto factores de éxito escolar, como lo muestra la figura 23, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, los coordinadores afirman la importancia del factor familiar de acompañamiento en los procesos pedagógicos de aprendizaje en los principales actores de la comunidad educativa. Por otra parte, el apoyo institucional en la formación de los educandos como agentes transformadores de cambio, reflejan resultados de impacto en los procesos de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. La familia vinculada al colegio, implica cambios transformacionales en el comportamiento y pensamiento de las personas. Lo anterior permite una mejor proyección de sus intereses y expectativas, personales, familiares y sociales principalmente.

En el éxito escolar influye la familia, influye la sociedad, ¿Cómo influye la familia?

La familia influye porque cuando hay un acompañamiento, las personas que tienen a cargo a

los estudiantes, pues están pendientes de todas sus necesidades y de suplirlas, y están pendientes, no sólo de las necesidades sino de ese apoyo académico y de mirar qué dificultades hay, digamos que aportan de cierta manera al éxito escolar (Extractado de Atlas Ti).

“La institución educativa, con lo que ofrece, a partir de la planeación que se genera dentro de la institución, y con lo que se ofrece ya en la práctica dentro del aula” (Extractado de Atlas Ti).

“...ambiente escolar también influye yo creo que si uno está rodeado de buenos docentes ahí está asociado el éxito” (Extractado de Atlas Ti).

Factores de éxito escolar - Unidad hermenéutica rectores.

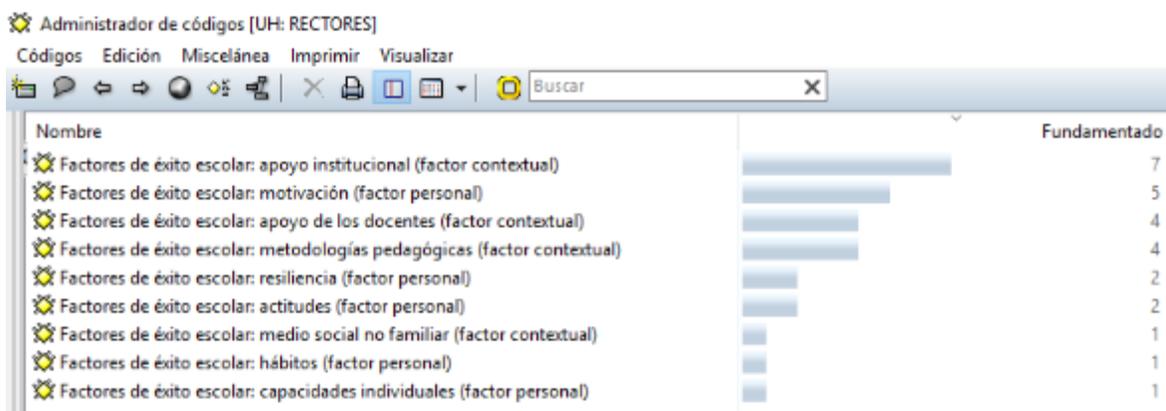


Figura 24. Frecuencia de los códigos categoría Factores de Éxito Escolar - Rectores

En la categoría factores clave de éxito (ver figura 24, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), los rectores denuncian la incidencia del apoyo institucional como factor de éxito escolar. Es decir, el empoderamiento directivo visto desde todas las gestiones, posibilita el trabajo en equipo y es así como el apoyo institucional propende el manejo articulado del colegio, posibilitando espacios de formación colectiva, en donde todos los estamentos de la comunidad

educativa aportan con sus proyectos, edificando estructuras sociales sólidas en donde los actores del proceso educativo, parte integral y vital de la institución educativa.

Esos son factores asociados al éxito, a la calidad, obviamente que sí, yo puedo ser la maravilla y yo puedo ser creativa y sacar calidad de donde no tengo nada que me apoye, pero de todas maneras los procesos de calidad también apoyados con cuestiones digamos materiales, con apoyo material, con apoyo del personal también, pues lógicamente tiene que funcionar mucho más (Extractado de Atlas Ti).

Constructo Liderazgo Directivo

Codificación focalizada categoría concepto de liderazgo directivo

Concepto de liderazgo directivo - Unidad hermenéutica estudiantes.

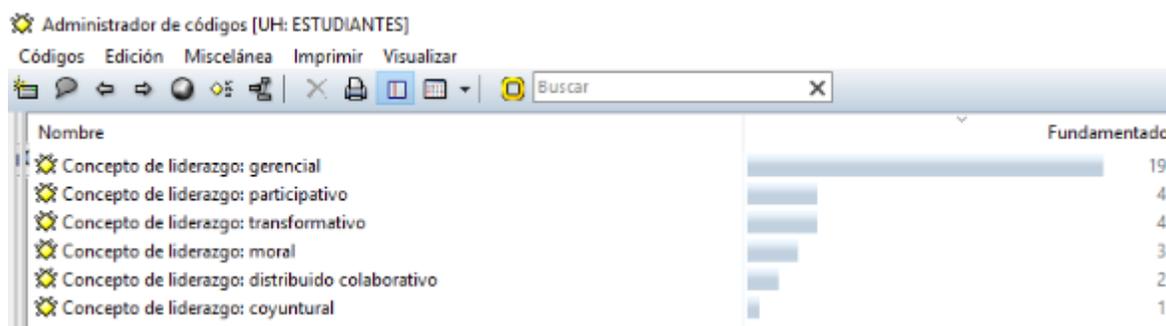


Figura 25. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de liderazgo Directivo - Estudiantes

Los estudiantes conciben el liderazgo directivo como un aspecto gerencial (ver figura 25, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), recalcando la importancia de gestionar y direccionar procesos formativos de calidad que replican en los principales actores del proceso educativo, que en este caso son los estudiantes. La imagen visible del directivo docente, se refleja en cada uno de los campos de gestión. "...el rector y al coordinador estén pendientes de todo, o

sea de estudiantes como lo que hace falta en el colegio, que necesitan, las dificultades que tienen, o sea que estén pendientes de todas las perspectivas” (Extractado de Atlas Ti).

Concepto de liderazgo directivo - Unidad hermenéutica docentes.

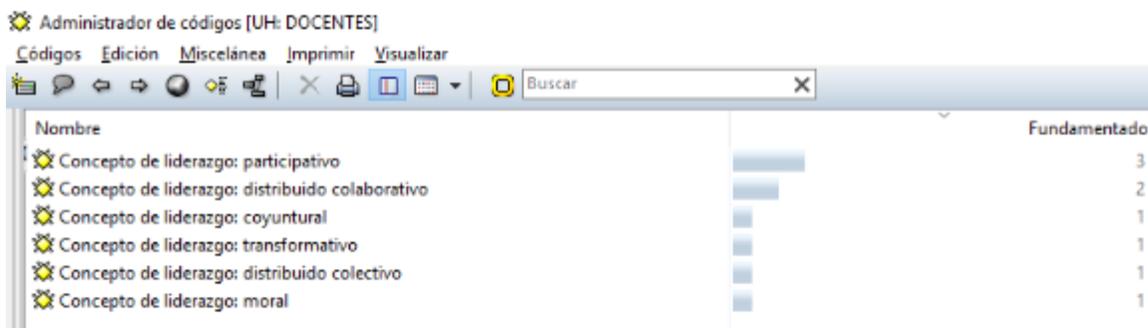


Figura 26. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de liderazgo Directivo - Docentes

En la categoría de liderazgo directivo, para los docentes se aprecia una tendencia hacia un liderazgo participativo, y menor medida hacia un liderazgo distribuido colaborativo (ver figura 26, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), de todas formas es evidente que el directivo docente debe tener claro que cuenta con un equipo de colaboradores, y esto implica tener la capacidad de delegar pero al mismo tiempo de trabajar en equipo, donde se promueva la participación activa de cada uno de los integrantes, sacando a flote las potencialidades y fortalezas, que aporten al logro de metas. En el apartado de la entrevista realizada a los docentes se puede ver lo planteado:

Definitivamente debe tener el don de la palabra de la persuasión, debe ser una persona que le guste trabajar en equipo, que sea capaz de delegar, que sea capaz de generar empatía en el otro, si una persona tiene eso, pero que también tenga clara ¿cuáles son las normas?, ¿cuáles son sus funciones?, pero no para restregarlas a los demás sino para que llegue a un límite y diga no que pena hasta aquí te puedo ayudar porque o/ y motivo (Extractado de Atlas Ti).

Concepto de liderazgo directivo - Unidad hermenéutica coordinadores.

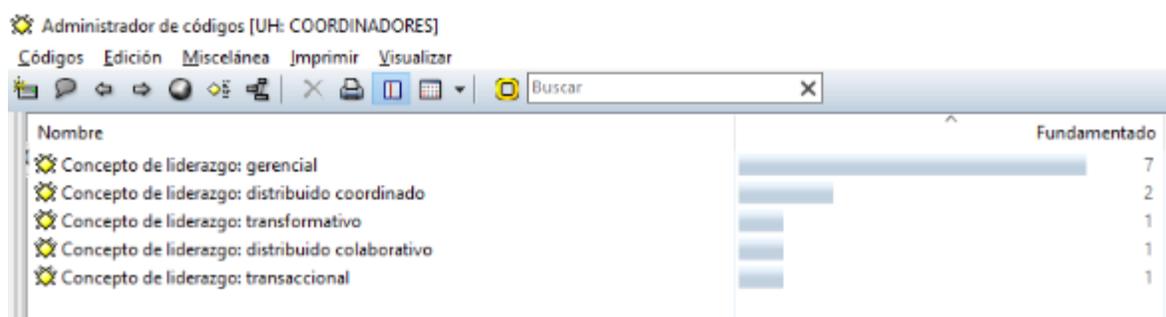


Figura 27. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de liderazgo Directivo - Coordinadores

Con respecto a la categoría de Concepto de liderazgo directivo (ver figura 27, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), se observa que los coordinadores manifiestan en su mayoría, que el concepto de liderazgo es gerencial, situándolo en una perspectiva administrativa, lo cual permite presentar la gestión del directivo coordinador en función de acciones de tipo organizacional y de planeación principalmente. La siguiente tendencia está relacionada con el concepto de liderazgo distribuido coordinado, lo anterior permite plantear que los coordinadores posiblemente están tendiendo a cambiar su rol hacia un trabajo más distribuido, colaborativo pero sin embargo permanece la figura de la cabeza líder. El siguiente fragmento de la entrevista, refleja el papel fundamental del coordinador como cabeza líder, sobre la cual cae toda la responsabilidad de la organización y planeación de la institución cuando se expresan acerca del concepto de liderazgo: “Digamos que la responsabilidad de gestión y planeación es de los directivos, entonces, toda la organización que se da para que se desarrollen en las dinámicas durante todo el proceso escolar, están bajo la responsabilidad de los directivos” (Extractado de Atlas Ti).

Concepto de liderazgo directivo - Unidad hermenéutica rectores.

Nombre	Fundamentado
Concepto de liderazgo: participativo	2
Concepto de liderazgo: gerencial	2
Concepto de liderazgo: transaccional	1
Concepto de liderazgo: distribuido colaborativo	1

Figura 28. Frecuencia de los códigos categoría Concepto de liderazgo Directivo - Rectores

Con respecto a la categoría Concepto de liderazgo directivo, los rectores consideran que está asociado al concepto de liderazgo participativo, pero al mismo tiempo gerencial (ver figura 28, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti). Los rectores piensan que en la organización de la institución educativa debe promoverse la participación de todos los actores, sin embargo, la figura del líder gerencial sigue existiendo, y es más evidente en procesos de gestión administrativa, mientras que en la gestión académica y la gestión comunitaria se tiende a un liderazgo más participativo. Es interesante anotar que mientras para los coordinadores la gestión es de tipo gerencial para los rectores está compartido entre lo participativo y lo gerencial. Así se observa en uno de los fragmentos de la entrevista a profundidad con rectores:

El liderazgo directivo lo entiendo como aquella vivencia que uno como profesional tiene día a día y que con esa vivencia uno enseña, primero, dos usted tiene que mirar como directivo cuales son las habilidades de cada uno de sus docentes, de sus niños, de sus administrativos para poderlos empoderar en eso que ellos son fuertes empoderarlos, y poder que todo esto, sea un conjunto de todos ponemos nuestras grandes capacidades para el éxito escolar (Extractado de Atlas Ti).

Codificación focalizada categoría percepción del liderazgo en el directivo docente

Percepción del liderazgo directivo - Unidad hermenéutica estudiantes.

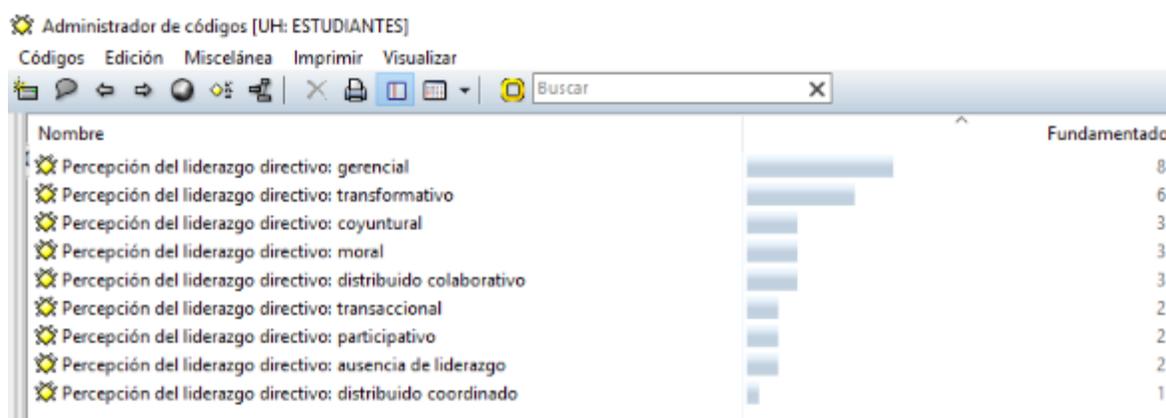


Figura 29. Frecuencia de los códigos categoría Percepción del liderazgo Directivo - Estudiantes

Con relación a la categoría percepción de liderazgo de los directivos docentes, en el grupo focal de estudiantes se encuentra que ellos ven a los directivos como las personas que están al frente de la institución educativa (ver figura 29, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), la percepción es principalmente la de un liderazgo gerencial en cuanto a que lo ven como una figura paternal, que los guía para el logro de metas. También se observa que está relacionado con una percepción de liderazgo transformativo, lo cual es complementario de la percepción de liderazgo gerencial por el hecho de que todas las acciones que emprende el directivo docente como líder, busca encaminar a los estudiantes por la ruta que ellos consideran es la apropiada, lo anterior se puede evidenciar en uno de los comentarios realizados por los estudiantes en la entrevista:

...muy metida con los estudiantes, siempre los está animando, siempre los está regañando o pues cuando se lo merecen, siempre están muy pendiente de qué es lo que están haciendo y nos está llevando a corregir cosas que tenemos mal y llevarnos a un buen punto (Extractado de Atlas Ti).

“Él sólo firma y listo” (Extractado de Atlas Ti).

Percepción del liderazgo directivo - Unidad hermenéutica docentes.

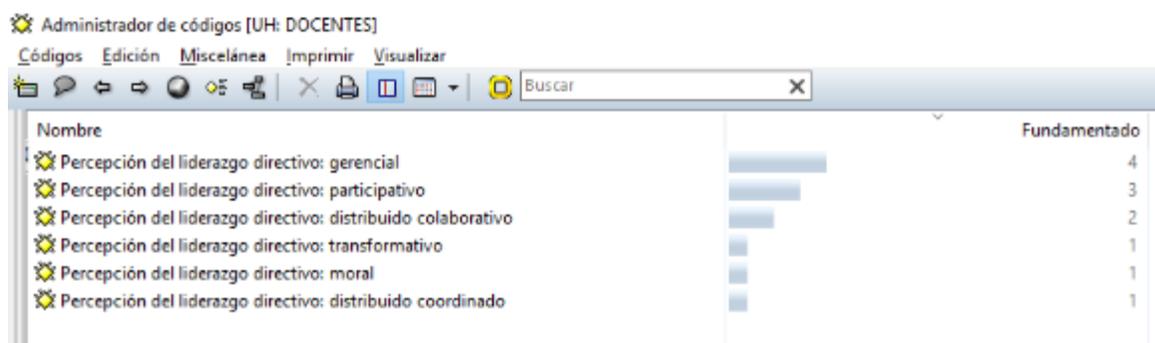


Figura 30. Frecuencia de los códigos categoría Percepción del liderazgo Directivo - Docentes

Con relación a los docentes, la percepción de liderazgo directivo tiene la tendencia hacia un liderazgo gerencial (ver figura 30, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), pero en la misma medida se puede decir que tiende a ser participativo, esto es congruente con la concepción de liderazgo que tiene el mismo grupo focal de docentes y lo que se evidencia en las entrevistas a profundidad con los coordinadores y los rectores. Como se puede ver la percepción de liderazgo directivo está estrechamente ligada a un liderazgo gerencial, pero no tomado como la persona que toma decisiones unilaterales e inconsultas, más bien es un liderazgo gerencial compartido, distribuido y participativo, donde se tiene en cuenta al equipo de colaboradores, es un liderazgo que procura empoderar al equipo con que se cuenta. Los docentes lo manifiestan en las respuestas de uno de ellos en la entrevista a profundidad:

Saber escuchar, ser asertivo, conocer muy bien el PEI de la institución para enfocar hacia dónde va el colegio y mientras sabe escuchar también sabe enfocar a los que están bajo su orden y representar muy bien a la institución ante las entidades encargadas, dar a conocer el colegio, es decir, que todos estos proyectos él mismo apoye para que sean proyectos que no sean intra murales sino extra murales (Extractado de Atlas Ti).

Percepción del liderazgo directivo - Unidad hermenéutica coordinadores.

