

**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO Y ESCUELA NORMAL
SUPERIOR INDÍGENA DE URIBIA.**

AUTORES

NOLVIS JOSEFA ORTIZ DE SOCARRÁZ

OFELIA JUDITH BERRIO MORELO

ZULEIMA ESTHER MOSCOTE REDONDO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN.

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

URIBIA - LA GUAJIRA.

AÑO 2021

**INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO Y ESCUELA NORMAL
SUPERIOR INDÍGENA DE URIBIA.**

AUTORES

NOLVIS JOSEFA ORTIZ DE SOCARRÁZ

OFELIA JUDITH BERRIO MORELO

ZULEIMA ESTHER MOSCOTE REDONDO

TRABAJO DE GRADO

ASESOR

CARLOS HUMBERTO BARRETO TOVAR

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE EDUCACIÓN.

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

URIBIA - LA GUAJIRA.

AÑO 2021

DEDICATORIA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO.

Ofrezco este triunfo primeramente a Dios y a la virgen del Carmen, posteriormente a mi familia quien me brindó su apoyo incondicional, a mis compañeras de grupo, a Yolena Pimienta, a mi Institución Alfonso López Pumarejo, a la Universidad de la Sabana por este logro alcanzado y que me permite mejorar mi desempeño como directivo docente. Muchas gracias.

ESCUELA NORMAL SUPERIOR INDÍGENA DE URIBIA.

Ante todo, dedicamos este trabajo a Dios nuestra guía espiritual, a nuestras familias, amigos y a los compañeros de grupo y de trabajo que nos brindaron su apoyo oportuno e incondicional. Y especialmente a nuestra Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia quien ha sido la motivación para avanzar, dándonos siempre la oportunidad de crecer en pedagogía y en la búsqueda de alcanzar la calidad educativa anhelada.

AGRADECIMIENTOS

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO

Después de haber culminado esta etapa de formación con éxitos, deseo agradecer a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron, a la Universidad de la Sabana a sus profesores en especial a nuestro asesor Carlos Humberto Barreto Tovar, a el Ministerio de Educación Nacional por la oportunidad para alcanzar satisfactoriamente el objetivo de graduarme como Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Muchas gracias

INSTITUCION EDUCATIVA ESCUELA NORMAL SUPERIOR INDÍGENA DE URIBIA.

Gracias a DIOS por permitirnos alcanzar esta meta, a la Universidad de la Sabana, a sus profesores excelente equipo, a nuestro asesor el profesor Carlos Humberto Tovar, por su paciencia y acompañamiento, a la gobernación de la Guajira y al Ministerio de Educación Nacional por esta oportunidad. A la Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, en cabeza de su Rectora Hermana DORA INES RUIZ ARANGO por su apoyo, confianza y motivación permanente en este proceso académico, a las compañeras de trabajo por su colaboración y apoyo constante en cada etapa de la carrera en aras de mejorar el aprendizaje de nuestros estudiantes.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
Antecedentes	13
JUSTIFICACIÓN.....	21
Pregunta de investigación.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos específicos.	22
MARCO INSTITUCIONAL.....	23
1- Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.....	24
2 Institución Educativa Alfonso López Pumarejo	25
ESTADO DEL ARTE.....	34
Antecedentes Internacionales.	34
Antecedentes Nacionales.....	39
Antecedente Local	42
MARCO TEÓRICO	47
Calidad educativa.....	47
Liderazgo Escolar	48
El Liderazgo del Directivo Docente.....	49
Liderazgo Pedagógico.....	51
Liderazgo Distribuido.	53
Liderazgo transformador	55
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....	58
Enfoque de la investigación.....	58
Alcance / Tipo de estudio de la investigación.	58
Diseño de investigación.	59
Población y muestra.....	60
Técnicas e Instrumentos para Recolectar la Información.....	61
1. La Observación.....	62
2. Entrevista.....	62
3. Grupos de discusión: Grupo focal.....	62
4. Cuestionario de encuesta.	63
PLAN DE ACCIÓN	66

CAPITULO 3. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	69
PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES.....	112
SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS	122

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de formación de los docentes: I.E Escuela Normal Superior Indígena de Uribia...	16
Tabla 2 Nivel de formación de los docentes: I.E. Alfonso López Pumarejo.....	16
Tabla 3 Escuela Normal Superior Indígena: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Básica Primaria.	17
Tabla 4 Escuela Normal Superior Indígena: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Básica Secundaria.....	17
Tabla 5 Escuela Normal Superior Indígena: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Media.	17
Tabla 6 Colegio Alfonso López Pumarejo: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Básica primaria.....	18
Tabla 7 Colegio Alfonso López Pumarejo: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Básica secundaria.	18
Tabla 8 Colegio Alfonso López Pumarejo: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Media.	19
Tabla 9 Cuadro Comparativo de la Instituciones Educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.	33
Tabla 10 Antecedentes Internacionales.	38
Tabla 11 Antecedentes Nacionales.....	42
Tabla 12 Antecedente Local.	43
Tabla 13 Plan de Acción.....	68
Tabla 14 Participantes del taller Liderazgo Escolar, en la Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.	79
Tabla 15 Participantes del taller Liderazgo Escolar, en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.	84
Tabla 16 Tipos De Liderazgo: Ítems Usado En El Cuestionario De Docentes.	90
Tabla 17 Cantidad de docentes que respondieron el cuestionario en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.	91
Tabla 18 Cantidad de docentes que respondieron el cuestionario en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.	94
Tabla 19 Tabla de datos para identificar hacia donde se inclinaba el tipo de liderazgo en la institución Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.	
Tabla 20 Tabla de datos para identificar hacia donde se inclinaba el tipo de liderazgo en la institución Alfonso López Pumarejo.	97
Tabla 21 Codificación los participantes de ambas Instituciones.	102
Tabla 25 Encuesta Realizada Con La Investigación Denominada.....	128

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica .1 Índice Sintético de Calidad Educativa.	14
Gráfica 2 Análisis Comparativo: Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribe.	97
Gráfica 3 Análisis Comparativo: Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.	97

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.....	24
Figura 2 Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.....	25
Figura 3 Evidencias de los participantes en la socialización del poster en la Escuela Normal Superior Indígena De Uribia.	122
Figura 4 Participantes en la socialización del poster.....	123
Figura 5 Poster del proyecto Incidencia Del Liderazgo Directivo En La Calidad Educativa De Las Institución Educativa Alfonso López Pumarejo Y Escuela Normal Superior Indígena De Uribia.	124
Figura 6 Evidencias Del Taller Liderazgo Escolar Por La Plataforma Meet.	125
Figura 7 Dialogo con algunos miembros de la comunidad sobre percepciones y prácticas de liderazgo en la escuela.	129
Figura 8 Socialización de preguntas sobre el liderazgo escolar.....	135

RESUMEN

La investigación realizada sobre la incidencia del liderazgo directivo en la calidad educativa en las instituciones Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, ubicadas en el casco Urbano del Municipio de Uribia- La Guajira (Colombia), es un estudio que indaga sobre las percepciones de los actores educativos sobre el liderazgo que se ejerce en sus instituciones, especialmente de los directivos, y las prácticas que identifican el tipo de liderazgo que se resalta en la institución. Este es un estudio de tipo cualitativo, con alcance descriptivo y un diseño de investigación acción participación. Se trabajó con muestra por conveniencia y se

recogió la información a través de encuesta, grupo focal y entrevistas a los diferentes actores.

El marco teórico referencia los aportes de diferentes autores sobre calidad educativa como una construcción colectiva, mediada por la autoevaluación reflexiva y auto reguladora que favorezca la toma de decisiones y la mejora de los procesos institucionales. (Colom,1984), (Mockus,1978), (Magendzo,1986). También se considera la calidad educativa más allá de los resultados de las pruebas estandarizadas, para atender también las necesidades y anhelos de los estudiantes (Cajiao,2010). El liderazgo escolar y los tipos de liderazgo estuvieron referenciados, principalmente, en los aportes de Robinsón, Bush y Sun (2016), Bolívar (2010). Los resultados obtenidos reflejan las percepciones que hay en ambas instituciones educativas sobre el liderazgo directivo, el reconocimiento de los valores y cualidades de los directivos como líderes y la tendencia hacia el liderazgo escolar en el cual pueden coexistir distintos estilos de liderazgos, que respondan a la necesidad y características de cada institución educativa.

Palabras claves: Calidad educativa, liderazgo escolar, liderazgo directivo, tipos de liderazgo, La Guajira.

INTRODUCCIÓN

La institución educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, están ubicadas en la zona urbana, del Municipio como Uribia, cuya población mayoritaria pertenece a la etnia Wayuu, la cual conserva mucha de sus costumbres y tradiciones, a pesar de convivir con poblaciones no Wayuu (Alijunas), provenientes de otras partes del departamento de la Guajira u otras regiones del caribe e interior del país, especialmente la comunidad antioqueña. Además, de la población migrante del hermano país de Venezuela.

Esta diversidad cultural y social, identifica a la población estudiantil y comunidad educativa en general, que interactúan en ambas instituciones educativas, se convierten en un reto, para ofrecer una educación pertinente que atienda sus necesidades culturales y sociales, a la vez que responda a las exigencias del sistema educativo nacional y sus estándares de calidad, de tal manera que los estudiantes de esta región tengan las competencias requeridas para desempeñarse en un mundo globalizado y cambiante, pero manteniendo su identidad cultural y social, disfrutando de la riqueza intercultural que le ofrece su entorno.

El proyecto de investigación Incidencia del liderazgo directivo en la calidad educativa de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, es un estudio de corte cualitativo y cuyo alcance es descriptivo, con un diseño de investigación de acción participación, en tanto busca identificar las percepciones que tiene la comunidad educativa sobre el tipo de liderazgo que ejercen los directivos y cómo esto se evidencia en las prácticas de liderazgo que realizan en su gestión directiva.

El liderazgo escolar es reconocido como uno de los factores que incide directa e indirectamente en la calidad educativa, después del trabajo docente en las aulas, es por eso que hacer este estudio está encaminado a resignificar el papel del directivo docente más allá de su labor administrativa, dándole un papel de líder que influye sobre su equipo de trabajo, que motiva y acompaña el logro de las metas y objetivos, que se involucra en los procesos pedagógicos y curriculares, promueve y extiende el liderazgo entre sus colaboradores, además de brindar y gestionar los recursos humanos y materiales que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.

Al indagar las percepciones de liderazgo directivo que tienen estas dos instituciones, se espera que la comunidad educativa reflexione sobre el liderazgo escolar, la importancia de éste para lograr la calidad educativa y qué tipo de liderazgo se necesita fortalecer en cada una de las instituciones de acuerdo con los propósitos formativos y el contexto sociocultural en el cual se encuentra inmersa.

Para ello se recurrió a técnicas de indagación como son la entrevista en profundidad, la encuesta y los grupos de discusión para recolectar la información necesaria para caracterizar el tipo de liderazgo directivo y las prácticas que los acompañan, de tal manera que se haga un análisis de cómo estas inciden en la calidad educativa de las instituciones estudiadas.

Los resultados reflejan los hallazgos encontrados en la investigación, que atienden a un plan de acción que busca responder a los objetivos de esta, como son las percepciones de la comunidad educativa sobre liderazgo, el tipo de liderazgo que se percibe de acuerdo con las teorías y las prácticas de liderazgo que se reconocen en estas dos instituciones.

CAPITULO 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Antecedentes

Calidad Educativa en el Departamento de La Guajira.

“En la Constitución Política de Colombia, el artículo 67 establece que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. En línea con ese planteamiento, la calidad de la educación está relacionada con la capacidad de los sistemas educativos para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, de modo que se logre preparar a los estudiantes para afrontar con posibilidades de éxito los retos que encontrarán a lo largo de la vida en sus diferentes contextos (personales, familiares, religiosos, sociales y profesionales). Dichos contextos tendrán incidencia directa en la forma que se comprende el concepto de calidad de la educación.” (Documento 360 pág. 2)

“En este orden de ideas, conocer y realizar seguimiento a los factores relacionados con la posibilidad de formar ciudadanos competentes, en línea con las características culturales y la capacidad productiva local y regional, se convierte en una clara necesidad del departamento de La Guajira,” (documento 360 pág. 3)

Este es un departamento que se encuentra ubicado en la parte norte de Colombia, cuenta con 15 municipios, los cuales se encuentran ubicados en el alta, media y baja guajira, con una población conformada por indígenas Wayuu y Ali juna (no Wayuu).

Por todo lo anterior es necesario desarrollar una política de calidad en la educación preescolar básica y media, cumpliendo con los derechos básicos de aprendizaje y el fortalecimiento de la gestión escolar.

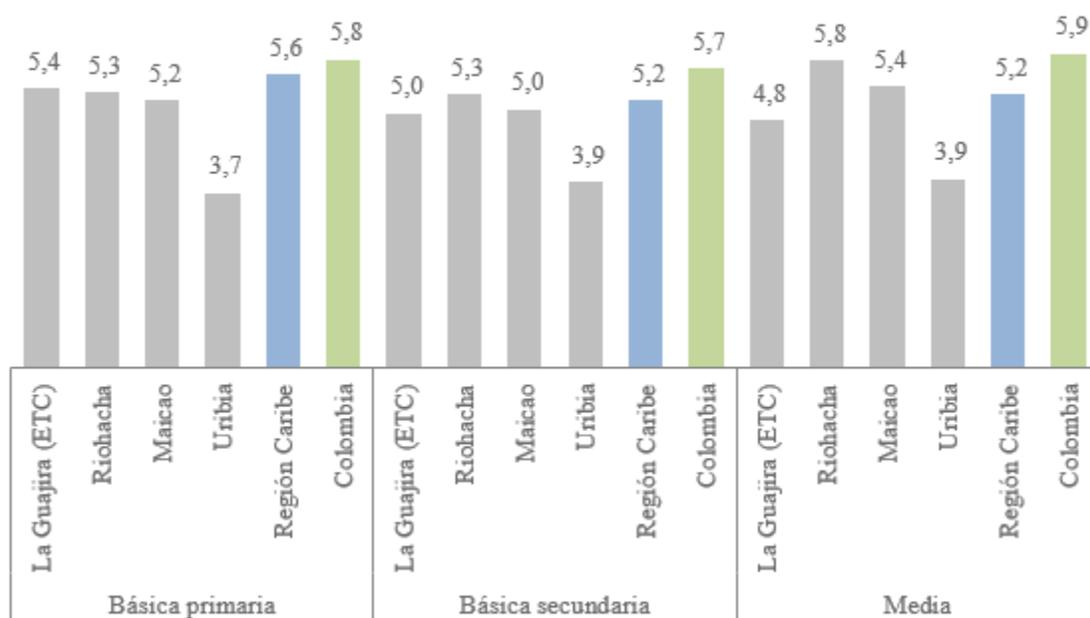
Es necesario resaltar, la formación de los profesores y directivos docentes en el mejoramiento de la calidad educativa. Es decir, los maestros deben de estar mejor preparados para impartir a los estudiantes una educación de calidad, a través de unas buenas prácticas pedagógicas.

La educación en cada uno de los municipios del departamento de la guajira continúa siendo la gran preocupación a nivel local, regional y nacional, buscando entonces posibilidades de mejorar este panorama que tanto afecta a nuestra sociedad.

A pesar de la implementación de muchas estrategias dirigidas por los entes territoriales a lo largo de nuestra región, en aras de buscar otros mecanismos que nos puedan conducir a la buena orientación de los procesos educativos, se persiste en continuar teniendo resultados bajos en calidad educativa. Debido a esta situación, el ministerio de educación ha establecido unas estrategias de seguimiento al proceso académico de todo el país en aras de conocer los resultados de los centros educativos y sean para cada municipio un diagnóstico orientador de las escuelas.

En cuanto al índice sintético de calidad educativa. Los resultados en el Departamento de La Guajira son los siguientes:

Gráfico 3. Índice Sintético de Calidad Educativa para las ETC de La Guajira 2017



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Gráfica .1 Índice Sintético de Calidad Educativa.

En el caso de la básica primaria, el ISCE para las ETC de Maicao, Riohacha y los municipios no certificados son menores al ISCE promedio que el indicador obtenido por la región y el país; Mientras que Uribia se encuentra muy por debajo de sus pares en el departamento con un índice sintético igual a 3.7. Con respecto a la Básica Secundaria, el ISCE de Riohacha, igual a 5.3, se ubica por encima del promedio de la región Caribe, aunque por debajo del índice promedio nacional.

Los municipios no certificados y Maicao presentan un puntaje idéntico, mientras que Uribia vuelve a estar en el último lugar con un ISCE de 3.9. A nivel de media, Riohacha goza de una posición aventajada en el departamento, contando con un ISCE de 5.8, superior al de la región Caribe y tan solo 10 puntos básicos por debajo del promedio nacional. Le siguen Maicao (5.4), los municipios no certificados (4.8), y Uribia (3.9). Es preocupante la situación de la ETC de Uribia, pues en todos los niveles educativos considerados puntúa por debajo del resto de ETC del departamento, e incluso del país y la región. (360°, 2018, págs. 15-16)

Por lo anterior, el municipio de Uribí busca el mejoramiento de la calidad educativa implementando año a año herramientas de trabajo que favorezcan los procesos pedagógicos en cada uno de los establecimientos educativos, y a partir del 2018, se implementan programa para mejorar la calidad educativa.

El “Programa para una Educación de Calidad” es una propuesta que nace de una alianza entre la Universidad del Magdalena y el municipio de Uribí, a través del Grupo de Investigación de Análisis en Ciencias Económicas – Gace – y la secretaría de Educación del municipio. Están comprometidos 1.309 directivos y docentes de los establecimientos educativos de Uribia. Con ellos se inició un ciclo de diplomados que tienen como objetivo aportar a la calidad educativa, constituyéndose en una temática de carácter obligatorio en la enseñanza en las escuelas de esta zona de La Guajira. (Programa para mejorar la calidad educativa 2018)

Enfocándonos en la calidad educativa del municipio de Uribí específicamente en las instituciones educativas, Normal superior indígena y Alfonso López Pumarejo, podemos afirmar que los resultados no han sido los mejores académicamente, ya que existen muchos aspectos que hay que mejorar y uno de los más importantes es la falta de formación académica de los docentes especialmente en zona rural. y en la zona Urbana, puede ser la falta de compromiso de algunos docentes, quienes se muestran indiferentes ante la necesidad de formación de los estudiantes.

Las instituciones educativas Alfonso López Pumarejo y la Escuela Normal Superior Indígena de Uribí, cuentan con docentes que reúnen la formación académica acorde con la disciplina que enseñan. Es de esperarse que esta fortaleza se refleje en la calidad del aprendizaje de los estudiantes y en los niveles de aprobación y de satisfacción del servicio por parte de estudiantes y padres de familia.

Nivel de formación de Docentes I.E Escuela Normal Superior Indígena de Uribia

Tabla N° 1

Niveles	Preescolar	Primaria	Secundaria y media	Programa de formación complementaria
N° de Docentes	4	24	34	4
Normalista Superior	0	4	0	0
Licenciados	4	20	34	4

Tabla 1 Nivel de formación de los docentes: I.E Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.

Tabla N°2

Niveles	Preescolar	Primaria	Secundaria y media
N° de Docentes	3	27	31
Normalista Superior	2	4	0
Licenciados	1	23	31

Tabla 2 Nivel de formación de los docentes: I.E. Alfonso López Pumarejo.

Al revisar la situación de resultados académicos de ambas instituciones se observa que el ISCE muestra pocos avances que se desprenden de los componentes que este analiza como son:

Desempeño: Se refiere los resultados de las pruebas externas con respecto al resto del país.

Progreso: Se refiere a cuanto ha mejorado en sus resultados la institución educativa, en relación con el año anterior.

Eficiencia: Se refiere al número de estudiantes que aprueban el año.

Ambiente escolar: Se refiere al ambiente escolar en las aulas de clase.

ESCUELA NORMAL SUPERIOR INDÍGENA DE URIBIA.

En los últimos años la Escuela Normal ha tenido unos resultados discretos en el Índice Sintético de Calidad (ISCE).

Tabla N°3.

Básica Primaria

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente Escolar	ISCE	MMA
2018	2,14	0,35	0,98	0,75	4,22	4,64
2017	2,11	0,38	0,92	0,75	4,17	4,40
2016	1,95	0,27	0,87	0,74	3,83	4,22
2015	1,97	0,58	-	0,74	3,29	

Tabla 3 Escuela Normal Superior Indígena: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Básica Primaria.

Básica Secundaria

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente Escolar	ISCE	MMA
2018	2,18	0,68	0,82	0,76	4,43	4,69
2017	2,16	0,42	0,85	0,74	4,17	4,37
2016	1,98	0,00	0,92	0,75	3,65	4,13
2015	2,05	0,42	-	0,76	3,22	

Tabla 4 Escuela Normal Superior Indígena: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Básica Secundaria.

Media

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente Escolar	ISCE	MMA
2018	2,23	0,55	1,82		4,59	4,45
2017	2,22	0,01	1,78		4,01	4,28
2016	2,12	0,20	1,87		4,01	4,15
2015	2,13	0,20	-		2,33	

Tabla 5 Escuela Normal Superior Indígena: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Media.

Este informe publicado en 2018, del cuatrienio, refleja como los resultados del componente desempeño han ido creciendo de manera mínima, por lo que el progreso es igual de escaso. La eficiencia aumento, pero como muestra en tabla 3.0 en 2018, aumento el número de reprobados.

En el cuatrienio la Escuela Normal sólo logro alcanzar la MMA en la Media.

Aunque falta mucho por mejorar, la Escuela Normal ocupa el primer lugar en resultados Saber 11 en el Municipio de Uribia.

Esta situación es muy importante ya que, como Institución formadora de maestros, la calidad académica debe ser sobresaliente, ya que especialmente, los que optan por ingresar al Programa de Formación Complementaria van a ser los maestros de los niños de las comunidades Wayuu.

COLEGIO ALFONSO LOPEZ PUMAREJO

En cuanto a resultados académico por evaluación externa podemos mostrar la tabla que muestra el índice sintético histórico de la institución.

Básica primaria

Año	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ISCE	MMA
2018	2.06	0.49	0.89	0.74	4.18	4.22
2017	2.06	0.00	0.97	0.73	3.76	3.98
2016	2.11	0.00	0.95	0.79	3.85	3,81
2015	2.17	0.00	0.80	0.78	3.75	

Tabla 6 Colegio Alfonso López Pumarejo: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Básica primaria.

Básica secundaria

Año	Desempeño	progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ISCE	MMA
2018	2,08	0,42	0.91	0,74	4.15	4.16
2017	2.04	0.44	0,89	0,75	4.11	3.84
2016	2.03	0.41	0,89	0.77	4.10	3.60
2015	2.02	0,00	0.74	0.77	3-52	

Tabla 7 Colegio Alfonso López Pumarejo: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Básica secundaria.

Media

Año	Desempeño	progreso	Eficiencia	Ambiente escolar	ISCE	MMA
2018	2.07	0.57	1,90		4.52	4.19
2017	1.98	0.05	1.88		3.91	4.02
2016	2.00	0.00	1.93		3.93	3.89
2015	2.07	0.00			2.07	

Tabla 8 Colegio Alfonso López Pumarejo: Resultados del Índice Sintético de Calidad (ISCE). Media.

La Institución Educativa Alfonso López Pumarejo muestra resultados que han fluctuado entre alto y bajo en lo referido a este cuatrienio. El componente de desempeño en básica primaria muestra descenso en sus resultados, la básica secundaria muestra avances pequeños en cada año, mientras la media es inconstante en sus resultados, entre subir y bajar.

Entonces, el Índice sintético (ISCE) en primaria ha mostrado un aumento. En secundaria un leve aumento para el año 2018, para la media se observó un aumento, es de resaltar que en el año 2016 la Institución Alfonso López Pumarejo logró superar la meta mínima (MMA) logrando el estímulo que entregaba el MEN.

Este panorama puede resultar muchas razones que han podido ser percibidas por la observación y vivencia cotidiana en la institución como puede ser la falta de compromiso de los docentes que se evidencia en el ausentismo (registro de ausencia docentes), las estrategias limitadas que utiliza para su clase, el autoritarismo en el aula que es queja de los estudiantes, así como la forma de expresarse/trato con ellos (autoevaluación institucional. Formatos estudiantes); además se le adiciona la queja de padres de familia a este respecto y la inconformidad por la forma de evaluar de los docentes.

Esta serie de situaciones que crean estrés laboral, malas relaciones, conflictos entre los miembros de la comunidad educativa, son tratadas de resolver por el Rector y demás directivos logrando controlar la situación, para resolver el conflicto del momento.

Es este escenario donde el directivo actúa de la mejor manera tratando de atender todos los frentes desde la carencia de agua, pasando por la calidad del servicio de alimentación y la atención a los formatos y exigencias de la secretaria de educación que se suma a las situaciones institucionales, pareciera que es solo un administrador de situaciones cotidianas. Trabajando en la inmediatez sin tiempo de trabajar el presente pensando en el futuro.

Es así como se observa que en ambas instituciones la urgencia le quita espacio a lo importante y esto se refleja en las pocas oportunidades de dialogo, reflexión o discusión que se evidencian en los pocos espacios

que se generan desde la dirección educativa para reuniones de área, equipo de gestión, comunidades de aprendizaje o consejo académico (Actas y registros)

Es entonces la labor del directivo más de administración de recursos, limitando la formación humana que es la esencia de las instituciones educativas. Para ello el directivo debe ejercer un liderazgo que movilice las estructuras organizacionales de la institución para lograr las metas propuestas dentro de un clima laboral positivo y productivo. Es entonces que planteamos la mirada desde un directivo que lidere para educar, para servir y hacer crecer a sus dirigidos. (Assirio, 2019)

Las instituciones educativas en su complejidad son un escenario de vida que busca ofrecer un servicio educativo acorde a las necesidades humanas y sociales. Esto tienen que llevar a repensarla desde los humanos, desde las personas que trabajamos o convivimos en ellas y como la organización institucional puede convertirse en una comunidad de aprendizaje para ser mejor en todos los aspectos directivos, pedagógicos, financieros y comunitarios.

JUSTIFICACIÓN

El liderazgo en los directivos es fundamental en cualquier organización y las Instituciones educativas no son la excepción. Cualidades como la capacidad de dirigir, ordenar, coordinar, comunicar, influyente en sus dirigidos, entre otros aspectos que son importantes para ser un buen líder. Sin embargo, no es suficiente; “liderar supone auto liderazgo, actitud de servicio, generosidad, conciencia de prescindibilidad... Porque liderar de alguna manera es educar”. (Assirio, 2019)

Por eso, ser líder consiste en promover personas, motivarlas para que puedan dar de sí lo mejor que cada una tiene para dar. Así, se va logrando hacer de este mundo, un mundo más humano.

Desde esta perspectiva el directivo es más que un administrador, es un gestor de personas que procura que se genere un ambiente escolar que promueva el crecimiento y el desarrollo de todo.

Este proyecto como una propuesta que fortalezca el rol del directivo como líder pedagógico, que haga comunidad académica y de aprendizaje y no sólo administrarla, busca que el directivo este más involucrado en la calidad educativa, más cercano a la comunidad educativa, con autoridad que da el ejemplo y el trabajo frente a sus dirigidos.

El fortalecer el liderazgo puede contribuir a tener un mayor conocimiento, seguimiento y evaluación de los procesos pedagógicos que se desarrollan en la escuela, le permitiría al directivo conocer más y mejor a sus docentes desde sus motivaciones y las estrategias de enseñanza aprendizaje que desarrolla en el aula de clase y de esa forma valorar el impacto que tiene en el aprendizaje de los estudiantes.

Además, se espera que con este proyecto que el liderazgo del directivo favorezca las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la propuesta de ambientes de aprendizaje más contextualizados, de tal forma que la relación entre planeación, estrategias de aprendizaje y evaluación sean más coherentes favoreciendo los procesos de enseñanza aprendizaje.

El directivo es potenciador y dinamizador de todos los procesos institucionales. Lograr el clima escolar acogedor y respetuoso va a aumentar los lazos de amistad, compañerismo, sentido de pertenecía y compromiso de los miembros de la comunidad educativa.

Realizar este tipo de proyectos en las instituciones educativas Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, puede impactar la forma de liderar las organizaciones educativas por parte de los directivos y desarrollar estrategias que incentiven el trabajo en equipo y fortalecer el enfoque inclusivo tan relevante por el contexto intercultural en el cual se encuentran inmersas ambas instituciones.

Pregunta de investigación.

¿De qué manera el liderazgo del directivo docente incide en la calidad educativa de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia?

Objetivo General.

Identificar de qué manera el liderazgo del directivo docente incide en la calidad educativa de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.

Objetivos específicos.

1. Identificar las percepciones que tiene la comunidad educativa sobre el liderazgo de los directivos docentes y su importancia para mejorar la calidad educativa de sus instituciones.
2. Reconocer los tipos de liderazgo y su correspondencia con el liderazgo directivo que se desarrolla en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.
3. Describir las prácticas de liderazgo directivo docente que se vivencian en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.

MARCO INSTITUCIONAL

Uribía cuenta con aproximadamente con 25 establecimientos educativos entre zona rural y urbana en esta investigación abordaremos dos instituciones educativas de la zona urbana tales como:

Colegio 1 Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia (IEENSIU) colegio 2 Institución Educativa Alfonso López Pumarejo (ALOPU) ambas instituciones de carácter oficial, mixto, que están ubicadas en el casco urbano del Municipio de Uribia en el Departamento de la Guajira, norte de Colombia.