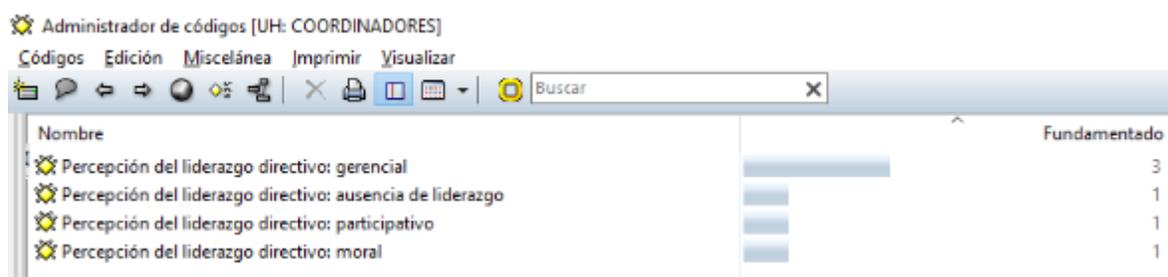


Figura 31. Frecuencia de los códigos categoría Percepción del liderazgo Directivo - Coordinadores

Los coordinadores perciben al directivo desde una perspectiva gerencial (ver figura 31, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), de la misma forma como entienden el concepto de liderazgo directivo, es evidente una clara tendencia hacia la planeación, ejecución y control, a partir de directrices que salen del directivo docente. El rol de los directivos docentes es el de guiar hacia el logro de objetivos claros y definidos en un horizonte institucional, que están plasmados en la misión y la visión institucional. Existen otros constructos para los coordinadores, donde se evidencia en menor medida una percepción de liderazgo directivo participativo y moral. De alguna forma se tiene la intención de involucrar a todos los actores de la comunidad educativa, a partir de ejercer un liderazgo sustentado en valores como el ejemplo.

.... tiene un impacto directo en cuanto a la organización de la institución porque...porque digamos es donde se dan las directrices generales y en donde se hace el seguimiento y el control. Si no se conjugan estos tres factores de lo que es la administración, la ejecución y el control pues vamos a perder el horizonte y vamos a tener a cada uno haciendo cosas por su lado (Extractado de Atlas Ti).

Percepción del liderazgo directivo - Unidad hermenéutica rectores.

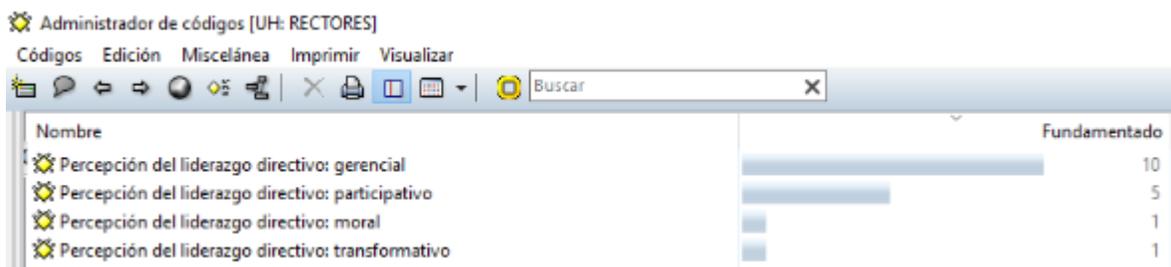


Figura 32. Frecuencia de los códigos categoría Percepción del liderazgo Directivo - Rectores

Para los directivos docentes rectores, la percepción de liderazgo directivo tiene una tendencia clara hacia lo gerencial (ver figura 32, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), el liderazgo directivo sigue encasillado en la realización de actividades principalmente administrativas, para los rectores es imprescindible tener definidos los objetivos, y mostrar resultados a nivel externo tales como las pruebas saber. Por otra parte, las políticas educativas de los gobiernos de turno hacen que el liderazgo directivo sea esencialmente gerencial. En segundo lugar se puede apreciar que los rectores perciben el liderazgo directivo como una forma de propiciar la participación, tratando de tener en cuenta la opinión del grupo de colaboradores. Lo anterior se puede evidenciar en uno de los comentarios realizados por los rectores en la entrevista:

....Impacta al 100% porque uno como directivo docente rector no tiene claro todo el punto de la visión y misión que para mí son importantes porque desde ahí usted empieza a planear. Si usted no tiene claro para dónde va, pues obviamente que su planeación no va a ser efectiva, que sus procesos de gestión van a ser más por cumplir un requisito y no van a tener un enfoque hacia el éxito escolar (Extractado de Atlas Ti).

Codificación focalizada factores claves del liderazgo directivo.



Factores claves del liderazgo directivo - Unidad hermenéutica estudiantes.

Figura 33. Frecuencia de los códigos categoría Factores Claves del liderazgo Directivo – Estudiantes

En la categoría de liderazgo directivo, al indagar por los factores claves, se encuentra que los estudiantes tienen constructos orientados hacia las motivaciones trascendentes en su mayoría (ver figura 33, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), se evidencia una posición clara hacia las motivaciones relacionadas con el proyecto de vida de los estudiantes, donde ellos reconocen que el liderazgo del directivo docente influye directamente en su construcción y trasciende hacia la comunidad, lo cual implica que este factor es importante para los estudiantes, más allá de planear y organizar procesos académicos lo que reconocen los estudiantes es el aporte a la formación de los estudiantes como personas, direccionando el papel del directivo a un enfoque antropológico. Sin embargo los estudiantes también consideran que factores como la empatía, orientación al logro, compromiso social, comunicación asertiva y compromiso institucional, son factores que influyen en un buen liderazgo directivo. Lo importante a resaltar es la tendencia clara hacia factores que tienen que ver con un enfoque antropológico y no con factores como la eficiencia en los procesos, o tendencias de tipo administrativo. En el siguiente apartado se muestra esta visión:

Sí son líderes, porque ellos les aportan en su vida a los estudiantes un buen desarrollo de vida, para pues ellos poder alcanzar a su máximo éxito y pues tener un buen proyecto de vida. Yo considero que ellos pues, eso tiene un transcurso muy difícil que como dice Henry mi compañero, ellos, no es fácil manejar a muchos estudiantes, a tantos estudiantes en una institución, entonces yo considero que ellos tienen que tener un transcurso para poder hacer eso, para poder ser totalmente libres (Extractado de Atlas Ti).

Factores claves del liderazgo directivo - Unidad hermenéutica docentes.

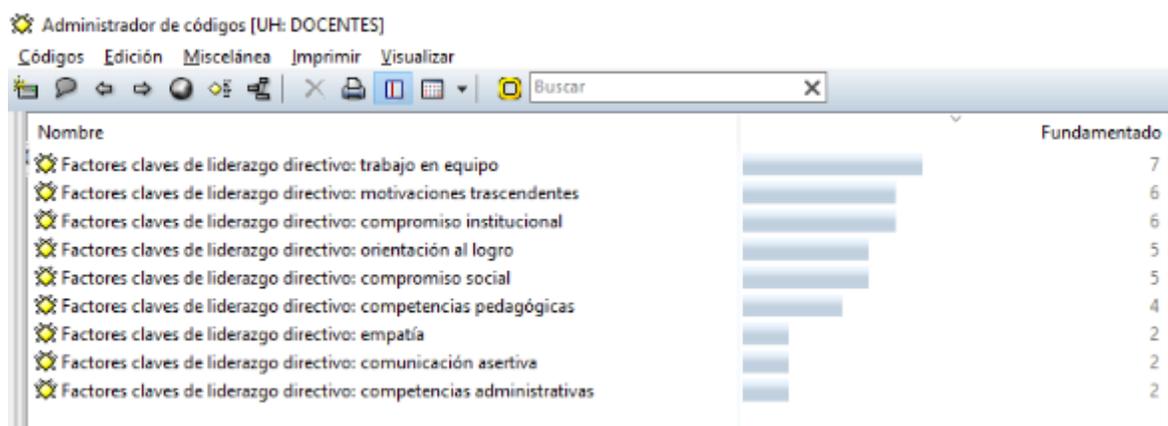


Figura 34. Frecuencia de los códigos categoría Factores Claves del liderazgo Directivo - Docentes

Para el grupo focal de docentes, se puede evidenciar que en la subcategoría factores claves de liderazgo directivo, que la tendencia es hacia el trabajo en equipo (ver figura 34, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), ellos piensan que un buen líder debe motivar a su grupo de trabajo al trabajo colaborativo, generar ambientes de trabajo donde los integrantes se empoderen y puedan aportar a la construcción de propuestas innovadoras, que impactan principalmente a los estudiantes. Por supuesto que esto debe ir acompañado de factores como el compromiso institucional y social, las motivaciones trascendentes, la empatía y la comunicación asertiva, estos factores apuntan directamente al trabajo en equipo. Como se puede ver en la figura 34, existen otros factores claves para el líder directivo, tales como las competencias pedagógicas y

administrativas, pero éstas estarían en un segundo plano. Posiblemente estas se pueden adquirir en capacitaciones específicas, mientras que las motivaciones trascendentes, la empatía, la comunicación asertiva solo se adquiere con la vivencia en el diario acontecer de una institución educativa o más allá en el medio social y familiar donde las personas se desarrollan. Lo anterior se sustenta en las relaciones que se establecen al interior de un grupo, donde debe existir la capacidad de escuchar, la aceptación de las diferencias, la tolerancia y la solidaridad.

Lo que determina en gran medida la calidad que se ha logrado adquirir en este colegio y el éxito que se ha conseguido en medio de las desigualdades que existen de lo que plantean los compañeros de estudiantes que vienen de diversas instituciones educativas tiene que ver con la capacidad que ha tenido el grupo de trabajo para trabajar en equipo (Extractado de Atlas Ti).

Factores claves del liderazgo directivo - Unidad hermenéutica coordinadores.

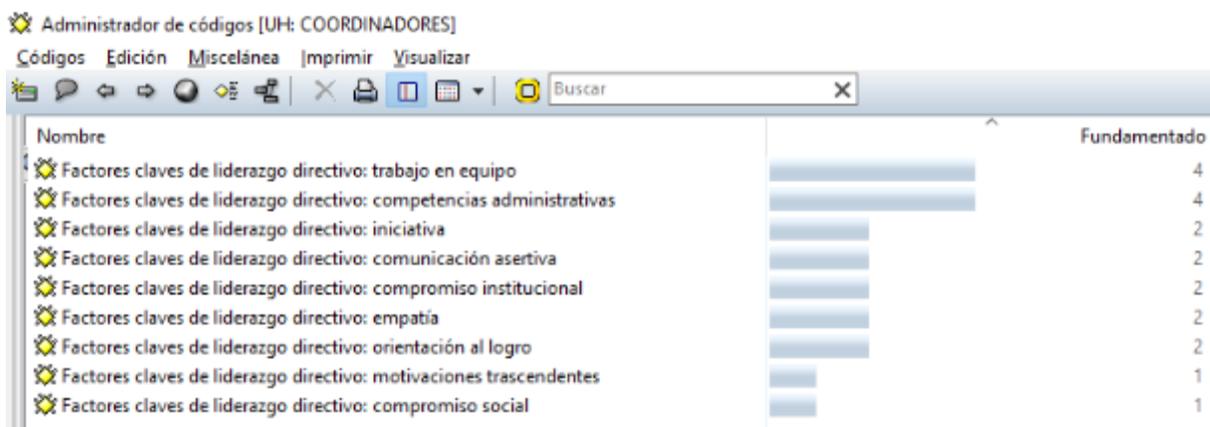


Figura 35. Frecuencia de los códigos categoría Factores Claves del liderazgo Directivo – Coordinadores

Siguiendo con la categoría de liderazgo directivo, en cuanto a los coordinadores se puede apreciar que al igual que para los docentes, el trabajo en equipo es un factor clave para el liderazgo directivo, pero a diferencia de los docentes, ellos consideran que las competencias

administrativas también juegan un papel importante (ver figura 35, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti). Como se mencionó en el caso anterior, el trabajo en equipo implica otros factores que son imprescindibles para un buen líder directivo, pero para los coordinadores es básico tener ciertas competencias administrativas, tal vez por la necesidad cotidiana de tener una organización y planeación de actividades, las cuales son el diario vivir de la institución. Lo anterior se puede mostrar en el siguiente comentario de uno de los coordinadores entrevistados:

...entonces si el rector tiene claro para dónde va el colegio da sus directrices al consejo académico y el consejo académico que irradia ya a todas las demás instancias y que sea un trabajo en equipo, básicamente que a parte inicial sea trabajo en equipo ya después tiene que salir a las aulas (Extractado de Atlas Ti).

“... debe también debe ser una persona que gestiona pero no a nivel interno sino a nivel externo hay muchos recursos externos que si el directivo no los busca no van a llegar entonces debe gestionar...” (Extractado de Atlas Ti).

Factores claves del liderazgo directivo - Unidad hermenéutica rectores.

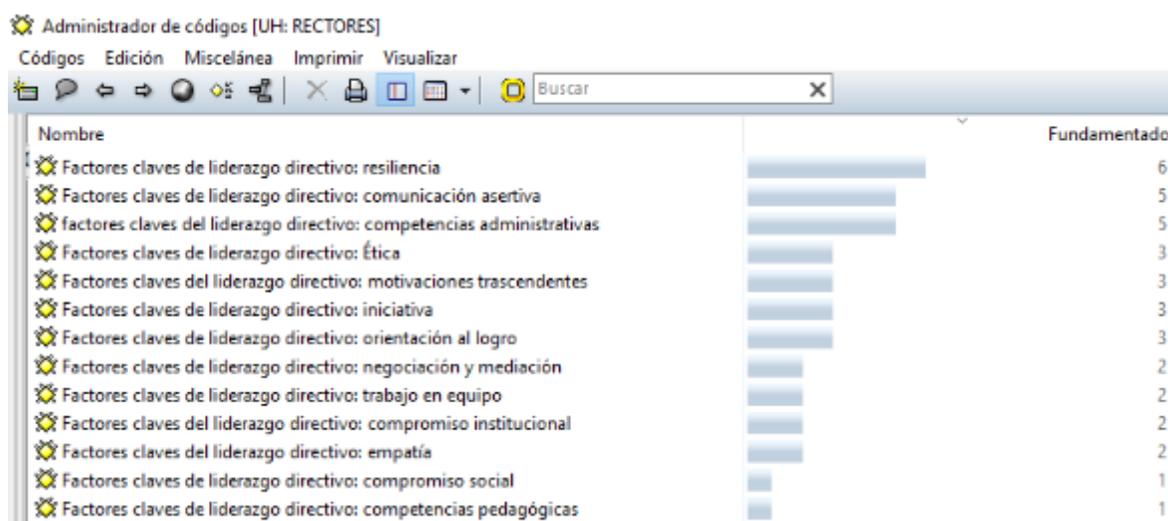


Figura 36. Frecuencia de los códigos categoría Factores Claves del liderazgo Directivo – Rectores

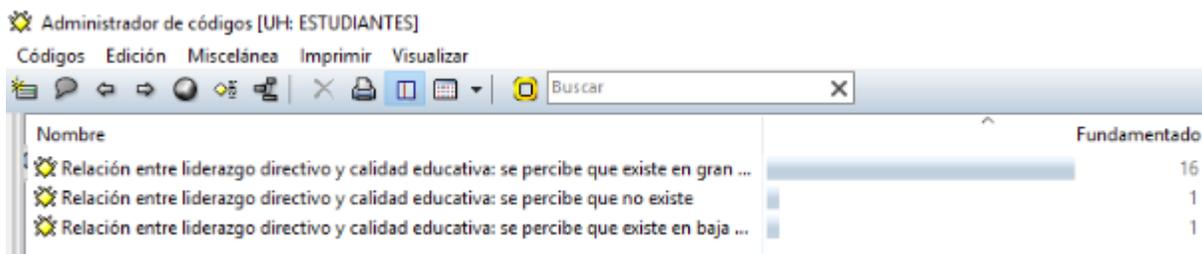
Para los rectores se evidencia que uno de los factores claves de liderazgo directivo es la resiliencia (ver figura 36, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), es un factor que no aparece en otros grupos focales, es claro que la responsabilidad de toda la institución recae sobre los rectores, en todos los campos de gestión, por lo tanto deben tener la capacidad de adaptarse a todo tipo de dificultades, al mismo tiempo que saber tomar decisiones acertadas en momentos difíciles. Aunque la responsabilidad en la toma de decisiones debe ser compartida, el directivo rector al final es el que asume las consecuencias de decisiones que otros miembros del equipo puedan haber tomado de manera desacertada. Otro factor importante para los rectores es la comunicación asertiva y en la misma medida las competencias administrativas, las cuales son necesarias para la gestión administrativa y financiera.

Esos son factores asociados al éxito, a la calidad, obviamente que sí, yo puedo ser la maravilla y yo puedo ser creativa y sacar calidad de donde no tengo nada que me apoye, pero de todas maneras los procesos de calidad también apoyados con cuestiones digamos materiales, con apoyo material, con apoyo del personal también, pues lógicamente tiene que funcionar mucho más (Extractado de Atlas Ti).

Constructo Relación entre Éxito Escolar, el Liderazgo Directivo y la Calidad Educativa

Codificación focalizada relación entre liderazgo directivo y calidad educativa.

Relación entre liderazgo directivo y calidad educativa- Unidad hermenéutica estudiantes.



Nombre	Fundamentado
Relación entre liderazgo directivo y calidad educativa: se percibe que existe en gran ...	16
Relación entre liderazgo directivo y calidad educativa: se percibe que no existe	1
Relación entre liderazgo directivo y calidad educativa: se percibe que existe en baja ...	1

Figura 37. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre liderazgo Directivo y Calidad Educativa – Estudiantes

El liderazgo directivo implica en gran medida, la incidencia de sus habilidades y competencias para alcanzar la calidad educativa (ver en la figura 37, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti). La calidad se refleja en los resultados internos y externos que posibilitan el reconocimiento de la institución educativa en todos sus contextos sociales. Esta relación es observable dentro de los hallazgos, en donde el directivo docente a través de su trabajo en equipo y el empoderamiento delegado en la comunidad educativa, apunta a la transformación y gestión de los procesos con agilidad y eficiencia. Los resultados son la base de un buen ejercicio de calidad.

Si no hay un buen liderazgo desde ese momento todo empieza a salir mal, porque si está el coordinador y el rector o los coordinadores y el rector que son nuestro ejemplo a seguir, que nos guían, nuestros líderes, si ellos en algún momento dejaran de hacer su trabajo eficaz y efectivamente, empezamos el colegio en infraestructura, en calidad, en profesores, todo, todo empezaría a fallar, entonces si no hay un buen liderazgo la calidad se ve afectada, porque prácticamente los líderes son los que ayudan a que todo salga bien y que la calidad sea buena (Extractado de Atlas Ti).

Relación entre liderazgo directivo y calidad educativa - Unidad hermenéutica docentes.