Uribia es conocida como la “capital indígena de Colombia” porque este municipio se encuentra habitado en su mayoría por indígenas de la etnia Wayuu, que se encuentran dispersos a lo largo y ancho de la península de la Guajira, especialmente en la llamada media y alta Guajira. También está presente la población Alijunas (no Wayuu) que son oriundos de la Guajira, del caribe colombiano, además de una nutrida colonia de paisas que han llegado a crear tiendas y depósitos que han movido el comercio en el Municipio, a estos se suma la llegada masiva de venezolanos que huyen de la crisis de su país.

La etnia Wayuu mantiene en gran parte sus costumbres y tradiciones, así como su lengua materna Wayuunaiki. Se organizan por clanes, viven en rancherías y mantienen la identidad desde el territorio. Los wayuu viven del pastoreo, el comercio, las artesanías, especialmente. Las condiciones de sequía por la escasa lluvia y el terreno semidesértico los obligan a desplazarse a otras zonas para abastecerse de agua o alimentos. Con la crisis del hermano país de Venezuela las condiciones de vida son más difíciles, ya que el comercio, el trabajo y los alimentos provenían en su gran mayoría de ese país.

Uribia es un territorio que tiene una amplia frontera con Venezuela, lo que históricamente ha implicado un intercambio comercial muy importante, además de que los Wayuu son binacionales, facilitándoles el desplazamiento entre los dos países.

La Escuela Normal Superior Indígena y el Alfonso López Pumarejo no son ajenas a esta situación social, cultural y económica que vive el Municipio y busca responder ofreciendo sus servicios educativos a los niños, niñas y jóvenes reconociendo esta realidad.

1- Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia



Figura 1 Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.

La Escuela Normal Superior Indígena de Uribí es de carácter oficial, ubicada en el casco urbano del Municipio “Capital Indígena de Colombia”, su dirección Carrera 8 N°15-90 barrio Colombia. Rectora Hermana Dora Inés Ruíz Arango, religiosa de la comunidad Terciarias Capuchinas. presta sus servicios en nivel de transición, educación básica y media académica y programa de formación complementario.

Está inmersa en una zona residencial cuyas calles y avenidas ubicadas al frente y lateralmente, las cuales son muy transitadas por vehículas de carga, moto taxi, ciclo taxi y transportadores de gasolina, lo que vuelve peligroso el paso peatonal, especialmente a la entrada y salida de la institución. Detrás de la escuela hay un arroyo que separa la escuela del barrio las Mercedes que en época de lluvia se llena por estar sedimentado y por las basuras que tira la comunidad.

Fue fundada el 20 de julio de 1956 hace 63 años, fue la primera normal en el departamento de la Guajira convirtiéndose en uno de los establecimientos educativos más importantes de la región por ser la escuela formadora de maestros. A este claustro educativo enviaban a los jóvenes de toda la Guajira a prepararse para maestros para servirle a sus pueblos. Gran parte de las maestras mayores del sur y norte de la Guajira fueron formadas en este plantel y hoy muestran con su ser de maestros los valores y principios obtenidos en sus épocas de estudiantes puesto que la formación integral es uno de los principios fundamentales de la normal desde su inicio hasta hoy, está reconocida a nivel nacional regional y local. Especialidad formación pedagógica, bachiller académico con profundización en pedagogía (grado 11) normalista superior (PFC) A partir del año 1998 se inició como normal superior ya lleva 25 promociones la primera en 1999 normalista superior.

Ha tenido varias resoluciones de funcionamiento al ser visitada por el ministerio de educación entre ellas: resolución nacional No. 7011 de agosto 6 de 2010, resolución No. 931 de octubre 22 de 2012 y resolución No. 099 de febrero 23 de 2018.

Como escuela formadora de maestros tenemos como meta superarnos en cuanto a la calidad educativa puesto que debemos estar ubicada como una de las mejores escuelas de nuestra región puesto que de ella depende la calidad de maestro que forma la niñez y juventud a lo largo y ancho de nuestra región.

La Escuela Normal tiene un compromiso social grande porque tiene en sus manos la responsabilidad de formar maestros idóneos, competente y comprometidos con el ser de maestro, maestros de “profesión y vocación”.

Su población estudiantil se caracteriza por ser en su mayoría pertenecientes a la etnia Wayuu, que a la matrícula 2021, fuente SIMAT, son 1.064 estudiantes wayuu, 11 niños diagnosticados con alguna discapacidad, 2 estudiantes que se reconocen como afrodescendientes y 39 estudiantes migrantes del vecino país de Venezuela.

2 Institución Educativa Alfonso López Pumarejo



Figura 2 Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.

La Institución Educativa Alfonso López Pumarejo de Uribe – La Guajira es una Institución de carácter oficial mixta fue creada mediante el decreto 010 del 9 de enero de 1975, bajo la administración del señor gobernador del Departamento de la Guajira Doctor Lorenzo Solano Peláez.

Cuenta con cuatro sedes, la Sede Principal se encuentra ubicada en el casco urbano del municipio de Uribe específicamente en el barrio Colombia Calle 13 # 7d – 70, la Sede Urbana Mixta con código DANE #

144847000793, Estas dos Sedes se encuentran en la misma dirección anteriormente expuesta. Esta ubicación no beneficia la tranquilidad de la institución, puesto que está situada a la entrada del Municipio de Uribia, donde se encuentra rodeada de depósitos, tiendas, ferreterías, cooperativas de transporte, zonas de parqueo, ciclo taxis y moto taxi en gran cantidad, y que nos quita la tranquilidad, puesto que representa un peligro inminente para los estudiantes, docentes y padres de familia que llegan diariamente a buscar a sus niños de 5 y 6 años que estudian en la institución.

Planteamos la necesidad de cerramiento de los predios de la institución, para evitar más accidente, porque ya han sucedido muchos. Esperamos que la administración municipal nos colabore y así tener un poca más de tranquilidad.

La Sede San José con código DANE # 144847000742 se encuentra ubicada en el barrio San José Calle 7 # 7h – 55 y la Sede Juyasirain ubicada en la Calle 16 # 6 – 40 barrio La Florida con código DANE # 1448470003873.

La sede principal abarca todo lo que es sección básica secundaria y media, y las tres sedes restantes la básica primaria. Las instalaciones de la sede principal son utilizadas para atender los diversos CICLO de la sección nocturna, un espacio abierto para las personas adultas que en su momento no tuvieron la posibilidad de estudiar. La población estudiantil en un 95% pertenecen a la etnia Wayuu y el 5% pertenece a los alijunas (principalmente paisas), que son los estudiantes que no pertenecen a la etnia, además se encuentran alumnos que provienen del vecino país de Venezuela y de otros sitios de nuestro país.

Hasta la fecha La sección Diurna ha graduado 37 promociones y la sección Nocturna 22 promociones de bachilleres académicos.

Su población estudiantil se caracteriza por ser en su mayoría pertenecientes a la etnia Wayuu, que a la matrícula 2021, fuente SIMAT, son 1.450 estudiantes wayuu, 30 estudiantes que se reconocen como afrodescendientes y 80 estudiantes migrantes del vecino país de Venezuela

Cuadro Comparativo de la Instituciones Educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.

La Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia como el colegio Alfonso López Pumarejo tienen características en común y diferencias que permiten dar una mirada a sus propósitos formativos y académicos que se presentan en el siguiente cuadro comparativo:

Elementos institucionales	IE Escuela Normal Superior Indígena	IE Alfonso López Pumarejo	Análisis
Visión	La institución educativa Escuela Normal superior indígena de Uribia al 2023 se constituirá en una institución líder en la formación de maestros para el preescolar y la básica primaria con calidad pedagógica e investigativa mediante su propuesta pedagógica de la afirmación cultural en contextos interculturales.	En el 2023 la institución educativa Alfonso López Pumarejo se identificará por la prestación de un servicio educativo de calidad, en los niveles de pre escolar, básica y media. Incluyente, contando con un equipo humano reconocido como líder en la formación del talento humano, teniendo en cuenta el entorno sociocultural, como líderes en su comunidad.	Ambas instituciones buscan la formación integral de personas competentes y capaces de liderar desde su ámbito formativo. Ambas buscan la calidad educativa. en el caso de la Normal, los maestros investigativos y el Alfonso López líderes emprendedores.
Misión	La institución educativa Escuela Normal superior indígena de Uribia tiene como misión formar maestros para preescolar y básica primaria, mediante la propuesta pedagógica de la afirmación cultural en la flexibilización y diversificación curricular, aprendizaje cooperativo y significativo con un talento	La misión de la institución Educativa Alfonso López Pumarejo, es ofrecer un servicio educativo que busca una formación integral en sus educandos con criterios de inclusión educativa, que permite mejorar la calidad de los niveles de preescolar básica y media, con una actitud de un liderazgo positivo, activo, crítico, y participativo, frente a la problemática del	Para la normal su principal misión es formar maestros para preescolar y primaria con la propuesta de la afirmación cultural. Y el Alfonso López líderes de la comunidad la formación integrar en ambas instituciones

	humano altamente calificado.	contexto, basado en la idoneidad, en la ética y en la moral.	
Valores Institucionales	Tolerancia autoestima responsabilidad honestidad solidaridad sentido de pertenencia y respeto	Honestidad solidaridad sentido de pertenencia compromiso liderazgo autoestima responsabilidad respeto lealtad tolerancia	Ambas instituciones se preocupan por cultivar valores para formar hombres y mujeres de bien.
Propuesta Pedagógica	La pedagogía de la Afirmación Cultural es una propuesta que está en construcción y que busca ser pertinente para el contexto socio-cultural en el que está inmersa la Escuela y para la misión formadora de maestros.	El modelo pedagógico de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo es el crítico social, el cual nos permite formar a nuestros estudiantes como personas analíticas, además busca transformar el estilo de aprendizaje de los estudiantes, ya que el aprendizaje de este modelo se basa en las experiencias y reflexiones, el cual va dirigido, hacer que los estudiantes generen una conciencia crítica y reflexiva, permitiéndoles este a nuestros estudiantes generar y construir sus propios criterios. Este modelo se basa en el desarrollo de la personalidad y de sus capacidades cognitivas en torno, a las necesidades sociales.	Formación de hombres y mujeres que implemente la pedagogía de la afirmación cultural y el ser de hombre analítico y crítico social
Principios	La Identidad, superación personal y la interculturalidad. Son los principios fundamentales que la Escuela Normal	Atendiendo los lineamientos de la Ley General de Educación esta Institución Educativa, pretende formar un hombre de manera integral con criterio propio,	Ambas instituciones buscan que los principios de formación cumplan con la establecido en la ley general de la

	<p>proyecta para sus educandos apuntando a la formación integral de los futuros maestros de nuestra región esto con el propósito que el estudiante pueda conservar su cultura y sepan interactuar con personas de otras regiones.</p> <p>Esto además es establecido por los lineamientos de la ley general de la educación.</p>	<p>orientado en principios de universalidad, autonomía, participación democrática, actitud de valor y aprecio por la vida, el medio ambiente y el entorno, constructor del saber, capacidad de interrelación y procesamiento de la información con capacidad de desarrollar sus potencialidades lúdicas, afectivas, estéticas y cognitivas, con competencias básicas, ciudadanas, laborales e identidad étnica, integradas desde una perspectiva que responda a las condiciones concretas de la existencia humana.</p>	<p>educación propiciando la formación integral para así formar hombres competentes con principios garante para nuestra sociedad</p>
Objetivos institucionales	<p>Formar maestros para el preescolar y básica primaria líderes en sus comunidades fortaleciendo su identidad cultural y étnica para que desde su ser de maestro sean dinamizadores de valores y de procesos pedagógicos e investigativo en contextos interculturales mediante la implementación de la propuesta pedagógica de la afirmación cultural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los estudiantes, una formación integral que involucre los aspectos social, intelectual, espiritual, ético, cívico y con valores humanos encaminados a la formación de personas útiles a la sociedad, valiosas para sí mismos, la familia, la sociedad y que les permita responder acertadamente a 	<p>Ambas instituciones fomentan en sus estudiantes el fortalecimiento de su identidad cultural, dinamizadores de valores encaminados a la formación personal que sean líderes en su comunidad.</p> <p>Y la Escuela Normal formar maestros para el preescolar y la básica primaria.</p>

		<p>cualquier cambio en el ámbito, cultural, social, tecnológico y ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar espacios para desarrollar un clima organizacional y académico que permita a los miembros de la comunidad académica institucional, la innovación, la renovación, la investigación nivel individual y colectivo, así como la aplicación y transferencia de conocimientos prácticos y significativos para la vida de estudiantes. 	
Proyectos abanderados	Los proyectos fundamentales como educación sexual educación, ambiental, de democracia, de valores, además, proyectos institucionales tales como: Feria de las ciencias Festival de la Colombianidad	Proyecto de Educación Sexual, Educación Ambiental, Para la Democracia, En Valores Humanos, Utilización Creativa del Tiempo libre; además se vienen trabajando a nivel institucional proyectos como: Foro de Filosofía, Foro de Literatura, Haz sonreír a	Ambas instituciones cumplen con los proyectos fundamentales establecidos por el ministerio de educación, además la feria de la ciencia y el día étnico. Y la Escuela Normal abandera además la

	Día étnico Festival de valores Tren pedagógico	un niño, Feria de la Ciencia, entre otros.	Colombianidad y el tren pedagógico, el Alfonso López foros de filosofía y de literatura.
Retos Desafíos de las escuelas	<p>La Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia a través de la interacción de los procesos directivos, académicos , administrativos y de la comunidad comprometerá a los miembros de su comunidad educativa al mejoramiento continuo de sus resultados y el cumplimiento de los requisitos legales e institucionales para la satisfacción de las necesidades vigentes de la formación integral de nuestros (as) estudiantes y las expectativas educativas de las madres, los padres de familia o acudientes que hacen parte de nuestra comunidad educativa.</p> <p>Como institución formadora de maestros trabajamos incansablemente de la mano de la comunidad educativa para ubicarnos como la</p>	<p>La educación específicamente, la formación integral del educando es uno de los retos de mayor importancia dentro de nuestro proyecto educativo institucional, ya que, si se educan los niños y niñas desde muy temprana edad, permite que se integren y participen activamente en el mejoramiento de la sociedad. Ya que los niños y niñas pueden aprender dentro y fuera de sus aulas, de allí la necesidad de que la comunidad educativa de cada institución participe activamente en la formación de los educandos y que sean un apoyo irrestricto para los docentes quienes son los encargados de formar a los niños y niñas a través de estrategias y metodologías que conllevan a su formación integral.</p> <p>La tecnología es otro de los retos que enfrentamos en la institución, ya que esta nos permite mejorar los aprendizajes de los estudiantes y contar con docentes preparados</p>	<p>Tanto la Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena Como La Institución Educativa Alfonso López Pumarejo tienen especialmente como meta la formación integral de los niños niñas y jóvenes que hacen parte de la población escolar de sus instituciones además de la formación académica esto de la mano con el objetivo principal de formar hombres y mujeres con principios éticos y morales capaces de desenvolverse en cualquier espacio de la sociedad como ese ser solido competente y útil,</p> <p>Otro reto es la tecnología como herramienta tecnológica que hoy por hoy es la base de la comunicación,</p>

	<p>mejor escuela de la región, si bien es cierto en las pruebas ICFES nuestra institución es la numero uno del municipio sabemos que se debe seguir fortaleciendo nuestros procesos académicos para ser entonces ejemplo o guía en nuestra región.</p> <p>Las directivas de esta institución plantean acciones que permitan crecer como escuela con el acompañamiento de todos los organismos del gobierno escolar, sabemos que nuestros niños, niñas jóvenes y alumnos maestros que conforman la población estudiantil de la escuela buscan en ella la mejor formación para así convertirse en mejores ciudadanos competentes en nuestra sociedad.</p> <p>Son las escuelas normales del país esos establecimientos educativos donde se forma ese ser maestro que dirigirá el destino profesional de los futuros profesionales a nivel local regional y nacional, la Escuela Normal de Uribia</p>	<p>para las TIC, es una manera de lograr despertar en interés de los niños y las niñas en los procesos investigativo que los llevaran a autoformarse a través de la autorización de los medios audio visuales, nosotros docentes y directivos docentes debemos comprender que nuestros estudiantes cuentan con amplias habilidades que los llevan al logro de un conocimiento que les permite lograr éxitos. Se hace necesario que los docentes, directivos docentes y padres de familia mantengan una excelente comunicación, porque hay que comprender que el maestro con sus estudiantes necesita el apoyo irrestricto de los padres de familia, para lograr que estos obtengan una educación de calidad.</p> <p>En nuestro entorno educativo el padre de familia es asentista y únicamente asiste a la institución en caso de entrega de informes bimestrales o por brote de indisciplina de sus hijos o acudidos. Este es uno de los principales retos que tenemos y es la de vincular a los padres de familia a la vida institucional, ya que ellos son pieza clave en la</p>	<p>Mejor la calidad educativa para convertirse en mejores instituciones.</p> <p>La Escuela Normal además la de formar maestros éticos comprometidos responsables es decir maestros de calidad e investigadores que fortalezcan su cultura e investigadores. Y como reto principal ubicarse como la mejor institución una escuela de calidad.</p> <p>La institución Alfonso López además formar hombres y mujeres líderes en sus comunidades.</p>
--	---	---	--

	<p>tiene el compromiso con la mayor parte de la población de la región es decir con los indígenas wayuu donde ese maestro inicialmente se desempeñara en su contexto donde todos los pobladores esperan con orgullo ese líder maestro de vocación que luchara por el bienestar de cada uno de ellos.</p> <p>Por eso la meta a seguir de este plantel educativo es seguir formando maestros que de calidad investigadores y lides en sus comunidades en la región y en el país.</p>	<p>formación de los niños y niñas. Es necesario que los padres se concienticen, que la institución necesita su apoyo incondicional en la formación de sus hijos para vencer las dificultades que día a día se presentan. Tenemos que buscar el acercamiento con ellos y la mejor manera es involucrándolos en las actividades que realiza la institución como en el preescolar, primaria, secundaria y media.</p> <p>Nuestra institución educativa tiene grandes desafíos para lograr cambios sustanciales en los procesos educativos que se llevan. Los procesos metodológicos que llevan algunos docentes son muy antiguos y hay que tener en cuenta que nos encontramos con una generación que exige cambios y que los lleve a competir con estudiantes de su nivel dentro y fuera de la institución como son las pruebas externas que exigen una formación integral.</p>	
--	--	--	--

Tabla 9 Cuadro Comparativo de la Instituciones Educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.

ESTADO DEL ARTE

Atendiendo los requerimientos que exige un proceso de investigación se presenta el estado del arte sobre la calidad educativa desde la importancia del rol del directivo docente como gestor y líder que orienta, impulsa y motiva a todos los miembros de la organización para alcanzar las metas esperadas. En este contexto con el fin de tener un panorama más claro y una mayor comprensión sobre el tema de investigación, sus orígenes, divergencias, convergencias, controversias y tensiones se presenta el estado del arte a través del cual se recopilan diferentes investigaciones, documentos, que sirven de referencia para conocer estudios que se han hecho a nivel local, nacional e internacional lo que dará los insumos para hacer un análisis crítico sobre el fenómeno.

Para la realización de este estado del arte se partió de la identificación de palabras claves relacionadas con la investigación: calidad educativa, Liderazgo, liderazgo pedagógico, gestión educativa, directivo docente. Se ingresó a la biblioteca de la Universidad de la Sabana, tanto en Eureka, como en base de datos. Se realizó una selección de documentos e investigaciones que sirvieran de antecedentes. También se utilizó el Google Académico para el mismo fin. A continuación, se relacionan los antecedentes a nivel local, nacional e internacional seleccionados por su pertinencia y posibles aportes a la comprensión y análisis del tema de investigación.

Antecedentes Internacionales.

Palabra clave	Fuente	Contribución	Aporte
Calidad educativa	Campos, F, Valdés, R, & Ascorra, P. (2019). ¿líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del director de escuela en Chile. <i>Calidad en la educación</i> , (51), 53-84.	El documento da una mirada a la evolución del rol de los directivos escolares en Chile desde director a Líder Pedagógico y como se ha asumido este nuevo rol partiendo de las políticas Nacionales para mejorar la calidad educativa.	Da una idea de cómo el director puede evolucionar a líder pedagógico, partiendo de la política educativa.

Calidad educativa	<p>Condor, M del Pilar. (2019). Gestión pedagógica y calidad educativa en la institución educativa 3063 Patricia Navidad Sánchez de Independencia. Tesis. Universidad Nacional de educación. Lima (Perú)</p>	<p>Este estudio plantea la relación entre gestión pedagógica y la calidad educativa utilizando una investigación de tipo cuantitativo, correlacional y diseño no experimental. De corte transversal. Con muestra no probabilística de 46 personas a quienes se les aplicó el cuestionario de la gestión pedagógica y el cuestionario de la calidad educativa, utilizando la técnica de la encuesta. Se concluyó, que a mejor gestión pedagógica, mejor calidad educativa.</p>	<p>Atiende dos de los temas principales de nuestra investigación como son: calidad y gestión. Además, sería interesante mirar la pertinencia de la metodología utilizada para nuestro trabajo.</p>
Calidad educativa	<p>Montes Miranda, Alexander Javier; Gamboa Suárez, Audin Aloiso Miradas sobre la calidad de la educación básica en Iberoamérica: Visiones de España y Colombia Revista Historia de la Educación Latinoamericana, vol. 20, núm. 31, 2018 Universidad Pedagógica de Colombia - UPTC Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86958798013 DOI: 10.19053/01227238.8721</p>	<p>El texto hace parte del proyecto de una amplia investigación titulada políticas de calidad de la educación básica primaria en Colombia (1994 - 2015) y utiliza como horizonte metodológico el paradigma cualitativo. Como resultado se encuentra que la calidad de la educación este asociado con las metas de aprendizaje desde el modelo de competencias.</p>	<p>Ofrece una mirada sobre la evolución del concepto de calidad desde las políticas públicas en España y Colombia.</p>
Liderazgo	<p>Salvador Cornelio, E. M., & Sánchez Ortega, J. A. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente / And the organizational</p>	<p>Este trabajo tiene como objetivo determinar la relación entre liderazgo directivo y el compromiso organizacional</p>	<p>La metodología utilizada en esta</p>

	<p>commitment of Teachers. <i>Revista de Investigaciones Altoandinas</i>, 20(1), 115–124.</p> <p>https://doi.org/10.18271/ria.2018.335.</p>	<p>docente. Investigación cuantitativa, con un diseño no experimental, transversal, descriptivo. Concluye que hay una relación moderada entre liderazgo directivo y el compromiso organizacional docente.</p>	<p>investigación puede ser referente para la investigación y presenta una serie de ideas sobre la relación entre liderazgo y el compromiso institucional de los miembros de la institución educativa.</p>
Liderazgo	<p>Ritacco Real, M. (2019). El modo español de dirección escolar y sus implicaciones en el desarrollo del liderazgo pedagógico en Andalucía. Un estudio cualitativo. <i>Educación siglo XXI</i>, 37 (1), 174-164.</p> <p>https://doi.org/10.6018/educatio.363441</p>	<p>Es un estudio cualitativo e interpretativo, que ha indagado en las perspectivas y valoraciones de quince directores acerca del ejercicio de su liderazgo y de las posibilidades para desarrollar un liderazgo pedagógico. El análisis de contenido dio como resultado una serie de categorías emergentes que responden a una serie de capacidades del liderazgo pedagógico.</p>	<p>Sobre la incidencia de las políticas de un país en la gestión y liderazgo de los directivos en las instituciones educativas</p>
Liderazgo	<p>Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgado, V. y Navarro-Granados, M. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos. <i>Revista</i></p>	<p>El objetivo de este estudio es coadyuvar a la toma de conciencia sobre la necesidad de que los directores puedan ejercer</p>	<p>Este trabajo da una mirada a la importancia</p>

	<p>Española de Pedagogía, 75 (268), 541-564. doi: 10.22550/REP75-3-2017-04</p>	<p>un liderazgo pedagógico, especialmente en escuelas situadas en contextos desfavorecidos. La metodología mixta, utilizando encuesta a docentes y directores de los centros de difícil desempeño de Andalucía Occidental. Se encontró que la mayoría de los directores investigados ejercen buenas prácticas de liderazgo pedagógico, pero sigue preponderando la mal entendida libertad de cátedra y el individualismo en las prácticas docentes.</p>	<p>de fortalecer el liderazgo pedagógico en instituciones ubicadas en contextos desfavorecidos. Permitiendo hacer un paralelo con el contexto intercultural en el que se encuentran nuestras instituciones</p>
Liderazgo	<p>Ritacco Real, Maximiliano, & Amores Fernández, Francisco Javier. (2018). Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). <i>Educação e Pesquisa</i>, 44, e162034. Epub 05 de octubre de 2017. https://doi.org/10.1590/s1678-4634201709162034</p>	<p>Investigaciones de índole nacional e internacional resaltan la mejora de los resultados de aprendizaje del alumnado cuando, entre otros aspectos, la asesoría y el grado de autonomía en lo pedagógico de la dirección escolar es real. De tipo cualitativo e interpretativo, el trabajo ha indagado en las perspectivas y valoraciones de quince directores acerca del ejercicio de su liderazgo y de las posibilidades para desarrollar un liderazgo pedagógico. La aplicación de la técnica del</p>	<p>Un aporte útil en lo metodológico y en una mayor comprensión sobre la concepción de liderazgo pedagógico</p>

		análisis de contenido dio como resultado la consolidación de tres categorías generales: a) visiones; b) resistencias y c) requerimientos.	
Liderazgo	Bolívar, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. Revista Iberoamericana de Evaluación educativa, 8 (2), 15-39.	El artículo hace una revisión de los enfoques e instrumentos en la evaluación del liderazgo pedagógico de la dirección escolar. El director como líder pedagógico se manifiesta en unas prácticas de éxito que deben tener sus efectos en la mejora de la escuela, de las prácticas docentes y, en último extremo, en los aprendizajes de los alumnos. La evaluación del liderazgo pedagógico se debe inscribir en el marco complejo de la evaluación de la escuela y de los efectos del liderazgo.	Ofrece instrumentos y técnicas para evaluar la incidencia del liderazgo pedagógico y su real incidencia en los procesos institucionales.

Tabla 10 Antecedentes Internacionales.

Antecedentes Nacionales

Palabra clave	Fuente	Contribución	Aporte
Liderazgo	Ríos Fagua, María Eugenia; González Fúquene, Iván Camilo; Prieto Parra, Óscar Enrique; Moreno Reina, & Julián Andrés. (2018) Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá. Tesis de grado. URI: http://hdl.handle.net/10818/34630	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. Este es un 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	Ofrece la oportunidad de reflexionar y analizar el rol del directivo docente y las competencias que le exige los nuevos tiempos desde la gestión y el liderazgo

		<p>en cuatro instituciones educativas oficiales de Bogotá. Se tomó la metodología de Glaser (1992) quien presenta una propuesta de diseño emergente en la teoría fundamentada.</p>	
Liderazgo	<p>Rodríguez –Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. <i>Educación y Educadores</i>, 14(2). Recuperado de https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2479</p>	<p>El objetivo es describir y analizar los procedimientos e instancias de retroalimentación y autoevaluación utilizados en la supervisión del currículum. Es una investigación de enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Los hallazgos principales muestran una diferencia explícita entre el líder administrativo y el pedagógico, y este último es valorado positivamente por el cuerpo docente.</p>	<p>Da elementos para diferenciar los distintos estilos de liderazgo que ejerce un directivo docente para identificar los que se viven en las instituciones estudiadas. Además, los aportes metodológicos de investigación puede ser muy útil.</p>

Calidad educativa	Herrera Ketty, Rico Reinaldo, El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela http://doi.org/10.15665/esc.v12i2.311	El clima escolar está definido como la cualidad del ambiente escolar, experimentado por los estudiantes, docentes y directivos, que al basarse en la percepción que poseen sobre el concepto escolar, determina sus conductas (hoy y Miskel 1996).	Teniendo en cuenta en contenido del libro, se puede constatar que el clima escolar, juega un importante papel en la convivencia y por ende en el ambiente escolar, lo cual permite unas relaciones interpersonales favorables para el aprendizaje de los estudiantes.
Calidad educativa	Chacón, Días, LF (2019) calidad educativa es una mirada a la escuela y al maestro en Colombia, Revista educación y ciudad	En Colombia la educación es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo del país, la calidad de la educación recae sobre las instituciones educativas y en el maestro.	A través de la lectura del texto, donde se encuentra explícito la importancia del aprendizaje de los estudiantes, lo cual se ve reflejado en la calidad de la educación, que conlleva a llevar los saberes en

			los educandos, y por ende un mejoramiento continuo en la calidad educativa.
--	--	--	---

Tabla 11 Antecedentes Nacionales.

Antecedente Local

Palabra clave	Fuente	Contribución	Aporte
Calidad educativa	Choles Almazo, Hilda María. (2016) Realidades, ideales y posibilidades de la calidad educativa en el departamento de la guajira: comprensiones y prospectiva desde el desarrollo identitario.	La investigación busca explorar y comprender el fenómeno de la calidad educativa, especialmente reflejado en los bajos resultados de las pruebas estandarizadas a nivel nacional. Sin embargo, estos bajos resultados no son el problema, sino uno de los síntomas de la compleja realidad de la calidad educativa en el departamento de la Guajira.	Tesis doctoral que aporta una mirada sobre la calidad educativa en las instituciones educativas de la Guajira ampliando el conocimiento sobre este tema y contextualizarlo.

Liderazgo	Cujia, Marleivis. Comunicación del gerente en instituciones educativas de Riohacha en La Guajira. (2019). DOI: https://doi.org/10.36390/telos211.10	El presente artículo tuvo como propósito analizar la comunicación del gerente en instituciones educativas de Riohacha en La Guajira. El tipo de investigación fue descriptivo con un diseño no experimental transeccional.	Aporta en una competencia como la comunicación que afecta el liderazgo y la gestión del directivo docente
-----------	--	--	---

Tabla 12 Antecedente Local.

ANÁLISIS ESTADO DEL ARTE

A partir de este breve recorrido sobre los antecedentes relacionados con el liderazgo pedagógico y la calidad educativa se encuentra que existen estudios alrededor de estos temas que pueden ser referencias para abordar la investigación denominada El liderazgo pedagógico y su incidencia en la calidad educativa de la institución educativa Escuela Normal Superior Indígena y Alfonso López Pumarejo de Uribe-La Guajira.

En estos antecedentes se percibe que en los diferentes contextos: internacional, nacional o local el rol del directivo docente está siendo re- significado, marcando una tendencia transformadora en la cual pasa de un papel administrativo, de gestor a líder. Y dentro de este liderazgo se diferencia el de líder pedagógico.

Este sentido el papel que debe desempeñar el directivo docente trae tensiones con respecto a las competencias y formación que debe tener para convertirse en un líder y lo que implica ser un líder pedagógico. Además, se presenta los factores relacionados con las políticas públicas en educación y lo favorecedora o limitantes que pueden ser con respecto al desarrollo del papel del directivo como líder pedagógico.

Igualmente las exigencias de calidad educativa que son reflejo de la ideología o concepción que tenga un país, reflejado en las políticas generadas por los gobernantes de turno, hace complejo el rol del directivo docente que se ve entre su papel de administrador y gestor de recursos para alcanzar la calidad por la eficiencia y eficacia de los procesos que realiza y la necesidad de complementar el factor humano, grupal y de liderazgo que responda efectivamente a un ambiente escolar de bienestar y motivante para la comunidad educativa.

A nivel internacional vemos estudios como el realizado en Chile por Campos, F., Valdés, R., & Ascorra, P. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Calidad en la Educación*, (51), 53-84.) que aborda el papel del directivo docente y su rol de líder pedagógico, el cual está orientado a la construcción colaborativa de confianzas y capacidades en la escuela, en un escenario marcado por una larga historia de políticas que propician el trabajo individual y con indicadores a cumplir en el corto plazo. En este trabajo los autores hacen un recorrido histórico sobre las políticas educativas de su país y como estas han afectado el sentido del rol del directivo docente.

Ritacco Real, M. (2019). El modelo español de dirección escolar y sus implicaciones en el desarrollo del liderazgo pedagógico en Andalucía. Un estudio cualitativo. *Educatio siglo XXI*, 37(1), 147-164. Plantea una investigación acerca de la posibilidad de ejercer el liderazgo pedagógico en las instituciones de Andalucía y se encuentra con que uno de los obstáculos más importantes para lograrlo es en parte lo

compleja y tradicionalista que puede ser la cultura escolar. Esta investigación aporta una metodología de carácter cualitativo que puede ser útil para la investigación nuestra,

Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgado, V. y Navarro-Granados, M. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos. *Revista Española de Pedagogía*, 75 (268), 541-564. Es un estudio que resalta la importancia de lograr el liderazgo pedagógico de los directivos en contextos desfavorecidos. Lo miran desde la posibilidad de que el directivo tenga un acercamiento mayor a los procesos de aprendizaje de los estudiantes a través del fomento del trabajo grupal de sus docentes, motivando e incentivando. Además, resaltan que para lograrlo el directivo debe tener mayor autonomía para tomar decisiones y administrar los recursos.

Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Revista iberoamericana de evaluación educativa*, 8(2), 15-90. Presenta una interesante revisión de instrumentos para la evaluación del liderazgo pedagógico de los directivos, dándole importancia por la incidencia que este liderazgo podría tener para mejorar la calidad de los procesos escolares, las prácticas de los docentes y los aprendizajes de los estudiantes. Reconociendo lo complejo de evaluar el éxito que este tipo de liderazgo pueda tener aplican, en especial dos instrumentos que sería interesante estudiar para nuestro caso como son: el Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación (VAL-ED), y el Proyecto Internacional de Dirección Escolar Exitosa (ISSPP).

En el con texto nacional se encuentran varios estudios que aportan a nuestra investigación:

Ríos Fagua, María Eugenia; González Fúquene, Iván Camilo; Prieto Parra, Óscar Enrique; Moreno Reina, & Julián Andrés. (2018) Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá. Tesis de grado. Este estudio realizado en la Maestría de la Universidad de la Sabana se centra en la percepción que tienen docentes, estudiantes y los directivos sobre el liderazgo, como lo entienden y su relación con la concepción que tienen sobre calidad educativa. Este estudio presenta una metodología de tipo cualitativo que podría ser referencia importante y lo enfoca desde “*La Teoría Fundamentada ya que se pretende indagar y producir 73 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.*” (P.73).

Rodríguez –Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2). Ofrece una descripción importante de los diferentes estilos de liderazgo y cómo estos determinan el horizonte institucional y la forma de orientar los procesos. Presenta las ventajas del liderazgo pedagógico en el éxito de las Instituciones y la mejora en la calidad educativa.

A nivel internacional es amplia la existencia de investigaciones relacionadas con la calidad educativa y el liderazgo pedagógico. En lo nacional hay estudios sobre la calidad y el liderazgo, es menor cuando se habla explícitamente de liderazgo pedagógico. En el contexto local de la Guajira se encuentran estudios relacionados con la calidad educativa por la preocupación que hay al respecto y el rol del directivo y su liderazgo se refleja en ellos. Ahora bien, hablar propiamente de liderazgo pedagógico es escaso. En los antecedentes locales destacamos los siguientes estudios:

Choles Almazo, Hilda María. (2016) Realidades, ideales y posibilidades de la calidad educativa en el departamento de la guajira: comprensiones y prospectiva desde el desarrollo identitario. Este estudio hace un recorrido sobre las concepciones de calidad desde 1991 hasta 2016 en 50 instituciones del departamento de la Guajira, desde las voces de docentes, directivos y estudiantes, considerando que la calidad educativa va más allá de los resultados de las pruebas externas y que estos más que ser un problema son los síntomas de una realidad afectada por distintos factores que determinan como se entienda la calidad. Este estudio es de tipo descriptivo y genera más interrogantes que certezas.

Cujia, Marleivis. Comunicación del gerente en instituciones educativas de Riohacha en la Guajira. (2019). Atiende una competencia importante para desarrollar liderazgo pedagógico como lo es la comunicación. Hace un estudio sobre el lenguaje y su incidencia en la interacción entre los miembros de la comunidad para lograr objetivos en común.

MARCO TEÓRICO

El presente apartado presenta los referentes teóricos que dan soporte al trabajo de investigación en relación con la incidencia del liderazgo pedagógico de los directivos docentes en la calidad educativa.

Las instituciones educativas como organizaciones están orientadas a fortalecer la formación en valores sociales, culturales y personales de todos sus miembros. Están llamadas a ser centros de conocimiento y de convivencia que aportan a la formación de ciudadanos libres y productivos. Esta función de la institución educativa se da en el marco legal y político de un país que busca ser competitivo en un mundo globalizado que así lo exige y es en la formación del capital humano donde se encuentra la clave para lograrlo, siendo las instituciones educativas el escenario principal para dinamizar, promover y lograr ese objetivo. Es entonces que es común escuchar la necesidad que tiene el país de mejorar la calidad educativa de los niños y jóvenes.

Calidad educativa

El termino calidad educativa es utilizado hoy día en muchos escenarios y va siendo entendida o asumido de distintas formas, lo que lo hace un concepto difuso y complejo.

Se habla de que el concepto de calidad nace en el mundo empresarial y fue introducido en el campo educativo buscando cumplir con las exigencias de eficiencia y eficacia que debía mantener una empresa en su dinámica organizacional y en los servicios y productos que podía ofrecer, buscando el control de control de procesos. En este sentido, hoy día, se debe ser cuidadoso con el sentido que se da a la calidad en el campo educativo.

Con el paso del tiempo el concepto de calidad de la educación ha ido evolucionando, dependiendo del momento histórico, político y social.

Según casassus y colaboradores, Citado por Posada (2005), Dichos autores consideran como más relevante y consensuales en los estudios sobre calidad de la educación los aspectos como: (1) Hacer un diagnóstico completo sobre los niveles y calidad de la educación, en cuanto a los objetivos, habilidades y destrezas que logran los estudiantes en la organización escolar. (2) Consideran que la repitencia, deserción, relevancia curricular e impacto son factores de mucho valor para establecer la calidad de los sistemas educativos y (3) valorar la calidad de educación que reciben los estudiantes más pobres, afectados por las diferencias sociales y económicas, puede ayudar a identificar las escuelas que requieren acciones concretas para mejorar la calidad y de ese modo lograr una mayor equidad. (Posada Álvarez, 2005, pág. 38)

Frente a estos conceptos parecen otras nociones de calidad educativa desde una mirada de equidad e inclusión. Para el profesor Antoni J. Colom Cañelas manifiesta en el 2004 que debe ser un término orientativo y flexible que muestre los niveles de mejora alcanzados a nivel institucional a través de un proceso evaluativo permanente.

La calidad de la educación estaría autorregulada por la misma institución educativa, en cuanto hace participe a toda la comunidad educativa en los procesos de autoevaluación que permita dinamizar y mejorar los procesos institucionales en busca de los objetivos y metas. Para Magdenzo (1986), esta es una forma de que la comunidad encuentre sentido a las acciones y decisiones que toma la institución, haciéndose participe de la misma, por lo cual el currículo toma un valor al darle significado a la cotidianidad. En palabras de Mockus (1978), sería como calidad de una praxis, que tiene sentido para los participantes en ella. (Rodrigo, 2004).

La calidad educativa en este sentido estaría orientada a asegurar el derecho fundamental de los estudiantes...de tal manera que sus necesidades estén siempre presentes en las prácticas administrativas y académicas... (Cajiao, 2010). La calidad educativa estaría no sólo marcada por los resultados institucionales en las pruebas externas y en los rankings nacionales, sino que buscaría también, atender las necesidades y sentir de la población educativa de acuerdo con la realidad del contexto en el cual se encuentra.

Liderazgo Escolar

El liderazgo escolar cobra cada vez más importancia para la dirección de las instituciones educativas. La gestión educativa debe ser impulsada más allá de lo administrativo, dándole al directivo el papel de liderar los procesos y dinámicas institucionales.

Autores como Robbins (1999), Lussier y Achua (2002), citados por (Fierro, 2017), expresan que el liderazgo es asumido como la capacidad de influenciar a un colectivo en busca del logro de los objetivos y metas institucionales, gestionando el talento humano e incentivando el trabajo en equipo que logre motivar a la comunidad en aras de alcanzar metas compartidas.

Robinson (2007) expresa que en la medida que el líder se involucre directamente en la planeación curricular, en el trabajo pedagógico de enseñanza aprendizaje, existe mayor probabilidad de obtener mejores resultados con los estudiantes. (Bush,2016).

Además, Leithwood (2006) concluye que no hay un solo caso documentado de una escuela que logre de manera exitosa cambiar los resultados escolares si no existe un liderazgo talentoso. (Bush,2016)

Es así como el liderazgo escolar emerge como factor decisivo y fundamental en la construcción y logro de la calidad educativa en las instituciones educativas. Para Bush (2016) el liderazgo se puede plantear desde tres dimensiones: el liderazgo como influencia, el liderazgo y valores y el liderazgo y visión.

1. El liderazgo como influencia, entendido como un proceso intencional que ejerce una persona sobre otra o sobre un grupo para lograr realizar actividades y organizar el grupo. Desde esta mirada diferencia la influencia de la autoridad. Aunque ambas son formas de poder, la autoridad responde a un cargo formal como rector o docente, mientras que la influencia puede ser ejercida por cualquier otro miembro de la comunidad; además, la influencia es intencional.
2. El liderazgo y valores. En este sentido los valores personales y profesionales de los líderes influyen en sus acciones y en la forma que los transmite a los demás miembros del equipo, de tal forma que se fortalece la responsabilidad moral y la identificación con los valores institucionales.
3. El liderazgo y visión, apunta a líderes que plasman y transmiten una visión clara y estructurada de la visión que tienen de su escuela, en relación con sus propósitos y objetivos. Esta dimensión del liderazgo requiere de un líder reflexivo que logre integrar los propósitos institucionales con las políticas gubernamentales de manera crítica. También debe lograr que la visión institucional que él quiere y propone sea una visión compartida por los demás miembros de la comunidad.

Hoy el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad internacional en la agenda de política educativa por lo que cabe preguntarse, ¿cuáles serían las políticas lograr un liderazgo escolar exitoso? En tal sentido, en el informe elaborado por Pont et al. (2008), se indica que “La posición del director constituye un rasgo esencial (...), pero se enfrenta a una serie de retos. En la medida en que en los últimos años ha cambiado lo que las escuelas deben lograr, los países necesitan desarrollar nuevas formas de liderazgo escolar, para mejor responder a los actuales y futuros contextos educativos. Para ello necesitan abordar, simultáneamente, dos tipos de retos (...). Primero, necesitan apoyar y capacitar a los directores de centros que ocupan actualmente tal posición (...). En segundo lugar, los países necesitan preparar y entrenar a la generación siguiente de líderes escolares” (pp. 31). (Vaillant, 2015)

El Liderazgo del Directivo Docente.

El papel de la educación es reconocido como motor de desarrollo de una sociedad y de un país. Es vista como la mejor fuente para lograr las transformaciones sociales y económicas para lograr una mayor competitividad en este mundo globalizado, por ello el estado y los gobiernos de turno se preocupan por establecer unas políticas educativas que logren satisfacer las necesidades de este sector en aspectos como la

calidad de aprendizaje de los estudiantes, la formación para la ciudadanía, la paz y la inclusión, la apropiación de Tic, el bilingüismo, entre otras y poniendo especialmente en la formación del profesorado.

Sin embargo, la inequidad social y económica de la población, además de la corrupción y los escasos recursos para las escuelas hacen más difícil lograr estas metas.

Aun así, las instituciones educativas como el Alfonso López Pumarejo y La Escuela Normal Superior Indígena de Uribia se empeñan en sacar adelante la formación de sus estudiantes con la mejor calidad posible. Ambas instituciones educativas mantienen resultados en pruebas externas bajos, que aun sin ser mirados como la única causa de la baja calidad, si es un reflejo de la necesidad de fortalecer los aprendizajes de los estudiantes. En ese sentido la formación de los docentes aparece como una de sus principales causas, ya sea por su falta de compromiso, ausentismo o falta de preparación, pero, no se puede olvidar que la escuela es una organización educativa que tiene una dirección y unos directivos que tienen la gran responsabilidad de trazar la ruta que debe seguir la institución educativa y gestionar los recursos físicos, materiales y humanos con que cuenta para alcanzar las metas trazadas.

Entonces la gestión directiva está enmarcada en un contexto escolar, una comunidad educativa que se convierten en sus aliados para tomar decisiones y ejecutar acciones para cumplir con ese encargo social de formar mejores seres humano, Gimeno Sacristán citado por (Botero Chica, 2007) dice “la misma practica directiva ha de entenderse como acción educativa en donde el papel del sujeto tiene un papel fundamental” (p. 23).

Esto nos muestra el carácter humano de la acción directiva, donde se hace primordial el trabajo colectivo, reconocer la importancia de gestionar el talento humano, conocerlo y prestar atención a sus motivaciones y necesidades lo que exige del directivo la formación, el compromiso y capacidades para dirigir y liderar la institución educativa.

(Sellés, 2019), hace una exposición que, según Leonardo Polo, debe tener un directivo de empresa que resumo así: En un primer momento sería considerar la parte humana de liderar, donde un ser humano dirige y gestiona una institución conformada por otros seres humanos que, como él, es un sujeto de emociones, deseos, motivaciones y aspiraciones. Entonces es necesario reconocer la escuela como una institución humana, conformada por personas que forman a otras personas. Segundo fomentar el trabajo en equipo, cuanta más colaboración, más se delega y se distribuyen responsabilidades. Tercero incentivar la formación del talento humano y fortalecer a quienes pueden continuar liderando. Cuarto fomentar virtudes, valores y principios que se deben adquirir y formar en la institución de carácter ético y social. Quinto tener presente el bien común.

Entonces el carácter humano del directivo es fundamental para poder liderar una institución educativa y más cuando esta institución necesita fortalecer su calidad educativa, se requiere de comunicación, trabajo en equipo, acciones conjuntas hacia un propósito compartido, para que la escuela crezca y mejore su dinámica institucional, por lo cual el liderazgo debe “proveer dirección y ejercer influencia. Marcar una meta común e influir en otros para compartirla definen primariamente el liderazgo (Leithwood y Louis, 2011)”. (Bolívar, 2013)

El liderazgo directivo es un elemento clave en la calidad educativa de las escuelas. El liderazgo se refleja en los procesos de aprendizaje, en el clima escolar, en el éxito escolar del estudiante, en el acompañamiento de los padres de familia y en el compromiso docente. El directivo que trabaja en equipo puede influir directa o indirectamente, en la mayoría de los casos, en el mejoramiento de la calidad educativa de su institución.

Es así como investigaciones sobre liderazgo exitoso, realizada por Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom (2004), hacen ver al liderazgo como el segundo factor que más contribuye al logro de aprendizajes de los estudiantes, después del trabajo docente. (Anderson, 2010)

Las escuelas están llamadas a fortalecer sus equipos directivos como la principal estrategia para mejorar los aprendizajes y en rutar la gestión directiva, sin dejar de lado las funciones administrativas del cargo. Esta gestión está influenciada por factores externos e internos, tanto políticos, sociales, económicos y culturales que establecen unas condiciones favorables o desfavorables para la gestión directiva; es ahí donde el liderazgo debe emerger para responder al compromiso de direccionar los procesos institucionales que incidan en la cultura, la estructura y clima escolar, de ahí que se necesita “involucrar a la comunidad para alcanzar las metas, mantener un ambiente seguro, además de fortalecer un equipo docente competente y motivado” (Volante, 2013).

(Estrada, 1988.), manifiesta que el liderazgo directivo puede desarrollarse desde diferentes estilos que están fundamentados en experiencias e investigativos entre ellas el liderazgo pedagógico, liderazgo distribuido, liderazgo transformador entre otros, que miraremos a continuación:

Liderazgo Pedagógico.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por estar centrado en el aprendizaje de los estudiantes y los procesos de enseñanza aprendizaje necesarios para tener los mejores resultados. Los líderes tienen un rol más directo con el diseño curricular, el trabajo docente y la asignación de recursos para lograr ambientes de aprendizaje favorables.

El liderazgo pedagógico gestiona la instrucción, es decir, se refiere a tareas destinadas a seguir y evaluar la enseñanza, coordinar el currículo, adquirir los recursos necesario y hacer seguimiento al progreso de los alumnos. Son objetivos del liderazgo pedagógico centrarse en el aprendizaje y no en las actividades burocráticas (Bolívar,2010), establecer la responsabilidad del equipo en el logro de resultados (Gajardo y Ulloa, 2016), adecuar espacios que mejoren el aprendizaje (Hallinger y Heck, 2010), Motivar la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de la escuela (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009). (MEN-Universidad de la Salle, 2020).

En este tipo de liderazgo, el directivo influye directa o indirectamente en el trabajo que realizan los docentes en el aula, a través del acompañamiento, proveer las condiciones de trabajo que favorezcan el aprendizaje y la retroalimentación. (Bolívar, 2013, pág. 22)

(Bolívar, 2013), afirma que, si se logra fortalecer ese liderazgo pedagógico desde la formación de maestros, los ajustes curriculares y las comunidades de aprendizaje, seguramente las mejoras serán notorias, especialmente en comunidades educativas con población de escasos recursos.

En este sentido el liderazgo pedagógico en las instituciones formadoras de maestros requiere que trascienda de los directivos o docentes en ejercicio, para que haga parte de los objetivos de formación de los nuevos docentes, de tal forma que adquieran y fortalezcan las habilidades y destrezas necesarias para desarrollar un liderazgo escolar a favor de las escuelas rurales donde, en su mayoría, van a laborar.

(Robinson, 2016) presenta cinco dimensiones que identifican las prácticas de liderazgo pedagógico, que se resumen en el siguiente cuadro:

DIMENSIONES	PRACTICAS DE LIDERAZGO
Establecer objetivos y expectativas	Establecer y comunicar objetivos y metas de aprendizaje- involucrar al equipo para alcanzar metas.
Asignación de recursos de manera estratégica	Selección y asignación de recursos de manera estratégica- Gestión del recurso humano.
Asegurar una enseñanza de calidad	Acompañamiento al progreso curricular- visitar al docente en el aula y brindar retroalimentación- hacer hincapié en el seguimiento del profesor al progreso de los estudiantes y ajustes a la enseñanza.

Liderar el aprendizaje y formación docente	Promover y financiar la formación docente – participar y/o liderar espacios de instancias docentes (reuniones, planeaciones...)
Asegurar el entorno ordenado y seguro	Comprensión y conocimiento del contexto- resolución de conflictos- respeto por la diferencia- código de disciplina claros- brindar apoyo físico, emocional y cognitivo a los estudiantes según sus necesidades.

Liderazgo Distribuido.

El liderazgo distribuido está enmarcado en una escuela que incentiva el trabajo en equipo, que convoca la participación de los miembros de la comunidad, creando un ambiente de corresponsabilidad y de reconfiguración del liderazgo que sale de la exclusividad de un equipo directivo para incentivar el liderazgo entre los miembros de la comunidad, que pueden contribuir a mejorar la calidad educativa.

Esta “dispersión” del liderazgo lejos de diluir el compromiso provoca sinergia en la comunidad logrando que la transformación y la mejora se establezcan como el sello distintivo de esta organización. (Bennet, Wise, Woods, y Harveys, 2003; Woods, Bennet, Harvey y Wise, 2004). (Cayulef Ojeda, 2007, pág. 146)

Este estilo de liderazgo no es sinónimo de delegar sin sentido para que cada uno haga lo que desee, todo lo contrario, es un trabajo articulado donde cada miembro aporta desde su rol y esto exige de los directivos la capacidad de liderar y coordinar el trabajo en equipo. El liderazgo distribuido atiende a una modalidad horizontal, donde los diferentes miembros pueden ejercer liderazgo en algún campo o actividad institucional, pero la responsabilidad y trabajo de los líderes formales no disminuye más bien aumenta. (Bolívar, 2013, pág. 34).

Este tipo de liderazgo distribuido resalta el rol directivo más allá de ser el centro de las responsabilidades y decisiones institucionales, dándole un rol de coordinación y distribución de los liderazgos y de lograr una mayor responsabilidad, compromiso y cohesión del personal a su cargo para lograr las metas institucionales. Además, debería tener la habilidad de motivar al equipo de trabajo, supervisar y acompañar los procesos, mantener una comunicación asertiva y frecuente, ayudándose con una estructura organizativa que favorezca

esta dinámica institucional. Esta mirada del rol del líder en el liderazgo distribuido contradice el “paradigma del líder heroico” (Yukl,1999), citado por (Spillane & Ortiz, 2016).

Según (Spillane & Ortiz, 2016) el enfoque distribuido tiene varios elementos a indagar:

- Más allá del director: Pensar en los líderes en interacción como colectivos.
Aquí se plantea que se debe considerar no sólo saber cuáles personas desempeñan rol de líderes, sino también como se distribuye la responsabilidad entre los miembros de la comunidad y si el liderazgo es formal o informal. También es importante como se desarrolla la interacción con y entre los diferentes líderes.
- Reformular el rol en las prácticas: diseñar una infraestructura educativa.
Este aspecto considera cómo la organización institucional y los recursos con que cuenta favorece el liderazgo distribuido, es decir, la estructura curricular, los cargos establecidos, los espacios de reuniones, los recursos para apoyar la enseñanza aprendizaje, la gestión del talento humano, modelo pedagógico, la evaluación, el contexto sociocultural, entre otras, que inciden en la práctica de un liderazgo distribuido.
- Liderar y enseñar, enseñar y liderar: el rol medular de la docencia
Para el liderazgo distribuido el papel del docente toma un rol protagónico como actor y participe de este tipo de liderazgo, ya que la distribución de liderazgo es asignado o asumido de manera formal o informal por ellos, ya que son los coparticipes de las practicas que identifican este liderazgo. Tanto así que para las investigaciones en liderazgo distribuido son una variable dependiente y explicativa de cómo se desarrolla el mismo y su incidencia en el aprendizaje de los estudiantes. En este liderazgo la formación docente, su motivación e involucramiento en los procesos y dinámicas institucionales es relevante.

En un estudio realizado por Maureira (2016), basado en los trabajos de Macbeath (2011), investigó este tema en 43 escuelas primarias chilenas de alta vulnerabilidad encontrando seis patrones asociados al liderazgo distribuido:

1. Distribución formal: Trata de la manera en que se asignan las responsabilidades en las estructuras y roles formales de la institución.
2. Distribución pragmática: Trata de la asignación de tareas de carácter más puntual a ciertos profesionales en la organización, con la finalidad de descomprimir o bajar la carga de tareas que se concentran en la dirección.

3. Distribución estratégica: Se orienta a una perspectiva de más largo plazo, al cumplimiento de objetivos fundamentales definidos por la misión y visión de la institución.
4. Distribución incremental: Trata de la ampliación del potencial de liderazgo a otros actores de la propia organización.
5. Distribución oportuna: El liderazgo es asumido respondiendo a un sentido de oportunidad emergente más que a una planificación.
6. Distribución cultural: Trata de las prácticas de liderazgo que reflejan vínculos fuertes entre los integrantes de la comunidad, que comparte un conjunto de valores y una concepción común de liderazgo compartido.

Los resultados de Maureira (2016), muestran que la distribución formal es la más frecuente según la percepción de docentes y directivos. En este tipo de distribución del liderazgo, la estructura jerárquica predomina en la toma de decisiones. En cambio, la distribución incremental, en donde los directivos estimulan el potencial de las personas para ejercer el liderazgo en la organización, es la menos frecuente. Por otro lado, el desarrollar liderazgos compartidos, según la percepción de los participantes de este estudio, favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes. (Ahumada, 2017)

Liderazgo transformador

Este tipo de liderazgo tiende a centrarse en el carisma y capacidad de influencia del directivo para lograr motivar a la comunidad educativa hacia el alcance de metas e incentivarlo a la innovación. Es un líder que atrae y se preocupa por los avances de su equipo de trabajo, ofreciéndole oportunidades para satisfacer sus necesidades para el logro de los objetivos de la institución. (Pérez-Ortega, Jiménez-Váldez, & Romo-Morales, 2017). Además, “el líder transformacional se caracteriza por su proactividad, por estimular consciencia crítica en sus seguidores, por concientizar a estos hacia lo colectivo...” (Ana, Muñiz, & Arturo, 2008)

Jingpin Sun presenta un análisis sobre el liderazgo escolar transformacional destacando las prácticas de liderazgo que a siguen a continuación (Sun J. , 2016):

1. Establecer rumbos.

Se refiere a dos aspectos a tener presentes: el primero, desarrollar una visión compartida y metas consensuadas la cual debe inspirar al equipo docente y lo lleve a querer alcanzar metas ambiciosas pero posibles, que sean optimistas, claros en el propósito de las metas y que tengan referencia en

ellas para la toma de decisiones. El segundo aspecto es altas expectativas de rendimiento, se refiere a que los integrantes del equipo se deben destacar por su gran profesionalismo, los estudiantes por su alto desempeño y los docentes por su capacidad para innovar. (Leithwood et al., 2006).

2. **Capacitar a las personas.**

Se refiere a que el líder es un ejemplo y modelo de conducta ética, que fomenta el orgullo, el respeto y la confianza entre el equipo docente. Simboliza el éxito y la voluntad de cambio de sus propias practicas incorporando nuevos conocimientos. El líder transformacional estimula y fomenta la creatividad y brinda información al equipo docente para ayudarlos a evaluar y perfeccionar sus prácticas. El líder escucha y atiende las necesidades individuales, reconoce las capacidades y necesidades únicas de los individuos y del equipo docente. “También significa que los líderes deben integrar las fortalezas que aportan las diferencias individuales y culturales en aras de construir una organización equitativa, respetuosa y moralmente responsable dentro de una sociedad global” (White & Larick, 2012 citado en Avila, 2016).

3. **Rediseñar la organización.**

Este ítem comprende en primer lugar **fortalecer la cultura escolar**, es decir, que exista un ambiente de confianza y afecto entre los integrantes del equipo docente, favoreciendo el sentido del trabajo colaborativo en la implementación de programas y que refleje la visión de la escuela. En segundo lugar, **crear estructuras de colaboración** que permitan involucrar al equipo docente en la toma de decisiones sobre docencia y programas, determinar condiciones de trabajo colaborativo para la planificación y desarrollo profesional y la distribución amplia del liderazgo. (Leithwood et al., 2006).

En tercer lugar, **involucrar a las comunidades**, se refiere a que el líder debe tener en cuenta las aspiraciones y demandas de la comunidad e incorporar sus características y valores en la escuela. Se trata de del compromiso e involucrar a los padres de familia en la educación de sus hijos. (Leithwood et al., 2006).

4. **Mejora pedagógica.**

Focalizarse en el desarrollo pedagógico. Esta dimensión fue conceptualizada tanto por el modelo de liderazgo escolar transformacional de Leithwood como el de Willey. Integra una amplia variedad de prácticas de planificación y supervisión de la docencia por parte de los líderes, entre ellas, monitorear de forma periódica y frecuente los progresos de la escuela y resguardar al equipo docente de iniciativas distritales o estatales que constituyen potenciales distractores de las prioridades escolares.

5. **Gestión.**

Comprende la forma en que el líder gestiona el desempeño de sus seguidores a través **recompensa contingente** donde el líder recompensa al subalterno por completar el trabajo acordado o **la gestión por excepción** en la que el líder interviene cuando un subalterno se sale o desvía de la norma. También el líder **brinda recursos** a los docentes y a las escuelas para facilitar el trabajo docente, brinda formación continua a los profesores y responde a las necesidades de los estudiantes.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación.