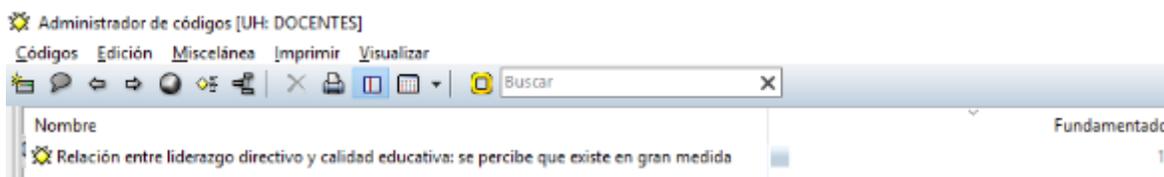


Figura 38. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre liderazgo Directivo y Calidad Educativa – Docentes

La presente figura (elaboración de los autores a partir de Atlas Ti) Relación entre liderazgo Directivo y Calidad Educativa desde la perspectiva docente, evidencia que es clave un buen liderazgo directivo para alcanzar la calidad, donde desde allí se debe establecer una comunicación asertiva y motivante que permita siempre un sano clima escolar, donde todo el PEI esté orientado a dar respuestas a sus necesidades, mejoras de los procesos y los resultados institucionales, según el siguiente fragmento: “Si no hay un buen líder que establezca los lineamientos y un trabajo en equipo no se logra calidad, no hay resultados positivos” (Extractado de Atlas Ti).

Relación entre liderazgo directivo y calidad educativa - Unidad hermenéutica coordinadores.

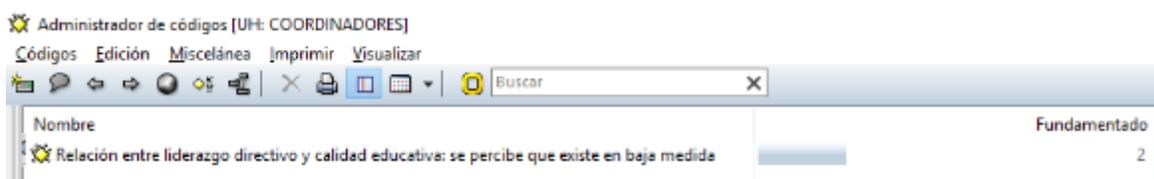


Figura 39. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre liderazgo Directivo y Calidad Educativa – Coordinadores

La figura anterior, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, muestra que desde la perspectiva de coordinador, el líder tiene una influencia en la calidad educativa pero su impacto no genera mayores efectos en la calidad educativa. Los coordinadores dan mayor relevancia a

factores que involucran a los demás miembros de la comunidad educativa y al entorno, que al liderazgo del directivo; tal como se evidencia en la siguiente afirmación:

Diría que de cierta manera, pero no propiamente. Es decir, sí se necesita que haya una visibilidad del liderazgo de los directivos que orienten, que gestionen acciones o recursos que permitan mejorar todas las dinámicas de la institución, pero pienso que hay otros factores que afectan en mayor medida, y ahí es donde voy a la vivencia en el aula y el aporte de la comunidad o al aporte de la familia (Extractado de Atlas Ti).

Relación entre liderazgo directivo y calidad educativa - Unidad hermenéutica rectores.

Nombre	Fundamentado
Relación entre liderazgo directivo y calidad educativa: se percibe que existe en gran medida	9

Figura 40. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre liderazgo Directivo y Calidad Educativa – Rectores

Para los rectores existe una gran relación entre el liderazgo propio y de los coordinadores con la calidad de la institución educativa (figura 40, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), vista la calidad desde una perspectiva administrativa mediada por las exigencias de la secretaría de educación del distrito y el ministerio de educación nacional. El liderazgo directivo, según los rectores, viene mediado por sus actuaciones éticas frente a los miembros de la comunidad educativos y es así la manera de impactar positivamente los procesos de calidad como lo expresan en el siguiente fragmento:

Si uno líder, esos procesos de liderazgo tienen que ver con generar credibilidad y eso impacta y eso ayuda muchísimo en los procesos. El hecho de decirle a la gente, decir, ser muy honesta y muy transparente y decir la verdad, lo que es, eso es súper clave y eso impacta

en los procesos, porque cuando un líder logra que le crean, tiene muchísimo a favor, puede que no le hagan todo como le da, no hagan todo lo que quieran, no, no, no, pero sí le creen a uno, y muchos de los procesos pueden llevarse a cabo (Extractado de Atlas Ti).

Codificación focalizada relación entre el éxito escolar y el liderazgo directivo.

Relación entre el éxito escolar y el liderazgo directivo - Unidad hermenéutica estudiantes.

Nombre	Fundamentado
Relación del éxito escolar con el liderazgo directivo: se percibe que existe en gran m...	9
Relación del éxito escolar con el liderazgo directivo: se percibe que no existe	1

Figura 41. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y el liderazgo Directivo – Estudiantes

Los estudiantes afirman que el éxito escolar se relaciona en gran medida con el liderazgo directivo (figura 41, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), desde una gestión directiva, enmarcada en el seguimiento de los procesos académicos de los docentes. Es decir que un líder directivo que contempla un plan de seguimiento a la gestión académico del docente indirectamente impacta en el éxito de los estudiantes tal como lo expresan en el siguiente fragmento:

...gracias al liderazgo directivo podemos ser buenos estudiantes, o sea porque siempre están enfocándose en nosotros, en nuestro buen rendimiento y nuestro buen aprendizaje con los profesores, le ponen atención a los profesores de cómo enseñan y ya en si formándonos como personas (Extractado de Atlas Ti).

Relación entre el Éxito Escolar y el Liderazgo Directivo - Unidad Hermenéutica

Docentes.

Nombre	Fundamentado
Relación del éxito escolar con el liderazgo directivo: se percibe que existe en gran medida	2

Figura 42. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y el liderazgo Directivo – Docentes

Los docentes, al igual que los estudiantes, consideran que el éxito escolar se relaciona en gran medida con el liderazgo directivo (figura 42, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), el cual impacta de manera directa al docente por propagación de dicha acción se influye en el éxito de los estudiantes de forma indirecta pero con gran importancia como lo expresan en el siguiente fragmento:

Es el engranaje de las piezas. Puede ser que una cosa sea más grande y la otra sea más pequeña, pero sencillamente si una de las dos falta, si una de las dos se daña el reloj no va a funcionar de la misma manera, o se o se detiene, o se atrasa, o se adelanta o tiene pausas, pero todos, o siento yo, que todos estamos en la misma línea lo que pasa es que cada uno de nosotros debe cumplir un tipo de funciones para que los muchachos se vean beneficiados, nosotros tengamos un buen ambiente laboral y para que la familia se sienta acorde. Pero no hay no hay uno más importante que otro (Extractado de Atlas Ti).

Relación entre el Éxito Escolar y el Liderazgo Directivo - Unidad Hermenéutica

Coordinadores.

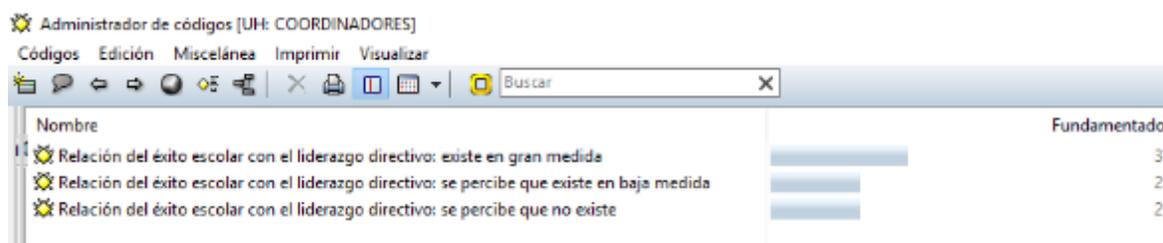


Figura 43. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y el liderazgo Directivo – Coordinadores

Los coordinadores evidencian en gran medida la relación entre el Éxito Escolar y el Liderazgo Directivo (figura 43, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti) al proyectarse como el que debe liderar todos los procesos y que para esto debe tener competencias que van desde los conocimientos propios para el cargo, habilidades, destrezas y experiencia requerida para llevar a su institución a las metas propuestas, pero a la vez conformar un equipo que lo acompañe, establecer estrategias que estén alineadas con el horizonte institucional, donde la motivación es fundamental para desarrollar compromiso institucional.

Dentro de lo evidenciado se puede inferir que también los líderes educativos están llamados a generar espacios de participación, con el fin de estimular a los líderes pasivos que ayuden al fortalecimiento institucional, todos estos aspectos se pueden evidenciar en el siguiente fragmento:

... nosotros como directivos docentes tenemos que proyectar como líderes ante los estudiantes y ante los mismos docentes, cuando el estudiante vea a su directivo docente, repito, que es proactivo, que le gusta trabajar por ellos, que está interesado en su formación claro, ellos también se convierten en líderes y yo creo que es una tarea que sin ser objetivo

principal hemos dado en formar líderes aquí en nuestra institución... (Extractado de Atlas Ti).

Relación entre el Éxito Escolar y el Liderazgo Directivo - Unidad Hermenéutica

Rectores.

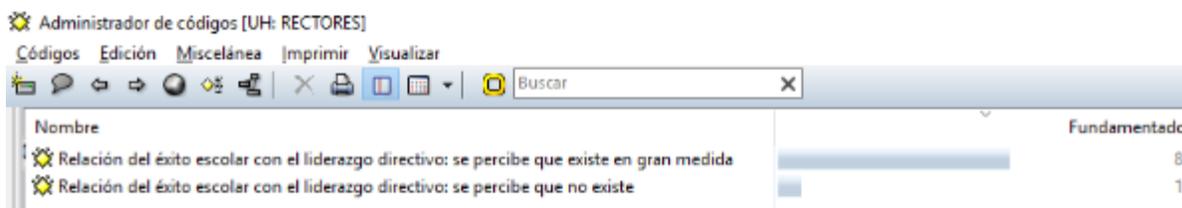


Figura 44. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y el liderazgo Directivo – Rectores

Para los rectores la Relación entre el Éxito Escolar y el liderazgo Directivo (figura 44, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), se percibe en gran medida al reconocerse como el principal agente de los procesos institucionales, donde permanentemente estos procesos deben estar acompañados y en seguimiento, promover estrategias innovadoras que faciliten un mejor aprendizaje humano, estimular el compromiso institucional y propender por un clima institucional adecuado para todos, hasta que se convierta en una cultura institucional, es decir se requiere de un equipo profesional preparado no solo con los conocimientos y capacidades propias de su disciplina, sino que además debe contar con personas competentes en el “ser”, capaces de ser formadores integrales, de sentir su institución como propia, así se evidencia en siguiente fragmento.

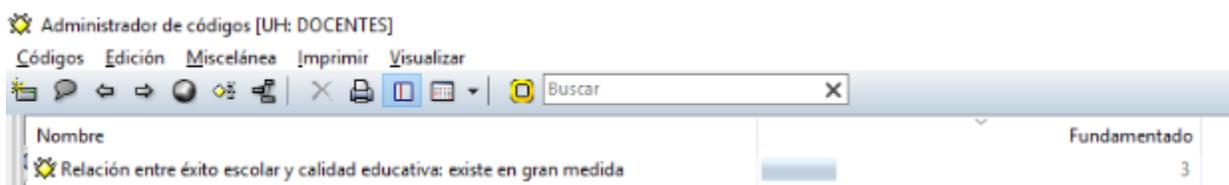
Sí, yo pienso que en esto del éxito escolar tenemos todos una responsabilidad y cada uno tiene un porcentaje ahí dentro de esa escala, pero sin lugar a dudas el liderazgo del directivo docente sea coordinador o sea rector, es muy importante porque es el que tiene en su cabeza el colegio, la institución, tiene en su cabeza lo que quiere, para donde va y puede ir

afinando las dificultades y los obstáculos que se le presenten en ese gran logro que es que sus estudiantes sean triunfadores (Extractado de Atlas Ti).

Codificación focalizada relación entre el éxito escolar y calidad educativa-

Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa - Unidad Hermenéutica

Estudiantes.



The screenshot shows a software window titled 'Administrador de códigos [UH: DOCENTES]'. The window has a menu bar with 'Códigos', 'Edición', 'Miscelánea', 'Imprimir', and 'Visualizar'. Below the menu is a toolbar with various icons and a search box labeled 'Buscar'. The main area displays a table with the following data:

Nombre	Fundamentado
Relación entre éxito escolar y calidad educativa: existe en gran medida	3

Figura 45. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa – Estudiantes

En la categoría Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa (figura 45, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), sobresale una tendencia en la cual los estudiantes consideran que su relación es alta y está reflejada en los buenos y exitosos resultados de las pruebas externas que como consecuencia trae un reconocimiento institucional, al mismo tiempo reconocen la importancia de la institución al permitirles la adquisición de conocimientos y capacidades esenciales para la vida, que les favorezca su formación integral y así construir un proyecto de vida que los lleve a ser una persona realizada. El siguiente fragmento relata su sentir:

....esto afecta mucho como la parte también del colegio porque si gran parte de estudiantes no quieren tener ese éxito y no quieren estudiar pues van a afectar al colegio, por ejemplo, en los resultados del Icfes, muchos estudiantes van a estudiar para obtener un buen puntaje, pero si muchos no quieren estudiar y no están dispuestos y solo pagaron por hacer el Icfes y ya van a tener mal resultado y esos resultados van a llegar al colegio, al llegar al colegio, pues, la institución educativa pues va a decir que el colegio no es bueno para algún

aprendizaje en los estudiantes, pero no significa que es por culpa de la institución sino es por los estudiantes, yo digo que eso afecta mucho (Extractado de Atlas Ti).

Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa - Unidad Hermenéutica Docentes.



Figura 46. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa –Docentes

Para los docentes con respecto a la categoría Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa (figura 46, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti) se puede observar que la relación entre las dos categorías es alta, lo que significa que se requiere de la participación de todos los agentes educativos para que se apropien de cada una de sus funciones y responsabilidades, de tal forma que bajo una adecuada dirección y un trabajo cooperativo se optimice el desarrollo personal y social, así como se señala en el siguiente fragmento: “Si no hay un buen líder que establezca los lineamientos y un trabajo en equipo no se logra calidad, no hay resultados positivos” (Extractado de Atlas Ti).

Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa - Unidad Hermenéutica Coordinadores.

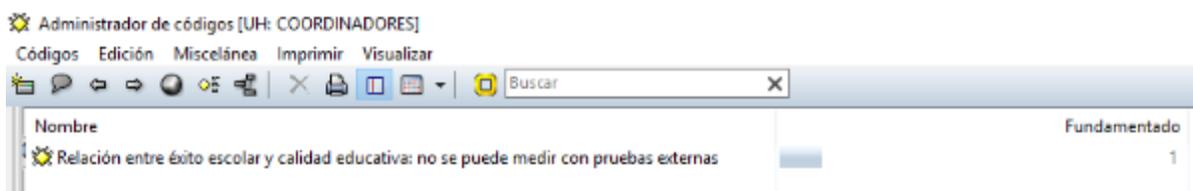


Figura 47. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa –Coordinadores

La relación de Éxito Escolar y Calidad Educativa para los coordinadores (figura 47, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti), representada no solo en los resultados finales de unas pruebas ya sean individuales o institucionales sino que esta relación implica la pertinencia educativa centrada en los estudiantes en términos de principios de equidad e igualdad de oportunidades, que promuevan cambios en las personas con el fin de alcanzar resultados humanos y sociales sostenibles en el tiempo, según se evidencia en el siguiente fragmento.

[Relación éxito escolar y calidad educativa] Y cómo yo después de que salga del colegio o terminando los estudios o no, o que me traslade a otro lugar, digamos, que reflejo algo de lo que yo adquirí dentro de la institución donde yo estaba, pero pienso que no sería medible por el Índice Sintético (Extractado de Atlas Ti).

Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa - Unidad Hermenéutica Rectores.

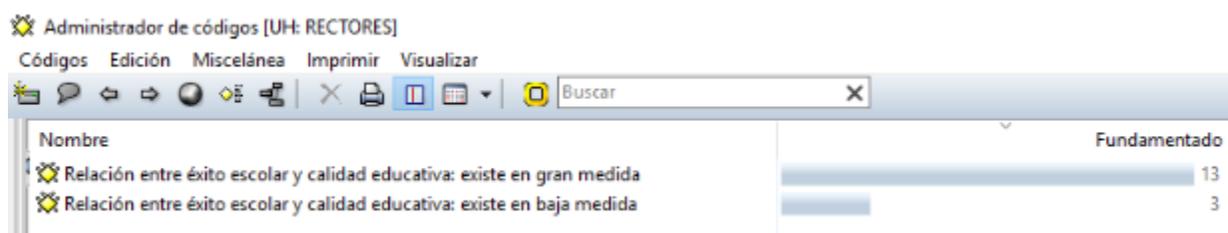


Figura 48. Frecuencia de los códigos categoría Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa –Rectores

Con respecto a la categoría Relación entre el Éxito Escolar y Calidad Educativa se puede observar en la figura 48, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti, que para los rectores de estas cuatro Instituciones Educativas Distritales, observan que existe una fuerte y en gran medida relación entre el Éxito Escolar y la Calidad Educativa, donde a la luz de los hallazgos evidencia que, el Éxito Escolar y la Calidad Educativa está relacionada cuando se debe tener una efectiva y eficiente dirección colaborativa y participativa, con un fuerte trabajo en equipo a través de una

comunicación asertiva sin olvidar las finalidades, necesidades e intereses de las comunidades educativas que dirige. Así se evidencia en el siguiente fragmento:

...pero el liderazgo directivo sobre todo en educación no solamente es de la persona que está al frente de una institución, en educación hay muchos actores desde el mismo ministerio y desde el mismo gobierno nacional y la Secretaría de Educación y los directivos institucionales, es decir, cada uno debe estar trabajando en equipo y eso sí contribuye efectivamente al éxito escolar (Extractado de Atlas Ti).

Codificación Axial y Teorización por Unidad Hermenéutica

El segundo objetivo del estudio consistió en establecer la relación entre los significados asignados a los conceptos de calidad, éxito escolar y liderazgo directivo para generar teoría sustantiva sobre ellos. Para establecer dicha relación se realizó una codificación selectiva identificando las tendencias relevantes en cada grupo poblacional (unidad hermenéutica). En la siguiente tabla se presentan las subcategorías emergentes que fueron seleccionadas en cada categoría y grupo poblacional:

Tabla 3

Categorías y subcategorías emergentes

	ESTUDIANTES	DOCENTES	COORDINADORES	RECTORES
Concepto de calidad:	Monitoreo a los procesos (perspectiva administrativa)	Desarrollo personal (perspectiva antropológica) Monitoreo a los procesos (perspectiva administrativa)	Eficiencia terminal en los procesos (perspectiva administrativa)	Eficiencia terminal en los procesos (perspectiva administrativa)
Prácticas educativas de calidad:	Reflejadas en la gestión académica Reflejadas en la gestión comunitaria	Reflejadas en la gestión directiva	Reflejadas en la gestión académica	Reflejadas en la gestión directiva
Calidad de la Institución Educativa:	Aporte al desarrollo personal de los estudiantes (antropológico) Calidad de los aprendizajes de los estudiantes	Aporte al desarrollo personal de los estudiantes (antropológico) Innovación pedagógica (perspectiva pedagógica)	Altas competencias de los administrativos (administrativo)	Aporte al desarrollo personal de los estudiantes (antropológico) Aporte al desarrollo personal de todos los

		Aporte al desarrollo personal de todos los integrantes de la C.E. (antropológico)		integrantes de la C.E. (antropológico)
Herramientas de calidad educativa:		Reflexión institucional en torno a los resultados del ISCE	Sistemas de gestión de calidad institucional	Desconocimiento Resultados del ISCE
Concepto de éxito escolar:	Biográfico – desarrollo personal interior (perspectiva antropológica) Rendimiento académico sobresaliente (perspectiva administrativa)	Acceso a la educación para el trabajo (perspectiva administrativa)	Lo administrativo como herramienta para la realización personal (perspectiva multidimensional)	Desarrollo socio-histórico relacional (perspectiva antropológica)
Factores de éxito escolar:	Actitudes (factor personal)	Actitudes (factor personal) Motivación (factor personal) Capacidades individuales (factor personal) Metodologías pedagógicas (factor contextual)	Apoyo institucional (factor contextual) Apoyo de los docentes (factor contextual) Apoyo familiar (factor contextual) Medio social no familiar (factor contextual)	Apoyo institucional (factor contextual)
Concepto de liderazgo:	Gerencial	participativo	Gerencial	Participativo Gerencial
Percepción del liderazgo directivo:	Transformativo Gerencial	Gerencial	Gerencial	Gerencial
Factores claves de liderazgo directivo:	Motivaciones trascendentes	Trabajo en equipo Motivaciones trascendentes Compromiso institucional	Competencias administrativas Trabajo en equipo	Resiliencia Comunicación asertiva Competencias administrativas
Relación entre liderazgo	Se percibe que existe en gran medida	Se percibe que existe en gran medida	Se percibe que existe en baja medida	Se percibe que existe en gran medida

directivo y calidad educativa:				
Relación del éxito escolar con el liderazgo directivo:	Se percibe que existe en gran medida	Se percibe que existe en gran medida	Se percibe que existe en gran medida	Se percibe que existe en gran medida
Relación entre éxito escolar y calidad educativa:	Se percibe que existe en gran medida	Se percibe que existe en gran medida	No se puede medir con pruebas externas	Se percibe que existe en gran medida

Fuente: Elaboración de los autores

Para presentar el análisis de estas relaciones se procedió a desarrollar un esquema fundamentado entre los conceptos tomando como categoría central el liderazgo directivo, lo cual corresponde al tercer objetivo específico. Así se elaboró un mapa de codificación axial para cada grupo poblacional (unidad hermenéutica). Para facilitar la comprensión de la información se presenta a continuación el esquema fundamentado de cada grupo y su correspondiente teorización en concordancia con el análisis de teoría fundamentada. Es importante recordar que en teoría fundamentada los datos reducidos se despliegan en formas visuales como fruto de la codificación axial para poder ofrecer posibles hipótesis, explicaciones, ideas sobre los hallazgos y vínculos entre ellos. A este procedimiento se le denomina teorización (ver figura 49, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti).

Teorización Rectores

Cuando se aborda la visión del liderazgo desde la percepción de los rectores, se muestra que su concepto de calidad está relacionado con la eficiencia terminal de los procesos, lo cual significa que las prácticas educativas se reflejan en la gestión directiva. Estos los motiva a asumir la responsabilidad de la eficiencia terminal del sistema. Sin embargo, se aprecia una clara pretensión de aportar al desarrollo personal de los estudiantes, lo que concuerda con la concepción de éxito escolar ligado al desarrollo sociohistórico de los estudiantes. Desde esta postura es claro que para los rectores los apoyos institucionales son factores que determinan el éxito de los estudiantes. Lo anterior guarda profunda relación con el sentir de ellos sobre la responsabilidad de la institución educativa, la cual es el aseguramiento de la calidad, al mismo tiempo sienten que son corresponsables de dicho aseguramiento.

Para los rectores la visión de liderazgo directivo es participativo, es decir, tienen la intención de democratizar las decisiones. Al mismo tiempo buscan que el equipo de trabajo participe activamente en la toma de decisiones y aseguran que los dos factores más relevantes que rigen su liderazgo y se asocian a su labor, son la resiliencia y la comunicación asertiva. Lo anterior concuerda de manera sincrónica con la concepción de éxito escolar de los rectores. Por otra parte, se evidencia que los rectores requieren de competencias administrativas para satisfacer la exigencia de que la eficiencia terminal del sistema se asegure desde su gestión. Desde su retadora posición como responsables de la institución, dichas exigencias son impuestas por entidades como la Secretaría de Educación Distrital (SED) y el Ministerio de Educación Nacional (MEN).

En el análisis de las herramientas de calidad desde la perspectiva de los rectores, el eje central es el desconocimiento de estrategias concretas para impulsar la calidad de su institución. En este sentido no destacan algunas adicionales a los resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa

(ISCE). El desconocimiento en las herramientas que se evidencia en los rectores se debe en apariencia a que no es fácil encontrar una herramienta que concilie la pretensión de aportar al desarrollo personal de los estudiantes con la necesidad de asegurar la eficiencia terminal de los procesos. Es decir, es un reto de la gestión directiva aportar al desarrollo de personal de los estudiantes y simultáneamente asegurar buenos resultados en el ISCE. Es allí donde se produce una desarticulación de estos dos propósitos y la percepción de que no hay una herramienta que las articule. Es debido a esa desarticulación que surge un marcado énfasis en las competencias administrativas del rector para lograr asegurar buenos resultados de su institución en el ISCE.

Lo anterior puede deberse a que las instituciones son públicas, y por lo tanto las directrices de la SED o el MEN imponen a los rectores unas exigencias administrativas que no pueden ser discutidas a profundidad como lo puede hacer un rector de un colegio privado que tiene un grado mayor de autonomía en la definición de los propósitos del horizonte institucional. Los rectores de las instituciones públicas deben asumir el horizonte que enmarcan las políticas públicas definidas por la SED y el MEN.

Comprendiendo la limitante de autonomía que tienen los rectores consultados, es entendible que los cuatro grupos poblacionales, incluidos los rectores, asuman que la labor del rector es percibida como un liderazgo gerencial.

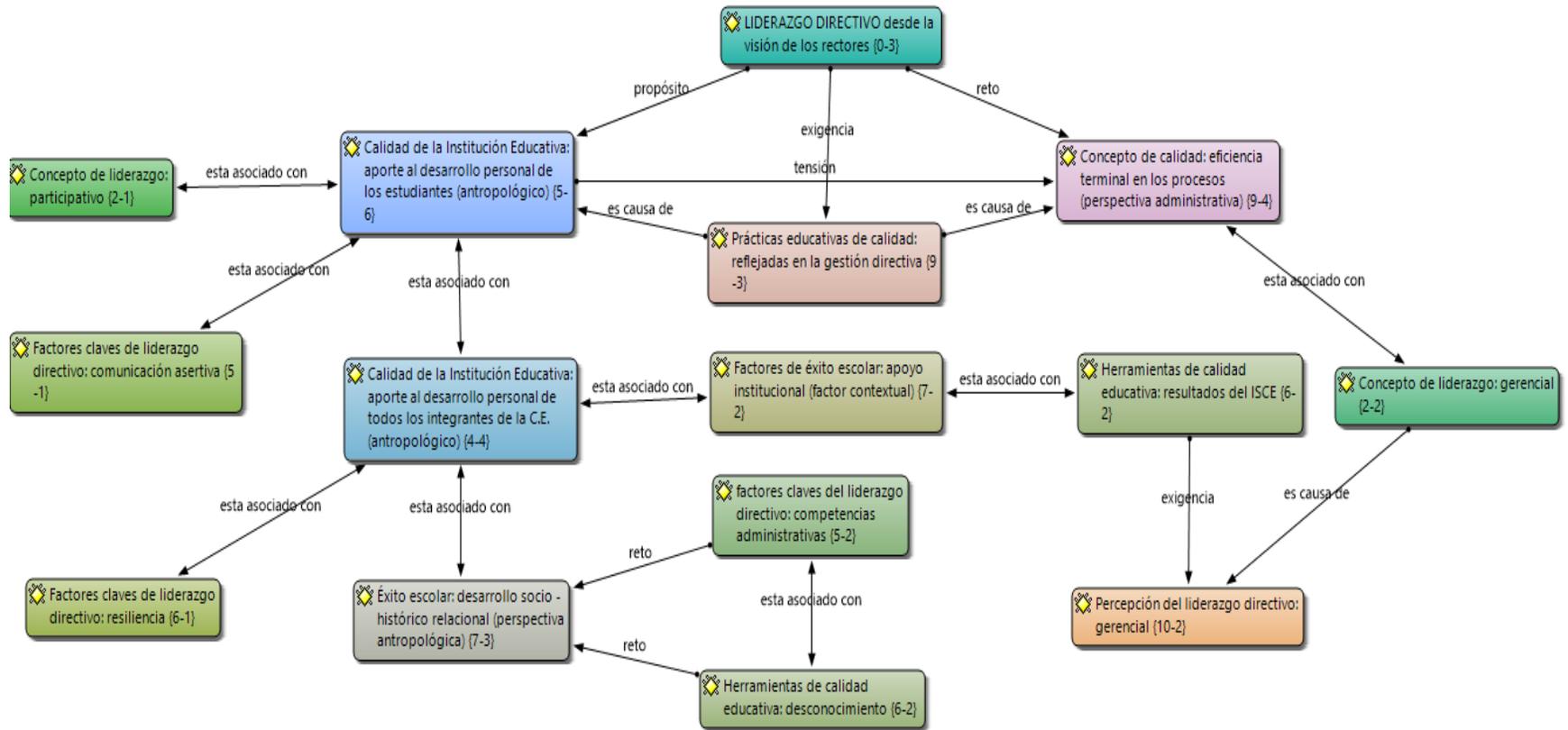


Figura 49. Codificación axial y teorización unidad hermenéutica Rectores.

Teorización Coordinadores

El liderazgo directivo desde la perspectiva de los coordinadores se presenta con una marcada tendencia hacia un liderazgo gerencial (ver figura 50, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti). Por lo tanto, es evidente, desde la visión de los coordinadores el directivo docente debe tener sólidas competencias administrativas. De esta forma también lo perciben otros grupos hermenéuticos como los rectores y los docentes. Frente a esta afirmación, se puede decir que los coordinadores, por sus funciones, requieren conocer teorías de administración, que les permitan organizar, planear y controlar procesos académicos, de convivencia y de gestión comunitaria. Lo anterior también puede tener una explicación debido al contexto de los colegios oficiales, donde existen exigencias desde el nivel central relacionadas con la eficiencia terminal en los procesos, las políticas educativas que se formulan están enfocadas a presentar resultados tales como la permanencia, la promoción, la atención de casos en solución de conflictos, el consumo de sustancias psicoactivas, y otras que para los directivos docentes se convierte en cumplir con metas preestablecidas, y que se deben mostrar a través del diligenciamiento de instrumentos.

Desde la voz de los coordinadores se infiere que tal vez la agobiante exigencia de informes en cuanto a resultados, es decir el énfasis en la eficiencia terminal de procesos, lleve al directivo docente a crear una serie de tensiones entre lo que se hace y lo que se quiere hacer. Los sistemas de gestión de calidad de la institución, pero más del nivel central, hacen que el coordinador deba optar por desempeñarse dentro de un enfoque administrativo o tomar la decisión de trabajar orientado hacia una perspectiva multidimensional, donde es posible aportar a la realización personal y de los estudiantes, presentándose la posibilidad de alcanzar el éxito escolar como desarrollo socio histórico y apoyándose en lo administrativo como herramienta para la realización personal.

Podría decirse que la gestión del coordinador debe darse dentro de un equilibrio y una sinergia que lo muestre como un líder competente en los procesos administrativos, pero que al mismo tiempo tenga las competencias que están direccionadas al trabajo en equipo, lo cual involucra factores contextuales como el apoyo de los docentes, el apoyo familiar, al apoyo social no familiar y el apoyo institucional; la pregunta que surge en este momento es, ¿cómo el coordinador logra esos apoyos?, y es claro que es a través de una comunicación asertiva, la empatía, el compromiso institucional y el compromiso social.

Otro elemento importante que se debe resaltar, tiene que ver con las prácticas educativas de calidad, que están reflejadas en lo administrativo como aporte a la realización personal, dentro de esas prácticas el coordinador puede realizar una gestión académica enfocada al desarrollo de los jóvenes, a partir de la formulación de propuestas que propendan por la continuidad de los jóvenes en el sistema educativo y con perspectivas de continuar su formación en otros niveles educativos, como la formación tecnológica, universitaria y post gradual. Se trata de que los jóvenes que están en el nivel educación media definan un proyecto de vida que no solo le aporte en lo personal, sino que también transforma la realidad de su entorno familiar y social.

El coordinador como directivo docente ejerce un liderazgo, que se ve reflejado en la formación de los jóvenes, este proceso se genera desde varios aspectos involucrados en la institución educativa, tal vez uno de ellos que tiene un gran impacto, es el uso de diferentes herramientas de calidad educativa, que forman parte del sistema de gestión de calidad institucional pero que a su vez deben responder a las necesidades de un contexto social, económico y familiar en el que están inmersos los jóvenes. La institución educativa debe enfocarse en el planteamiento y ejecución de prácticas educativas de calidad dirigidas al desarrollo personal y al crecimiento humano de todos los integrantes de la comunidad, esto

significa que las acciones de los directivos docentes coordinadores y rectores deben estar orientadas al enfoque antropológico, al desarrollo de las personas como seres humanos, pero no exclusivamente, ya que desde lo administrativo también se puede aportar al desarrollo personal.

De lo anterior se puede decir que un reto para la educación en general y en particular para las instituciones educativas es el de reflexionar acerca del concepto de calidad educativa. Es necesario que se reflexione al interior de la institución educativa cuáles son las auténticas metas de formación con los niños y los jóvenes y no solo prepararlos para que se desempeñen satisfactoriamente en las pruebas de estado. Los coordinadores reconocen que lo que se pretende con la gestión de la institución es formar personas realizadas a nivel individual y social, que respondan a las necesidades de contextos comunitarios y más allá, a la sociedad del siglo XXI, donde se requieren con urgencia seres humanos competentes y capaces de adaptarse rápidamente a los cambios acelerados y que puedan enfrentarse de forma apropiada a problemas sociales, como el cambio climático, el posconflicto, y la aceptación de la diversidad, entre otros.

Por otra parte, se entiende que el coordinador tiene influencia directa sobre el medio social familiar, ya que tiene las herramientas necesarias para la vinculación de la familia en el apoyo para lograr el éxito escolar de los estudiantes, a través de la utilización de diferentes estrategias tales como planes de contingencia, planes de mejora, y generando sistemas de apoyo a la familia, donde se pueda comprometer y establecer una corresponsabilidad entre la institución y la familia. Sin embargo, es claro que para el coordinador resulta complejo realizar la vinculación con el medio social no familiar, ya que no existe ningún tipo de contraprestación y es un aspecto que se escapa de la acción directa del coordinador. Para la institución educativa debe ser un reto lograr la vinculación con el contexto social en el que está inmersa, una posibilidad puede ser la creación de programas de proyección comunitaria que impactan o que den solución a

problemáticas que afectan a la comunidad y por lo tanto también a la institución, de esta forma se crearía una relación de doble vía, donde la institución no se convierte en un ente aislado y descontextualizado, sino que se transforma en un agente activo, que propone e influye directamente sobre su medio social.

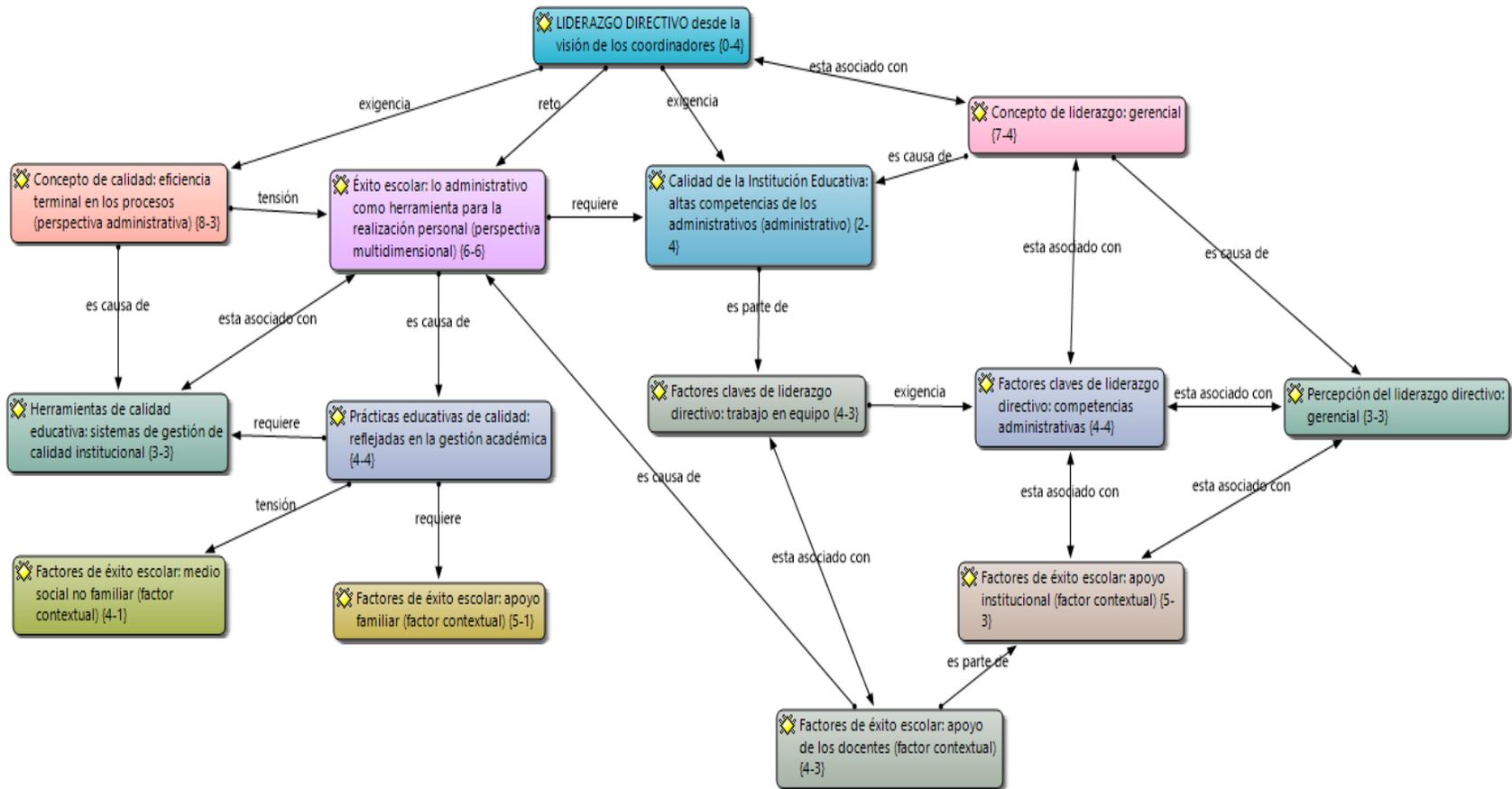


Figura 50. Codificación axial y teorización unidad hermenéutica Coordinadores

Teorización Docentes

El liderazgo, entendido como competencia directiva dentro de la organización escolar, comprende estrategias de alto impacto social encaminadas hacia los propósitos de calidad de toda institución educativa. Los contextos sociales, enmarcan las tendencias de liderazgo directivo que, focalizados en los diversos procesos y procedimientos de índole pedagógico y administrativo, constituyen la pauta de acción en el desarrollo personal de la comunidad educativa, es decir desde una perspectiva antropológica.