El estudio se fundamenta en el enfoque cualitativo en la medida que pretende analizar y definir cuál es la ruta de fortalecimiento de la calidad educativa que se debe implementar, partiendo de las percepciones que la comunidad educativa tiene sobre el liderazgo directivo que se vivencia en las instituciones educativas Alfonso López Pumarejo y la Escuela Normal Superior Indígena de Uribia., en este sentido la investigación cualitativa permite recoger la información de los propios miembros de la comunidad para hacer una interpretación de la realidad investigada desde la mirada de los participantes “tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades”. (Hernandez Sampieri, 2014).

Este enfoque cualitativo permite indagar las percepciones y prácticas de liderazgo directivo, pero no de una forma lineal, ya que en el mismo proceso de indagación se van dando las situaciones que van direccionando el trabajo de investigación hacia la interpretación y comprensión de la realidad construida colectivamente por los partícipes y miembros de la comunidad.

Estos diseños flexibles promueven la actitud abierta y creativa del investigador cualitativo, que debe estar atento a lo inesperado y propicio a modificar sus preguntas de investigación, sus formas de recolección y análisis, sus teorías. (Schenke, 2018).

Es entonces, en la investigación cualitativa es importante la interacción del investigador con el contexto donde realiza la investigación, participar de la realidad y permitirse ver y comprender desde la mirada y la voz del otro.

Alcance / Tipo de estudio de la investigación.

La investigación presenta un alcance descriptivo, en tanto pretende analizar un fenómeno social concreto, el liderazgo de los directivos docentes y la calidad educativa, en tanto se busca especificar las características asociadas al liderazgo directivo desde las percepciones de la comunidad educativa, los tipos de liderazgo y las practicas de liderazgo que se desarrollan y su incidencia en la calidad educativa.

En este sentido, se trata de un estudio que indaga las percepciones de las personas, sus opiniones, las practicas y sucesos que acompañan al directivo docente en su papel de lider en su institución educativa y como esto favorece o limita la acalidad educativa. “Este tipo de estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido a análisis (...)”. (Cauas, 2015)

Diseño de investigación.

Esta investigación dentro del enfoque cualitativo y de tipo descriptivo asume un diseño de investigación acción participación que considera una metodología que indaga la realidad de un fenómeno o situación desde la participación de los protagonistas que son investigadores e investigados y que asumen la responsabilidad de transformar su propia realidad.

Sandín (2003) señala que la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 496).

La investigación acción desde el contexto educativo busca transformar la practica a partir de la toma de conciencia de los implicados, a la vez que comprende esa realidad para mejorar. Es un trabajo colaborativo donde todos se comprometen de manera crítica y reflexiva, a contribuir en la mejora y transformación de la realidad que desean cambiar.

La Investigación acción se presenta como una metodología de investigación orientada hacia el cambio educativo y se caracteriza entre otras cuestiones por ser un proceso que como señalan Kemmis y MacTaggart (1988); (i) Se construye desde y para la práctica, (ii) pretende mejorar la práctica a través de su transformación, al mismo tiempo que procura comprenderla, (iii) demanda la participación de los sujetos en la mejora de sus propias prácticas, (iv) exige una actuación grupal por la que los sujetos implicados colaboran coordinadamente en todas las fases del proceso de investigación, (v) implica la realización de análisis crítico de las situaciones y (vi) se configura como una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión. (Bausela Herreras, 2004).

La Investigación-acción se considera pertinente para este tipo de investigación que tiene como propósito identificar la incidencia del liderazgo directivo en la calidad educativa de la institución educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, ya que es una investigación que parte de las percepciones de la propia comunidad educativa sobre el liderazgo

directivo y las practicas que se desarrollan, de tal manera que se involucran en el desarrollo de la investigación y en la reflexión colectiva y critica sobre las prácticas de liderazgo y como mejorarlas en beneficio de la calidad educativa de las instituciones educativas implicadas en el estudio. Además, se busca que sea la misma comunidad educativa quienes tomen conciencia de la realidad en este tema y se comprometa a transformarla, siendo los protagonistas de su desarrollo y fortalecimiento a través de prácticas de liderazgo que contribuyan a impulsar procesos pedagógicos, formativos, evaluativos y de extensión que favorecerían la formación humana de los estudiantes y la convivencia escolar desde un enfoque más equitativo e inclusivo. Se indaga a la vez que se interviene.

Población y muestra

En relación con los datos antes nombrados, en el enfoque cualitativo, la muestra se conformará de una parte del colectivo o población elegida a partir de unos criterios semiestructurales. Esta es una parte del Universo y sólo comprende una porción y no la totalidad. El muestreo presenta propósito definido y acorde con la evolución de los acontecimientos.

Para llevar a cabo el proceso investigativo se realizará una selección de muestra o población participante mediante el muestreo por conveniencia, teniendo en cuenta que el estudio determina desde sus elementos metodológicos, una población específica que cumpla con los criterios definidos, desde el objeto de la investigación.

El criterio central para seleccionar la población consistió específicamente en determinar qué tipo de personas poseen la suficiente información para que brinden la información requerida, ya que lo que se desea es captar información rica, abundante y de profundidad para el estudio seleccionado: liderazgo de los directivos docentes y calidad educativa.

En relación con lo antes planteado, en el estudio denominado Incidencia del liderazgo directivo en la calidad educativa de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, se seleccionó como población participante a la población que se define a continuación y que cumple con los criterios a nombrar:

Docentes: dos (2) docentes de la Escuela Normal y dos (2) docentes de la Institución Educativa Alfonso Pumarejo.

1. Llevar cinco o más años laborando en los establecimientos educativos

2. Ser líderes de áreas
3. Que haya estado vinculado a alguno de los órganos del gobierno escolar

Estudiantes (2). Que estén matriculados en el grado décimo y once.

1. Estudien en institución educativa hace cinco o más años.

Familias y cuidadores (2)

1. Que haya estado vinculado a algunos de los órganos del gobierno escolar
2. Que sus hijos estén matriculados desde al menos, cinco años en el Establecimiento Educativo

Área de calidad de la Secretaría de Educación Municipal (1)

1. Más de cinco años en la Secretaría de Educación Municipal.

Miembro del equipo Psicosocial (1). Con más de cinco años laborando en la institución educativa.

El escenario para desarrollar la investigación

La muestra poblacional estará representada por padres de familia/cuidadores, docentes, miembro del equipo psicosocial y estudiantes de las Instituciones Educativas Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, además de un representante del equipo de calidad de la secretaria de educación municipal de Uribia.

También se contará con la participación de representantes del área de calidad educativa de la secretaría de educación Municipal

Técnicas e Instrumentos para Recolectar la Información

Para el desarrollo del estudio se utilizarán tres técnicas a saber, la observación participante, entrevista y/o encuestas y grupo de discusión, ello permitirá recaudar información de diversas fuentes para analizar las respuestas a la luz de los propósitos de la investigación, posibilitando una mayor comprensión de la problemática e identificar los aspectos o situaciones que en la práctica del liderazgo directivo inciden en la calidad de las instituciones educativas investigadas. La información recolectada fue realizada parcialmente de manera presencial a través de entrevistas, otras entrevistas, encuesta y grupo de discusión se realizo virtualmente, utilizando la plataforma de Meet o Zoom, esto debido a la situación de pandemia por Covid-19.

1. La Observación.

La observación como técnica de investigación es muy importante en esta investigación, ya que a través de ella se puede registrar las apreciaciones y percepciones que tiene de la comunidad investigada sobre la realidad, “Cuando nos cuestionamos sobre una realidad u objeto, quiere decir que no la estamos mirando simplemente, ese cuestionamiento nos está indicando, que a esa realidad la estamos observando con sentido de indagación. (Martínez, 2007).

Es por ello por lo que la observación nos permite dar una mirada a la realidad, creando una perspectiva de ella, intersubjetiva de la realidad estudiada, porque en este caso la observación es más que ver, es una mirada de sujeto a sujeto, donde los investigadores forman parte de la realidad investigada, convirtiéndose en observadores y observados. (Avila Penagos, 2004).

2. Entrevista

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 403)

La entrevista que se aplicará en el estudio relacionado con el liderazgo del directivo docente y la calidad educativa se desarrollará de manera individual, es decir, se entrevistará a cada de cada uno de los integrantes del universo de la muestra seleccionado, de ambas instituciones educativas en un momento específico, en un tiempo comprendido entre 45 y 50 minutos. Para darle validez y fiabilidad debería llevarse a cabo una triangulación comparando la información obtenida con la de otras entrevistas y complementándola con la de otras técnicas de recogida. (Torrecilla, 2006).

3. Grupos de discusión: Grupo focal

Con este instrumento para recoger información se pretende tener una información más profunda de la problemática de investigación y del contexto en el cual se desarrolla. Esto permite que desde las voces de distintos actores se pueda registrar y analizar las incidencias que tiene el liderazgo directivo en la calidad educativa de las instituciones educativas estudiadas. Para ello se trabajó con grupos pequeños en los cuales hay representación de los diferentes actores que conforman la comunidad educativa

Algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009j; y Krueger, 2004). (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 409)

4. Cuestionario de encuesta.

Es el conjunto de preguntas o afirmaciones previamente diseñadas para ser contestadas por la misma persona o por el aplicador, pero a partir de las respuestas otorgadas por la persona que responde.

Para esta investigación la encuesta comprendía 30 ítems y se valoró con una escala Likert Se aplicó a una muestra de cada institución educativa y se hizo un análisis interpretativo de las mismas.

La ruta metodológica que se desarrolló en ambas instituciones educativas se presenta a continuación:

La planeación del proyecto se realizó a través de un plan de acción, en el cual se establecieron unas estrategias con sus respectivas actividades para alcanzar los objetivos del proyecto. (ver plan de acción). Se diseñaron instrumentos para recoger información y se invitó a diferentes miembros de la comunidad educativa para que participaran de la investigación. Las actividades investigativas se realizaron en gran parte a través de plataformas virtuales como Zoom o Meet, por la pandemia Covid-19.

A continuación, se presentan las actividades de investigación realizadas:

- La primera actividad fue la socialización del proyecto a la comunidad educativa de manera virtual. En ella participaron estudiantes de grado 11 y del programa de formación complementaria (Escuela Normal Superior Indígena), docentes, padres de familia y una representante de la secretaría de educación municipal, además del asesor del proyecto de investigación. Este espacio permitió presentar el proyecto a la comunidad y recoger los aportes y sugerencias que dieron cada uno de ellos con respecto al liderazgo y su importancia para mejorar la calidad educativa.
- La segunda actividad fue la aplicación de una encuesta a un grupo de docentes de ambas instituciones para conocer las percepciones que tenían sobre el liderazgo directivo y hacía que tipo de liderazgo tienden en su institución. Se diseñó un cuestionario con 30 ítems, relacionados con las

dimensiones o prácticas de liderazgo asociadas a los tipos de liderazgo escolar que se tomaron como referencia en este proyecto: Liderazgo pedagógico, liderazgo distribuido y liderazgo transformacional, calificándolos en una escala de Likert, cuyas opciones son total desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5). El cuestionario fue validado por tres expertos, ajenos al proyecto, quienes dieron sus apreciaciones y sugerencias. El cuestionario fue aplicado a 10 docentes de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo y 10 docentes de la Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, pertenecientes a diferentes niveles educativos, edad, tiempo laboral, género y etnia.

- La tercera actividad fue la entrevista que se aplicó a los directivos, administrativos y docentes. Fue una entrevista semiestructurada que permitió mantener un dialogo abierto y flexible con los entrevistados. Esta actividad se realizó de manera presencial a directivos y de manera virtual a los demás entrevistados, quienes dieron su concepto sobre liderazgo, cómo percibían el liderazgo de sus directivos y como este se reflejaba en la escuela, además de dar sus aportes y apreciaciones sobre cómo mejorar la calidad educativa y el papel del liderazgo en la misma.
- La tercera actividad fue la realización de un taller formativo sobre liderazgo y un conversatorio con el grupo de discusión. Los asistentes fueron diferentes miembros de la comunidad educativa: docentes, padres de familia, estudiantes y directivos. El taller se realizó de manera virtual y consistió en una ambientación que se realizó a través de videos para reflexionar sobre el papel del liderazgo en las organizaciones. Seguidamente se presentaron una serie de preguntas como ¿Qué entendían por liderazgo? ¿qué características o cualidades debe tener un buen líder? ¿Cuáles de esas características reconocen en sus directivos? ¿cómo describirían el liderazgo que se ejerce en su escuela? Sus respuestas fueron registradas en un formulario a través de un link o de manera verbal. Seguidamente se presentó los conceptos que algunos autores aportaban sobre el liderazgo y los tipos de liderazgo. A partir de ahí se inició el conversatorio sobre el liderazgo en la escuela y su apreciación sobre el tipo de liderazgo que debía fortalecerse en su institución de acuerdo con sus necesidades y características.

La información obtenida en la aplicación de cada una de estas actividades fue registradas y codificadas de acuerdo con los objetivos de la investigación y las dos categorías de estudio del proyecto que son la calidad educativa y el liderazgo, para su análisis posterior que reflejan los resultados.

El análisis de los resultados se realizó por cada institución educativa, manteniendo una misma ruta, es decir, por cada actividad se interpretaban y analizaban los resultados por institución educativa. Al final se realizaba una interpretación y análisis comparado de los resultados registrado en cada actividad. La interpretación y análisis de los resultados se hizo a la luz de teorías y desde las voces de los participantes de la comunidad educativa, teniendo presente dar respuesta a los objetivos de la investigación.

A continuación, se presenta el plan de acción diseñado para esta investigación, seguido del análisis y discusión de los resultados.

PLAN DE ACCIÓN										
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	QUÉ	CÓMO	DONDE	QUIÉNES	¿CUÁNDO?	
									FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE
¿De qué manera el liderazgo del directivo docente favorece la calidad educativa en las instituciones Educativas Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia?	Identificar de qué manera el liderazgo del directivo docente incide la calidad educativa de la I.E Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.	Identificar las percepciones que tiene la comunidad educativa sobre el liderazgo de los directivos docentes y su importancia para mejorar la calidad educativa.	Comunicación	1-Reunión con estamentos del gobierno escolar	Dar a conocer el proyecto de investigación y conocer opiniones	En reunión de consejo académico-representantes del consejo de padres-consejo directivo-consejo de estudiantes etc.	Virtual	Directivo investigador	17/11/2020	18/11/2020
				2-Taller	Liderazgo escolar	1. Planeación: seleccionar temáticas-material de trabajo. Desarrollo del taller.	Virtual	Directivo investigadores invitados y participación miembros de la comunidad educativa	13/05/2021	20/05/2021

						Recolección de información.				
				3 -Encuesta	Recoger información sobre percepción de liderazgo	Revisión por evaluadores y aplicación	Correo	Participación muestra de directivos y maestros de diferentes niveles	15 de marzo	19 de mazo
		Reconocer los tipos de liderazgo y su correspondencia con liderazgo directivo que se desarrolla en las IE Alfonso López y Escuela Normal Superior, mediante el análisis de las teorías definidas.	INDAGAR, CONOCER Y COMPARAR	2-Entrevista	Dialogo con un grupo de personas a profundidad sobre liderazgo	2- Preparación de entrevista con directivos y muestra seleccionada de docentes, padres y estudiantes. Para profundizar sobre los tipos de liderazgo que se	Virtual-Zoom	Directivos-docentes-estudiante-padre de familia	15/03/2021	19/03/2021

						desarrollan en la escuela.				
		Describir las prácticas de liderazgo directivo que se vivencia en las instituciones educativas, teniendo en cuenta el dialogo generado en el grupo de discusión-	Trabajo en equipo	1- Conversatorio	Discusión sobre las prácticas de liderazgo que son reconocidas por el grupo.	Invitación a directivos docentes y estudiantes para el proceso de análisis e identificación de prácticas de liderazgo directivo.	Virtual grabación de relatoría	Directivos investigadores y miembros de la comunidad educativa	13/05/2021	20/05/2021
				2 Formación de equipos de apoyo para identificar las prácticas de liderazgo directivo.	Reunión de equipo de apoyo	Análisis de las prácticas de liderazgo ejercidas en la escuela	Virtual	Directivos investigadores y equipos de apoyo	13/05/2021	20/05/2021

Tabla 13 Plan de Acción.

CAPITULO 3. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO Y ESCUELA NORMAL SUPERIOR INDÍGENA DE URIBIA

Pregunta problematizadora:

De qué manera el liderazgo del directivo docente favorece la calidad educativa en las Instituciones Educativas Escuela Normal Superior Indígena Y Alfonso López Pumarejo Uribia.?

Objetivo general:

Identificar de qué manera el liderazgo del directivo docente incide en la calidad educativa de la institución educativa Escuela Normal superior indígena y Alfonso López Pumarejo de Uribia.

Objetivo específico N° 1

Identificar las percepciones que tiene la comunidad educativa sobre el liderazgo de los directivos docentes y su importancia para mejorar la calidad educativa.

Estrategia No I

COMUNICACIÓN

Actividad 1.

Reunión con estamentos del gobierno escolar de las dos Instituciones Educativas

Presentación y socialización del proyecto de investigación a la comunidad educativa.

Fecha 17 y 18 de noviembre 2020.

Propósitos: dar a conocer a la comunidad educativa el proyecto de investigación y conocer opiniones sobre el tema.

Participantes: representantes de la comunidad educativa

Directoras, coordinadores, maestros invitados, psicóloga de la institución, padres de familia y estudiantes.

RESULTADOS

Es de mucha importancia presentar y socializar ante la comunidad educativa los resultados del proyecto de investigación titulado “Incidencia del liderazgo directivo en la calidad educativa de las Instituciones Educativas Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia” Esta investigación es realizada por directivos de los establecimientos educativos en mención en busca de avanzar en calidad educativa y por ende un mejor aprendizaje de los estudiantes.

A continuación, se presentan los resultados de las actividades de investigación realizadas para responder a los objetivos de la investigación. Las actividades se realizaron en ambas instituciones, por ello se encuentra en el texto un encabezado de cada actividad que indica el nombre de esta, a qué estrategia responde, la forma en que se hizo (presencial o virtual) y los datos de los participantes. Luego tendrán el análisis y resultados de la actividad en cada Institución Educativa y al final un análisis comparativo de ambas.

En las actividades realizadas de manera virtual se contó con la presencia del profesor y asesor del proyecto, el profesor Carlos Barreto Tovar.

Enseguida presentamos los resultados de cada actividad por Institución Educativa:

INSTITUCION EDUCATIVA ESCUELA NORMAL SUPEROR INDIGENA

Responsable de la actividad Zuleima Moscote, Ofelia Berrio con el apoyo de su compañera de investigación Nolvís Ortiz. Estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana

Participantes:

Asesor: Profesor Carlos Barreto (Asesor de proyecto-Universidad de La Sabana)

Participantes: Rectora. hermana Dora Inés Ruiz Arango, consejo académico, representación del consejo de padres, representación del consejo directivo, representantes consejo estudiantil, e invitados de la secretaria de educación.

La presentación se realiza a través de un Poster, que contiene: Contexto- Descripción y formulación del problema-Justificación- Objetivos general y específico- Categorías y subcategorías- Diseño de investigación y marco teórico. Esta presentación la realizan Zuleima Moscote y Ofelia Berrio

A través de esta presentación se contextualiza el espacio o lugar donde se encuentra la escuela al describir sus características físicas, sociales, culturales, educativas y formativas, para su identificación.

La investigación logró socializarse ante la comunidad educativa, conociéndose además las percepciones de todos para juntos abrir espacios institucionales que garanticen el mejoramiento académico. desde el liderazgo que ejercen los directivos en la escuela en aras de la buscar la calidad educativa y así mismo, los objetivos que se quieren alcanzar con la temática planteada en las instituciones educativas Normal Superior Indígena de Uribia guajira. Esta vez los directivos investigadores han considerado importante analizar sobre el liderazgo directivo y su incidencia en la calidad educativa de la escuela.

A partir de allí se inicia la investigación para llegar a identificar, cuáles son esos aspectos relevantes que afectan nuestras instituciones, y que acciones debemos implementar para mejorar.

RESULTADOS

1. Intervención de los asistentes: a continuación, la descripción de los participantes como invitados activos de esta actividad de socialización.

La intervención de los asistentes apunta a la preocupación en mejorar la calidad educativa de la institución y reconocen el valor del liderazgo como herramienta fundamental para lograrlo.

Desde las entidades educativas Municipales, especialmente secretaria de Educación ven positivo la realización de este tipo de proyectos y resaltan la importancia de la cualificación del personal docente y directivo para mejorar la calidad educativa del Municipio, como lo manifestó la delegada de secretaría de educación.

Para los miembros de la comunidad educativa Escuela Normal Superior Indígena este proyecto es valorado por la importancia que tiene el liderazgo en el ejercicio docente, en la formación de maestros y en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Dada la misión de formar maestros, los estudiantes del Programa de formación Complementaría de la Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, expresan que se debe:

- Fortalecerse la formación en liderazgo en el programa de Formación Complementaria.
- Resaltar la importancia del liderazgo en los docentes en formación, ya que su campo de trabajo es la zona rural y requieren tener habilidades para gestionar en ese contexto, donde hay tantas sedes que solo cuentan con el docente por estar muy alejadas y dispersas.

- Tener en cuenta el rol del docente en el contexto educativo en que se desenvuelve (Wayuu).

Se manifiesta una necesidad de dar una mirada a la propuesta curricular y plan de estudio para fortalecer la formación en liderazgo de los futuros docentes de las comunidades indígenas wayuu del Municipio de Uribia.

Desde el punto de vista de los docentes el proyecto sobre liderazgo es *importante para fortalecer e identificar habilidades para promover una comunidad inclusiva y líder de procesos institucionales y en la comunidad*. (Docente 1).

Este aspecto es muy relevante teniendo en cuenta las características interculturales que tiene la Escuela Normal, donde conviven y coexiste la población wayuu con miembros provenientes de otras culturas y regiones del país, así como del vecino país de Venezuela. La interculturalidad requiere una escuela inclusiva que interactúa con su contexto y que busca responder a las necesidades de formación de maestros de su región para mejorar la calidad educativa.

Se trata entonces, de visualizar un concepto de calidad de la educación más orientado al desarrollo humano, como lo propone Ramírez y Salinas;

Una educación con calidad debe fomentar la solidaridad, el sentido de justicia, la tolerancia, el respeto de los demás, hábitos de mejoramiento y superación personal y el desarrollo de un razonable equilibrio emocional y mental. Así mismo una educación con capacidad a través del currículo de valorizar y hacer suyas su forma de pensar y sentir que una comunidad tiene para enfrentar y darle sentido a la vida cotidiana (1992). (Rodrigo, 2004).

Es también importante resaltar que se reconoce a la Escuela Normal como referente de formación para otras instituciones, lo que lleva a la necesidad de tener presente ...*espacios para escucharnos. Acompañamiento de las prácticas de los maestros en el aula y el clima y ambiente escolar y evaluar para volver a nosotros mismos y mejorar. Trabajar articuladamente y proyectar lo que logramos*. (Docente2)

En este sentido fortalecer las prácticas de liderazgo directivo, se debe extender a los docentes y a la formación, a través del involucramiento en el desarrollo pedagógico de la institución, en el acompañamiento de las prácticas pedagógicas de aula y en los procesos evaluativos para mejorar.

El liderazgo pedagógico gestiona la instrucción, es decir, se refiere a tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículo, proveer los recursos necesario y seguir el progreso de los alumnos. Son objetivos del liderazgo pedagógico centrarse en el aprendizaje y no en las actividades burocráticas (Bolívar,2010), establecer una responsabilidad común por los resultados (Gajardo y Ulloa,

2016), crear condiciones favorables para el aprendizaje (Hallinger y Heck, 2010), Motivar la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de la escuela (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009). (MEN-Universidad de la Salle, 2020).

Fortalecer el liderazgo pedagógico desde la reflexión y seguimiento de las estrategias de enseñanza aprendizaje que se desarrollan en el aula, hacer seguimiento a los resultados de las evaluaciones y proponer estrategias de mejora, pueden fortalecer la calidad educativa de la institución educativa.

Evidencias de los participantes (Ver Anexo N° 1).

Al terminar la socialización los maestros e invitados manifestaron lo importante y oportuna la temática de investigación por que el liderazgo es considerado como elemento esencial en las instituciones y que ha tomado mucha fuerza en las políticas educativas de diferentes países.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO

Responsable la rectora Nolvis Ortiz de Socarras con el apoyo de las investigadoras Zuleima Moscote y Ofelia Berrio, estudiantes de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana.

ASESOR: Profesor Carlos Barreto Tovar.

ASISTENTES: Concejo directivo, estudiantes, padres de familia, coordinadora académica Felicidad Peña Solano, Padres de familia Yeneida Romero, Mariana Mendoza, Magíster Laura Henríquez Larrada, docente egresada de la Universidad de la sabana y estudiantes de la institución en representación de los compañeros y a los docentes quienes seguían la socialización a través de la virtualidad.

Asistencia: Presencial y virtual.

- 1) Presentación del profesor Carlos Barreto, Asesor del proyecto de investigación, quien se dirigió a la comunidad, en su nombre y en el de la Universidad de la Sabana, a través de un caluroso saludo.
- 2) El profesor asesor, explico la necesidad de realizar el proyecto, ya que es indispensable conocer a través de la investigación que aspectos están afectando a ambas instituciones. Y de qué manera se podría mejorar. Además, expreso la necesidad de que se involucraran con la realización del proyecto, porque de esa manera, se pueden lograr los avances que se necesitan, y que los directivos necesitaban de su apoyo, para lograr sus propósitos

A través del poster se socializo el proyecto. (Ver anexo N°2).

Se informó sobre las razones de la investigación, la cual se hacía necesaria para conocer las posibles causas de la baja calidad de la educación en nuestras instituciones educativas, Normal Superior Indígena y Alfonso López Pumarejo de Uribe guajira. De los cuales se han identificado aspectos importantes que no se estaban teniendo en cuenta y que merecían una atención especial, como es el liderazgo del directivo docente en la calidad de la educación de ambas instituciones. A partir de allí se inicia la investigación para llegar a identificar, cuáles son esos aspectos relevantes que afectan nuestras instituciones, y que acciones debemos implementar para Mejorar.

INTERVENCIÓN DE LOS ASISTENTES

Este proyecto es de vital importancia, para la institución Alfonso López Pumarejo, ya que permite un mayor compromiso y ayuda para que toda la comunidad educativa crezca. El liderazgo en la Institución se ve reflejado en el PEI que es su horizonte. En él está plasmado el compromiso del deber y el ser de quienes lo conforman. La calidad de la educación está avanzando, faltándole aspectos por mejorar. Con este proyecto mejoraremos la calidad educativa de nuestra institución. Necesitamos seguimiento a algunos docentes, para identificar falencias y seguir mejorando en el camino.

Desde estos aportes los participantes reconocen la importancia del proyecto sobre liderazgo escolar, especialmente porque dentro de la misión de la I.E. Alfonso López Pumarejo se explicita la misión de formar líderes para la comunidad, mejorando la calidad educativa.

También resaltan que se requiere hacer un mayor seguimiento al trabajo docente, apoyarlos para que mejoren sus prácticas pedagógicas.

Hay un reconocimiento de los esfuerzos que hace la institución para ofrecer una buena educación y resaltan los estímulos recibidos por el Ministerio de Educación Municipal, por resultados exitosos en el índice sintético de calidad en el año 2018.

El liderazgo que vivimos en nuestra Institución Educativa es bueno, puesto que se han obtenido unos buenos resultados, y estímulos por parte del MEN donde se valoran los esfuerzos realizados por su comunidad educativa. La líder del Alfonso López ha sido un apoyo para las familias de la institución, contribuyendo al cambio y al éxito de la Institución y sus familias. (Madre de familia).

Los estudiantes reconocen y valoran el liderazgo de la rectora por su compromiso y dedicación, especialmente con la educación de los estudiantes. *Desde mi experiencia como estudiante de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo, me parece muy buena porque desde mi ingreso a la Institución, he visto el liderazgo ejercido por mi Rectora, porque con cada acto ratifica su compromiso con la educación de los*

estudiantes de la institución, inculcando el liderazgo también en los estudiantes, sin embargo, hay aspectos por mejorar, entre ellos la fortaleza y debilidad en cada uno de ellos.

Los coordinadores de la escuela también dan su punto de vista y expresan:

Teniendo en cuenta las acciones del Rector, considero que es una buena líder, porque Siempre está pendiente de la institución, y resuelve cualquier situación que se presenta y que pueda obstaculizar la buena marcha de la institución. Siempre está al frente y direcciona a través de estrategias todas las dificultades que se presentan en la institución. (Coordinadora).

En la I.E Alfonso López Pumarejo la imagen del rector es positiva, considerado por su entrega y compromiso que lo lleva a esforzarse por sacar adelante la institución, motivando a estudiantes, docentes y equipo directivo a salir adelante.

La investigación de Harris y Hadfield (2001) en doce “escuelas efectivas” en Inglaterra y Gales concluye que “los buenos líderes están guiados por un conjunto claro de valores personales y educativos que transmiten a los demás y que representan los propósitos morales para la escuela” (ibíd.: 53). (Bush,2016)

En la I.E Alfonso López Pumarejo las cualidades y valores del rector son reconocidos y juegan un papel importante en su credibilidad y acogida como líder de la institución.

(Ver anexo N°3). Participantes.

ANALISIS COMPARATIVO

Las dos Instituciones Educativas gozan de buena aceptación en la comunidad en general por eso las familias depositan la confianza en cada una de ellas para el estudio de sus hijos.

No se puede dejar a un lado el hecho de ser escuela formadora de maestros quien tienen el compromiso de la formación de futuros maestros y de fortalecer el liderazgo escolar puesto que el maestro también es debe ser líder desde el aula.

En el colegio Alfonso López Pumarejo su directora también toma la vocería cualificándose ejemplo a seguir para sus docentes. Ha mostrado siempre pasión por el ejercicio de sus funciones demostrando su responsabilidad y compromiso por el buen desarrollo de sus procesos escolares. Se ha demostrado algunos avances pedagógicos con los resultados de sus pruebas externas ubicándolos en buen lugar a nivel nacional, pero no han logrado mantener el avance, mostrando retrocesos en algunos casos, por eso es necesario analizar y reflexionar sobre las prácticas de liderazgo ejercidos en la escuela que ayuden a mejorar los procesos y lograr avances significativos en la calidad educativa.

Entonces el carácter humano del directivo es fundamental para poder liderar una institución educativa y más cuando esta institución necesita fortalecer su calidad educativa, se requiere de comunicación, trabajo en equipo, acciones conjuntas hacia un propósito compartido, para que la escuela crezca y mejore su dinámica institucional.

Liderazgo se entiende por referencia a dos funciones: proveer dirección y ejercer influencia. Marcar una meta común e influir en otros para compartirla definen primariamente el liderazgo (Leithwood y Louis, 2011). Liderazgo es, pues, la actividad de movilizar e influir en otros para desarrollar comprensiones compartidas acerca de las metas a alcanzar por la escuela (Firestone y Riehl, 2005). Además, como resalta Robinson (2011), el ejercicio de esa influencia no se basa en la fuerza, la coerción, manipulación. Para que haya liderazgo la influencia tiene que provenir del ejercicio razonable de la autoridad formal, de las propias cualidades del líder, o de su grado de conocimiento y experiencia como para poder ofrecer orientaciones a los demás. (Bolívar, 2013)

En la Escuela Normal y Alfonso López Pumarejo se reconoce la importancia de la cualificación del talento humano para mejorar la calidad educativa, especialmente en liderazgo escolar, de tal forma que se logren transformaciones y cambios efectivos en el aprendizaje de los estudiantes.

Al respecto el informe elaborado por Pont et al. (2008), plantea dos retos: Primero, necesitan apoyar y capacitar a los directores de centros que ocupan actualmente tal posición (...). En segundo lugar, los países necesitan preparar y entrenar a la generación siguiente de líderes escolares” (pp. 31). (Vaillant, 2015).

Es decir, que el liderazgo escolar no debe seguir dejándose a la deriva o a las condiciones innatas del directivo docente, que también debe cultivarse y formarse tanto en el docente en ejercicio como en el que este en formación para que puedan orientar y enrutar a la Institución Educativa hacia unos objetivos de calidad compartidos.

En la I.E. Alfonso López Pumarejo y en la Escuela Normal, especialmente, se hace énfasis en lograr un mayor acercamiento y atención de los directivos a los procesos pedagógicos y didácticos que desarrolla el docente, dándoles el acompañamiento necesario para ello. Es reconocido que la mejora académica y de los procesos de enseñanza aprendizaje son vitales para una buena calidad educativa.

El involucramiento directo del líder en la planificación curricular y en la formación permanente se asocia con efectos de liderazgo moderados o amplios. Esto sugiere que, mientras más cercanos estén los líderes a los procesos de enseñanza-aprendizaje, mayor es la probabilidad de que logren buenos resultados con sus estudiantes (Robinson 2007: 21). (Bush,2016).

Se reconoce el interés en mejorar la calidad educativa desde el trabajo en equipo, la cualificación docente y de directivos, así como un énfasis en el involucramiento, acompañamiento, seguimiento y fortalecimiento del trabajo pedagógico.

ACTIVIDAD No. 2

Taller y conversatorio: Liderazgo Escolar

Fecha: Mayo 13 de 2021. Institución Educativa Alfonzo López Pumarejo.

Mayo 20 de 2021. Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena.

Propósito:

Socializar acciones del liderazgo escolar

Participantes:

Directivos investigadores. y miembros de la comunidad educativa

Intencionalidad

Identificar el concepto de liderazgo, sus características y qué tipo de liderazgo escolar se viene ejerciendo en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Indígena de Uribia.

RESULTADOS

Para la realización de este taller sobre el liderazgo escolar en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia e Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.

Se hicieron unas invitaciones por escrito y enviadas vía correo y WhatsApp a un grupo de directivos docentes, docentes, padres de familia y estudiantes. para la participación de este. este se hizo en las diferentes instituciones por medio virtual.

El presente informe refleja las actividades realizadas por el equipo directivo e investigador de las instituciones educativas abordadas en el proyecto, sobre el taller realizado, en cada colegio donde se reflejan, los conceptos y opiniones que tienen los directivos docentes, los docentes, estudiantes y padres de familia sobre liderazgo Escolar y sus percepciones en la escuela donde laboran

Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.

En el caso de la Escuela Normal este taller se realizó el día 20 de mayo de 2021, a las 9 am. Fueron invitados 31 persona entre directivos docente, docentes de preescolar, primaria, secundaria y Programa de Formación Complementaria, padres de familia, y estudiante del grado 11 y del Programa de Formación Complementaria.

Iniciando esta actividad dando la bienvenida a todos, y enseguida se procedió a darle lectura y cumplimiento de la agenda del día, primero encomendar y agradecer a Dios con una oración reflexiva y presentación de unos videos sobre liderazgo para motivar.

Se dio a conocer el tema a tratar y la metodología basada en preguntas plasmadas por medio un taller, en ella las preguntas giraron en torno al tema: Liderazgo escolar y como se ejerce en la institución, los ponentes se apoyaron con unas diapositivas para la socialización de la temática. En el transcurso de las presentaciones se realizaban los talleres que giraban en torno a preguntas como: ¿Qué concepto tiene usted de liderazgo? ¿Qué características debe tener un buen líder? ¿Cuáles de las características mencionadas identifica en los directivos de su institución? ¿Cuáles son las características del liderazgo que se ejerce en su Institución Educativa y cómo la definiría?

A continuación, se describe en la tabla los participantes.

PARTICIPANTE	ROL	NIVEL DE DESEMPEÑO	GENERO
1	Docente	Secundaria	f
2	Docente	Secundaria	f
3	Docente	Primaria	m
4	Docente	Primaria	f
5	Docente	Primaria	f
6	Estudiante	Ciclo complementario	f
7	Docente	Secundaria	f
8	Directivo	General	f
9	Estudiante	Ciclo complementario	f
10	Docente	Ciclo complementario	f
11	Padre de familia	Secundaria	f
12	Estudiante	Grado 11	M
13	Estudiante	Grado 11	f

14	Docente	secundaria	f
15	Directivo	secundaria	m
16	Docente	Ciclo complementario	f
17	docente	Primaria	f
18	Docente	primaria	f
19	Docente	P T A	F
20	Estudiante	Ciclo complementario	m
21	Estudiante	Grado 11	f
22	docente	Secundario	f
23	Docente	Primaria	f
24	docente	Primaria	m
25	docente	primaria	f
26	Docente	Primaria	f
27	Directivo	Primaria	f
28	docente	Prescolar	f
29	Docente	Prescolar	f
30	Docente	Secundaria	m
31	Docente	Secundaria	m

Tabla 14 Participantes del taller Liderazgo Escolar, en la Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.

En el primer momento se habló del liderazgo, de sus características y la apreciación de la comunidad sobre las características que se muestran en el ejercicio de liderazgo de los directivos de la escuela.

los participantes 1,2,3,4,5,15,20 y 26 consideran que el liderazgo es la capacidad que tiene el ser humano para orientar, dirigir, organizar e influir en la estructura de un equipo de trabajo para esto debe ser comprometido, conocer las temáticas o prepararse para poder asumir de manera eficaz su rol educativo debe haber una buena comunicación, tener capacidad para agilizar, adaptarse para lograr ser flexible, inspirar para así lograr la innovación y hacer un excelente trabajo que logre los objetivos propuestos.

Consideraron que el equipo directivo de la escuela posee muchas de las características del liderazgo puesto que en el ejercicio de su trabajo han venido demostrando la capacidad de orientar los procesos escolares dentro y fuera del aula, manejan buenas relaciones y constante comunicación con su equipo de trabajo, son flexibles y tienen en cuenta muchas de las situaciones laborales y personales que se presentan con los miembros de la comunidad educativa, muestran pasión por lo que hacen que inspiran y motivan a los docentes, lo que los llevan a trabajar con amor, muestran capacidad para agilizar y gestionar como también

para adaptarse ante las diferentes situaciones presentadas, logrando la innovación de elementos estratégicos útiles para el aprendizaje estudiantil.

En un segundo momento, definen el liderazgo de la Escuela Normal, apropiado y respetuoso ya que hacen su trabajo abierto a la comunidad teniendo en cuenta las individualidades y la capacidades de sus miembros para así trabajar de manera conjunta y participativa en las diferentes actividades escolares, Se tienen en cuenta el aporte de todos los actores de la escuela llamasen maestros, estudiantes, padres y los demás miembros de la comunidad, al igual el respeto por las decisiones de los diferentes estamentos del gobierno escolares. Se mantiene buen clima escolar, en busca de trabajar en un ambiente agradable y sano para la población estudiantil, se hacen constantes capacitaciones en busca de mejorar el quehacer académico, muchas de la acciones y valores del equipo directivo son ejemplo a seguir por los profesores de la institución, como el actualizarse académicamente de manera continua. Su puntualidad y responsabilidad entre otros aspectos.

Los participantes describen las características o forma de liderar de la siguiente manera.

Desde este punto de vista el liderazgo se asume como una capacidad o habilidad que debe tener la persona, como algo innato, de tal forma que logra influenciar y motivar a un grupo para que lo siga y el liderazgo es un proceso de influencia que conduce al logro de objetivos deseados. Los líderes exitosos desarrollan una visión para sus escuelas basada en sus valores personales y profesionales... (Bush,2016)

El liderazgo es entendido entonces, como una capacidad personal, un conjunto de habilidades que le permite a una persona orientar, guiar, acompañar a un grupo de personas para alcanzar un objetivo en común. También el liderazgo implica la capacidad de motivar e influenciar a un grupo.

Los participantes 1,3,7,8,9,10,12,13,14,15,y 19 argumentan que entre las características esta las inspiración es decir inspirar a los miembros de su equipo y eso lo visualizan en los directivos de la escuela que son flexibles, responsables y esto se refleja además en el equipo de docentes, logrando productividad en los procesos académicos y de todo lo que hace parte del quehacer pedagógico, Day et al (2010: 7) destacan la importancia de los “valores centrales compartidos” que proclaman los directores exitosos y que incluyen un fuerte sentimiento de responsabilidad moral y un compromiso con los estudiantes y el personal. (Bush,2016). La importancia de los valores personales de los directivos se refleja en la capacidad de influir en el grupo que dirigen y fortalece su liderazgo.

El liderazgo ejercido en la Escuela Normal Superior indígena de Uribia fortalece el clima escolar y los procesos académicos, junto con los profesores en el trabajo de aula. se considera que la institución por ser

formadora de maestros brinda la posibilidad de ser maestros líderes de preescolar y básica primaria basado en la creatividad y la didáctica.

Después de socializar los tres tipos de liderazgo pedagógico, distribuido y transformador, desde lo que dice la teoría al respecto, los participantes reflexionaron y expresaron su parecer sobre el tipo de liderazgo que debería fortalecerse en la Escuela Normal Superior Indígena de Uribe, considerando que:

Para algunos participantes el liderazgo distribuido debe fortalecerse en la Escuela Normal, *debemos siempre ir apostando a este tipo de liderazgo distributivo donde siempre se debe mantener esa calidad en los canales de comunicación entre los miembros de la comunidad, siempre buscando las alternativas de los procesos de enseñanza aprendizaje y ese cambio permanente que debemos tener en la estructura, en planes, en organización en procesos que lleve a cabo la Escuela Normal.* (P1).

Esta postura destaca el trabajo en equipo, por áreas y núcleos problemáticos que desarrolla la Escuela Normal, en la cual se incentiva el liderazgo en la realización de proyectos y actividades institucionales, pero que en lo académico debe fortalecerse para lograr mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo distribuido implica a todos los miembros de la comunidad escolar que ponen en movimiento las habilidades de cada uno para el logro de objetivos comunes, de esta manera el liderazgo se expresa horizontalmente, en todos los niveles de la escuela. (Harris y Chapman 2002). (Cayulef Ojeda, 2007)

Por otro lado, también se considera importante fortalecer un liderazgo que lleve a mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes desde el acompañamiento a los procesos pedagógicos. *Tomar del liderazgo pedagógico que se centra en las buenas prácticas en el incremento de los buenos resultados de los estudiantes.* (P15), quien continúa diciendo, *de igual forma en el distributivo también aprovecho para mirar las competencias de cada uno de los miembros y hacer acuerdos, manejar ese buen clima para lograr un fin que es lo que se quiere, que haya una buena práctica y un buen desarrollo dentro del aula de clases...*

Esta postura propone trabajar y fortalecer el liderazgo pedagógico que está centrado en el aprendizaje de los estudiantes y el liderazgo distribuido, que, con trabajo en equipo, la responsabilidad y compromiso de cada miembro de la institución pueden lograr una mejora de la calidad educativa. (Bolívar, 2013), afirma que, si se logra fortalecer ese liderazgo pedagógico desde la formación de maestros, los ajustes curriculares y las comunidades de aprendizaje, seguramente las mejoras serán notorias, especialmente en comunidades educativas con población de escasos recursos.

Otros participantes se inclinan por fortalecer el liderazgo transformador (P4,6,16), al considerarlo que contempla características importantes para el liderazgo en la Escuela Normal, como son la influencia e inspiración del grupo con el trabajo y el ejemplo, la capacidad de innovar para enfrentar los nuevos retos

que presentan estos tiempos. *En cuanto al liderazgo transformacional lo estoy adaptando a la época en que estamos viviendo en cuanto a las TIC porque es muy importante, porque se requiere de innovación un liderazgo sólido para mantener a la vanguardia y seguir siendo competitivo para ser un ejemplo como líderes transformadores en cuanto a los tiempos que vivimos.* (P6)

Además, consideran el liderazgo transformador el más completo porque incluye los otros tipos de liderazgo: *... el liderazgo transformador que incluye de una u otra forma todas las consideraciones que los otros liderazgos también apuntan, siento que es como el más completo y la institución debe fortalecerlo más porque también involucra todos los miembros de la institución.* (P16).

El líder transformacional se caracteriza por su proactividad, por estimular consciencia crítica en sus seguidores, por concientizar a estos hacia lo colectivo, también por ayudarlos a obtener un alto grado de logros. La teoría se manifiesta en cuatro factores: influencia idealizada (carisma), motivación inspiracional (optimismo, espíritu de equipo y visión compartida), estimulación intelectual (reta hacia la creatividad e innovación), consideración individualizada (Es mentor, ayuda a alcanzar altos niveles y responsabilizarse de su desarrollo). (Ana, Muñiz, & Arturo, 2008)

Por último, encontramos la postura de considerar que se debe trabajar todos los tipos de liderazgo, porque se puede sacar provecho de cada uno de ellos, aprovechar y reforzar lo que se necesite de cada uno de manera práctica, *porque de cada uno también hace falta, porque tampoco es la perfección, porque tenemos que replantear muchas cosas hay que mirar que nos hace falta de cada uno para reforzarlo y creo que esto de liderazgo no es más que vivirlo y hacerlo.* (P14).

El conversatorio con los participantes muestra como las posturas sobre el tipo de liderazgo a fortalecer en la Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, es variada, sin embargo, se reconoce que de una u otra forma los diferentes tipos de liderazgo se han desarrollado en la escuela, a través de diferentes prácticas.

Optan en su mayoría, por considerar estudiar y fortalecer los aspectos que cada tipo de liderazgo ofrece en beneficio de la Escuela Normal, para ello se hace necesario un mayor conocimiento y formación sobre el tema para poder hacer del liderazgo escolar un asunto que transversalice la formación de docentes y las prácticas pedagógicas de docentes en ejercicio y de directivos docentes de manera colectiva e intencionada para lograr la calidad educativa que todos quieren.

Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.

En el caso de la institución educativa Alfonso López Pumarejo participaron 25 personas entre directivos docente, docentes de preescolar, primaria, secundaria, padres de familia, y estudiante de los grados 10 y 11

A continuación, se describen en la tabla siguiente

PARTICIPANTE	ROL	NIVEL DE DESEMPEÑO	GENERO
1	Docente	Secundaria	m
2	Docente	Primaria	f
3	Madre	Primaria	f
4	Docente	Secundaria	f
5	Docente	Primaria	f
6	Docente	Secundaria	f
7	Estudiante	Secundaria	f
8	Estudiante	Secundaria	m
9	Estudiante	Secundaria	f
10	Docente	Primaria	f
11	Directivo	Primaria	f
12	Directivo	Secundaria	M
13	Estudiante	Secundaria	f
14	Estudiante	secundaria	f
15	Directivo	secundaria	m
16	Docente	Secundaria	f
17	docente	Primaria	f
18	Docente	primaria	f
19	Docente	Secundaria	F
20	Estudiante	Secundaria	m
21	Estudiante	Secundaria	f

22	docente	Secundario	f
23	Docente	Primaria	F
24	docente	Primaria	M
25	docente	primaria	F

Tabla 15 Participantes del taller Liderazgo Escolar, en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.

Siendo aproximadamente las 9: 00 a.m. del día 13 de mayo del año en curso, se llevó a cabo el taller sobre liderazgo en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo, con el objetivo de conocer a primera mano el concepto que tienen los padres de familia, docentes directivos y docentes, estudiantes, administrativo sobre: el liderazgo que se ejerce en la institución Educativa Alfonso López Pumarejo. Las personas responsables de la actividad fueron: Nolvis Ortiz de Socarras, con el apoyo del grupo de investigación Zuleima Moscote y Ofelia Berrio, estudiantes del cuarto semestre de la maestría en dirección y gestión de instituciones educativas de la universidad de la sabana, bajo la dirección en el área de Carlos Barreto. La actividad fue dirigida a los directivos docentes, docentes, Padres de familia y estudiantes de los últimos grados.

La actividad inicio con el saludo acompañado de la oración a Dios, se les dio a conocer el tema a tratar y la metodología basada en preguntas plasmadas por medio un taller, en ella las preguntas giraron en torno al tema: Liderazgo que se ejerce en la institución, la actividad contó con unas diapositivas como apoyo visual.

En el transcurso de las presentaciones se realizaban los talleres que giraban en torno a preguntas como: ¿Qué concepto tiene usted de liderazgo? ¿Qué características debe tener un buen líder? ¿Cuáles de las características mencionadas identifica en los directivos de su institución? ¿Cuáles son las características del liderazgo que se ejerce en su Institución Educativa y cómo la definiría? Basada en las respuestas de los participantes se logra analizar lo siguiente:

Ellos consideran de acuerdo con su manera de pensar y analizar, que el liderazgo, es la manera o la forma que tiene una persona de influenciar en el otro y que le permite motivarlos, para realizar acciones, que conlleven a lograr un bien común. Es por esto que todo líder debe ser creativo, innovador, proactivo y muy asertivo en sus análisis, para poder lograr sus objetivos.

El liderazgo ejerce influencia en otras personas y se movilizan mediante ella en la organización. Este líder representa la amabilidad, el respeto, la visión y que son perseverantes así, como cada uno de los docentes en sus aulas de clases. En el liderazgo se tiene muy en cuenta la motivación y el desarrollo positivo del equipo, obedeciendo a un liderazgo colaborador, responsable, motivador, escucha el punto de vista de cada

uno, para llevar a crear nuevas ideas y metodologías para llegar a una meta en común. El liderazgo representa acciones que distribuyen tareas en función de aptitudes de cada uno de los miembros.

El liderazgo es asumido como inspiración, motivación, del que dirige para lograr influenciar a otras personas y que este líder debe tener cualidades y valores personales que lo identifiquen, como lo contempla los estudios de Bush (2016).

Sobre las características de un buen líder, expresaron que debe ser una persona que reúna características que permitan llevar a la institución al progreso y además llevarla al éxito.

Un buen líder según el concepto de los representantes de la comunidad educativa, deben contar con las siguientes características:

Creatividad, visión, valores morales, y pasión sabe escucha, carismático, respetuoso, motivador, colaborador, responsable y sobre todo puntual y saber expresarse, está siempre en busca del progreso y no trabajar por beneficio personal, sino por la institución.

Al presentar las teorías sobre liderazgo y las características de los tipos de liderazgo pedagógico, distribuido y transformacional, los participantes consideraron que el liderazgo distribuido, era el tipo de liderazgo que se debe seguir fortaleciendo en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo, por ser este liderazgo una representación .de las relaciones entre las personas que lo comparten y que se encuentra centrado en la horizontalidad y en las relaciones, más que en las acciones. Un buen rector comparte liderazgo, e influye adecuadamente en sus colaboradores y ayuda a alcanzar la meta institucional, no se trata de ser un jefe, o de dar órdenes, si no de saber cómo comunicar con eficiencia y como motivar a los docentes, sobre la base de un conjunto de cualidades personales, habilidades, competencias, que les permite, conducir los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El liderazgo distribuido al ser asumido en la institución conlleva a aceptar que el liderazgo no estaría centrado en una sola persona como responsable de sacar adelante la institución, en este caso la rectora, sino que puede ser asumido por otras personas que toman responsabilidades desde el rol que desempeñen y que lideran acciones o actividades, porque tienen las cualidades, valores o capacidades para hacerlo. En este sentido el rector delega desde el conocimiento que tiene de las capacidades que tiene en su personal y tendrá la competencia de coordinar las acciones con los diferentes líderes para lograr las metas institucionales... analizado por James P. Spillane y Melissa Ortiz (Spillane & Ortiz, 2016), impugna el “paradigma del líder heroico” (Yukl, 1999), procurando más bien entender cómo la responsabilidad de la labor de liderazgo se distribuye entre varios individuos en las escuelas, incluidos los líderes designados y quienes no detentan un cargo formal de liderazgo.

En la institución educativa Alfonso López Pumarejo, se hacen visibles las acciones que se realizan, según el concepto de los directivos docentes, docentes, padres de familia y estudiantes, se están realizando estrategias que conllevan a que los equipos conformados, trabajen mancomunadamente por el bien de la institución, lo que nos permite seguir adelante, venciendo los obstáculos que se van presentando.

También expresan, que para lograr desarrollar un verdadero liderazgo la institución educativa debe seguir trabajando en este aspecto, especialmente cuando el liderazgo y la formación de líderes esta explicita en su misión institucional.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Los resultados del taller realizado en ambas instituciones educativas, refleja la percepción de liderazgo que tienen los diferentes actores de la comunidad educativa, resaltando que consideran a sus directivos como personas confiables, responsables, comprometidas y pendientes de todos los procesos de la institución. Además, motivan al personal para alcanzar las metas institucionales.

Destacan que en sus instituciones los directivos incentivan el trabajo en equipo y el liderazgo a través de actividades que son lideradas por los docentes como jefes de área o responsables de algún proyecto. También los padres de familia se sienten involucrados en los procesos institucionales, especialmente desde los diferentes estamentos que conforman el gobierno escolar.

Resaltan que las dos instituciones realizan eventos que fortalecen la identidad cultural de los estudiantes y en la cual se integran padres de familia y comunidad en general.

El liderazgo de los directivos es reconocido en ambas instituciones. Para la I.E Alfonso López Pumarejo se considera que el liderazgo distribuido es el tipo de liderazgo que debe fortalecerse en la institución, porque, aunque ellos consideran que tienen mucho de ese liderazgo, ya que trabajan en equipo, es importante profundizar en ello y lograr vivenciarlo mejor.

En la Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, consideran que cada uno de los tipos de liderazgo tiene aspectos que son necesarios para lograr un liderazgo efectivo, por ello se inclinan a reconocer las bondades de cada tipo de liderazgo e ir tomando de ellos lo que sea necesario para la institución.

Para ambas instituciones educativas se hace necesario seguir profundizando sobre el liderazgo escolar y consideran que se debe hacer una formación a todos los miembros de la comunidad sobre liderazgo.

ACTIVIDAD No 3

Encuesta:

Fecha: 15 al 19 de marzo de 2021

Propósito:

Recoger información sobre percepciones de liderazgo.

participantes:

10 profesores de cada institución de diferentes niveles

Descripción después de seleccionar las preguntas buscamos diferentes opiniones por parte de tres evaluadores, expertos externos de la maestría, donde nos dieron algunas sugerencias a tener en cuenta luego procedimos con la aplicación por medio del correo al obtener las repuestas procedimos con la tabulación de los resultados.

Teniendo como resultado lo siguiente.

Después que cada participante respondió 30 preguntas que apuntan a diferentes tipos de liderazgo tales como. Liderazgo pedagógico, transformacional y el distribuido, el resultado de la tabulación fue el siguiente.

RESULTADOS.

Para indagar sobre las percepciones de los docentes sobre el liderazgo directivo en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia e Institución Educativa Alfonso López Pumarejo, se diseñó un cuestionario con 30 ítems, calificándolos en una escala de Likert, cuyas opciones son total desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5).

TIPOS DE LIDERAZGO.

ITEMS USADO EN EL CUESTIONARIO DE DOCENTES.

TIPO DE LIDERAZGO	ITEMS
<p>PEDAGÓGICO.</p> <p><i>El liderazgo pedagógico gestiona la instrucción, es decir, se refiere a tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículo, proveer los recursos necesario y seguir el progreso de los alumnos. Son objetivos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se involucra en el trabajo docente y pedagógico de la escuela (8) • Apoya el desarrollo y mejoramiento profesional de los docentes (9)

del liderazgo pedagógico centrarse en el aprendizaje y no en las actividades burocráticas (Bolívar, 2010), establecer una responsabilidad común por los resultados (Gajardo y Ulloa, 2016), crear condiciones favorables para el aprendizaje (Hallinger y Heck, 2010), Motivar la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de la escuela (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009). (MEN-Universidad de la Salle, 2020).

Cinco dimensiones (Robins, 2016).

- *Establecer objetivos y expectativas.*
- *Asignar recursos de manera estratégica.*
- *Asegurar una enseñanza de calidad.*
- *Liderar el aprendizaje y la formación docente.*
- *Asegurar un entorno ordenado y seguro.*

- Se preocupa por gestionar programas que mejoren la calidad educativa de la escuela (11)
- Se preocupa por los avances pedagógicos y compromete al personal para rediseñar la organización de la planeación curricular del año lectivo (12)
- Hace seguimiento a los resultados académicos internos y externos de la institución, para la toma de decisiones (24)
- Hace acompañamiento pedagógico al trabajo docente (25)
- Brinda espacios de formación a los docentes que mejoren su práctica en el aula (26)
- Incentiva el trabajo en equipo y las comunidades de aprendizaje (27)
- Vela porque las prácticas pedagógicas sean pertinentes con el propósito formativo de la escuela (28)
- Pone al servicio de estudiantes y docentes los recursos y materiales de la institución para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y el trabajo docente (29)

TRANSFORMACIONAL.

Este tipo de liderazgo tiende a centrarse en el carisma y capacidad de influencia del directivo para lograr motivar a la comunidad educativa hacia el alcance de metas e incentivarlo a la innovación.

Bass y Riggio (2006), manifiestan que un líder transformacional se caracteriza por su influencia idealizada, es decir, se destacan por ser admirados, respetados y confiables, hasta el

- Motiva al equipo para alcanzar metas ambiciosas, pero posibles (1)
- Genera confianza en el desarrollo de sus funciones. (2)
- Se confía en su capacidad para resolver problemas (3)
- Fomenta el orgullo, el respeto y la confianza en el equipo docente. (4)

punto de querer ser imitados por los subordinados. Otra de las características es su motivación e inspiración, a quien está a su alrededor dándole significado al desempeño de sus seguidores; además de estimular las capacidades innovadoras y creativas de sus subordinados, un líder presta atención especial a las necesidades individuales de cada seguidor para el crecimiento y el logro de los objetivos. **(Pérez-Ortega, Jiménez-Váldes, & Romo-Morales, 2017).**

Cinco prácticas de liderazgo. (Sun, 2016)

-Establecer rumbos:

1. Visión compartida y metas consensuadas.

2. Altas expectativas de rendimiento.

- Capacitar a las personas:

3. Modelar conductas

4. Brindar estimulación intelectual.

5. Brindar apoyo individual.

- Rediseñar la organización.

6. Fortalecer la cultura escolar.

7. Crear estructuras de colaboración.

8. Involucrar a las comunidades.

- Mejora pedagógica.

9. Focalizarse en el desarrollo pedagógico.

- Gestión.

10. Recompensa contingente

11. Gestión por excepción.

12. Brindar recursos

- Impulsa a los docentes a tener un propósito en su trabajo, acorde con la misión formativa de la escuela. (5)
- Toma decisiones de manera asertiva y oportuna (6)
- Es respetado por la comunidad educativa (10)
- Escucha y atiende las necesidades y opiniones individuales (13)
- Trata a las personas como individuos con capacidades y necesidades únicas (14)
- Propicia un ambiente de confianza afecto entre los miembros del equipo docente (15)
- Propicia el fortalecimiento de una cultura escolar hacia el sentido de pertenecía con la escuela y sus propósitos formativos (16)
- Por sus acciones logra inspirar a los miembros de la comunidad educativa para lograr alcanzar las metas y propósitos de formación institucionales. (30)
- Tiene presente las características sociales y culturales de la comunidad educativa para la toma de decisiones (21)
- Incorporan las características del contexto a los valores institucionales (22)

DISTRIBUIDO.