La calidad educativa del marco pedagógico institucional aporta en gran medida al desarrollo integral y formativo de las personas, siendo el docente un posibilitador entre lo administrativo, lo pedagógico y por ende lo humano de su labor educativa. La formación del educando por su parte es el resultado de la puesta en marcha de los fines mismos de la educación que enmarcados dentro de su formación académica posibilita cambios significativos en su ser, a través de estrategias pedagógicas de calidad, sugeridas por los docentes, en el marco del liderazgo como competencia directiva transversal de formación y desarrollo personal del estudiante.

La formación pedagógica y profesional docente, promueve cambios significativos en cada una de las aristas que componen la institución educativa, en donde su proceso intrínseco de aprendizaje se reconoce como pilar fundamental en los procesos de calidad de sí mismo como persona y del grupo a cargo, siendo unos de los fines principales del sistema educativo en Colombia.

Por ende, los constructos de calidad y liderazgo, enmarcados dentro de las políticas públicas de las organizaciones escolares, son el resultado de varios años en donde la formación docente se reconoce como el proceso de interacción más cercano con su entorno escolar. Desde la visión de los docentes el liderazgo directivo, posibilita el empoderamiento y la puesta en marcha de planes,

programas y proyectos que, en el marco de la normativa vigente, contribuyen en la construcción de un tejido social más humano y equitativo de calidad.

No obstante, los docentes reconocen que el liderazgo directivo gerencial obedece conforme a las exigencias y políticas públicas de los colegios oficiales, razón por la cual los directivos docentes le han apostado al liderazgo directivo participativo en el cual, en igualdad de condiciones, todos los miembros de la comunidad educativa, aporten en la transformación social de sí mismos, de sus familias y entornos sociales, vistos desde un paradigma humanista y siendo la razón de ser de toda organización escolar.

Así los docentes consideran que las acciones encaminadas por los directivos docentes rectores y coordinadores están orientadas al logro de la calidad desde la perspectiva administrativa sin descuidar el fin mismo del proceso educativo. Por ende, los docentes evidencian empoderamiento por la acción administrativa y expresan son partícipes en algunos procesos, en donde no sobreponen lo administrativo sobre lo humano. También destacan su interés en actuar como mediadores en los procesos de enseñanza-aprendizaje con miras al alcance de los procesos formativos de calidad en cada organización escolar.

Como consecuencia, los docentes perciben que los directivos enfatizan la dimensión administrativa de su gestión como respuesta a los retos de la institución. (ver figura 51, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti). Sin embargo, reconocen que esa postura gerencial no permite atender las necesidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Por ende, las herramientas de calidad basadas en los resultados del Índice Sintético de Calidad hacen necesario un engranaje que transfiera sus resultados a todos los actores del entorno escolar. De esta forma, los directivos podrían enfocar su trabajo de manera integral, redireccionando los

parámetros y lineamientos iniciales hacia las prácticas educativas de calidad con un enfoque antropológico y gerencial transversal y formativo.

Con relación a las herramientas de calidad, el Índice Sintético de Calidad es percibido por los docentes como un aspecto que aporta al desarrollo personal de los estudiantes. Dichos resultados constituyen un pretexto y un texto para reflexionar sobre las convergencias existentes entre lo antropológico y lo administrativo. En ese sentido reconocen en el docente un líder formativo en el aspecto cognitivo, procedimental y axiológico que son la base de su ejercicio escolar en el día a día. Según los docentes, la reflexión pedagógica y cuantitativa del Índice Sintético de Calidad Educativa debería emprenderse con fines antropológicos más que administrativos, ya que lo administrativo debe estar en función del desarrollo personal.

No obstante, las metodologías pedagógicas como factor contextual de aprendizaje inciden en los aspectos de calidad educativa como evidencia de la innovación pedagógica, siendo factores claves de éxito que contribuyen a la consolidación de escenarios integrales de aprendizaje que requieren el concurso de la acción formativa de la familia y del contexto social al cual pertenece el educando. Lo anterior exige un liderazgo participativo basado en los principios del trabajo en equipo y el compromiso institucional mediado por motivaciones trascendentes.

Finalmente cabe resaltar que para los docentes el liderazgo directivo desde el enfoque gerencial se enfatiza en la formación para el trabajo, lo cual constituye una evidencia tangible del éxito escolar personales visto desde las capacidades individuales asociadas a la innovación pedagógica.

Los docentes también se reconocen como directos del éxito escolar de su comunidad educativa, la cual se apoya de los procesos de calidad con miras al logro de las directrices del directivo docente.

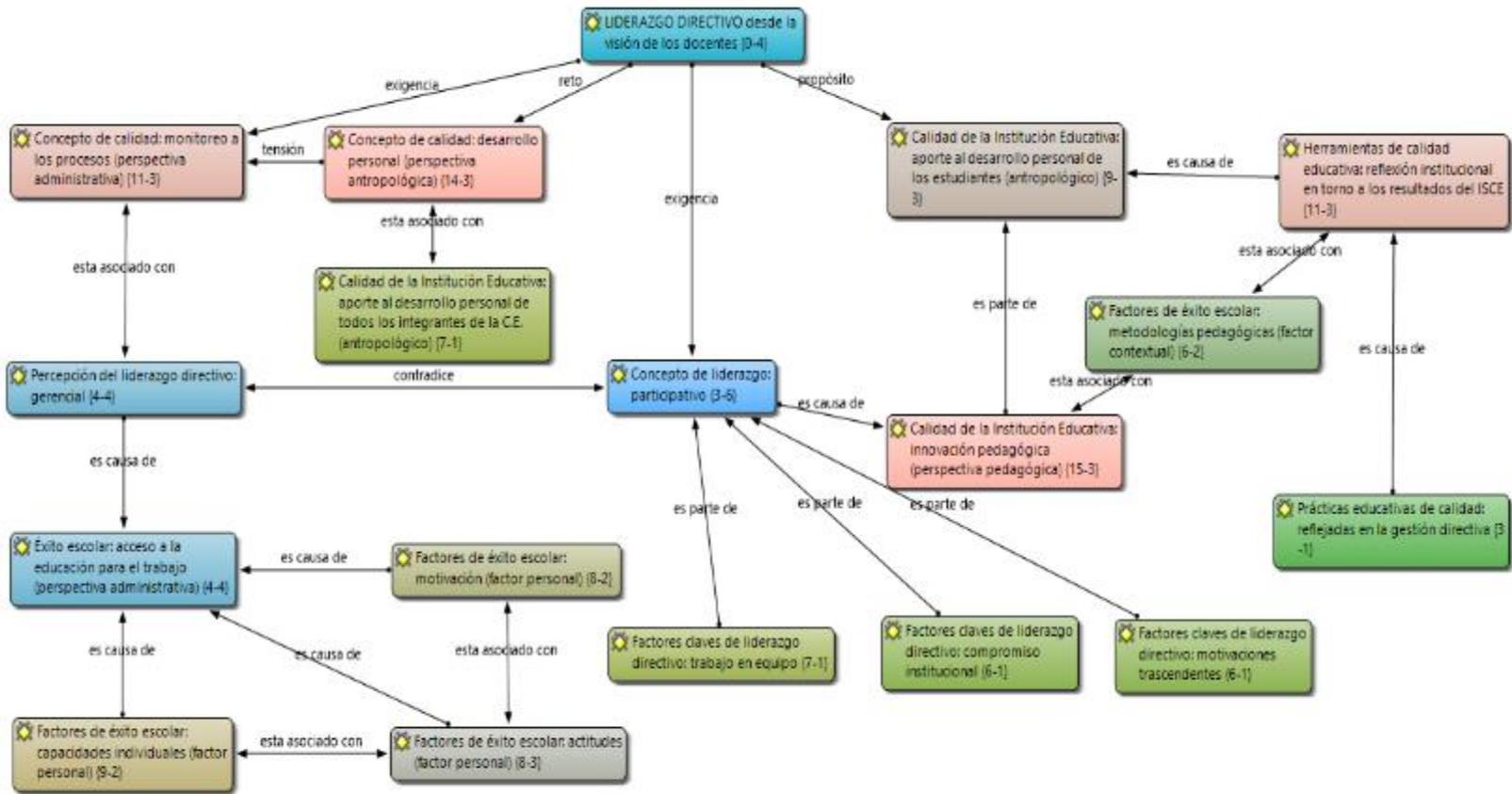


Figura 51. Codificación axial y teorización unidad hermenéutica Docentes

Teorización Estudiantes

El modelo educativo actual pone en juego diversas dinámicas que promueven espacios para el aprendizaje, sin embargo, estas también propician retos que aproximan en la comprensión de conceptos como la calidad educativa, el éxito educativo de los estudiantes y la capacidad de liderazgo.

Es por ello que, desde la interpretación teórica y analítica se buscará explicar las diferentes construcciones que los estudiantes han desarrollado a tres conceptos bases como son: la calidad educativa, el liderazgo directivo y el éxito escolar, a la luz del trabajo de campo desarrollado a través de grupos focales y la aplicación de encuestas, y su relación teórica (ver figura 52, elaboración de los autores a partir de Atlas Ti). Dado que la finalidad de la institución educativa es la formación de la persona humana y que los estudiantes son los directos destinatarios de esa gestión se ha considerado pertinente enfatizar en los hallazgos que arroja la codificación axial en esta unidad hermenéutica.

Relaciones sociales en entornos académicos

Los estudiantes consideran que las relaciones sociales que se establecen a diario contribuyen a definir aspectos que determinan la personalidad, el desarrollo intelectual y el carácter de un individuo. Comprenden que si el énfasis en los aspectos del desarrollo personal se complementa con un adecuado proceso académico evidentemente se incrementará el aporte de la institución a la experiencia social e intelectual de ellos como individuos, así como en la creación de parámetros que fortalezcan o debiliten su proyecto de vida.

Esto quiere decir, que las relaciones sociales en entornos académicos se nutren básicamente de la experiencia entre sus pares y de su entorno educativo. “La repercusión de las experiencias educativas formales sobre el crecimiento del estudiante está fuertemente condicionada, entre

otros factores, por su nivel de desarrollo personal, reflejo de su organización mental, estructura intelectual” (Coll, 1992, p.2), lo que quiere decir que las diversas configuraciones sociales se materializan en las formas de “razonamiento y de aprendizaje a partir de la experiencia.” (Coll, 1992, p.2)

Es decir, la relación entre los estudiantes aparentemente es sencilla, sin embargo, tal como se determina la experiencia de sus relaciones esta tenderá a ser más o menos compleja de acuerdo con las definiciones trascendentales que ellos mismos construyen con respecto a la personalidad y su proyecto de vida.

Dinámicas alrededor de la calidad educativa

Los estudiantes asocian la calidad educativa con el seguimiento de los procesos pedagógicos y las acciones concretas que los docentes privilegian en los contenidos de las clases, igualmente relacionan estas acciones con términos como rigurosidad académica y rigurosidad de los contenidos.

Sobresale puntualmente la asociación que los estudiantes realizan entre el concepto de calidad educativa y el nivel de sus conocimientos. Por tanto, perciben que la complejidad de los conocimientos que se imparten por parte de los docentes determina la calidad educativa y los procesos pedagógicos que de allí se desprenden.

Es decir, los estudiantes han construido una notable asociación de la calidad como un aspecto que está ligado a la gestión académica. Por esto los estudiantes perciben que la calidad de sus aprendizajes está mediada por la calidad de las prácticas docentes dentro de las cuales es clave el proceso de retroalimentación constante.

Cabe aclarar que los estudiantes de las instituciones oficiales participantes relacionan la categoría de calidad educativa con la eficacia de los procesos académicos mediada por procesos

administrativos. Por tanto, los estudiantes han construido una noción de jerarquía, muy propia del ámbito empresarial. Docentes y directivos administran los procesos académicos para lograr la calidad.

Finalmente, se debe mencionar otro hallazgo que llama la atención por su divergencia. Mientras los estudiantes relacionan la calidad con aspectos administrativos, los docentes por su expresan que se relaciona con el desarrollo personal, es decir, con perspectiva antropológica creando con ello una relación directa entre calidad y desarrollo humano. El hecho de que los docentes expresen este interés en la dimensión antropológica de la educación pero que los estudiantes perciban que la calidad es esencialmente administrativa invita a reflexionar acerca de la práctica pedagógica.

El éxito escolar y la perspectiva antropológica

Del análisis de datos se deduce que el éxito escolar guarda una relación directa con la perspectiva antropológica, en la medida que la relacionan con el desarrollo individual y las metas a cumplir que les permitirán alcanzar futuros desarrollos en su vida en general.

Igualmente, los docentes comprenden que el éxito está asociado al sacrificio y al esfuerzo personal por tanto es un desarrollo que depende solo de cada uno y no de los demás. Este componente se encuentra regido o controlado por marcos calificativos establecidos por la institución que definen el desempeño de cada estudiante. Este tipo de dinámicas hace que los estudiantes presten mayor atención al resultado y no al medio por el cual desarrollaron la capacidad de aprendizaje.

Por su parte el éxito escolar para los estudiantes está relacionado con el éxito personal en la medida que si tienen buen rendimiento y desempeño educativo garantizarán un éxito a futuro es decir que está articulado directamente con proyecto de vida que se construye a partir de la etapa

escolar. Lo anterior representa un alto nivel de reflexividad al identificar el éxito desde el esfuerzo propio. Por otra parte, es claro que para los estudiantes el éxito trasciende al entorno escolar.

La dinámica del liderazgo y la percepción estudiantil

El liderazgo es una categoría que en los cuatro grupos poblacionales se relacionó hacia una perspectiva gerencial, es decir los estudiantes conciben el liderazgo directivo como un sistema de relaciones que permiten la planeación y gestión de acciones que hacen posible la dinámica formativa.

Algo muy importante que se evidencia es cómo para los estudiantes es visible el liderazgo gerencial que representa el control institucional como organización educativa, pero también surge una idea de liderazgo transformador que hace posible los cambios trascendentales producto de la motivación docente. Se comprende en este aspecto, que tanto el liderazgo directivo hace posible que emerja el liderazgo transformativo como un elemento que complementa al primero, es decir el liderazgo transformativo surge como un aspecto que complementa al gerencial en un ejercicio pedagógico continuo en donde se impacta en la experiencia personal del estudiante.

Esta categoría de liderazgo transformativo se puede articular notablemente con el éxito educativo, en la medida que los une el componente de la motivación en cambios que son trascendentales en la vida educativa en este caso del estudiante, guiado por sus propias motivaciones personales y además apoyado por un agente externo (docente), el cual puede impulsar acciones concretas.

En este sentido se identifica que la existencia del otro es vital en el propio desarrollo personal; es decir, el apoyo colectivo determina en gran medida los éxitos y la consecución de los mismos como un impulso real, por ejemplo, este determinante no se evidenció de la misma manera con

los otros grupos, mientras que para el estudiante esta característica es vital en su desarrollo cognitivo, emocional e intelectual.