El liderazgo distribuido implica a todos los miembros de la comunidad escolar,

- Fomenta la colaboración permanente en la realización de actividades y proyectos escolares (17)

que se ponen en movimiento las habilidades de cada uno para el logro de objetivos comunes, de esta manera el liderazgo se expresa horizontalmente, en todos los niveles de la escuela. (Harris y Chapman 2002). Esta “dispersión” del liderazgo lejos de diluir el compromiso provoca sinergia en la comunidad logrando que la transformación y la mejora se establezcan como el sello distintivo de esta organización. (Bennet, Wise, Woods, y Harveys, 2003; Woods, Bennet, Harvey y Wise, 2004). **(Cayulef Ojeda, 2007, pág. 146).**

Tres perspectivas de liderazgo:

-Más allá del director: Pensar en los líderes en interacción como colectivos.

- Reformular el rol en las prácticas: diseñar una infraestructura educativa.

-Liderar y enseñar, enseñar y liderar: el rol medular de la docencia

- Se asegura de que el equipo docente se involucre en las decisiones de planeación y programación de actividades escolares (18)
- Distribuye ampliamente el liderazgo entre los docentes (19)
- (20)
- Aprovecha las fortalezas que aportan las diferencias individuales y culturales del equipo docente en aras del mejoramiento institucional. (7)
- Fomenta el involucramiento y compromiso de los padres de familia en la educación de sus hijos. (23)

Tabla 16 Tipos De Liderazgo: Ítems Usado En El Cuestionario De Docentes.

Al analizar los resultados de la encuesta podemos describir los siguientes hallazgos, por institución educativa:

Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.

El cuestionario fue respondido por 10 docentes con las características que a continuación relacionamos:

# Encuestado.	Área	Edad	Genero	Indígena	Años de servicio
1	Matemática	40	F	Sí	9
2	Cultura y lengua	29	F	Sí	1
3	Lengua castellana	54	F	Sí	32
4	Primaria	43	F	Sí	5
5	Ed. Física	41	M	Sí	12
6	Primaria	27	F	No	6
7	Sociales	68	M	No	38
8	Filosofía	55	F	No	25
9	Preescolar	37	F	Sí	10
10	Primaria	52	F	Sí	2

Tabla 17 Cantidad de docentes que respondieron el cuestionario en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia.

- El 100% de docentes encuestados calificaron en acuerdo y muy de acuerdo, los ítems referidos a:
 - Se confía en su capacidad para resolver problemas (3), - Fomenta el orgullo, el respeto y la confianza en el equipo docente. (4), - Impulsa a los docentes a tener un propósito en su trabajo, acorde con la misión formativa de la escuela. (5), - -Es respetado por la comunidad educativa (10), -Trata a las personas como individuos con capacidades y necesidades únicas (14), -Propicia un ambiente de confianza afecto entre los miembros del equipo docente (15), Propicia el fortalecimiento de una

cultura escolar hacia el sentido de pertenecía con la escuela y sus propósitos formativos (16). Por sus acciones logra inspirar a los miembros de la comunidad educativa para lograr alcanzar las metas y propósitos de formación institucionales. (30).

1. Estos hallazgos parecen indicar que hay una percepción de liderazgo en los directivos relacionados con sus cualidades personales que generan confianza y respeto, su capacidad de escucha y la motivación por el trabajo encaminado a alcanzar las metas formativas de la escuela. También se resalta el interés en fomentar un clima escolar de confianza y afecto entre los miembros de la comunidad e incentivar el sentido de pertenencia y orgullo institucional. En este sentido se puede identificar unas prácticas de liderazgo transformacional, que se caracteriza por la articulación de una visión compartida que inspire al equipo docente, que promueva metas consensuadas, que motive al equipo a alcanzar metas ambiciosas pero posibles, que transmitan optimismo sobre las metas futuras, les brinden a los docentes un sentido de propósito en su trabajo, monitoreo, y una referencia a las metas escolares al momento de tomar decisiones. (Sun,2016)

Esta percepción ha estado influenciada, parece ser, por la confianza y credibilidad que hay en el Municipio en la administración de religiosas, que, como las Hnas. Terciarias Capuchinas, han hecho presencia en la Escuela Normal hace más de 25 años, la consolidación de un equipo directivo comprometido con las metas institucionales, resaltando la formación en valores.

También tiene que ver con la característica de la Escuela Normal como institución formadora de maestros, que ha estado en varios procesos de acreditación por parte del MEN y los resultados han sido exitosos, creando confianza y afianzando el compromiso con el norte institucional acorde con la misión formadora de la escuela.

- Se involucra en el trabajo docente y pedagógico de la escuela (8). Fomenta la colaboración permanente en la realización de actividades y proyectos escolares (17), Se asegura de que el equipo docente se involucre en las decisiones de planeación y programación de actividades escolares (18), Incorporan las características del contexto a los valores institucionales (22). Hace seguimiento a los resultados académicos internos y externos de la institución, para la toma de decisiones (24). Brinda espacios de formación a los docentes que mejoren su práctica en el aula (26), Vela porque las practicas pedagógicas sean pertinentes con el propósito formativo de la escuela (28), Pone al servicio de estudiantes y docentes los recursos y materiales de la institución para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y el trabajo docente (29).

Estos aspectos reconocidos por los encuestados, puede responder a la percepción que se tiene en cuanto al apoyo que reciben para la realización de actividades y proyectos institucionales, el interés y realización de capacitación a docentes y acompañamiento externo cuando es necesario y la facilidad con que ponen al

servicio de estudiantes y docentes los recursos y materiales con que cuenta la Escuela Normal para la enseñanza y el aprendizaje. Los líderes ponen en práctica su capacidad estratégica seleccionando y asignando recursos; entre ellos, recursos materiales, económicos, tiempo y experticia para la consecución de los objetivos prioritarios. (Robinson, 2016)

También resaltan la revisión de los resultados externos para la toma de decisiones, especialmente en la planeación y actividades escolares. Consideran que la escuela tiene en cuenta que las practicas pedagógicas sean pertinentes con el contexto.

Fomenta el involucramiento y compromiso de los padres de familia en la educación de sus hijos. (23), Incentiva el trabajo en equipo y las comunidades de aprendizaje (27), Tiene presente las características sociales y culturales de la comunidad educativa para la toma de decisiones (21). Se refiere a que los líderes deben entender las aspiraciones y demandas de la comunidad e incorporar sus características y valores en la escuela. Del mismo modo, se trata de fomentar el involucramiento y compromiso de los padres con la educación de sus hijos (Leithwood et al., 2006). (Sun J. , 2016)

En estos ítems se reconoce que hay un interés por involucrar a los padres de familia en la educación de sus hijos, pueden referirse especialmente a la escuela de padres, el acompañamiento del equipo psicosocial. También se resalta el impulso al trabajo en equipo y las comunidades de aprendizaje, esto atiende a la estructura organizativa de la escuela en donde se trabaja por áreas que constituyen núcleos problemáticos que se unen alrededor de objetos de saber disciplinar en común y que se evidencian en proyectos conjuntos, especialmente interculturales.

En la misma encuesta llama la atención que un solo docente (Encuestado #6), considere “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” en varios aspectos que la mayoría está de acuerdo. Pero también hay otros encuestados como el #3, #1, #2, que dan también esta apreciación en algunos Ítems que son importantes y relevantes para tenerlos presentes, ya que refleja la incertidumbre, dudas o desconocimiento que puede tener el encuestado con respecto a esa práctica de liderazgo en sus directivos. A continuación, se relacionan:

- Cuatro docentes encuestados escogieron la opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, con relación a los siguientes ítems:
 - Motiva al equipo para alcanzar metas ambiciosas, pero posibles (1). (Encuestado #3) - Genera confianza en el desarrollo de sus funciones. (2). (Encuestado #3) - Toma decisiones de manera asertiva y oportuna (6). (Este último ítem fue valorado por los encuestados #1 y #3).
 - Aprovecha las fortalezas que aportan las diferencias individuales y culturales del equipo docente en aras del mejoramiento institucional. (7). (Este ítem fue valorado por el encuestado #2 y #6).
 - Apoya el desarrollo y mejoramiento profesional de los docentes (9). (Encuestado #6)

- Se preocupa por gestionar programas que mejoren la calidad educativa de la escuela (11) (Encuestado #1 y #4).
- Se preocupa por los avances pedagógicos y compromete al personal para rediseñar la organización de la planeación curricular del año lectivo (12). (Encuestado #6).
- Escucha y atiende las necesidades y opiniones individuales (13). (Encuestado #6)
- Distribuye ampliamente el liderazgo entre los docentes (19). (Encuestado #4 y #6 que se decide por no estar de acuerdo)
- Facilita las condiciones para el trabajo colaborativo en el equipo docente (20). (Encuestado #6).
- Hace acompañamiento pedagógico al trabajo docente (25). (encuestado #1).

Los aspectos anteriormente expuestos, aunque no sean la percepción de la mayoría de encuestados, es importante tenerlos presente y profundizar en ellos, ya que refleja dudas o desconocimiento sobre estos aspectos, entre ellos, la toma de decisiones de manera oportuna y asertiva que en algunos momentos puede suceder, la capacidad de escucha y la distribución de liderazgo. Igualmente, el seguimiento al trabajo docente.

Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.

El cuestionario fue respondido por 10 docentes con las características que a continuación relacionamos:

# Encuestado.	Área	Edad	Genero	Indígena	Años de servicio
1	Todas	40	F	Sí	1
2	Ingles	54	F	No	29
3	Ética	41	M	Sí	3
4	Matemáticas	36	M	Sí	4
5	Preescolar	35	F	Sí	4
6	Primaria	36	F	No	5
7	Informática	29	M	No	4
8	Primaria	36	F	No	5
9	Ética	38	F	Sí	12
10	Filosofía	47	F	Sí	15

Tabla 18 Cantidad de docentes que respondieron el cuestionario en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.

Los encuestados demuestran una percepción de acuerdo y muy de acuerdo, en aspectos relacionados con los directivos, como son : Motiva al equipo para alcanzar metas ambiciosas, pero posibles, genera confianza en el desarrollo de sus funciones, se confía en su capacidad para resolver problemas, Fomenta el orgullo, el respeto y la confianza en el equipo docente, fomenta el orgullo, el respeto y la confianza en el equipo docente, toma decisiones de manera asertiva y oportuna, Es respetado por la comunidad educativa, Escucha y atiende las necesidades y opiniones individuales, trata a las personas como individuos con capacidades y necesidades únicas, Propicia un ambiente de confianza afecto entre los miembros del equipo docente, propicia el fortalecimiento de una cultura escolar hacia el sentido de pertenecía con la escuela y sus propósitos formativos, por sus acciones logra inspirar a los miembros de la comunidad educativa para lograr alcanzar las metas y propósitos de formación institucionales, tiene presente las características sociales y culturales de la comunidad educativa para la toma de decisiones, Incorporan las características del contexto a los valores institucionales.

Fomenta la colaboración permanente en la realización de actividades y proyectos escolares, Se asegura de que el equipo docente se involucre en las decisiones de planeación y programación de actividades escolares, Distribuye ampliamente el liderazgo entre los docentes, Facilita las condiciones para el trabajo colaborativo en el equipo docente, Aprovecha las fortalezas que aportan las diferencias individuales y culturales del equipo docente en aras del mejoramiento institucional, Fomenta el involucramiento y compromiso de los padres de familia en la educación de sus hijos.

Se involucra en el trabajo docente y pedagógico de la escuela, Apoya el desarrollo y mejoramiento profesional de los docentes, Se preocupa por gestionar programas que mejoren la calidad educativa de la escuela, se preocupa por los avances pedagógicos y compromete al personal para rediseñar la organización de la planeación curricular del año lectivo, hace seguimiento a los resultados académicos internos y externos de la institución, para la toma de decisiones, hace acompañamiento pedagógico al trabajo docente, Brinda espacios de formación a los docentes que mejoren su práctica en el aula, Incentiva el trabajo en equipo y las comunidades de aprendizaje, Vela porque las practicas pedagógicas sean pertinentes con el propósito formativo de la escuela, Pone al servicio de estudiantes y docentes los recursos y materiales de la institución para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y el trabajo docente.

Solo un encuestado calificó, 3 (ni de acuerdo, ni en desacuerdo), el ítem (6) relacionado con Toma decisiones de manera asertiva y oportuna y el ítem (20) relacionado con Facilita las condiciones para el trabajo colaborativo en el equipo docente. (Encuestado #3).

Todos los demás fueron calificados con 4 y 5 (De acuerdo y en total acuerdo)

Esta encuesta muestra que en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo hay un alto porcentaje de favorabilidad ante el liderazgo de sus directivos. Pero es importante tener presente la calificación de un

encuestado respecto a los ítems relacionados con la toma de decisiones asertiva y oportuna, así como en el facilitar las condiciones para el trabajo en equipo.

ANALISIS COMPARATIVO

Ambas tienen una percepción favorable del liderazgo de sus directivos, siendo en el Alfonso López donde más alta es esa valoración.

A partir de la encuesta realizada a los docentes de ambas instituciones educativas, se refleja que en el Alfonso López Pumarejo los docentes encuestados, tienen una percepción altamente positiva del liderazgo de sus directivos, siendo uno sólo de los encuestados que percibió los aspectos de toma de decisiones oportunas y asertivas, así como la facilidad para crear condiciones para el trabajo en equipo como “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

En el caso de la Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, aunque en su gran mayoría el liderazgo de los directivos es favorable, se refleja que 4 docentes de los encuestados en su valoración de 3, pueden estar manifestando dudas, incertidumbre o desconocimiento sobre esas prácticas de liderazgo y si estas son plenamente desarrolladas en la institución, dando a conocer unos elementos que vale la pena seguir analizando.

La I.E Alfonso López Pumarejo comparte los únicos Ítems que fueron valorados con 3 con la Escuela Normal Superior Indígena de Uribia:

- Toma decisiones de manera asertiva y oportuna (6).
- Facilita las condiciones para el trabajo colaborativo en el equipo docente (20).

Al tabular las encuestas para identificar hacia donde se inclinaba el tipo de liderazgo en las instituciones educativas Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, nos permite analizar ambas instituciones, desde la tabla de datos y gráficos que se presenta a continuación:

I.E. Escuela Normal Superior Indígena

Tabla 1.

Tipo de liderazgo	Porcentaje
Pedagógico	4.41129032258065
Transformacional	4.46808510638298
Distribuido	4.38709677419355

I.E. Alfonso López Pumarejo.

Tabla 2.

Liderazgo	Porcentaje
Alfonso López Pumarejo	
Pedagógico	4.72
Transformacional	4.80714285714286
Distribuido	4.75

Tabla 19 Tabla de datos para identificar hacia donde se inclinaba el tipo de liderazgo en la institución Escuela Normal Superior Indígena de Uribe.

Tabla 20 Tabla de datos para identificar hacia donde se inclinaba el tipo de liderazgo en la institución Alfonso López Pumarejo

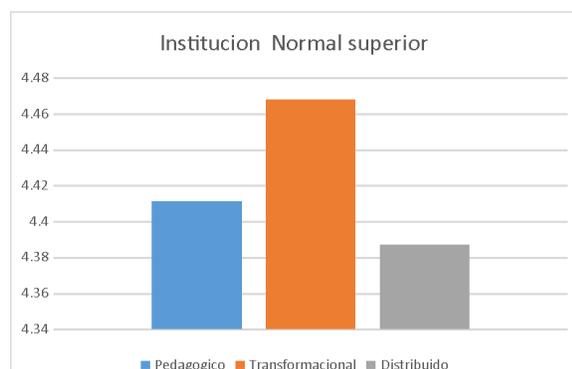


Gráfico 2.

Gráfica 2 Análisis Comparativo: Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribe.

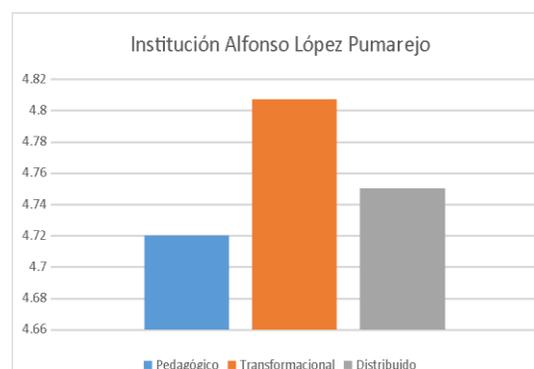


Gráfico 3.

Gráfica 3 Análisis Comparativo: Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.

En ambas instituciones, Escuela Normal Superior Indígena y Alfonso López Pumarejo, sobresale el liderazgo transformacional, al percibir el liderazgo directivo desde las capacidades personales para resolver situaciones, generar relaciones de confianza y afecto entre el personal, así como proyectar una imagen de respeto ante la comunidad. Bass y Riggio (2006), manifiestan que un líder transformacional se caracteriza

por su influencia idealizada, es decir, se destacan por ser admirados, respetados y confiables, hasta el punto de querer ser imitados por los subordinados. (Pérez-Ortega, Jiménez-Váldez, & Romo-Morales, 2017)

Además, motiva al personal a alcanzar las metas institucionales e impulsa el trabajo encaminado a lograr los objetivos de formación de la escuela, es decir, la articulación de una visión compartida que inspire al equipo docente, que promueva metas consensuadas, que motive al equipo a alcanzar metas ambiciosas pero posibles, que transmitan optimismo sobre las metas futuras, les brinden a los docentes un sentido de propósito en su trabajo, monitoreo, y una referencia a las metas escolares al momento de tomar decisiones. (Sun J. , 2016). También es importante resaltar que se percibe el liderazgo directivo desde practicas relacionadas con el fortalecimiento una cultura escolar hacia el sentido de pertenencia y la identificación con la misión institucional, muy especialmente en la Escuela Normal.

Estas prácticas asociadas al liderazgo transformacional, son solo algunas de ellas y se requeriría seguir indagando al respecto.

El liderazgo escolar es percibido en la Escuela Normal en segundo lugar con un 4.46 %, y en tercer lugar en la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo (4,72), especialmente resaltando la disposición de recursos y materiales para estudiantes y docentes para fortalecer los procesos de aprendizaje, el acompañamiento a los procesos pedagógicos y la preocupación por ofrecer programas de formación docente, los líderes que reciben una puntuación alta en esta dimensión se focalizan sistemáticamente en mejorar la calidad de los docentes y de la enseñanza, y que este es el factor en las escuelas que tiene mayor impacto en los resultados estudiantiles. (Sun J. , 2016)

Aspectos como Brindar espacios de formación a los docentes que mejoren su práctica en el aula, está relacionado con el acompañamiento en el aula y la retroalimentación es una práctica de los directivos que se debe mirar con más detenimiento.

La evidencia más reciente confirma que los líderes que visitan las aulas y brindan retroalimentación en función de la formación docente, inciden positivamente en el desempeño estudiantil. Sin embargo, cuando visitan el aula para “ser vistos en la sala de clases” o con una vaga función de monitoreo, es más probable que el impacto sea negativo (Grissom, Loeb y Máster, 2013). (Sun J. , 2016)

De igual manera el seguimiento a los resultados de las pruebas externas e internas para la toma de decisiones son percibidas favorablemente. Se comprobó que las escuelas de alto desempeño hacen mayor hincapié en que sus profesores monitoreen los resultados de los estudiantes y que ajusten su enseñanza en base a los resultados de las evaluaciones. (Sun,2016)

El liderazgo distribuido, es percibido en el segundo lugar en la I.E Alfonso López Pumarejo (4,75%), dando una percepción desde los docentes encuestados de un trabajo en equipo, donde el liderazgo es ampliamente distribuido y donde se aprovechan las cualidades del talento humano para asignar responsabilidades, es decir,

El liderazgo distribuido implica a todos los miembros de la comunidad escolar, que se ponen en movimiento las habilidades de cada uno para el logro de objetivos comunes, de esta manera el liderazgo se expresa horizontalmente, en todos los niveles de la escuela. (Harris y Chapman 2002). Esta “dispersión” del liderazgo lejos de diluir el compromiso provoca sinergia en la comunidad logrando que la transformación y la mejora se establezcan como el sello distintivo de esta organización. (Bennet, Wise, Woods, y Harveys, 2003; Woods, Bennet, Harvey y Wise, 2004). (Cayulef Ojeda, 2007, pág. 146)

En la Escuela Normal Superior indígena de Uribia, el liderazgo distribuido (4,36%), ocupa el tercer lugar, dado que para algunos encuestados el fomento de la colaboración para la realización de proyectos y actividades escolares, así como la distribución del liderazgo y el aprovechar las fortalezas que aportan las diferencias individuales y culturales del equipo docente en aras del mejoramiento institucional, no es tan evidente.

Por ende, el aspecto relacionado con el director y demás personas de un enfoque distribuido, analizado por James P. Spillane y Melissa Ortiz (Spillane & Ortiz, 2016), impugna el “paradigma del líder heroico” (Yukl, 1999), procurando más bien entender cómo la responsabilidad de la labor de liderazgo se distribuye entre varios individuos en las escuelas, incluidos los líderes designados y quienes no detentan un cargo formal de liderazgo. los términos en que conceptualizamos la docencia tienen implicancias para el estudio de las relaciones entre el liderazgo escolar y los aprendizajes estudiantiles

En el liderazgo distribuido son varios los factores que pueden incidir para su consolidación, ya que exige un alto grado de compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la comunidad, un entendimiento sobre el rol de líderes y una estructura organizativa que lo fortalezca.

En esta encuesta se puede inferir que el liderazgo directivo no está marcado por un solo tipo de liderazgo, sino que pueden coexistir en las diferentes prácticas de liderazgo que se ejercen en la escuela.

El liderazgo que emerge en esta encuesta referenciado en la imagen, capacidades y valores del directivo, ameritan una profundización en tanto no es claro si estas respuestas responden a el poder del rector por la influencia o por autoridad.

Ambas son dimensiones del poder, pero la segunda tiende a sustentarse en cargos formales, como el de director o docente, mientras que la primera puede ser ejercida por cualquier individuo en la escuela. El liderazgo es independiente de la autoridad del cargo mientras que la gestión está directamente vinculada a este. (Bush,2016)

Objetivo específico No. 2

Reconocer los tipos de liderazgo y su correspondencia con liderazgo directivo que se desarrolla en las instituciones educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal superior indígena, mediante el análisis de las teorías definidas,

Estrategia No. 2

Indagar, conocer y comparar los tipos de liderazgo desarrollados en la escuela

Actividad No 1

Entrevista

Fechas del 23 de /· a 6 de abril -2021

Propósito: Dialogar con algunos miembros de la comunidad sobre percepciones y prácticas de liderazgo en la escuela.

Participantes:

Directivos investigadores, dos directivos de cada institución, dos maestros de cada institución, dos padres de familia de cada institución, dos estudiantes de cada institución, un miembro del equipo psicosocial de la escuela y un representante de la secretaria de educación.

Descripción

Esta entrevista ha sido preparada con anticipación, se ha planeado y se han elaborado cuestionarios que en su momento han tenido la mirada de tres evaluadores, compañeros de estudios de la maestría, que han hecho

algunas observaciones, que se han tenido en cuenta y de esta misma manera se han replanteado hasta el momento estamos en su aplicación

(Ver anexo N° 4)

RESULTADOS

Para la aplicación de la entrevista se organizó un cuestionario y luego fue revisado por el par evaluador donde se dio el visto bueno para su aplicación puesto que se veía claramente claridad y coherencia en su formulación, la temática aplicada es pertinente con el trabajo de investigación por que abarca todo los aspecto relacionado con las categorías desarrolladas en la propuesta tales como calidad educativa, liderazgo y tipos de liderazgo buscando profundizar más los temas partiendo de las percepciones de los entrevistados , en esta actividad participaron 2 directivos, dos docentes, una psicóloga, dos padres de familia y dos estudiantes de cada institución Escuela Normal superior indígena y colegio Alfonso López Pumarejo se hizo de manera presencial y de manera virtual a muchos de los participantes.

Para analizar y categorizar los resultados se codificaron los participantes de ambas instituciones de la siguiente manera:

Participantes	Institución	Rol
C1IENSID1	ESCUELA NORMAL	DIRECTORA
C1IENSID2	ESCUELA NORMAL	COORDINADOR
C1IENSIO1	ESCUELA NORMAL	PSICOLOGA
C1IENSIM1	ESCUELA NORMAL	MAESTRO
C1IENSIM2	ESCUELA NORMAL	MAESTRO
C1IENSIP1	ESCUELA NORMAL	PADRE DE FAMILIA
C1IENSIP2	ESCUELA NORMAL	PADRE DE FAMILIA
C1IENSIE1	ESCUELA NORMAL	ESTUDIANTE
C1IENSIE2	ESCUELA NORMAL	ESTUDIANTE
C2ALOPUD1	COLEGIOALFONSO LOPEZ	COORDINADORA
C2ALOPUD2	COLEGIOALFONSO LOPEZ	COORDINADORA
C2ALOPUO1	COLEGIOALFONSO LOPEZ	PSICOLOGA
C2ALOPUM1	COLEGIOALFONSO LOPEZ	MAESTRA
C2ALOPUM2	COLEGIOALFONSO LOPEZ	MAESTRA
C2ALOPUP1	COLEGIOALFONSO LOPEZ	PADRE DE FAMILIA

C2ALOPUP2	COLEGIOALFONSO LOPEZ	PADRE DE FAMILIA
C2ALOPUE1	COLEGIOALFONSO LOPEZ	ESTUDIANTES
C2ALOPUE2	COLEGIOALFONSO LOPEZ	ESTUDIANTE

Tabla 21 Codificación los participantes de ambas Instituciones.

Al analizar los resultados de la entrevista podemos describir los siguientes hallazgos, por institución educativa:

Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia

En el caso de la Escuela Normal, La entrevista fue aplicada a 9 miembros de la comunidad educativa tal como se describió en la anterior codificación, quienes participaron de manera activa propiciando nuevos interrogantes que ampliaban preguntas planteadas se puede describir de la siguiente manera

Dicha entrevista se aplicó a una muestra de participantes de la comunidad educativa entre ellos dos directivos uno de ellos la rectora de la institución, un coordinador de convivencia, dos maestros uno de la básica y uno de la media, una psicóloga de la institución, dos madres de familia y dos estudiantes de la media.

Esta entrevista fue aplicada de manera presencial a la rectora de la institución en un espacio de reunión de directivos, se hizo alrededor de una hora y 30 minutos fue grabada con el celular, a los docentes y la psicóloga fue de manera virtual por la plataforma de Meet, esta fueron grabadas y fotografiadas la actividad duraba alrededor de una hora con cada participante, a los padres de familia y estudiantes se les hizo la entrevista vía telefónica enviándoles un cuestionario para responder y luego por llamada pudimos interactuar en el dialogo.

Cabe destacar que se planeó de 3 a 7 preguntas por participantes, pero en el caso de la entrevista presencial y virtual en la medida que se hacían preguntas salían otros interrogantes con el propósito de ampliar las ideas se puede notar en la transcripción de las entrevistas por qué no salen las mismas preguntas.

El liderazgo en la Institución Educativa Escuela Normal Superior Indígena de Uribia se direcciona desde la rectoría y su equipo directivo. Se busca que la comunidad se involucre en los procesos que se desarrollan en la escuela. La rectoría está llamada a mostrar el camino y lograr que todos trabajen para alcanzar los objetivos y metas institucionales, que se identifiquen con el horizonte institucional.

... el liderazgo dentro de la Escuela Normal tiene un rol fundamental, puesto que la persona que lidera, en este caso la rectora como aquella persona que orienta y da directrices para aquellos que están de pronto

dentro del entorno y rol como coordinadores y docentes ejecutan funciones para un bien de la comunidad educativa. (CIIENSID2)

El ejercicio de liderazgo debe ir acompañado de ciertas cualidades que debe tener la persona que ejerce el cargo directivo, entre ellos la capacidad de comunicar, asertivo y mediador.

...cualidades que debe tener una persona para comunicarse, para hacerse ver o representar al otro mediante sus mismas capacidades, porque un líder lo que hace es llevar a un grupo, inicialmente un líder se prepara para eso, para poder tener un buen discurso, para poder acompañar. (CIIENSID3)

Se considera que el liderazgo se ejerce de manera democrática y participativa. Se busca involucrar a los miembros de la comunidad educativa en los diferentes estamentos y se delega responsabilidades para que se hagan partícipes del logro de las metas institucionales.

yo creo que mi liderazgo como tal, sería el de un liderazgo participativo y donde todos tenemos que ver. (CIIENSID1).

...Pero no es que yo delegue para que ellos hagan y yo me quedo tranquila, no soy capaz y en todo lo que pueda estoy pendiente. (CIIENSID1).

la sana convivencia a través del grupo del apoyo de nuestro equipo de trabajo...el éxito que quiere uno es involucrar al personal, hacerlos partícipes de todo eso, si todos nos comprometemos y apuntamos a esa meta logramos un buen objetivo en esta parte. (CIIENSID2).

En la Escuela Normal el liderazgo se extiende a otros miembros de la comunidad a través de asignación de cargos o responsabilidades entre algunos docentes en los cuales el rector o los compañeros reconocen cualidades para direccionar un proyecto o un área al ser capaces de orientar a sus compañeros de área o núcleo para cumplir un objetivo determinado a través de una actividad o un proyecto institucional. ya sea como jefes de área, jefes de núcleo y son responsables de la organización y realización de estos. Sin embargo, la formación de liderazgo o líderes no es algo que sea explícito o intencional.

...Ahora estos líderes de pronto no los tenemos marcados dentro de un título como tal, pero son líderes de cambio y de formación, esos líderes que solamente con su actuar, con su forma de orientar, de ser asertivos, la gente que los ve dice que si los siguen en sus procesos y acatan sus normas y seguimientos puede que los lleve a un mejor estado educativo. (CIIENSID2).