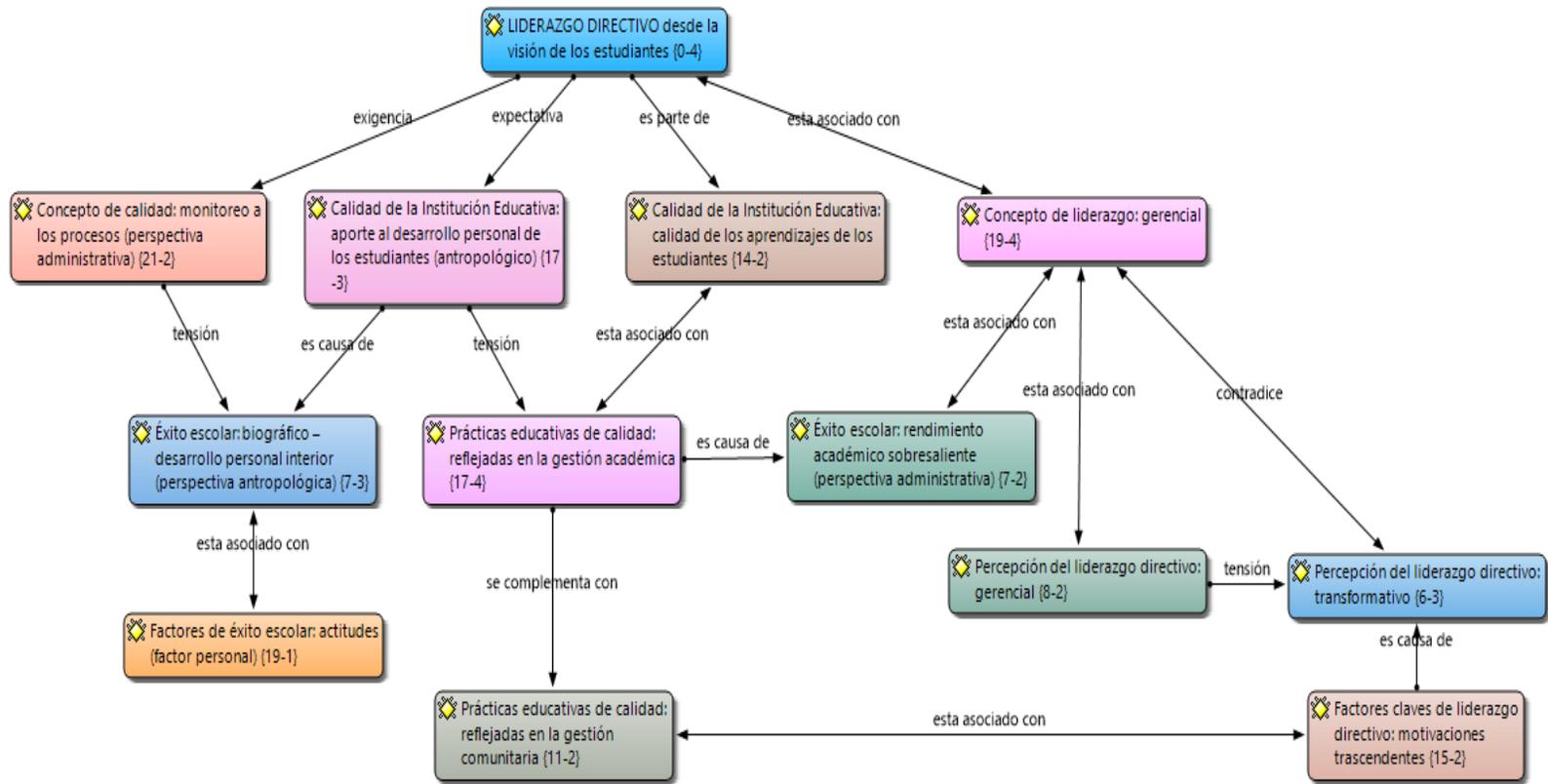


Figura 52. Codificación axial y teorización unidad hermenéutica Estudiantes

Conclusiones

Partiendo del análisis de datos en la investigación realizada, se puede inferir que los significados que tienen los directivos docentes en cuanto a los conceptos de calidad, éxito escolar y liderazgo directivo, se pueden presentar de la siguiente forma:

Para los directivos docentes es claro que existe una tendencia de un liderazgo directivo orientado al enfoque administrativo, donde es indispensable tener unas competencias administrativas que permitan realizar procesos de planeación, control, organización y evaluación, sin embargo también se puede evidenciar que esto no sería suficiente, ya que para los directivos docentes rectores, junto a las competencias administrativas se debe tener en cuenta el trabajo colaborativo y la participación en la toma de decisiones del equipo con el rector, algo semejante se observa con los coordinadores donde sigue existiendo la figura del liderazgo gerencial, pero al mismo tiempo debe haber una distribución de funciones dentro del equipo, que facilite la toma de decisiones.

En cuanto al significado de calidad educativa, para los directivos docentes se puede concluir que la calidad está direccionada a la eficiencia terminal en los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución educativa, pero se presenta una tensión entre lo que es la calidad entendida como eficiencia terminal y el enfoque de calidad relacionado con lo antropológico, donde también es importante ver la calidad en función de la formación de personas dentro del principio de la solidaridad, lo que implica para ellos el saber dar y recibir. Esta tensión está determinada por factores externos, como las exigencias desde un nivel central, las cuales están direccionadas hacia la calidad entendida como eficiencia terminal, es decir el logro de metas que se pueden evidenciar a través de indicadores de gestión, lo anterior riñe con la vivencia real de las instituciones educativas, donde el diario vivir está sujeto a los problemas sociales y afectivos en

los cuales están inmersos los estudiantes y sus familias; para la institución educativa es prioritario y fundamental trabajar en las problemáticas psicosociales de sus estudiantes, para que ellos se conviertan en personas que le puedan aportar a su núcleo familiar y en general a la sociedad.

El éxito escolar está relacionado directamente con las acciones que se puedan hacer desde la institución educativa, y por lo tanto la incidencia de los directivos docentes es evidente para que se den las condiciones necesarias para alcanzar el éxito escolar. El concepto de éxito escolar para los directivos docentes coordinadores entendido desde lo administrativo como una herramienta para la realización personal, mientras que para los directivos docentes rectores se direcciona hacia el desarrollo socio histórico dentro de una perspectiva antropológica. Ya sea desde lo administrativo como herramienta o desde el desarrollo socio histórico, lo importante en este punto, es que el directivo docente ejerce una clara influencia para el logro del éxito escolar de los estudiantes. Por lo tanto, se requiere de una teoría fundamentada que establezca los constructos necesarios que justifiquen la incidencia directa de los directivos docentes en la formación de los estudiantes y que aporten al directivo docente a realizar mejor su gestión.

Desde la perspectiva de los estudiantes y docentes, en cuanto a los conceptos de calidad, éxito escolar y liderazgo directivo se puede concluir:

Los estudiantes tienen la percepción del líder directivo como la persona que está al frente de todos los procesos que se dan al interior de la institución educativa, por esta razón debe ser un gerente, capaz de gestionar en lo académico, administrativo, comunitario y financiero, de tal forma que pueda dar solución a los requerimientos de los docentes y estudiantes. Los docentes, entienden el liderazgo directivo, como una competencia de las personas que permite promover el trabajo en equipo, por tal razón, es importante que se tenga en cuenta la participación y el trabajo colaborativo en la toma de decisiones, en este sentido el líder directivo, debe tener unas

cualidades que le permitan ser asertivo, y al mismo tiempo se promuevan y se den las condiciones para el empoderamiento de cada uno de los miembros del equipo.

La calidad educativa desde la perspectiva de los estudiantes, está relacionada con la eficiencia terminal en el proceso educativo, lo cual implica un enfoque administrativo, por otra parte, la calidad en la institución educativa, para los estudiantes también se aprecia que se entiende como todo lo que aporte al desarrollo personal de los estudiantes, donde se incluye sobre todo la calidad en los aprendizajes de los estudiantes, es decir las metodologías de trabajo en el aula, y la calidad en las relaciones que se establecen con los docentes. Es evidente que los estudiantes relacionan la calidad en la institución con el quehacer de los docentes en las clases, su disposición, su compromiso y la claridad en las explicaciones que reciben.

Por otra parte para los docentes la calidad se refleja en la innovación pedagógica, en la implementación de nuevas formas de enseñanza y aprendizaje, que aporten al mejoramiento de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, incluyendo los procesos de evaluación. De todas formas, todo debe ir apuntando a la formación de personas y al desarrollo personal. La innovación y el estar reinventándose de manera continua, es la clave para generar procesos y prácticas de calidad en la institución educativa.

En cuanto al éxito escolar para los estudiantes, tiene que ver con los resultados académicos que obtienen al finalizar cada año escolar, lo cual es una visión netamente académica, donde el desarrollo interior personal se toma como la satisfacción personal de alcanzar las metas en cada año escolar. Los docentes por su parte asocian el éxito escolar como la adquisición de competencias para poder desempeñarse dentro de un ámbito social, donde el joven sea aceptado, pero al mismo tiempo que pueda aportar a su desarrollo personal y con una proyección hacia el trabajo en la comunidad.

Finalmente, el éxito escolar se da, cuando existen las condiciones necesarias en las instituciones educativas que se reflejan en las prácticas educativas de calidad, implementadas a través de propuestas innovadoras que propendan por el mejoramiento de la educación y formación de los estudiantes dentro de contextos específicos, pero que luego puedan extenderse a las problemáticas de la sociedad actual en general. El liderazgo directivo cumple un papel fundamental en la creación de esos ambientes propicios donde se puedan dar procesos de calidad educativa, desde el establecimiento de las condiciones de un adecuado clima escolar a partir de la participación y el empoderamiento de los diferentes miembros de la comunidad educativa, y el establecimiento de canales de comunicación asertiva dentro de una organización horizontal.

Por otra parte, se concluye que la relación existente entre liderazgo, éxito escolar y calidad educativa fundamenta el quehacer pedagógico y administrativo de las organizaciones escolares, en donde los principales actores del proceso educativo enriquecen sus competencias y habilidades para su desenvolvimiento ante la sociedad. Así, el liderazgo directivo trasciende los contextos de formación de índole interno y externo, porque el directivo docente potencia a través de su esfuerzo, la construcción colectiva de su gestión, generando un clima institucional participativo e incluyente.

El liderazgo directivo es el resultado de la formación profesional del directivo docente, el cual a través del empoderamiento, la participación y el trabajo en equipo, permite la intervención de todos los actores de la comunidad educativa, propiciando estructuras sociales comprometidas con su entorno pedagógico y administrativo basados en principios de alta calidad educativa.

Competencias directivas como el liderazgo basan sus principios en el desarrollo humano como pilar fundamental de la sociedad, reconociendo en los directivos docentes la responsabilidad gerencial que impacta en la estructura organizacional de la institución educativa oficial,

proporcionando herramientas que reflejen el resultado de sus acciones y competencias, como generadoras de impacto en los procesos y procedimientos de la organización escolar. Pero también su desarrollo personal incide en la calidad humana y en la cultura de la organización. En este sentido, es posible afirmar que el principio de la solidaridad en una institución oficial también es el fruto de un liderazgo participativo.

Es decir, la formación integral del directivo docente, evidencia dinámicas gerenciales de calidad, propiciando escenarios que proyectan el compromiso multidisciplinario con la organización educativa, a través del desarrollo de acciones participativas que reflejen procesos de dirección y gestión de calidad, basados en políticas de desarrollo humano a través de la puesta en práctica de sus habilidades directivas, humanas y sociales en los contextos educativos donde es líder por convicción.

Los principios fundamentales de la educación en Colombia basan sus esfuerzos en la creación de estrategias pedagógicas innovadoras, que permitan alcanzar el éxito escolar de sus estudiantes en los distintos escenarios sociales, como reconocimiento a su compromiso y esfuerzo en las distintas evaluaciones formativas a nivel interno y externo y ante todo en su calidad humana, en su desarrollo personal.

El éxito escolar es el resultado de los procesos cambiantes en su entorno familiar y social. Entonces la familia y la escuela pueden considerarse como pilares fundamentales que potencian el fortalecimiento de competencias y habilidades que evidencian el crecimiento integral como persona en estudiantes que a la vez tengan capacidad para su desenvolvimiento en el ámbito laboral y profesional.

Los factores claves de éxito escolar, no se circunscriben solamente en el ámbito académico sino también en el ámbito humano. Para los estudiantes ambos grupos de factores pueden tener

incidencia en el mejoramiento de su calidad de vida como persona y al reconocimiento de sus capacidades y talentos, a través de los resultados obtenidos en los espacios cronológicos que hacen parte de su trayectoria familiar y social.

En consecuencia, la gestión y dirección de las instituciones educativas, enriquece su sentido y sus acciones a través de un conglomerado de herramientas, que previo seguimiento y evaluación, son el insumo de una buena práctica educativa de calidad, siendo eficaces y eficientes en el desarrollo integral de los componentes fundamentados en el Proyecto Educativo Institucional.

Finalmente, es posible concluir que la calidad es el resultado de un proceso intrínseco contextualizado de formación personal, en el cual se empleen herramientas pedagógicas de vanguardia y se enfatice en el empoderamiento del obrar de los directivos y docentes. Es con su ejemplo y con su estilo personal que los docentes y directivos inspiran a sus estudiantes y para ellos eso es visible. Vale la pena que cada directivo sea consciente de que puede ser la fuente de inspiración para cada integrante de su comunidad educativa.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos presentados en el análisis de datos y en la teorización, así como las conclusiones expuestas se recomienda a las instituciones participantes fortalecer los programas de formación de directivos docentes y docentes.

Es decir, conviene brindar a los docentes capacitación en estrategias para acompañar el desarrollo personal de los niños y jóvenes, ya que, aunque los maestros reconocen que la formación de la persona humana es un aspecto central de la calidad educativa, lo que los estudiantes reportan evidencia mayor énfasis en aspectos académicos y procedimentales.

Se identifica la necesidad de generar espacios de reflexión al interior de las instituciones educativas, en las cuales se pueda identificar las prácticas de calidad educativa que se están implementando en la institución, con el propósito de determinar su impacto en la comunidad, para replantear si es necesario el direccionamiento de dichas prácticas, enfocándose hacia enfoques antropológicos, donde el centro de toda acción debe ser la formación de personas al servicio de una comunidad, bajo el principio de la solidaridad.

Así mismo, se recomienda a las instituciones participantes divulgar los resultados del presente estudio para generar conciencia con el fin de promover la reorganización de las instituciones educativas bajo enfoques de calidad, que permitan la creación y el fortalecimiento de ambientes educativos donde se promueva el trabajo colaborativo y el empoderamiento de los integrantes de la comunidad educativa, a través de un liderazgo directivo, asociado a cualidades como el respeto hacia los demás, la capacidad de escucha, la capacidad de aceptación de las diferencias, una comunicación asertiva y principalmente el trabajo en equipo.

Otro aspecto a tener en cuenta de acuerdo a los resultados de la presente investigación, es la creación de grupos o redes de directivos docentes y docentes, donde se abran espacios de

discusión y reflexión acerca del quehacer académico y administrativo, permitiendo el compartir de experiencias exitosas en las diferentes instituciones educativas a nivel distrital o nacional, esto redundará en la proyección que hacen las instituciones educativas fuera de su entorno, divulgando sus proyectos de innovación internos, pero que pueden aportar en la solución de problemáticas de otros contextos escolares.

Además se hace necesario articular las políticas frente al sistema educativo ya que presenta una débil coherencia entre lo que orienta el MEN y los contextos escolares, donde las nuevas generaciones exigen una serie de profundos cambios que no solo mida resultados, sino que afectan otras dimensiones humanas, para esto es necesario la participación decidida de un trabajo compartido en redes de directivos docentes que además de la reflexión pedagógica, se dialogue en torno a una sociedad del conocimiento que es lo que exige nuestra sociedad hoy, donde se lleve las generaciones a no solo adaptarse a los nuevos procesos que les permita conocer y actuar, sino a construir proyectos de vida a través de las vías de la educación.

En la misma línea es necesario que los consejos académicos de las instituciones educativas se conviertan en equipos de trabajo que promuevan el planteamiento y la implementación de propuestas innovadoras direccionadas al cambio en las prácticas educativas instauradas en el tiempo y dentro de esquemas tradicionales; con el propósito del cambio de paradigmas en cuanto a la organización administrativa, las prácticas evaluativas, las metodologías de trabajo en el aula, entre otros. Lo anterior debe reflejarse en las prácticas de calidad, que apunten a la construcción de proyectos de vida de los jóvenes, y por supuesto que impacten su entorno familiar y social.

Sin embargo para tener éxito en la praxis del Directivo Docente más allá de entender su rol, responsabilidad y compromiso asumido, se hace necesario una constante preparación frente a los nuevos paradigmas del directivo docente de hoy, donde no solo se centre en lo administrativo y

gerencial sino que se ejerza un verdadero liderazgo participativo y transformativo que lleve a su equipo a sacar adelante el proyecto institucional y a la vez se propicie un clima institucional favorable donde las instituciones se conviertan en verdaderas comunidades académicas con calidad humana.

Ahora bien, uno de los hallazgos vitales de este estudio se relacionan con la percepción y lo que se espera del directivo docente, y la tendencia mayor corresponden a las actitudes y los valores personales, donde no solo bastaba estas premisas sino que se exige una gestión directiva exitosa acompañada del conocimiento claro de su rol inherente a su cargo, de su institución, de los nuevos cambios que se presentan tanto en la educación como en la sociedad actual y de su papel fundamental en el éxito escolar y por supuesto su relación directa con la calidad.

Es necesario considerar un elemento fundamental hallado en el presente estudio y es el de la necesidad de una autonomía real, aquella que le permita dotar de decisiones propias a las instituciones, donde no estén mediadas por políticas gubernamentales que solo los lleve a cumplir metas numéricas de acceso y permanencia, sino que se contextualice a los entornos escolares reales que responda realmente a las necesidades propias de sus comunidades.

Además de lo anterior es importante reflexionar acerca de la autonomía de las instituciones, es evidente que uno de los aspectos que más afecta la atención oportuna de las necesidades y problemáticas de los jóvenes y de los procesos que se dan al interior de la escuela, es la de responder de manera continua a los requerimientos de un nivel central, lo cual en muchas ocasiones no aporta de manera significativa a la realidad institucional, por esta razón es importante que las instituciones puedan tomar decisiones que apunten a la creación de propuestas innovadoras y que no estén restringidos o limitados por un marco legal o por unas políticas del nivel central.

En busca de favorecer la construcción y coherencia entre el liderazgo, éxito escolar y calidad educativa, la cultura institucional debe estar enfocada hacia el mejoramiento continuo de los procesos que la institución adelanta y se debe asumir como una oportunidad de servicio que le permita trascender en el desarrollo personal y con calidad humana que nuestras comunidades necesitan.

Finalmente, se recomienda a la comunidad académica, continuar con el trabajo en esta línea de investigación, debido a que aún quedan muchos interrogantes que bien podrían ser cada uno el problema de investigación para otros trabajos, que aporten en la construcción de teoría en la línea de liderazgo, calidad educativa, y éxito escolar; con el fin de construir una teoría estructurada que sea la base para la creación cursos de actualización y capacitación de directivos docentes y los docentes.

Nuevos Interrogantes de Investigación

A partir de los hallazgos y conclusiones derivadas del presente trabajo, surgen nuevos interrogantes para futuras investigaciones en donde las prácticas educativas de calidad, como herramientas integrales y formativas en los procesos de enseñanza-aprendizaje son el resultado del impacto social de las competencias directivas en las organizaciones escolares oficiales, al servicio de la ciudad de Bogotá.

En este orden de ideas, sería conveniente realizar el comparativo con instituciones educativas privadas de la ciudad, por ejemplo, ya que esto permitiría comprender con mayor profundidad aspectos cruciales que contribuyan a cerrar la brecha entre lo público y lo privado en educación.

Los estudios de este hallazgo permitieron comprobar la relación que los actores de la institución educativa perciben entre los factores de calidad como insumo del éxito escolar a partir de las prácticas educativas de calidad en el sector oficial. Por lo anterior, vale la pena preguntarse si las políticas educativas públicas de calidad están respondiendo realmente a las necesidades contextualizadas de las comunidades educativas a cargo de los líderes directivos. Por supuesto es importante tener presente que cada escenario pedagógico de aprendizaje requiere, la construcción de proyectos educativos institucionales, que no vayan en contravía de la política pública y viceversa.

Del mismo modo los hallazgos sobre los constructos de liderazgo directivo, éxito escolar y calidad educativa, sugieren el siguiente interrogante: ¿Cuál debe ser el peso que demanda cada constructo y cuáles serían las dificultades ante la ausencia parcial o total de alguno de ellos? Las percepciones de cada actor de la comunidad educativa, rector, coordinador, docente y estudiante defienden su postura con fines administrativos, pedagógicos y humanos, pero, ¿cuál es realmente la clave del éxito escolar?

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se adelantó con entrevistas a profundidad a rectores y coordinadores de las instituciones participantes, a grupos focales de docentes y estudiantes. Sería pertinente analizar la perspectiva de los padres de familia desde los tópicos de investigación como lo son el liderazgo, el éxito escolar y la calidad, analizando su aporte en el diseño de herramientas que propendan hacia el fortalecimiento de la organización escolar.

En conclusión, todos estos interrogantes son un motivo para iniciar nuevas investigaciones que generen nuevas contribuciones en el marco de las competencias directivas, éxito escolar y calidad en el marco de los colegios oficiales y privados de Colombia.

Limitaciones de la Investigación

En el proceso de la investigación desarrollada se presentaron ciertas limitaciones que incidieron en el proceso de recolección de la información. Dicho proceso requería de la realización, en primera instancia, de una entrevista a profundidad a rectores y coordinadores, así como la realización de entrevistas a profundidad en grupos focales de docentes y estudiantes, estos instrumentos se aplicaron en una primera etapa a modo de pilotaje, para refinarlos y ajustarlos. Sin embargo, un factor que incidió desde esta primera etapa fue la disponibilidad de las personas que iban a ser entrevistadas. Por sus múltiples ocupaciones se tuvo que reprogramar la actividad varias veces, retrasando el proceso de recolección de datos.

Una vez se realizó el ajuste de los instrumentos de recolección de información, se dio paso a la fase de recolección e información, en la cual se presentaron dificultades para concretar las entrevistas, debido al paro del magisterio que se desarrolló durante este segundo semestre del año 2017 y a la jornada de protesta que se extendió por casi 5 semanas. El paro, de carácter nacional ocasionó que los maestros y los estudiantes no asistieran regularmente a las 4 instituciones educativas seleccionadas para este estudio, retrasando nuevamente la recolección de la información. Se debe tener en cuenta que en cada institución se aplicaron cuatro instrumentos dirigidos a grupos poblacionales distintos, lo cual dificultaba el proceso de recolección de la información especialmente con docentes y directivos.

Finalmente, un reto que el equipo investigador debió asumir como consecuencia del paro y los retrasos descritos, estuvo relacionado con la complejidad del manejo de gran cantidad de datos (cuatro instrumentos en cuatro instituciones) y la disminución del tiempo para el análisis de datos que en teoría fundamentada es sumamente riguroso. La codificación abierta en teoría fundamentada es un proceso que requiere de una abstracción cuidadosa para tratar de asignar

códigos a cada unidad de análisis (fragmentos o intervenciones de los participantes) que surgen de los planteamientos de los estudiantes, docentes y directivos docentes, con el fin de identificar las categorías emergentes. En especial con los estudiantes y docentes se debe hacer una lectura cuidadosa que permita abstraer o inferir con qué subcategoría se puede relacionar hasta encontrar el punto de saturación, ya que toda la información suministrada era valiosa, pero en algunos casos se tornaba complejo poder entenderla por el lenguaje coloquial que emplean los participantes.

Fue necesario ser rigurosos en la triangulación por investigador y contar con la constante auditoría externa de los datos por parte de la asesora para asegurar la dependencia y consistencia de los hallazgos. Lo anterior, debido al retraso en el cronograma, significó un reto que limitó la posibilidad de realizar análisis adicionales a los datos con el Atlas Ti que se empleó para la codificación abierta, focalizada, selectiva y axial.

Referencias

- Albert, M. (2007). *La investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=8ARmGQAACAAJ&dq=La+investigaci%C3%B3n+Educativa+albert&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjLrq2M5u7XAhWCVyYKHZ9bC-EQ6AEIJTAA>.
- Andreu, J., García-Nieto, A. & Pérez Corbacho, A. (2007). *Evolución de la teoría fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid: CIS, M. (2007). *La investigación Educativa. Claves Teóricas*. España: Mc Graw Hill. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Apuntes_Cualitativo.pdf.
- Beltrán, Miguel (1985), Las cinco vías de acceso a la realidad social, en *Revista española de investigaciones sociológicas*, Madrid, núm. 29, 7- 42
- Blanco, N., & Rodríguez Martínez, C. (2015). Actitud y compromiso hacia la escuela en estudiantes de secundaria considerados de éxito escolar. *Infancia y Aprendizaje Journal for the Study of Education and Development*, 38(3), 542-568. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02103702.2015.1054663>.
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED. Recuperado de http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071614300.UNED%20Liderazgo_Mejora_y_Centros_Educativos.pdf.
- Bush, T (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African Journal of Education EASA* Vol 27 (3) 391–406.
- Canton, I. (2016). El éxito escolar en la educación secundaria obligatoria. La perspectiva del profesorado y alumnado leonés. *Revista de la facultad de educación de Albacete*, 37(1). Facultad de Educación. Universidad de León. Campus de Vegazana, León (España) Recuperado en marzo de 2017, <http://www.revista.uclm.es/index.php/ensayos>
- Cardona, P., & Chinchilla. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de antiguos alumnos*. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>.

- Castro, S. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Análisis de psicología, junio 2006, vol. 22, numero 001*. Universidad de Murcia. España. obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/167/16722112.pdf>
- Castro, S., Paternina, A., & Gutiérrez, M. (2014). Factores pedagógicos relacionados con el rendimiento académico en estudiantes de cinco instituciones educativas del distrito de Santa Marta, Colombia. *Revista intercontinental de psicología y educación, 16(2)*, 151-169. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/802/80231541009.pdf>
- Colegio Aldemar Rojas Plazas (2017) *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá.
- Colegio La Estancia San Isidro Labrador IED (2017) *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá.
- Colegio la Gaitana I.E.D. (1994). *Informe de Gestión 2016*. Bogotá
- Colegio Naciones Unidas (2017). *Proyecto Educativo Institucional*. Bogotá-Colombia. IED Naciones Unidas. Recuperado de [http://www.colegionacionesunidasied.com/pdf/pei/PEI%202012%20\(1\).pdf](http://www.colegionacionesunidasied.com/pdf/pei/PEI%202012%20(1).pdf).
- Coll, C. (1992). Una aproximación psicopedagógica a la elaboración del currículum. *Psicología y Currículum, 1-8*. Obtenido de http://www.cucs.udg.mx/avisos/Martha_Pacheco/Software%20e%20hipertexto/Antologia_Electronica_pa121/Coll_cap2.PDF
- Covey, S. (2009). *Cómo los mejores líderes generan confianza*. Editorial Linkage. Burlington.
- Cuevas, M., Díaz, F, E Hidalgo, V. (2007). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. La Teoría del Liderazgo Transformacional. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=MYZPBQAAQBAJ&pg=PA203&dq=Cuevas,+D%C3%ADaz+e+Hidalgo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwid3c2o6enXAhXJQSYKHR3iCeYQ6AEIJDA#v=onepage&q=Cuevas%2C%20D%C3%ADaz%20e%20Hidalgo&f=false>
- De la Orden, A. (1991). El éxito escolar. *Revista complutense de educación, 1(2)*.
- De Zubiría, J. Acero, H. & Calentura, L. (2002). *Factores que intervienen en la calidad de las instituciones educativas de Bogotá*. Instituto Alberto Merani. Tesis de grado laureada.
- Evans, J., & Linsay, W (2000). *Administración y control de la calidad*. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci__n_para_la_calidad_y_

- Fernández D, (2005) *La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas Educación XXI*, núm. 8, 2005, pp. 67-86 Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España. obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70600803>
- Flick, U (2004) *Introducción a la Investigación Cualitativa*, Ediciones Morata S. L., Madrid. obtenido de https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjWqL_MnYXYAhWBQt8KHSq3Dn8QFggpMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.u-cursos.cl%2Ffilosofia%2F2009%2F2%2FEDU203%2F1%2Fmaterial_docente%2Fbajar%3Fid_material%3D469326&usg=AOvVaw0RxCrYcQ082frai3EpWSge
- Franco, M. (2012). El Pensamiento Estratégico en los Gerentes Basado en la Filosofía de los Institutos Autónomos del Sector Público. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(3) 46-58.
- García, E. (2006). Relación entre estilos de liderazgo y bases de poder en las enfermeras. *Revista latino americana de enfermagen*. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-1692009000300003&script=sci_arttext&tlng=es.
- Glasser, B. y A. Strauss. (1967). El método de comparación constante de análisis cualitativo. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company. Recuperado de <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ginfestad/biblio/1.10.%20Glaser%20y%20Strauss.%20El%20metodo...pdf>.
- Gutiérrez, A. (2017). *Tesis: "El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepción de los docentes en las IES: José Carlos Mariátegui aplicación una, San José y Técnico Artesanal Uros Chulluni"*. Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Hellriegel & Slocum. (2004). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de https://books.google.com.co/books/about/Comportamiento_organizational.html?id=Go7JhoqpwsWC&redir_esc=y.

- Hernández, L. (2012). El liderazgo y el ambiente como agentes modificadores de la cultura educativa. México. *Visión educativa iunaes*, 6 (13), 78-88. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3995934.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación*. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Kofman, F. (2001). *Metamanagment. Tomo 1: Principios*. Ediciones Garnica. Argentina.
- Leithwood, K. (2004). *Cómo el liderazgo influye en el aprendizaje de los estudiantes. Universidad de Minnesota*. EEUU. Recuperado de <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>
- Ley 115. Ley General de Educación Colombia. Capítulos (I, V y VI) p. 22 de febrero 8 de 1994. obtenido de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Martínez, V., & Pérez, O. (2009). Diversos condicionantes del fracaso escolar en la educación secundaria. *Revista Iberoamericana de Educación* (51), 67-85.
- Maureira et al., (2014) *Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido*. Universidad Católica Silva Henríquez. Chile.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía N° 34. *Guía para el mejoramiento institucional al plan de mejoramiento*. Obtenido de http://mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación "La Educación en Colombia"*.
- Molina, D., Blanco, N., & García, S. (2013). El profesorado y "su lugar" para estudiantes de Bachillerato. Hallazgos de una investigación sobre trayectorias de éxito escolar. *Educação. Revista do Centro de Educação*, 38(2), 265-276.
- Moreno Torres, M. (2009). ¿Por qué aprenden los estudiantes? Los objetivos del logro y su relación con el éxito o fracaso escolar. *Zona próxima*, 184-195. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85313003013>

- Murillo, J. (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. *Convenio Andrés Bello*.
- Organización de Estados Iberoamericanos, (2017). *Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica*. Instituto de Evaluación (IESME) de la OEI. Madrid, España. Impreso en agosto de 2017. ISBN: 978-84-7666-672-1
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). *La educación en Colombia*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Pedraja, L. Rodríguez, E., & Villarroel, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Revista chilena de ingeniería*, 20 (3), pp. 376-385. Recuperado de http://www.ingeniare.cl/d.php?pdf=components/com_ingeniare/pdf/77/art12.pdf&n=Leadership%20styles%20and%20human%20resources%20management:%20theoretical%20reflection%20about%20the%20impact%20on%20the%20middle%20school%20student%20results
- Perrenoud, P. (2008). El "currículum" real y el trabajo escolar. En *La construcción del éxito y del fracaso escolar Hacia un análisis del éxito, del fracaso y de las desigualdades como realidades construidas por el sistema escolar* (Primera ed., págs. 199-226). Madrid, España: Ediciones Morata. Recuperado de http://www.terras.edu.ar/biblioteca/6/6PE_Perrenoud_Unidad_1.pdf
- Plan Decenal de Educación 2016-2026 (PDE). Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.plandecenal.edu.co/cms/images/PLAN%20NACIONAL%20DECENAL%20DE%20EDUCACION%20DA%20EDICION_271117.pdf
- Real Academia de la Lengua Española. (2017). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. España.
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao*. Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1302/1/2012_Reyes_Liderazgo%20directivo%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20el%20nivel%20secundario%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla-%20Callao.pdf

- Riveros, A. (2012). *La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional*. Universidad de la Sabana. Recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1845/2890>.
- Rodríguez, C., & Valdivieso, A. (2008). El éxito escolar de alumnos en condiciones adversas. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 38(1-2), 81-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27012437005>
- Rogero, J. (2014). Éxito escolar, éxito social y los excluidos del éxito. *Revista nacional e internacional de educación inclusiva*, 07(2).
- Rojas Alfredo & Gaspar Fernando. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>.
- Rojas, B. (2010). *Investigación cualitativa. Fundamentos y Praxis*. Caracas: Fedeupel. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=qC2uAwAAQBAJ&pg=PA36&dq=Investigaci%C3%B3n+cualitativa.+Fundamentos+y+Praxis+rojas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjXnvOk5u7XAhVLRCYKHXYXNBH4Q6AEIJTAA#v=onepage&q=Investigaci%C3%B3n%20cualitativa.%20Fundamentos%20y%20Praxis%20rojas&f=false>.
- Romo, J (2014). Liderazgo eficaz para la mejora escolar. un estudio de caso del programa escuelas de calidad en el centro de México. México, *Revista Panamericana de Pedagogía*, 21, 79-99 Recuperado de <http://biblio.upmx.mx/textos/r0010511.pdf>
- Sánchez, V. Tapia, C. & Becerra, S. (2006) Liderazgo: una mirada desde directivos, profesores y alumnos. Santiago de Chile, Chile. *Revista de Psicología*, 15 (2), 29-52
- Sandoval-Estupiñán et al (2008) *Institución educativa y Empresa. Dos organizaciones humanas distintas* (1 ed.). Navarra, España: Ediciones universidad de Navarra S.A.
- Santos - Guerra, M. A. (2000). *La luz del prisma para comprender las organizaciones educativas*. Ediciones Aljibe.
- Siliceo, A., Angulo, B., & Siliceo, F. (2001). *Liderazgo: El don de servicio ¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores?* México D.F, México: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://www.estrategiamagazine.com/wp-content/uploads/2013/02/Liderazgo-El-Don-De-Servicio.pdf>

- Taylor, S. & Bogdan, R. (2000). *Inducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España, Paidós (3) Recuperado de <http://www.terras.edu.ar/aula/cursos/10/biblio/10TAYLOR-S-J-BOGDAN-R-Methodologia-cualitativa.pdf>
- UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Imbunche Ediciones Ltda.
- Zarate, D. (2011). *Tesis: "Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia"*, Lima. Lima, Perú.

Anexos

Anexo A. Carta de invitación al rector de cada colegio.



Bogotá D.C. 31 de agosto

Licenciada:
MYRIAM LUCY TARQUINO PUERTO
Rectora
Colegio La Gaitana (IED)

Respetada licenciada, reciba un cordial saludo.

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Educación de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto de investigación titulado: "Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa desde la perspectiva de cuatro colegios oficiales de Bogotá", en la Ruta de Formación de Docente establecida entre la Universidad y la Secretaría de Educación de Bogotá. El estudio tiene la finalidad de reconocer de qué manera el liderazgo directivo incide en el éxito escolar, y como esta incidencia impacta la calidad educativa de la Institución Educativa Distrital la Gaitana, para aportar a la institución una mirada Holística de la influencia del liderazgo en dos aspectos de importancia en el desarrollo de su Proyecto Educativo Institucional y la dirección.

Por otra parte los hallazgos de esta investigación de carácter cualitativo con diseños de teoría fundamentada, posibilitará transitar por nuevas concepciones sobre lo que implica la acción directiva en el éxito escolar y de ésta manera, encontrar nuevos caminos para crecer en la calidad de la institución. De igual forma, buscará que los directivos docentes tengan una perspectiva más clara sobre las afectaciones de sus acciones en los aspectos antes mencionados y así puedan establecerse planes de mejoramiento que potencie la calidad educativa de la institución.

Para nosotros es importante contar con la participación de su Colegio, ya que uno de los objetivos de la Ruta de Formación es que los docentes que se forman en programas de posgrado de la U. de La Sabana aporten a sus contextos de prácticas desde procesos formales de investigación científica. Por lo tanto, si contamos con su autorización, implementaremos entrevistas a profundidad de los directivos docentes y grupos focales en docentes y estudiantes de educación media. Para el desarrollo de las entrevistas y los grupos focales se utilizará una guía de tópicos, la cual fue diseñada por los investigadores, validada por pares expertos y se realizó una prueba piloto para corroborar la pertinencia y la coherencia para responder a la finalidad de la investigación.

La participación de su Institución es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. El reporte final de la investigación será socializado con su Institución oportunamente. Si usted desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes al siguiente correo: angelarube@unisabana.edu.co o comunicarse a los siguientes teléfonos en la Facultad de Educación: 861-5555 ext. 2245-2241.

Cordialmente,

ANGELA MARIA RUBIANO BELLO
311 250 63 62
angelarube@unisabana.edu.co
Asesora de Investigación



Chía, 30 de agosto de 2017

Doctor:
RUSBER ORLANDO RODRIGUEZ SEGURA
Rector
Colegio Naciones Unidas (IED)

Respetado Dr. Rusber:

Reciba un cordial saludo.

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Educación de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto de investigación titulado: "Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa desde la perspectiva de cuatro colegios oficiales de Bogotá", en la Ruta de Formación de Docente establecida entre la Universidad y la Secretaría de Educación de Bogotá. El estudio tiene la finalidad de reconocer de qué manera el liderazgo directivo incide en el éxito escolar, y como esta incidencia impacta la calidad educativa de la institución educativa Naciones Unidas, para aportar a la institución una mirada Holística de la influencia del liderazgo en dos aspectos de importancia en el desarrollo de su Proyecto Educativo Institucional y la dirección.

Por otra parte los hallazgos de esta investigación de carácter cualitativo con diseños de teoría fundamentada, posibilitará transitar por nuevas concepciones sobre lo que implica la acción directiva en el éxito escolar y de ésta manera, encontrar nuevos caminos para crecer en la calidad de la institución. De igual forma, buscará que los directivos docentes tengan una perspectiva más clara sobre las afectaciones de sus acciones en los aspectos antes mencionados y así puedan establecerse planes de mejoramiento que potencie la calidad educativa de la institución.

Para nosotros es importante contar con la participación de su Colegio, ya que uno de los objetivos de la Ruta de Formación es que los docentes que se forman en programas de posgrado de la U. de La Sabana aporten a sus contextos de prácticas desde procesos formales de investigación científica. Por lo tanto, si contamos con su autorización, implementaremos entrevistas a profundidad de los directivos docentes y grupos focales en docentes y estudiantes de educación media. Para el desarrollo de las entrevistas y los grupos focales se utilizará una guía de tópicos, la cual fue diseñada por los investigadores, validada por pares expertos y se realizó una prueba piloto para corroborar la pertinencia y la coherencia para responder a la finalidad de la investigación.