El equipo directivo esta articulado, todos tienen el mismo propósito y es ir por la misma dirección con la mirada puesta al horizonte institucional, teniendo claro que es una institución formadora de maestros y debe ser pionera de propuestas y estrategias que fortalezcan el trabajo pedagógico en la escuela, sin lugar a duda

se ejerce un liderazgo participativo, donde se promueve el trabajo en equipo donde todos sus miembros tienen la oportunidad de aportar desde su rol y sus capacidades, que el gobierno escolar está activo ejerciendo cada uno sus funciones donde tienen la autonomía de tomar las mejores decisiones, sin embargo, cabe anotar que las directivas están al frente de cada proceso, trabajando en equipo para mejorar día a día.

La estructura del diseño curricular de la escuela y su propuesta pedagógica permite que los directivos siempre promuevan el trabajo en equipo, se puede mirar el ejemplo claro también del consejo académico en donde cada representante de área motiva a sus compañeros a trabajar de manera articulada, también la misma estrategia de trabajo cooperativo que se tiene en la escuela, el consejo de padres entre otros.

(C1IENSIM1)

Se destaca el trabajo por núcleos problémicos y temáticos donde los maestros se agrupan en equipo teniendo en cuenta las áreas o asignaturas en común esto se hace con todos los niveles del establecimiento desde el preescolar hasta el Programa de Formación Complementaria, las directivas hablan del compromiso y capacidades de los profesores y el apoyo contante de las coordinadoras académicas.

Los participantes de la entrevista tienen presente que el liderazgo debe ser desde lo humano dicen tener la capacidad de acercarse y dialogar con todos los miembros de la comunidad que es una escuela indígena y no se debe hacer a un lado las características socio culturales, *por eso lo socio cultural si tiene que ver con el aprendizaje de los estudiantes muchas veces el niño wayuu no cuenta con el apoyo de los padres en lo académico por ser iletrados ni buenos alimento además no tienen vivienda digna y otros elementos tecnológico entonces se nota la desigualdad social y por ende bajo rendimiento académico.* (C1IENSIM2).

Las condiciones desfavorables de la población estudiantil, no son las únicas que inciden en esta situación, por ello los docentes valoran los esfuerzos de la institución educativa para ofrecer una educación que responda a las necesidades del contexto, a través de proyectos institucionales como el encuentro étnico o la Colombianidad que resultan y reafirman la cultura y sus valores, de tal forma que se integra a la comunidad a estos eventos, haciéndolos participes activos de la formación de sus hijos.

... los proyectos como el de la Colombianidad donde se muestran las costumbres o culturas diversas, ahí se identifican las diferentes culturas existentes... se debe trabajar más, no el momento... que el estudiante reconozca el compañero su identidad, también en los momentos académicos para que se distingan y logren liderara desde lo académico durante el año lectivo. (C1IENSIM2)

Este llamado invita a buscar un equilibrio entre la vivencia cultural y lo académico, ya que las actividades institucionales a nivel de fortalecimiento cultural son exitosas y no se logra que esto también redunde en lo académico, de tal forma que los aprendizajes de los estudiantes logren mejorar.

Es por eso, por lo que día a día la mayor meta es lograr mejorar los resultados académicos y los de pruebas internas y externas. A pesar de que la Escuela Normal logra el mayor puntaje en pruebas externas en el Municipio de Uribia, estos resultados siguen estando muy por debajo de los resultados a nivel Departamental y Nacional y en esa mirada de cambio están permanentemente en busca de mejorar la calidad educativa, teniendo en cuenta la situación socioeconómica desfavorable de la población estudiantil.

Las pruebas externas y las internas en sus resultados muestran las dificultades y esto se debe también, a la situación del estudiante, es tan fundamental mirar las individualidades socioculturales, esta es un limitante por lo que en la familia incide la situación socio económico, no es igual el niño con limitaciones económica al niño que tenga todo y su familia goce de mejor situación. (C1IENSIM2).

Las condiciones desfavorables de la población estudiantil no son las únicas que inciden en esta situación. Para los estudiantes se percibe que el compromiso y trabajo de los docentes no es igual en todos, de tal forma que de algunos reciben la atención y motivación que necesitan para ser buenos estudiantes, pero de otros docentes se percibe el poco interés en su trabajo y eso los desmotiva como lo expresa el estudiante. *Algunos profesores no ponen el mismo interés que otros, el directivo de mi grado siempre está motivando a sus estudiantes con su alegría y entusiasmo, mientras que en otros cursos los directivos no lo hacen. La manera de motivarnos comienza desde un saludo y también animarnos para que hagamos las guías de aprendizaje, jamás rendirnos y tener el mismo entusiasmo del principio es una manera de motivación. (C1IENSIE2).*

Para los maestros también es prioridad liderar desde el aula de clase y desde su saber pedagógico los procesos de enseñanza aprendizaje, y que esto depende también de su interés en capacitarse y cualificar su desempeño en el aula, aprovechando los espacios u oportunidades que ofrece la institución o las secretarías de educación. En ese sentido reconocen que *las directivas hacen una labor muy gloriosa, porque nos transmiten y nos informan cada situación o cada oportunidad de actualización, para así luego invitar y estimular al maestro a tomar esas herramientas que enriquecerán sus conocimientos y al trabajar desde la parte humana. porque todos esos procesos orientan a dinamizar el quehacer pedagógico día a día... (C1IENSIM2).*

El liderazgo es reflejado en la responsabilidad y el compromiso de sus directivas, que ve en los maestros ese espíritu de liderar, que realiza muchas estrategias importantes para el desarrollo de las competencias de los estudiantes, incluso ahora en momentos de pandemia.

Yo percibo que hay maestros que se están abanderando mucho de ese compromiso de liderazgo, pero en este momento tenemos bastantes profes comprometidos con ese liderazgo y tenemos otros tantos que están

más quedaditos, más lentos, se han dado muchas circunstancias como la enfermedad, algunos han llegado a tener COVID, entonces eso va como minimizando sus fuerzas. (CIIENSID1)

La Escuela Normal Superior Indígena de Uribe es valorada a nivel regional por sus aportes a la formación de maestros, especialmente indígenas Wayuu y por el reconocimiento de los avances en investigación pedagógica en contexto intercultural, como en el cual se encuentra inmersa. Pero también es importante que se logre progresar en la formación académica desde preescolar hasta el Programa de Formación Complementaria, de tal forma que los estudiantes egresados y aquellos que continúen su formación docente tengan las mejores bases académicas, humanas y culturales.

Valorando los esfuerzos de las directivas, de los docentes y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, las docentes entrevistadas proponen algunas estrategias o acciones, que unidas a las que ya realiza la institución educativa, podrían mejorar la calidad educativa de la Escuela Normal. Para ellas se requiere un mayor seguimiento a las actividades pedagógicas en el aula, acompañamiento pedagógico a los docentes en el aula, trabajar por proyectos, entre otras.

Institucionalizar el trabajo por proyectos de aula (que sea una exigencia), ya que los maestros y estudiantes se motivan a la exploración, la investigación y sistematización de la experiencia; Hacer seguimiento y acompañamiento efectivo a la planeación y a las prácticas de aula de los maestros, diálogo permanente con cada maestro sobre su práctica pedagógica, estrategias de evaluación y los resultados de los desempeños de sus estudiantes, incentivo a los actores por su desempeño en las buenas prácticas (Se puede exaltar la labor a nivel institucional el día del maestro, en el cumpleaños de la escuela, en actos cívicos y culturales, entre otros. (C1ENSIM1)

Institución educativa Alfonso López Pumarejo

La entrevista fue aplicada a directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familia, con el propósito de conocer, de qué manera, los miembros de la comunidad educativa, participan en las actividades que implementa la institución, en búsqueda de la calidad educativa a través del liderazgo pedagógico.

Esta entrevista fue desarrollada el día 8 y 9 del mes de abril.

A partir de las 9am a 11am.

Para que los miembros de la comunidad, representados por;

2 Directivos Docentes

2 Docentes

2 Estudiantes

2 Padres De Familia,

Quienes tuvieron la oportunidad de expresar sus opiniones y así mismo, proponer acciones de mejora en los aspectos donde la institución presenta las falencias.

A través de la entrevista los directivos docentes, docentes, estudiantes y padres de familia, expresaron con claridad sus opiniones con relación a las preguntas formuladas, donde se pudo notar que los padres de familia, los estudiantes, confían en los aprendizajes impartidos en la institución, aunque también afirmaron que, algunos docentes se mostraban indiferentes, al llevar a cabo los procesos educativos.

Con relación a la rectora expresan que *es una persona capaz de darle solución pronta a las dificultades que se presentan. si algún compañero, opina que no sabe hacer algo, ella lo jalonea y le dice vamos a hacer esto porque, vamos que de pronto existe una alternativa, y le podemos dar una solución. (CIALOPUM1)*

El equipo directivo se caracteriza por la comunicación y trabajo en equipo, el cual es indispensable para que funcionen las sedes que conforman la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo.

El equipo directivo de la institución trabaja de la mano con el concejo directivo, docentes, y padres de familia, donde hay un miembro, en cada comité, buscando mejorar la calidad educativa trabajamos de la mano con la máxima instancia, para lograr el objetivo final, que es la formación integral de nuestros estudiantes. (CIALOPUM1)

La Institución Educativa Alfonso López en el año 2018 recibió el estímulo del Ministerio de Educación por lograr la meta del Índice sintético de calidad, los años siguientes los resultados académicos fueron bajos, especialmente en las pruebas externa, Ante los factores que pueden incidir el liderazgo en los resultados académicos expresaron que, *los factores son muchos, si no existe una buena relación del docente con sus estudiantes y que el docente no tenga esa buena relación, con los directivos y las diferentes personas que están en la institución, como las asesoras, los directivos, coordinadores, todos deben ser una familia. (CIALOPUM2)*

Los padres de familia se sienten involucrados en las actividades escolares, ya que son tenidos en cuenta y se sienten parte de ella.

...nos tiene en cuenta en diferentes actividades que se realizan, como en los proyectos transversales, feria de los valores, encuentro de padres, encuentro estudiantil wayuu, donde los padres llegan y valoran el

trabajo de los niños, valoran y conocen sobre nuestra cultura, nuestro contexto. también el proyecto de educación sexual donde asistimos porque nos invitan. (CIALOPUP1)

Los estudiantes tienen una experiencia positiva en el colegio, resaltando la motivación de sus directivos y docentes para mejorar, recibiendo palabras de aliento y apoyándolos en diferentes actividades.... *son los que más nos estimulan, nos empujan, nos motivan y nos reconocen, y nos invitan a participar en todos los sectores educativos de la institución y fuera de ella. (CIALOPUE1)*

Los estudiantes reconocieron el trabajo que se está llevando en la institución para lograr mejorar la calidad de la educación.

Se pudo notar, que el liderazgo del directivo y del docente, son indispensable para lograr un direccionamiento estratégico que permita avanzar significativamente.

Las instituciones avanzan siempre y cuando los docentes se comprometan en proponer y sostener las mejoras y el directivo con su liderazgo, logre mantener el buen ambiente y la motivación, que muchas veces se observa, pero otras veces lleva al aula una monotonía que conduce a la desmotivación de los educandos. También las instituciones educativas necesitan el apoyo de toda la comunidad educativa para avanzar y poder contar con esa institución que todos deseamos tener.

En cuanto a los padres de familia, se encontraban muy motivados, ellos valoran el trabajo del docente y el papel que está ejerciendo la institución en la búsqueda del acercamiento de los padres de familia, involucrándolo en las diferentes actividades que realiza la institución.

La Institución Educativa Alfonso López Pumarejo, cuenta con un buen grupo de docentes, directivo docente, estudiantes y padres de familia que valoran las acciones y el trabajo de los docentes y directivos, pero no podemos olvidar que existen falencias que se deben corregir y una de ellas, son los procesos que se llevan en el desarrollo de las actividades y en los procesos educativos, que ameritan un buen ambiente de aprendizaje, y un compromiso de todos

Hay que tener muy en cuenta las expresiones de la estudiante, *...he sido participe de cada uno de estos procesos, y creo que siempre se está buscando la manera de crear líderes, dentro de las instituciones y de los de estudiantes voceros, que se levanten y lleven esa voz adelante, la voz de sus compañeras, donde expresa que se le está formando como líderes y esto fue muy acertado, porque es una de las aspiraciones del colegio, que los estudiantes ejerzan ese liderazgo en su comunidad y a través de ese liderazgo evitar la violación de sus derechos y el de su comunidad.*

La presencia del liderazgo en docentes y directivos permiten mejorar el ambiente escolar, que se ve reflejado en la motivación de los estudiantes y en la satisfacción del padre de familia.

ANALISIS COMPARATIVO

Como se ha venido notando en el análisis y la aplicación de los diferentes instrumentos ambas instituciones tiene un buen reconocimiento de liderazgo en la comunidad. Se reconocen los valores personales de sus directivos para ser líderes, el compromiso con la institución y la capacidad para motivar al personal para lograr las metas institucionales.

Para ambas instituciones las características socioculturales han influido en los resultados académico y la situación socio económica que afecta la labor docente y el aprendizaje de los estudiantes, especialmente porque viven en condiciones de pobreza, sin contar con recursos para estudiar, sin materiales, sin conectividad y la mayoría de las veces sin el acompañamiento familiar, ya que sus parientes son analfabetas o no lograron la formación académica para acompañar a sus hijos.

Sin embargo, esta situación las impulsa a buscar mejorar las condiciones de aprendizaje, motivar e impulsar la capacitación docente e involucrar a la comunidad educativa.

De parte de la Escuela Normal Superior recomiendan los docentes que se institucionalice el trabajo por proyectos de aula, seguimiento del trabajo docente en el aula, sistematizar experiencias, entre otras, las cuales podrían mejorar la calidad educativa de la institución.

En ambas instituciones resaltan el trabajo en equipo, se sienten líderes, motivados a liderar procesos desde el trabajo por áreas y consideran que todos son líderes, ya que el liderazgo es participativo, lo que requiere responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia.

En la I.E Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena, los padres de familia expresan su conformidad con el apoyo y participación que tienen en las actividades institucionales, especialmente desde el gobierno escolar y los proyectos institucionales, especialmente culturales.

En el caso de los estudiantes de la I.E Alfonso López Pumarejo resaltan la atención y motivación que han recibido de directivos y docentes para mejorar en sus estudios. Para los estudiantes de la Escuela Normal Superior el acompañamiento y motivación de parte de sus profesores es desigual, ya que hay docentes muy comprometidos y pendientes, pero también hay otros docentes que no muestran ese mismo interés y compromiso, dejando solo a los estudiantes y desmotivando.

En el caso de la Escuela Normal se reconoce buen trabajo directivo con el apoyo de todos, que existen procesos muy bien organizados que han tenido resultados positivos para el aprendizaje de los estudiantes,

pero a la vez se reconoce que hay muchos aspectos que se deben fortalecer, que siendo esta una institución formadora de maestros también puede avanzar más en lo que a procesos académicos se refiere e innovar.

Para el colegio Alfonso López se nota claramente como destacan el liderazgo basado en el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia y pasión por parte de sus directivos puesto que ejercen su liderazgo basado en el compromiso de toda la comunidad educativa que juntos toman las mejores decisiones respetando y acogiendo la organizadas en los diferentes equipos de trabajo.

Para ambas instituciones la formación en liderazgo es importante, para fortalecer las cualidades el trabajo de directivos y docentes en aras del mejoramiento.

PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, como Institución formadora de maestros tiene la obligación de convertirse en referente educativo y pedagógico para la región, ya que en ella se forman las nuevas generaciones de maestros que se desempeñaran en la zona rural del municipio y la región.

En este sentido, el liderazgo ha sido ejercido apuntando a fortalecer los procesos de aprendizaje de los estudiantes, procurando la formación de los docentes en ejercicio, preocupándose por ofrecer espacios de aprendizaje adecuados y un ambiente agradable para docentes, estudiantes, administrativos y comunidad en general. La estructura curricular por núcleos problémicos exige que el liderazgo sea distribuido entre los diferentes jefes de área y de núcleos problémicos, dándoles responsabilidad para que organicen y ejecuten los proyectos institucionales.

Este liderazgo ha buscado la participación de la comunidad y la búsqueda de canales de comunicación que sean efectivos y formativos, sin embargo, aún falta fortalecer prácticas que configuren el liderazgo en todos los niveles educativos que ofrece la escuela, en los estudiantes y padres de familia y en algunos docentes.

En la institución educativa Alfonso López Pumarejo se concibe el liderazgo, en el hecho que existe un directivo que representa la institución y que la permanencia en el mismo, le permite observar las dificultades que se presenten, para posteriormente dirigir en la búsqueda de la solución, en este sentido las buenas relaciones interpersonales y la comunicación asertiva entre los miembros del plantel, se vuelve pilar fundamental en la búsqueda de dichas soluciones. El liderazgo es el reflejo de las practicas concretas y de las relaciones entre los diversos actores de la escuela la cual tiene efectos en los aprendizajes de los estudiantes, no solo en lo académico sino también en las relaciones consigo mismo y con las demás personas.

En su misión apunta a la formación de líderes. El liderazgo es transmitido a los estudiantes en cada uno de los proyectos educativos, con el fin, de ser puesto en práctica dentro del plantel y posteriormente en cada una de sus comunidades donde habitan, haciendo cumplir de esta forma el PEI Institucional.

Para ambas instituciones educativas, el rol del directivo debe trascender la gestión administrativa y acercarse más a los procesos pedagógicos que desarrollan los docentes y cómo esto influye en los aprendizajes de los estudiantes, no basta con la cualificación de docentes y proveer de materiales y recursos para la enseñanza, es importante acompañar y hacer seguimiento de lo que pasa en las aulas, evaluar y replantear lo que sea necesario para mejorar los procesos educativos. Contextos tan complejos donde hay interculturalidad requieren que los procesos de formación se acerquen más a las formas de aprender de las comunidades y a sus necesidades, desde el trabajo de aula y seguir manteniendo los eventos y expresiones artísticas y culturales que tan exitosamente han fortalecido la identidad cultural en la comunidad educativa.

CONCLUSIONES

El proyecto denominado Incidencia del liderazgo directivo en la calidad educativa de la Institución Educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, es un estudio enmarcado en el contexto educativo de las dos instituciones estudiadas, son las prácticas de liderazgo que se desarrollan por parte de los directivos y que se extienden a otros miembros de la comunidad educativa, lo que permite visibilizar la ruta que lleva la institución educativa para alcanzar las metas.

En un primer momento en ambas instituciones, Escuela Normal Superior Indígena y Alfonso López Pumarejo, sobresale el **liderazgo transformacional**, al percibir el liderazgo directivo desde las capacidades personales para resolver situaciones, generar relaciones de confianza y afecto entre el personal, así como proyectar una imagen de respeto ante la comunidad, esta percepción está motivada por las cualidades del directivo, que forman parte de las practicas asociadas a este tipo de liderazgo. Otras prácticas de liderazgo transformacional son una visión compartida que inspire al docente, motivar al equipo a alcanzar metas ambiciosas, monitoreo y referencia a metas escolares a la hora de tomar decisiones. (Sun, 2016)

También es importante resaltar que se percibe el liderazgo directivo desde practicas relacionadas con el fortalecimiento una cultura escolar hacia el sentido de pertenencia y la identificación con la misión institucional, muy especialmente en la Escuela Normal. Estas prácticas asociadas al liderazgo transformacional son solo algunas de ellas y se requeriría seguir indagando al respecto.

En las instituciones educativas Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, se destaca que en la medida que los participantes en la investigación van integrándose a las diferentes actividades de indagación, su percepción sobre el tipo de liderazgo que se ejerce en su escuela va cambiando.

Cuando participan del taller donde reflexionan sobre el liderazgo y los tipos de liderazgo a la luz de algunos autores y teorías, ellos pueden contrastar sus primeras percepciones donde consideraban el liderazgo transformacional como el que predominaba y llegar a reconocer que las características de su institución manejan otro tipo de liderazgo.

Para la institución Alfonso López Pumarejo el liderazgo distribuido, es el que considerarían fortalecer, ya que el trabajo en equipo y la comunicación entre las diferentes sedes de la institución. Es importante profundizar en el tema de liderazgo y liderazgo distribuido para poder desarrollarlo en la institución, porque éste no se trata sólo de trabajar en equipo sino también de crear un ambiente de corresponsabilidad y de reconfiguración del liderazgo, que sale de la exclusividad de un equipo directivo para incentivar el liderazgo entre los miembros de la comunidad, que pueden contribuir a mejorar la calidad

educativa. ...atiende a una modalidad horizontal, donde los diferentes miembros pueden ejercer liderazgo en algún campo o actividad institucional, pero la responsabilidad y trabajo de los líderes formales no disminuye más bien aumenta. (Bolívar, 2013, pág. 34).

Para la Escuela Normal Superior Indígena de Uribe, la reflexión alrededor de las teorías y las percepciones iniciales sobre el liderazgo transformacional que consideraron en un primer momento, los llevó a replantear en el sentido de que el liderazgo que se debía fortalecer en la institución eran todos, ya que cada uno de ellos ofrece elementos que se pueden fortalecer según la necesidad y propósito formativo de la escuela. el liderazgo distribuido porque ofrece el trabajo en equipo y extiende el liderazgo a otros miembros de la comunidad, el liderazgo transformacional porque es necesario liderar con autoridad, ejemplo y respeto. También reconocen que se hace necesario estudiar y formar a la comunidad sobre liderazgo para asumir prácticas institucionales que mejoren la calidad educativa.

Las prácticas de liderazgo más reconocidas están asociadas en su gran mayoría a la capacidad de direccionar la institución, las cualidades personales y profesionales del directivo y los valores que transmite. Además de su capacidad para gestionar recursos, motivar a la formación y cualificación docente y su capacidad de escucha. Estas son algunas de las dimensiones del liderazgo escolar planteadas por T.Bush, (Bush, 2016).

Es importante destacar que en este estudio los participantes mencionaron la necesidad de que el liderazgo directivo se involucre en los aspectos pedagógicos, además de los administrativos, ya que se expresaron inquietudes sobre la necesidad de:

- Fomentar la formación docente a través de capacitaciones, especialmente en la Institución educativa Alfonso López Pumarejo.
- Trabajo por proyectos de aula.
- Seguimiento y acompañamiento al trabajo docente en el aula y su retroalimentación.
- Evaluación y monitoreo de los resultados de los estudiantes.
- Evaluación y autoevaluación con seguimiento para mejora.

Estos aspectos anteriormente mencionados responden en gran medida a prácticas asociadas, especialmente, al liderazgo pedagógico, que no se mencionó directamente pero que es clave en el mejoramiento de la calidad educativa ya que este tipo de liderazgo está centrado en el aprendizaje de los estudiantes y en la importancia del involucramiento del

líder en los procesos pedagógicos, curriculares y formativos que desarrollan los docentes. los líderes que reciben una puntuación alta en esta dimensión se focalizan sistemáticamente en mejorar la calidad de los docentes y de la enseñanza, y que este es el factor en las escuelas que tiene mayor impacto en los resultados estudiantiles. (Sun, 2016).

Aspectos como Brindar espacios de formación a los docentes que mejoren su práctica en el aula, está relacionado con el acompañamiento en el aula y la retroalimentación es una práctica de los directivos que se debe mirar con más detenimiento.

La evidencia más reciente confirma que los líderes que visitan las aulas y brindan retroalimentación en función de la formación docente, inciden positivamente en el desempeño estudiantil. Sin embargo, cuando visitan el aula para “ser vistos en la sala de clases” o con una vaga función de monitoreo, es más probable que el impacto sea negativo (Grissom, Loeb y Máster, 2013). (Sun, 2016)

Es necesario que el liderazgo escolar sea fortalecido en las instituciones educativas. Prestar atención a el rol directivo como mediador o actor principal en los procesos pedagógicos de la escuela puede marcar la diferencia, especialmente en nuestras instituciones que se encuentran en contextos desfavorables y que requieren un liderazgo comprometido que motive al equipo docente, lo involucre y lo haga participe de las decisiones y procesos institucionales referentes a mejorar los procesos curriculares y de aprendizaje de los estudiantes. El contexto sociocultural en el cual se encuentran ambas instituciones es rico en su cultura, costumbres y tradiciones se requiere equilibrar esa riqueza cultural que es resaltada y fortalecida a través de diferentes eventos institucionales, con el desarrollo humano y académico de los estudiantes.

En este estudio se puede inferir que el liderazgo directivo no está marcado por un solo tipo de liderazgo, sino que pueden coexistir en las diferentes prácticas de liderazgo que se ejercen en la escuela

Leithwood (2006) concluye que no hay un solo caso documentado de una escuela que logre de manera exitosa cambiar los resultados escolares si no existe un liderazgo talentoso. (Bush, 2016).

Es importante resaltar que los resultados de este estudio no pretenden ser aplicable a todas las instituciones educativas, ya que responde a la realidad de las dos instituciones estudiadas, pero puede ser referente para otros estudios similares. También es importante destacar que esta investigación se realizó en época de pandemia por Covid-19, lo que limitó el encuentro presencial y la indagación se hizo en gran parte a través de medios virtuales.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

La investigación denominada incidencia del liderazgo directivo en la calidad educativa de la institución educativa Alfonso López Pumarejo y Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, se basa en la idea de que la calidad educativa en estas instituciones educativas va más allá de los resultados obtenidos en las pruebas externas, de la formación docente, del sentido de pertenencia o la infraestructura, de tal forma que este trabajo centra su mirada en el papel del directivo y su rol como líder de la institución y las practicas que desarrolla para ejercerlo, desde las percepciones de la comunidad. A partir de los resultados hace de manera respetuosa, las siguientes sugerencias y recomendaciones:

1. Propuestas de mejoramiento a corto y largo plazo

- La I.E Alfonso López Pumarejo expone en su misión la formación de líderes para la comunidad, por lo que es importante que el liderazgo transversalice el currículo de la institución, para lograr hacer visible este propósito.
- La I.E Escuela Normal Superior Indígena de Uribia, en su misión formadora de maestros puede fortalecer el liderazgo en sus docentes en formación, desde las practicas pedagógicas que realizan en las comunidades indígenas.
- Desarrollar talleres sobre liderazgo escolar que fortalezcan a la comunidad educativa y oriente de mejor forma su actuar y la toma de decisiones en la institución, donde el liderazgo espontaneo pase a ser un liderazgo intencionado y potenciado.
- Revisión de la diseño y estructura curricular para materializar acciones a través de la resignificación del plan de estudios de tal manera que permita dinamizar los proyectos pedagógicos que generen acciones en:

1. Repensar las practicas pedagógicas que no han permitido un mejoramiento continuo y ascendente en los resultados de las diversas pruebas del estado a pesar de las múltiples cualificaciones realizadas
2. Resignificar los procesos de evaluación en las dos instituciones educativas.
3. Seguimiento permanente a los procesos académico/ procesos evaluativos.
4. Importante para ver el mejoramiento continuo en estos procesos en las dos instituciones educativas trazar un mapa cartográfico que muestre la ruta de alcance de propósitos, logros y retrocesos para hacer la intervención oportuna.

5. Hacer de la autoevaluación institucional un proceso reflexivo y consciente de tal forma que sus resultados sean el insumo real para lograr el mejoramiento continuo en los diferentes aspectos que afectan la calidad educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- 360°, C. d. (2018). *EDUCACIÓN EN LA GUAJIRA RETOS Y DESAFÍOS*. Barranquilla-Atlántico: Observatorio de Educación del Caribe Colombiano - Universidad del Norte.
- Ahumada, L. G.-Y. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N°7*. . Valparaíso.: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de liderazgo para la mejora escolar: Chile.
- Albertín carbó, P. (2007). La formación reflexiva como competencia profesional. Condiciones psicosociales para una practica reflexiva. El diario de campo como herramienta. . *Revista de Enseñanza Universitaria, N° 30*, 7-18.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte, 9*, 125.
- Ana, G.-G., Muñiz, M., & Arturo, D. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación acción y cooperación entre instituciones de educación superior. *Sapiens. Revista universitaria de investigación*, 13-33.
- Anderson, E. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 34-52.
- Assirio, J. (2019). Seminario de antropología de la acción directiva. *Liderar es educar* (pág. 1). Riohacha: universidad de La Sabana, Maestria en Dirección y Gestión de instituciones educativas. .
- Avila Penagos, R. (2004). La "observación", una palabra para desbaratar y re-significar.(Hacia una epistemología de la observación) . *InVeStIgÄnDo-Nos*, 103-112.
- Bausela Herreras, E. (2004). La docencia a través de la investigación- acción. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-9. doi:<https://doi.org/10.35362/rie3512871>
- Bolívar, A. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas.Una revisión de líneas de investigación. *Revistas Fuentes*, 15-60.
- Bolívar, A. (2015). Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. revisión de enfoques e instrumentos. *Revista Iberoamericana de Evaluación educativa.*, 15-39.
- Botero Chica, C. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Politecnica N°5*, 17-31.

- Bush, T. (2016). Mejora escolar y modelos de liderazgo. Hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En *Liderazgo educativo en las Escuelas. Nueve Miradas* (pág. 20). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. Centro de desarrollo del liderazgo educativo.
- Bush, T. (2016). Mejora escolar y modelos de liderazgo: Hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En R. V. Bush T., & J. Weinstein (Ed.), *LIDERAZGO EDUCATIVO EN LAS ESCUELAS: NUEVE MIRADAS* (pág. 20). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.
- Bush, T. (2016). Mejora escolar y modelos de liderazgo: Hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En R. V. Bush T., & J. Weinstein (Ed.), *LIDERAZGO EDUCATIVO EN LAS ESCUELAS: NUEVE MIRADAS* (págs. 20-22). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.
- Cajiao, F. (2010). *Evaluar es valorar. Dialogo sobre la evaluación del aprendizaje en el aula*. Bogotá, D.C. Colombia: Magisterio.
- Campos, F., & Valdés, R. &. (2019). ¿Lider pedagógico o gerente de escuela? Evolución del director de escuela en Chile. *Calidad en la Educación*, 53-84.
- Cauas, D. (2015). Definición de variables, foco y tipo de investigación. Bogotá, Colombia: Biblioteca electrónica de la Universidad Nacional de Colombia.
- Cayulef Ojeda, C. d. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *REICE-Revista electrónica Iberoamericana de calidad, ediciencia y cambio en educación*, 144-148.
- COLOM CAÑELLAS, A. (2004). La equidad socioeducativa como determinante de la calidad en los sistemas educativos. *Educacion y Pedagogia*, 73-89.
- de Urrea, A., Álvarez, A., & Correa, S. (2009). La gestión educativa un nuevo paradigma. *Universidad Fray Luis Amigó. Medellin*, 1-47.
- Estrada, M. R. (1988.). *LIDERAZGO (Desarrollo de habilidades directivas)*. Mexico, D.F: Editorial El Manual Moderno,S.A.
- Fierro, I. V. (2017). El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual. . *INNOVA Research Journal.*, 157.

- García-Garnica, M. (2016). La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación. . *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*. [<http://hdl.handle.net/10481/45033>], 4-20.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw Hill.
- Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgado, V., & Navarro-Granados, m. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos. *Revista Española de pedagogía.*, 541-564.
- Marfan, A. H. (2010). Relacion entre el liderazgo educativo y desempeño escolar: Revision de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 82-104.
- Martínez, L. A. (2007). La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación. *Perfiles Libertadores*, 73-80.
- MEN-Universidad de la Salle. (10 de Octubre de 2020). Practicas de liderazgo para directivos docentes. Bogotá, Colombia.
- Miranda, S. F. (2014). EL ROL DEL DIRECTOR EN LA ESCUELA: EL LIDERAZGO PEDAGOGICO Y SU INCIDENCIA SOBRE EL RENDIMIENTO ACADEMICO. En S. F. Miranda, *Avances de investigacion 17* (pág. 13). LIMA- PERU: GRADE.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Váldes, G., & Romo-Morales, G. (2017). caracterizacion del liderazgo transformacional de los directivos de educación superior. Caso de estudio de una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). *Entramado*, 48-61.
- Posada Álvarez, R. (2005). *Calidad de la educación y organizaciones escolares inteligentes. El caso de la región Caribe colombiana*. Barranquilla, Colombia: Santillana S.A.
- Rios Fagua, M., González Fúquene, I., Prieto Parra, O., & Moreno Reina, J. (2018). Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios de Bogotá. Tesis de grado. *Tesis de grado*, 2-5.
- Ritacco Real, M. (2019). El modo español de dirección escolar y sus implicaciones en el desarrollo del liderazgo pedagógico en Andalucía. *Educación Siglo XXI*, 164-174.
- Robinson, V. (2016). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: Afrontar el reto del cambio. En R. V. Bush T., & J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela.Nueve miradas* (págs. 47-54). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.

- Rodrigo, J. R. (2004). La calidad de la educación: Hacia un concepto de referencia. *Educación y Pedagogía*, 91-100.
- Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en centros de enseñanza. *Educación y Educadores.*, 12.
- Salvador Cornelio, E. S. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. *Revista de investigaciones Altoandinas*, 115-124.
- Schenke, E. (2018). Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico . *ACTA Geográfica*, 227-233.
- Sellés, J. (2019). Nueve puntos centrales que el directivo debe tener en cuenta. *Seminario de Antropología de la acción directiva de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, Universidad de La Sabana*, 1-18.
- Spillane, J., & Ortiz, M. (2016). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: Implicancias cruciales. En R. V. Bush T., & J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve Miradas*. (págs. 162-168). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.
- Sun, J. (2016). Características, impactos y antecedentes del modelo de liderazgo escolar .Transformacional. En *Liderazgo educativo en las escuelas. Nueve miradas* (págs. 87-91). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de desarrollo del liderazgo educativo.
- Sun, J. (2016). Características, impactos y antecedentes del modelo de liderazgo escolar transformacional. En R. V. Bush T., & J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en las escuelas. Nueve Miradas* (págs. 87-91). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo.
- Torrecilla, J. (2006). La entrevista. *Universidad Autónoma de Madrid*, 1-19.
- Ulloa, J. G. (2016 de Noviembre de 2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *Nota técnica n° 6, LIDERES EDUCATIVOS, CENTRO DE LIDERAZGO PARA LA MEJORA ESCOLAR: UNIVERSIDAD DE CONCEPCION CHILE*. Concepcion, Concepcion, Chile: Nota técnica n° 6.
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*. In: UNESCO. Education for all 2000-2015: achievements and challenges. UNESCO,2015: Background paper prepared for the education for all global monitoring report 2015.

Volante, P. (2013). Liderazgo en contexto. Programa avanzado en dirección y liderazgo escolar. Pontificia Universidad Católica de Chile.

(Bush T. , Mejora escolar y modelos de liderazgo: Hacia la comprensión de un liderazgo efectivo, 2016)

ANEXOS

ANEXO N° 1. Evidencias de los participantes en la socialización del poster *Incidencia Del Liderazgo Directivo En La Calidad Educativa De Las Institución Educativa Alfonso López Pumarejo Y Escuela Normal Superior Indígena De Uribia*, en el colegio 1.

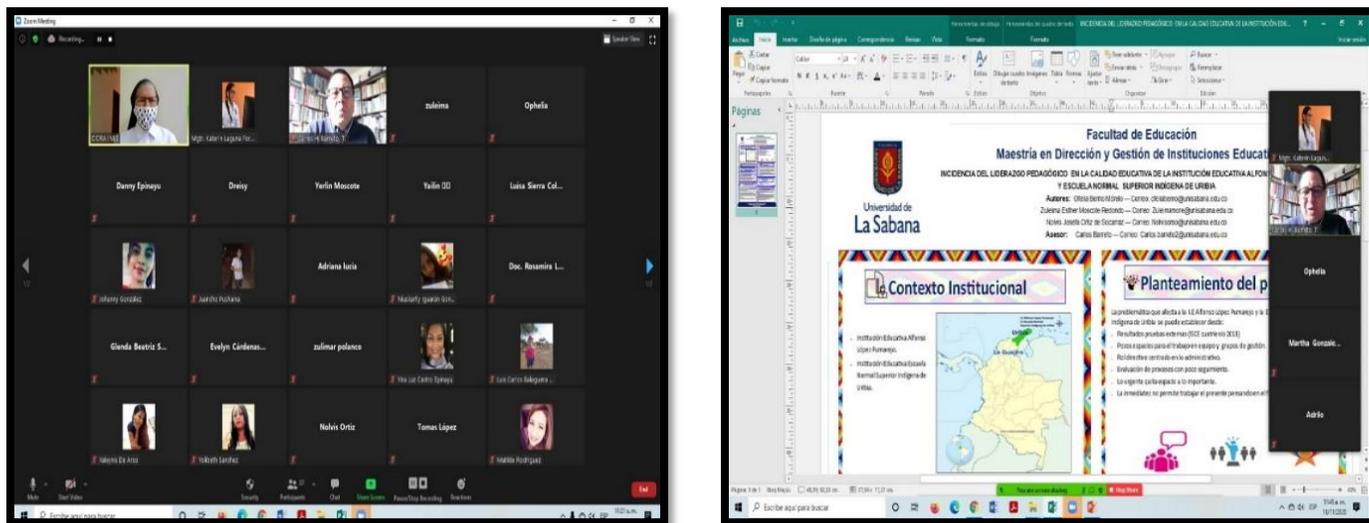


Figura 3 Evidencias de los participantes en la socialización del poster en la Escuela Normal Superior Indígena De Uribia.

ANEXO N° 2. Evidencias de los participantes en la socialización del poster Incidencia Del Liderazgo Directivo En La Calidad Educativa De Las Institución Educativa Alfonso López Pumarejo Y Escuela Normal Superior Indígena De Uribia, en el colegio 2.

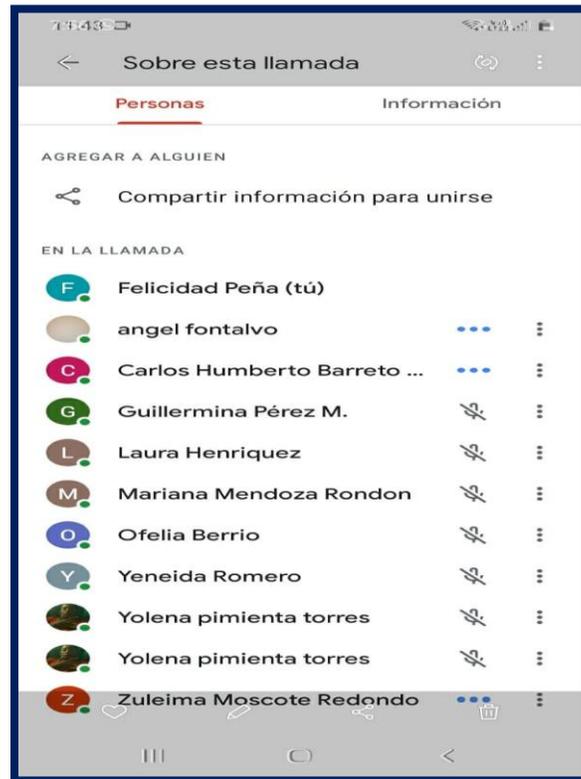
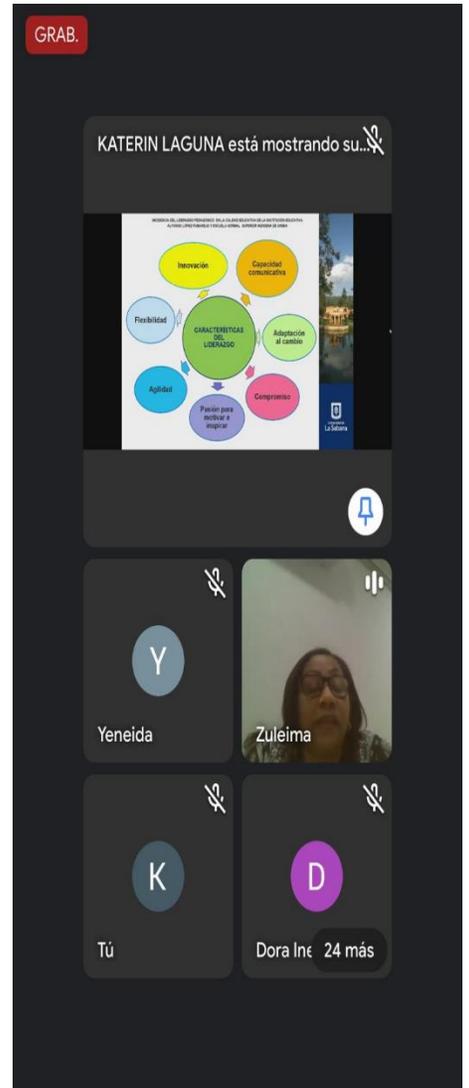
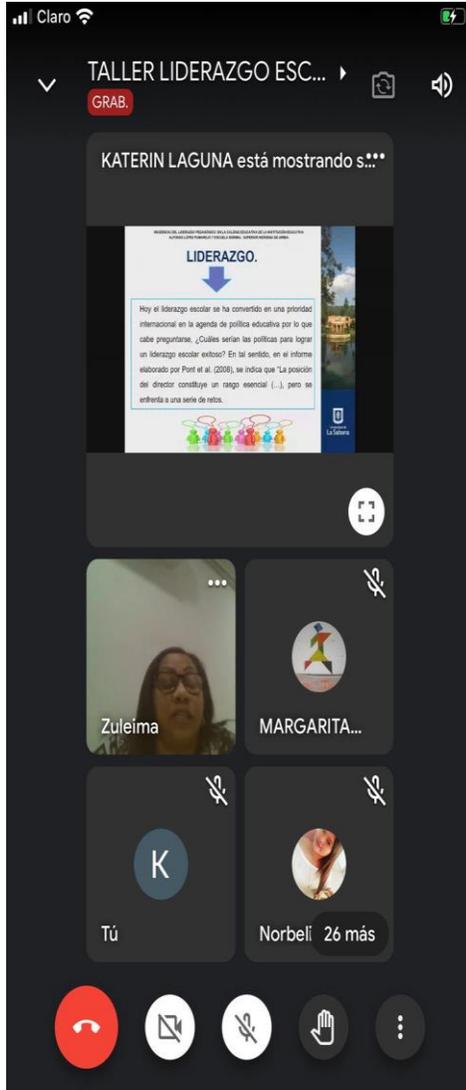
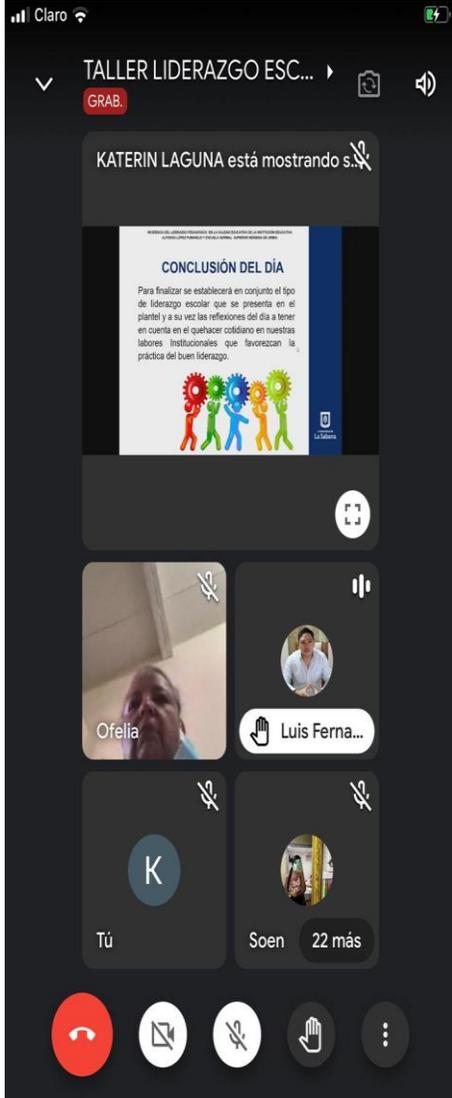


Figura 4 participantes en la socialización del poster.

ANEXO N°4.

Evidencias Del Taller Liderazgo Escolar Por La Plataforma Meet.

Figura 6 Evidencias Del Taller Liderazgo Escolar Por La Plataforma Meet.



ANEXO N° 5.

ENCUESTA REALIZADA CON LA INVESTIGACION DENOMINADA

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LA
 INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFONSO LOPEZ PUMAREJO Y ESCUELA NORMAL SUPERIOR
 INDIGENA DE URIBIA.

Apreciados docentes, la presente encuesta tiene como objetivo conocer sus percepciones, en relación con el liderazgo que ejercen los directivos en nuestra institución. Esta encuesta forma parte de la investigación sobre liderazgo directivo y calidad educativa, realizada por las estudiantes Zuleima Moscote, Nolvis Ortiz y Ofelia Berrio, para optar el título de magister en Dirección y Gestión de Instituciones educativas de la Universidad de La Sabana.

Agradecemos su sinceridad y tiempo para responder estas preguntas.

DATOS DEL ENCUESTADO:

Área de desempeño: ____todas____. Edad: ____40____. Género:
 ____femenino____. Indígena: Si_ No__ Tiempo en la I.E: ____1____ años

Instrucciones:

Frente a cada ítem, maque una X, en la opción que considere, de acuerdo con su percepción sobre se ejerce el liderazgo de los directivos en su institución educativa. Las opciones de calificación son las siguientes:

1	2	3	4	5
En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	En total acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Motiva al equipo para alcanzar metas ambiciosas, pero posibles					
2. Genera confianza en el desarrollo de sus funciones.					

3. Se confía en su capacidad para resolver problemas					
4. Fomenta el orgullo, el respeto y la confianza en el equipo docente.					
5. Impulsa a los docentes a tener un propósito en su trabajo, acorde con la misión formativa de la escuela.					
6. Toma decisiones de manera asertiva y oportuna					
7. Aprovecha las fortalezas que aportan las diferencias individuales y culturales del equipo docente en aras del mejoramiento institucional					
8. Se involucra en el trabajo docente y pedagógico de la escuela					
9. Apoya el desarrollo y mejoramiento profesional de los docentes.					
10. Es respetado por la comunidad educativa.					
11. Se preocupa por gestionar programas que mejoren la calidad educativa de la escuela.					
12. Se preocupa por los avances pedagógicos y compromete al personal para rediseñar la organización de la planeación curricular del año lectivo					
13. Escucha y atiende las necesidades y opiniones individuales					
14. Trata a las personas como individuos con capacidades y necesidades únicas					
15. Propicia un ambiente de confianza afecto entre los miembros del equipo docente.					
16. Propicia el fortalecimiento de una cultura escolar hacia el sentido de pertenecía con la escuela y sus propósitos formativos.					
17. Fomenta la colaboración permanente en la realización de actividades y proyectos escolares.					
18. Se asegura de que el equipo docente se involucre en las decisiones de planeación y programación de actividades escolares					
19. Distribuye ampliamente el liderazgo entre los docentes					

20. Facilita las condiciones para el trabajo colaborativo en el equipo docente					
21. Tiene presente las características sociales y culturales de la comunidad educativa para la toma de decisiones					
22. Incorporan las características del contexto a los valores institucionales.					
23. Fomenta el involucramiento y compromiso de los padres de familia en la educación de sus hijos.					
24. Hace seguimiento a los resultados académicos internos y externos de la institución, para la toma de decisiones.					
25. Hace acompañamiento pedagógico al trabajo docente.					
26. Brinda espacios de formación a los docentes que mejoren su práctica en el aula.					
27. Incentiva el trabajo en equipo y las comunidades de aprendizaje.					
28. Vela porque las practicas pedagógicas sean pertinentes con el propósito formativo de la escuela					
29. Pone al servicio de estudiantes y docentes los recursos y materiales de la institución para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y el trabajo docente.					
30. Por sus acciones logra inspirar a los miembros de la comunidad educativa para lograr alcanzar las metas y propósitos de formación institucionales.					

Tabla 22 Encuesta Realizada Con La Investigación Denominada.

ANEXO N° 6. Estrategia No.2

Dialogo con algunos miembros de la comunidad sobre percepciones y prácticas de liderazgo en la escuela.

Evidencias de colegio 1**Evidencias de colegio2**

Figura 7 Dialogo con algunos miembros de la comunidad sobre percepciones y prácticas de liderazgo en la escuela.

ANEXO 07: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA PARA DIRECTIVO DOCENTE.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROYECTO INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO Y ESCUELA NORMAL SUPERIOR INDÍGENA DE URIBIA.

Preguntas:

- ✓ Pregunta 1. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?
- ✓ Pregunta 2. ¿Qué estrategias utilizan para unir a la comunidad educativa en pro de alcanzar las metas institucionales?
- ✓ Pregunta 3. ¿Qué acciones promueven para mejorar el aprendizaje en los estudiantes?
- ✓ Pregunta 4. ¿Considera que las características socioculturales en que se encuentra la escuela condiciona de alguna manera el resultado de los estudiantes?
- ✓ Pregunta 5. ¿Distribuye ampliamente el liderazgo ante los docentes?
- ✓ Pregunta 6. ¿Aprovecha las fortalezas que aporta las diferencias individuales y culturales del equipo docente, en aras del mejoramiento Institucional?
- ✓ Pregunta 7. ¿En su labor directivo, promueve el trabajo en equipo?

ANEXO 08: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA PARA DOCENTE.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROYECTO INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO Y ESCUELA NORMAL SUPERIOR INDÍGENA DE URIBIA.

Preguntas:

- ✓ Pregunta 1. ¿Cómo describiría el liderazgo que se ejerce en la escuela?
- ✓ Pregunta 2. ¿Las directrices del equipo directivo van encaminadas a alcanzar el horizonte institucional?
- ✓ Pregunta 3 ¿Los directivos se preocupan por impulsar el trabajo en equipo?
- ✓ Pregunta 4. ¿Qué factores pueden afectar los resultados académicos de los estudiantes, con relación al liderazgo, que se ejerce en la escuela?
- ✓ Pregunta 5. ¿Desde la directiva se promueve el liderazgo entre los docentes, estudiantes, y padres de familia?
- ✓ Pregunta 6. ¿Te consideras un líder en tu escuela? ¿cómo se evidencia?

ANEXO 09: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA PARA PADRES DE FAMILIA

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROYECTO INCIDENCIA DEL
LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIÓN EDUCATIVA
ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO Y ESCUELA NORMAL SUPERIOR INDÍGENA DE URIBIA.

Preguntas:

- ✓ Pregunta 1. ¿Existe una buena comunicación entre los padres de familia, entre los docentes y directivos docentes de la institución’?
- ✓ Pregunta 2. ¿La institución educativa través de los directivos docentes favorece la participación, de los padres de familia en los diferentes espacios institucionales?
- ✓ Pregunta 3 ¿De qué manera la institución educativa favorece el aprendizaje de sus hijos?

ANEXO 10: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA PARA ESTUDIANTE

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROYECTO INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO Y ESCUELA NORMAL SUPERIOR INDÍGENA DE URIBIA.

Preguntas:

- ✓ Pregunta 1. ¿Cómo describiría el ambiente escolar en su institución?
- ✓ Pregunta 2. ¿Los directivos motivan y estimulan a los estudiantes, mejorar la calidad académica y de qué manera lo hacen?
- ✓ Pregunta 3. ¿Has visto como los directivos docentes hacen seguimiento los procesos educativos en el aula de clases?
- ✓ Pregunta 4) ¿Qué aspectos son los más valorados en tu escuela?
- ✓ Pregunta 5. ¿Los docentes se preocupan por ofrecer un ambiente agradable en el aula que ayude al aprendizaje?
- ✓ Pregunta 6. ¿Tu colegio se preocupa porque te sientas apreciada, aceptada y valorada?
- ✓ Pregunta 7 ¿Tu colegio realiza actividades que involucran a la comunidad educativa?

ANEXO 11: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA PARA LA PSICÓLOGA.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL PROYECTO INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA CALIDAD EDUCATIVA DE LAS INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFONSO LÓPEZ PUMAREJO Y ESCUELA NORMAL SUPERIOR INDÍGENA DE URIBIA.

Preguntas:

- ✓ Pregunta 1) ¿Cuándo te hablamos de liderazgo en que piensas?
- ✓ Pregunta 2) ¿Qué cualidades percibes en el directivo docente de la Institución Educativa?
- ✓ Pregunta 3) ¿Piensas que el directivo de tu escuela, induce a los demás miembros de la comunidad a trabajar, con un liderazgo democrático?
- ✓ Pregunta 4) ¿Cómo crees que, desde el liderazgo del directivo de la institución, se fortalece los aprendizajes de los estudiantes?
- ✓ Pregunta 5) ¿Que políticas o estrategias utiliza la institución, para involucrar a los padres de familia en los procesos de la Institución?
- ✓ Pregunta 6) ¿Cómo vez esa diversidad en la escuela, existen algunas estrategias y políticas de atención?
- ✓ Pregunta 7) ¿Como ves el apoyo de los directivos en todas las acciones que se realizan en la institución?
- ✓ Pregunta 8) ¿Cree usted que hay liderazgo en la escuela?
- ✓ Pregunta 9) ¿Que tanta incidencia tiene el contexto sociocultural en el cual estamos, con el conflicto que a veces se presenta en la institución?
- ✓ Pregunta 10) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que hay en tu escuela?
- ✓ Pregunta complementaria) ¿Que influencia tiene ese liderazgo que se ejerce en la institución con el mejoramiento de la calidad educativa?

ANEXO 12: Socialización de preguntas sobre el liderazgo escolar.

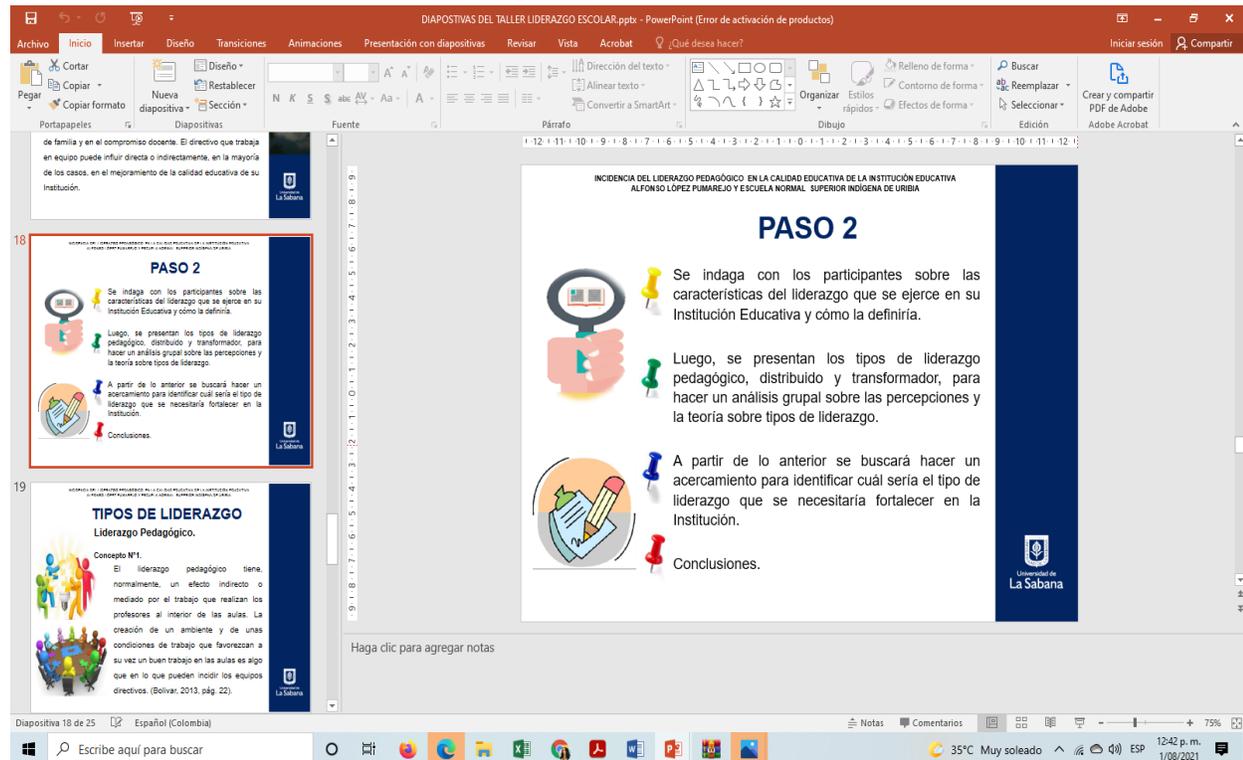
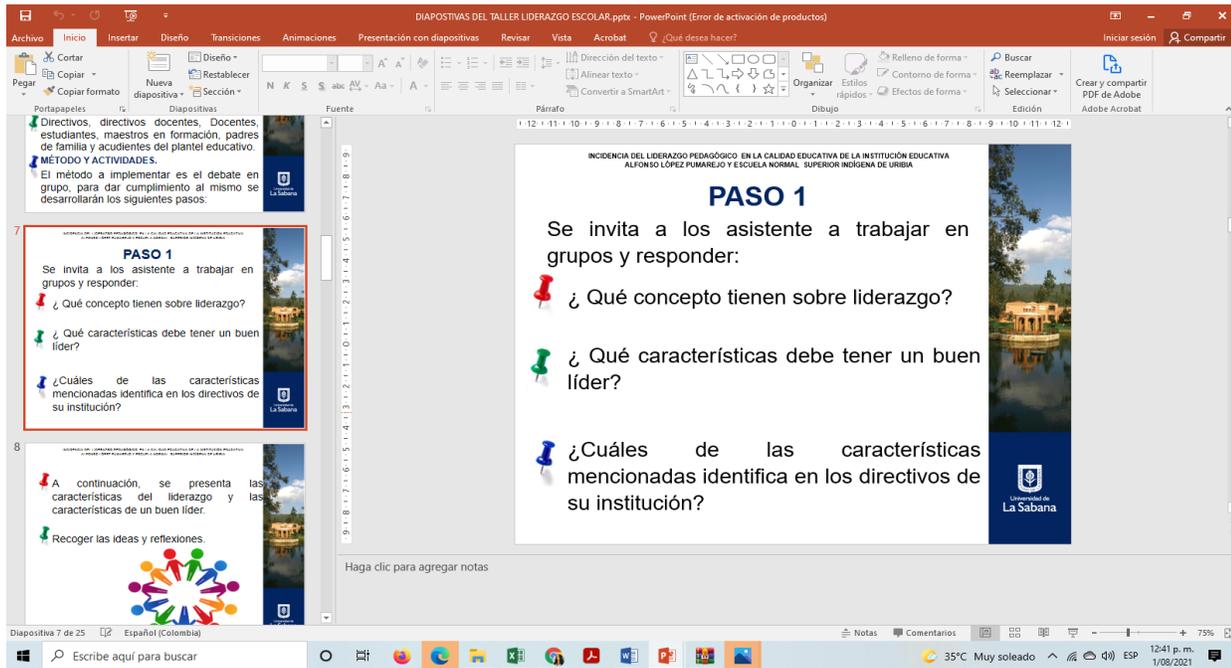


Figura 8 Socialización de preguntas sobre el liderazgo escolar.