La participación de su Institución es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. El reporte final de la investigación será socializado con su Institución oportunamente. Si usted desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes al siguiente correo: angelarube@unisabana.edu.co o comunicarse a los siguientes teléfonos en la Facultad de Educación: 861-5555 ext. 2245-2241.

Cordialmente,

ANGELA MARIA RUBIANO BELLO
311 250 63 62
angelarube@unisabana.edu.co
Asesora de Investigación



Chía, 30 de agosto de 2017

Señora:
MARIA VIRGINIA SALINAS BUSTOS
Rectora
COLEGIO LA ESTANCIA SAN ISIDRO LABRADOR IED

Respetada Rectora:

Reciba un cordial saludo.

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Educación de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto de investigación titulado: "Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa desde la perspectiva de cuatro colegios oficiales de Bogotá", en la Ruta de Formación de Docente establecida entre la Universidad y la Secretaría de Educación de Bogotá. El estudio tiene la finalidad de reconocer de qué manera el liderazgo directivo incide en el éxito escolar, y como esta incidencia impacta la calidad educativa de la institución educativa La Estancia San Isidro Labrador, para aportar a la institución una mirada Holística de la influencia del liderazgo en dos aspectos de importancia en el desarrollo de su Proyecto Educativo Institucional y la dirección.

Por otra parte, los hallazgos de esta investigación de carácter cualitativo con diseños de teoría fundamentada, posibilitará transitar por nuevas concepciones sobre lo que implica la acción directiva en el éxito escolar y de ésta manera, encontrar nuevos caminos para crecer en la calidad de la institución. De igual forma, buscará que los directivos docentes tengan una perspectiva más clara sobre las afectaciones de sus acciones en los aspectos antes mencionados y así puedan establecerse planes de mejoramiento que potencie la calidad educativa de la institución.

Para nosotros es importante contar con la participación de su Colegio, ya que uno de los objetivos de la Ruta de Formación es que los docentes que se forman en programas de posgrado de la Universidad de La Sabana aporten a sus contextos de prácticas desde procesos formales de investigación científica. Por lo tanto, si contamos con su autorización, implementaremos entrevistas a profundidad de los directivos docentes y grupos focales en docenes y estudiantes de educación media. Para el desarrollo de las entrevistas y los grupos focales se utilizará una guía de tópicos, la cual fue diseñada por los investigadores, validada por pares expertos y se realizó una prueba piloto para corroborar la pertinencia y la coherencia para responder a la finalidad de la investigación.

La participación de su Institución es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. El reporte final de la investigación será socializado con su Institución oportunamente. Si usted desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes al siguiente correo: angelarube@unisabana.edu.co o comunicarse a los siguientes teléfonos en la Facultad de Educación: 861-5555 ext. 2245-2241.

Cordialmente,

ANGELA MARIA RUBIANO BELLO
311 250 63 62
angelarube@unisabana.edu.co
Investigadora Principal



Bogotá, 1 de Septiembre de 2017

Doctor:
DUMER ANTONIO PEDRAZA
Rector
Colegio Aldemar Rojas Plazas

Respetado Dr. Pedraza:

Reciba un cordial saludo.

Somos un grupo de investigación de la Maestría en Educación de la Universidad de La Sabana y adelantamos el proyecto de investigación titulado: "Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa desde la perspectiva de cuatro colegios oficiales de Bogotá.", en la Ruta de Formación de Docente establecida entre la Universidad y la Secretaría de Educación de Bogotá. El estudio tiene la finalidad de reconocer de qué manera el liderazgo directivo incide en el éxito escolar, y como esta incidencia impacta la calidad educativa de la institución educativa Aldemar Rojas Plazas, para aportar a la institución una mirada Holística de la influencia del liderazgo en dos aspectos de importancia en el desarrollo de su Proyecto Educativo Institucional y la dirección.

Por otra parte los hallazgos de esta investigación de carácter cualitativo con diseños de teoría fundamentada, posibilitará transitar por nuevas concepciones sobre lo que implica la acción directiva en el éxito escolar y de ésta manera, encontrar nuevos caminos para crecer en la calidad de la institución. De igual forma, buscará que los directivos docentes tengan una perspectiva más clara sobre las afectaciones de sus acciones en los aspectos antes mencionados y así puedan establecerse planes de mejoramiento que potencie la calidad educativa de la institución.

Para nosotros es importante contar con la participación de su Colegio, ya que uno de los objetivos de la Ruta de Formación es que los docentes que se forman en programas de posgrado de la U. de La Sabana aporten a sus contextos de prácticas desde procesos formales de investigación científica. Por lo tanto, si contamos con su autorización, implementaremos entrevistas a profundidad de los directivos docentes y grupos focales en docentes y estudiantes de educación media. Para el desarrollo de las entrevistas y los grupos focales se utilizará una guía de tópicos, la cual fue diseñada por los investigadores, validada por pares expertos y se realizó una prueba piloto para corroborar la pertinencia y la coherencia para responder a la finalidad de la investigación.

La participación de su Institución es de carácter voluntaria y se garantiza confidencialidad en el manejo de la información, la cual será empleada exclusivamente con fines de investigación. El reporte final de la investigación será socializado con su Institución oportunamente. Si usted desea ampliar la información sobre este proyecto, podrá dirigir sus inquietudes al siguiente correo: angelarube@unisabana.edu.co o comunicarse a los siguientes teléfonos en la Facultad de Educación: 861-5555 ext. 2245-2241.

Cordialmente,

ANGELA MARIA RUBIANO BELLO
311 250 63 62
angelarube@unisabana.edu.co
Docente Asesora

Anexo B. Formatos de consentimientos informados.



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS**

Proyecto de investigación

Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa desde la perspectiva de cuatro colegios oficiales de Bogotá.

AUTORIZACIÓN- CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por la presente, manifiesto mi voluntad de colaborar en el desarrollo del Proyecto de investigación "Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa desde la perspectiva de cuatro colegios oficiales de Bogotá", por lo cual autorizo al equipo de investigadores para reunir la información requerida.

Manifiesto que conozco y comprendo la naturaleza y el propósito de la investigación en mención, así como el uso que se dará a la información por mí suministrada, con base en los principios éticos propios de los estudios en Ciencias Sociales.

Aclaro que tengo la libertad de retirarme como participante de la investigación, si así lo deseo, y que se me ha dado la oportunidad de preguntar acerca del mismo, cuando lo considere necesario. Para ello cuento con la voluntad expresa del equipo investigador, quienes estarán dispuestos a responder mis interrogantes.

Manifiesto que he leído y comprendido perfectamente lo anterior y que todos los espacios en blanco han sido completados antes de mi firma y me encuentro en capacidad de expresar mi consentimiento.

Nombre del Docente: _____ Edad: _____

Firma del Docente: _____

C.C. No. _____ expedida en _____

Institución Educativa donde labora: _____

Grado que tiene a cargo: _____

Años de antigüedad en la Institución: _____

Ciudad: _____ Departamento: _____

Dirección donde deseo recibir correspondencia: _____

Teléfono: _____ Correo electrónico: _____

Fecha de diligenciamiento: _____



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa desde la perspectiva de cuatro colegios oficiales de Bogotá.

AUTORIZACIÓN- CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por la presente, manifiesto mi voluntad de colaborar en el desarrollo del Proyecto de investigación "Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa desde la perspectiva de cuatro colegios oficiales de Bogotá", por lo cual autorizo al equipo de investigadores para reunir la información requerida.

Manifiesto que conozco y comprendo la naturaleza y el propósito de la investigación en mención, así como el uso que se dará a la información por mi suministrada, con base en los principios éticos propios de los estudios en Ciencias Sociales.

Aclaro que tengo la libertad de retirarme como participante de la investigación, si así lo deseo, y que se me ha dado la oportunidad de preguntar acerca del mismo, cuando lo considere necesario. Para ello cuento con la voluntad expresa del equipo investigador, quienes estarán dispuestos a responder mis interrogantes.

Manifiesto que he leído y comprendido perfectamente lo anterior y que todos los espacios en blanco han sido completados antes de mi firma y me encuentro en capacidad de expresar mi consentimiento.

Nombre del Padre de Familia: _____ Edad: _____

Firma del Padre de Familia: _____

C.C. No. _____ expedida en _____

Institución Educativa de su hijo(a): _____

Grado en el que se encuentra su hijo: _____

Años de antigüedad en la Institución: _____

Ciudad: _____ Departamento: _____

Dirección donde deseo recibir correspondencia: _____

Teléfono: _____ Correo electrónico: _____

Fecha de diligenciamiento: _____

Anexo C. Instrumentos.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa desde la perspectiva de cuatro colegios oficiales de Bogotá.

PROTOCOLO DE GRUPOS FOCALES A ESTUDIANTES

Dirigido a: Estudiantes del nivel de educación media de las instituciones IED Naciones Unidas, IED La Estancia San Isidro Labrador, IED Aldemar Rojas Plazas e IED La Gaitana, localizados en las localidades Engativa, Ciudad Bolívar, San Cristóbal y Suba respectivamente.

Objetivo: Explorar las concepciones de los estudiantes participantes en el grupo focal de cada una de las instituciones antes mencionadas, respecto a los constructos de calidad educativa, éxito escolar, liderazgo y la posible relación entre estos.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador (a): _____

Datos de los participantes

Participante 1

- Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa: _____
- Edad: _____

Participante 2

- Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa: _____
- Edad: _____

Participante 3

- Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa: _____
- Edad: _____

Participante 4



- **Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa:**

- **Edad:** _____

Participante 5

- **Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa:**

- **Edad:** _____

Participante 6

- **Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa:**

- **Edad:** _____

El grupo focal que se realizará tiene como fin explorar los imaginarios de los constructos antes mencionados en los estudiantes de educación media de cada institución tomada para este estudio, de esta forma comprender y fundamentar la incidencia del liderazgo en el éxito escolar como factor de calidad, a partir de las diversas categorías que subyacen del conversatorio. Es importante aclarar que los datos recolectados en este grupo focal se utilizarán únicamente con fines de investigación. Durante la realización del mismo se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos.

Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Tópicos por tratar en la entrevista

Calidad Educativa:

1. ¿Describe qué es para ti la palabra “calidad”?
2. ¿Cuáles situaciones en clase las puedes calificar de calidad y cuáles no?
3. ¿Cuáles situaciones en tu colegio puedes calificar de calidad y cuáles no?
4. ¿En qué han ayudado o cómo ayudarían las prácticas de calidad educativa a tu vida y al colegio?
5. ¿Cómo aportas a mejorar la calidad de tu aprendizaje y de tu colegio?
6. ¿Qué acciones implementas para que tu colegio mejore la calidad educativa?



Éxito Escolar:

1. ¿Para ti qué es tener éxito escolar?
2. ¿De que factores depende el éxito escolar?
3. ¿Cómo logras alcanzar el éxito escolar?

Liderazgo Directivo:

1. ¿El rector y coordinador son líderes, justifica tu respuesta?
2. ¿Para ti como estudiante qué significa el término liderazgo directivo?
3. ¿Según lo que entiendes por liderazgo directivo, de qué manera has observado que tu coordinador y rector lo aplican en sus actividades diarias dentro y/o fuera del colegio?

Éxito escolar, liderazgo directivo y la calidad:

1. ¿De qué manera un buen liderazgo directivo te facilita el éxito escolar?
2. ¿Cómo consideras que la calidad educativa es afectada por el éxito escolar?
3. ¿Cómo consideras que la calidad educativa es afectada por el liderazgo del rector y del coordinador?

Fin del grupo focal.

Gracias por su participación.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa desde la perspectiva de cuatro colegios oficiales de Bogotá.

PROTOCOLO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Dirigido a: Directivos Docentes de las Instituciones Distritales; Colegio Naciones Unidas, Colegio La Estancia San Isidro Labrador, Colegio Aldemar Rojas Plazas y Colegio La Gaitana, localizados en las localidades Engativa, Ciudad Bolívar, San Cristóbal y Suba respectivamente.

Objetivo: Explorar las concepciones del directivo docente de cada una de las instituciones antes mencionadas, respecto a los constructos de calidad educativa, éxito escolar, liderazgo y la posible relación entre estos.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador (es): _____

Datos de los participantes

- **Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa:**

La entrevista que se realizará tiene como fin explorar los imaginarios de los constructos antes mencionados del directivo docente de cada institución tomada para este estudio, de esta forma comprender y fundamentar la incidencia del liderazgo como factor de calidad en el éxito escolar, a partir de las diversas categorías que subyacen de la presente entrevista. Es importante aclarar que los datos recolectados se utilizarán única y exclusivamente con fines de investigación. Durante la

realización del mismo se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de ser procesados.

Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Tópicos por tratar en la entrevista

Calidad Educativa:

1. ¿Cómo concibe el término “calidad” en los procesos directivos y pedagógicos de su institución educativa?
2. ¿Según su rol en la institución, cómo se manifiestan las acciones educativas de calidad?
3. ¿Desde su rol de directivo docente, cómo observa el impacto de las prácticas de calidad dadas en los estudiantes de su institución educativa?
4. ¿Qué tipos de herramientas de gestión de calidad educativa conoce y cuáles aplica en su institución educativa?

Éxito Escolar:

1. ¿Cómo concibe el “éxito escolar”, desde su práctica directiva?
2. ¿Desde su experiencia cuales factores influyen en el éxito escolar?
3. ¿Considera usted que el éxito escolar de sus estudiantes se fundamenta en gran medida en el liderazgo visible del directivo docente?
4. ¿Considera usted que los factores de éxito escolar son medibles a través del ISCE?

Liderazgo Directivo:

1. ¿Cómo entiende el liderazgo directivo?
2. ¿De qué manera impacta el liderazgo directivo en los procesos de gestión y planeación educativa en su colegio?
3. ¿Qué características considera usted, debe tener un directivo docente como líder en su institución?

Éxito escolar, liderazgo directivo y la calidad:

1. ¿Cómo explicaría la relación que existe, entre su liderazgo y la calidad educativa de su institución?

Fin de la entrevista

Gracias por su participación.



UNIVERSIDAD DE LA SABANA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Proyecto de investigación

Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad educativa desde la perspectiva de cuatro colegios oficiales de Bogotá.

PROTOCOLO DE GRUPOS FOCALES A DOCENTES

Dirigido a: Docentes de las instituciones IED Naciones Unidas, IED La Estancia San Isidro Labrador, IED Aldemar Rojas Plazas e IED La Gaitana, localizados en las localidades Engativa, Ciudad Bolívar, San Cristóbal y Suba respectivamente.

Objetivo: Explorar las concepciones de los docentes participantes en el grupo focal de cada una de las instituciones antes mencionadas, respecto a los constructos de calidad educativa, éxito escolar, liderazgo y la posible relación entre estos.

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Moderador (a): _____

Datos de los participantes

Participante 1

- **Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa:**

- **Tiempo en la institución:** _____

Participante 2

- **Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa:**

- **Tiempo en la institución:** _____

Participante 3

- **Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa:**

- **Tiempo en la institución:** _____

Participante 4



- **Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa:**

- **Tiempo en la institución:** _____

Participante 5

- **Nombre del participante y rol que desempeña en la institución educativa:**

- **Tiempo en la institución:** _____

El grupo focal que se realizará tiene como fin explorar los imaginarios de los constructos antes mencionados en los docentes de cada institución tomada para este estudio, de esta forma comprender y fundamentar la incidencia del liderazgo en el éxito escolar como factor de calidad, a partir de las diversas categorías que subyacen del conversatorio. Es importante aclarar que los datos recolectados en este grupo focal se utilizarán únicamente con fines de investigación. Durante la realización del mismo se realizará una grabación para aprovechar los datos un 100% a la hora de procesarlos.

Por favor manifieste en voz alta su consentimiento para la grabación.

Tópicos por tratar en la entrevista

Calidad Educativa:

1. ¿Cómo concibe el término “calidad” en los procesos directivos y pedagógicos de su institución educativa?
2. ¿Según su rol en la institución, cómo se manifiestan las acciones educativas de calidad?
3. ¿Desde su perfil de docente, cómo impactan en los estudiantes las prácticas de calidad dadas en su institución educativa?
4. ¿Qué tipos de herramientas de gestión de calidad educativa conoce y cuáles se aplican en su institución educativa?

Éxito Escolar:

1. ¿Cómo concibe el “éxito escolar”, desde su práctica docente?
2. ¿Desde su experiencia cuales factores influyen en el éxito escolar?



3. ¿Considera usted que el éxito escolar de sus estudiantes se fundamenta en gran medida en el liderazgo visible del directivo docente?
4. ¿Considera usted que los factores de éxito escolar son medibles a través del ISCE?

Liderazgo Directivo:

1. ¿Cómo concibe el liderazgo directivo?
2. ¿De qué manera impacta el liderazgo directivo en sus procesos de gestión y planeación educativa?
3. ¿Qué características considera usted, debe tener un directivo docente como líder en su institución?

Éxito escolar, liderazgo directivo y la calidad:

1. ¿Cómo explicaría la relación que existe, entre liderazgo directivo y la calidad educativa de su institución?

Fin del grupo focal.

Gracias por su participación.

Anexo D. Imágenes aplicación



Imagen 1. Entrevista Coordinador Colegio la Gaitana



Imagen 2. Entrevista Rectora Colegio La Gaitana



Imagen 3. Grupo Focal Docentes Colegio La Gaitana



Imagen 4. Grupo Focal Estudiantes de Media Colegio La Gaitana



Imagen 5. Entrevista Coordinador Colegio Naciones Unidas



Imagen 6. Entrevista Rector Colegio Naciones Unidas



Imagen 7. Grupo Focal Docentes Colegio Naciones Unidas



Imagen 8. Grupo Focal Estudiantes Naciones Unidas



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

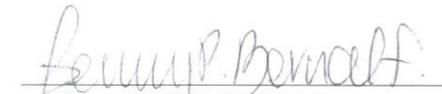
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 26 de enero de 2018, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, los estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: "*Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá*" bajo la dirección de la docente Investigadora Ángela María Rubiano

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por los estudiantes: *María Eugenia Ríos Fagua, Iván Camilo González Fuquene, Oscar Enrique Prieto Parra y Julián Andrés Moreno Reina*; los jurados les otorgaron la calificación de:

Meritoria (4.6)


P.P.
Mg. ADRIANA IVONNE RINCÓN
Jurado


Mg. JENNY BERNAL
Jurado


Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas