



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



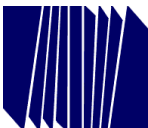
**Lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del
director para la mejora del rendimiento estudiantil**

Tesis presentada como requisito parcial para optar al grado de Doctor en Educación

Autor: Óscar Martínez

Tutor: Irania Méndez

Caracas, diciembre de 2024



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
RECTORADO

Nº 20241234-57-181

**LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DEL
LIDERAZGO ESCOLAR DEL DIRECTOR PARA LA MEJORA DEL
RENDIMIENTO ESTUDIANTIL**

Por: Oscar Martínez
Pasaporte Nº: BD837351

Tesis del Doctorado en Educación aprobada en nombre de *la Universidad Pedagógica Experimental Libertador* por el siguiente Jurado, a los 05 días del mes de diciembre de 2024.



Dra. Irania Méndez
C.I. 10.115.529
(Tutor)



Dra. Mariela Alejo
C.I. 6.861.762



Dra. Delia Mera
C.I.14.287.767



Dra. Sol Martínez
C.I. 4.361.889



Dra. Cecilia Peña
C.I. 10.794.424

Dedicatoria

A Dios por ser mi guía en todo momento, por darme esa fortaleza para seguir adelante a un ante las dificultades que se presentan en mi vida personal y familiar.

A mis padres, a pesar de que ya no están conmigo siento que desde el cielo me guían y me dan fuerzas para triunfar.

A mis hijos Oscar Javier, Camilo Junior y Taliana María, ellos son mi motivo de inspiración y espero con este triunfo ser un buen ejemplo para ellos tanto en formación académica y en valores como son la persistencia y superación.

A mi esposa Yesenia Conde, mi amor eres un verdadero tesoro, te estoy eternamente agradecido por ese gran apoyo incansable, sobre todo en aquellos momentos cuando quise desistir, tus palabras de aliento y tus sugerencias me dieron fuerza para finalizar todos los periodos académicos al igual que este trabajo de investigación.

¡Con mucho amor!

Oscar Martínez

Reconocimiento

Es motivo de alegría y felicidad reconocer a todos los que me apoyaron moral, psicológica y académicamente, de manera incondicional en este lindo camino de crecimiento profesional y humano hacia la obtención del título de doctor en educación en relación con mi trabajo de investigación. Por motivo a este agradecimiento tan grande, expreso lo siguiente:

A Dios, porque el siempre ilumina mi camino para vencer todos los obstáculos y así poder triunfar en todos mis propósitos.

A mi hermosa familia porque siempre me han apoyado en todas mis decisiones pudiendo así realizar con éxitos mis propósitos.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas - Venezuela, por brindarme esta hermosa oportunidad y ofrecer programas muy bien orientados y organizados de manera sistemática como es su currículo y todos los procesos académicos.

A toda esta gama de docentes muy profesionales para orientar todos los procesos en diferentes circunstancias. Quiero agradecer en especial a la doctora Cecilia Peña por su gran entrega en direccionar todos los procesos académicos administrativos y, desde luego, a mi tutora de tesis, la doctora Irania Méndez, por esas tres características que la destacan como son su gran profesionalismo, su gran calidad humana y paciencia para orientar todos los requerimientos en cada capítulo de este trabajo de investigación.

A mis compañeros lo cual en el transcurso de este estudio fuimos tejiendo lazos de amistad y compañerismo para apoyarnos mutuamente en los momentos difíciles en cada una de las etapas de los procesos académicos.

¡Muchas gracias!

Oscar Martínez

Tabla de contenido

	pp.
Lista de tablas.....	vii
Lista de figuras.....	ix
Resumen.....	xi
Introducción.....	1
Capítulos	
I. El Problema.....	3
Contexto de la situación problemática.....	3
Planteamiento del problema.....	7
Propósitos de la investigación.....	13
Propósito general.....	13
Propósitos específicos.....	13
Justificación e importancia de la investigación.....	13
II Marco referencial.....	16
Antecedentes de la investigación.....	16
En el ámbito internacional.....	16
En el ámbito nacional.....	23
Bases teóricas.....	27
El liderazgo escolar y las nuevas tendencias.....	27
Aprendizaje, rendimiento estudiantil y calidad educativa.....	29
El director: un líder educativo en las prácticas gerenciales.....	31
Bases legales.....	35
Criterios éticos de la investigación.....	38
III. Metodología.....	40
Fundamentación paradigmática.....	40
Tipo y diseño de la investigación.....	41
Escenario y participantes de la investigación.....	42
Procedimientos empleados en el estudio.....	43
Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	44
Técnicas para el análisis de la información.....	45
Criterios de rigor y calidad en la investigación.....	46
IV. Hallazgos de la investigación.....	48
Descripción general.....	48
Interpretación de los resultados.....	53

Síntesis explicativa.....	156
V. Propuesta teórica.....	170
Lineamientos teóricos para el desarrollo de prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil.....	170
Socialización de los lineamientos teóricos y hallazgos de la investigación.....	190
VI. Reflexiones y recomendaciones.....	197
Reflexiones.....	197
Algunas recomendaciones.....	205
Referencias.....	210
Anexos.....	221
A – 1 Tablas de categorías iniciales relacionadas con los factores relacionados al liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores, docentes y coordinadores.....	221
A – 2 Tablas de categorías emergentes por cada factor de acuerdo con las respuestas de los rectores, docentes y coordinadores...	231
A – 3 Tablas de categorías iniciales relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con los rectores, docentes y coordinadores.....	261
A – 4 Tablas de categorías emergentes relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores, docentes y coordinadores.....	270
A – 5 Instrumentos dirigidos a los participantes del estudio.....	328
A – 6 Consentimiento informado de los participantes del estudio.....	331
A – 7 Autorización para llevar a cabo la investigación en la Institución Educativa.....	334
A – 8 Categorías teóricas.....	337
B – 1 Invitación enviada a los participantes.....	346
B – 2 Convocatoria para socializar los hallazgos.....	348
B – 3 Evidencia sobre la socialización de los hallazgos.....	350
Síntesis curricular del autor y del tutor.....	352

Lista de tablas

N°	Título	pp.
1	Rankin de la prueba saber en las instituciones educativas oficiales de Magangué seleccionadas para la investigación, posición a nivel del Departamento de Bolívar y del Municipio de Magangué.....	49
2	Resumen de los resultados de la evaluación de los directivos docentes de las instituciones educativas oficiales de Magangué, años lectivos 2020 y 2021.....	49
3	Categorías iniciales emergentes relacionadas con los factores relacionados al liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores.....	222
4	Categorías iniciales emergentes relacionadas con los factores relacionados al liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los docentes y coordinadores.....	225
5	Categoría emergente factores contextuales internos y externos de acuerdo con los rectores.....	232
6	Categoría emergente factores contextuales internos y externos de acuerdo con los docentes y coordinadores.....	235
7	Categoría emergente factores mediadores de acuerdo con los rectores.....	242
8	Categoría emergente factores mediadores de acuerdo con los docentes y coordinadores.....	246
9	Categoría emergente factores moderadores de acuerdo con los rectores...	251
10	Categoría emergente factores moderadores de acuerdo con los docentes y coordinadores.....	254
11	Categorías iniciales relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores.....	262
12	Categorías iniciales emergentes relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los docentes y coordinadores.....	266
13	Categorías iniciales emergentes relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores.....	271
14	Integración de las categorías emergentes relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores.....	283
15	Categoría emergente establecimiento de dirección de acuerdo con los rectores.....	294
16	Categoría emergente desarrollo de personas de acuerdo con los rectores...	296
17	Categoría emergente rediseño de la organización de acuerdo con los rectores.....	298

18	Categoría emergente medición y seguimiento de los avances educativos de acuerdo con los rectores.....	301
19	Categoría emergente gestión de la contingencia de acuerdo con los rectores.....	303
20	Categoría emergente acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas de acuerdo con los rectores.....	304
21	Categoría emergente administración de recursos estratégicos de acuerdo con los rectores.....	305
22	Categoría emergente diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo de acuerdo con los rectores.....	306
23	Categoría emergente gestión de la instrucción y del aprendizaje de acuerdo con los rectores.....	307
24	Categoría emergente gestión del entorno: creación de la relación con la familia y la comunidad de acuerdo con los rectores.....	308
25	Integración de las categorías emergentes relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los docentes y coordinadores.....	309
26	Categoría emergente establecimiento de dirección de acuerdo con los docentes y coordinadores.....	317
27	Categoría emergente rediseño de la organización de acuerdo con los docentes y coordinadores.....	319
28	Categoría emergente desarrollo de la persona de acuerdo con los docentes y coordinadores.....	322
29	Categoría emergente gestión de la contingencia de acuerdo con los docentes y coordinadores.....	323
30	Categoría emergente acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas de acuerdo con los docentes y coordinadores.....	324
31	Categoría emergente administración de recursos estratégicos de acuerdo con los docentes y coordinadores.....	325
32	Categoría emergente diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo de acuerdo con los docentes y coordinadores.....	326
33	Categoría emergente gestión de la instrucción y del aprendizaje de acuerdo con los docentes y coordinadores.....	327

Lista de figuras

N°	Título	pp.
1	<i>Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores contextuales internos y externos de acuerdo con los rectores.....</i>	59
2	<i>Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores mediadores desde la perspectiva de los rectores.....</i>	64
3	<i>Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores moderadores desde la perspectiva de los rectores.....</i>	67
4	<i>Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores contextuales internos y externos de acuerdo con los docentes y coordinadores.....</i>	76
5	<i>Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores mediadores desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.....</i>	80
6	<i>Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores moderadores desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.....</i>	86
7	<i>Categoría emergente factores contextuales internos de acuerdo con la información integrada de los rectores, docentes y coordinadores.....</i>	89
8	<i>Categoría emergente factores contextuales externos de acuerdo con la información integrada de los rectores, docentes y coordinadores.....</i>	90
9	<i>Categoría emergente factores mediadores de acuerdo con la información integrada de los rectores, docentes y coordinadores.....</i>	91
10	<i>Categoría emergente factores moderadores de acuerdo con la información integrada de los rectores, docentes y coordinadores.....</i>	93
11	<i>Categoría emergente establecimiento de dirección desde la perspectiva de los rectores.....</i>	98
12	<i>Categoría emergente desarrollo de las personas desde la perspectiva de los rectores.....</i>	101
13	<i>Categoría emergente rediseño de la organización desde la perspectiva de los rectores.....</i>	108
14	<i>Categoría emergente medición y seguimiento de los avances educativos desde la perspectiva de los rectores.....</i>	112
15	<i>Categoría emergente gestión de la contingencia desde la perspectiva de los rectores.....</i>	114
16	<i>Categoría emergente acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas desde la perspectiva de los rectores.....</i>	116
17	<i>Categoría emergente administración de recursos estratégicos desde la perspectiva de los rectores.....</i>	118
18	<i>Categoría emergente diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo desde la perspectiva de los rectores.....</i>	121
19	<i>Categoría emergente gestión de la instrucción y del aprendizaje desde la perspectiva de los rectores.....</i>	122
20	<i>Categoría emergente gestión del entorno: creación de la relación con la</i>	123

	<i>familia y la comunidad desde la perspectiva de los rectores.....</i>	
21	<i>Categoría emergente establecimiento de dirección desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.....</i>	129
22	<i>Categoría emergente rediseño de la organización desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.....</i>	135
23	<i>Categoría emergente desarrollo de personas desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.....</i>	139
24	<i>Categoría emergente gestión de la contingencia desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.....</i>	141
25	<i>Categoría emergente acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.....</i>	142
26	<i>Categoría emergente administración de recursos estratégicos desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.....</i>	144
27	<i>Categoría emergente diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.....</i>	146
28	<i>Categoría emergente gestión de la instrucción y del aprendizaje desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.....</i>	149
29	<i>Integración de las categorías y subcategorías de acuerdo con el área de gestión directiva y los sujetos participantes</i>	154
30	<i>Integración de la categoría y subcategoría de acuerdo con el área de gestión administrativa y los sujetos participantes.....</i>	155
31	<i>Factores asociados al liderazgo que influyen en el rendimiento estudiantil.....</i>	163
32	<i>Acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil.....</i>	169
33	<i>Síntesis de los lineamientos teóricos para el desarrollo de prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil.....</i>	189



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto Pedagógico de Caracas
Doctorado en Educación



Línea de investigación: Competencias gerenciales en instituciones educativas y comunitarias y las tecnologías de la información y comunicación

Lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director para la mejora del rendimiento estudiantil

Autor: Óscar Martínez

Tutor: Irania Méndez

Fecha: diciembre 2024

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito generar lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales. Para el estudio fue necesario consultar las tendencias sobre el liderazgo escolar con énfasis en el aprendizaje, asimismo, definir el director como líder educativo desde la perspectiva distribuida y de la escuela eficaz. Metodológicamente, el estudio se enmarcó en el paradigma interpretativo con método etnográfico bajo el enfoque cualitativo. Los escenarios estuvieron constituidos por las instituciones educativas del municipio de Magangué que se seleccionaron por el criterio de mejora sostenida durante los años lectivos 2019 - 2021. Los participantes fueron los directores, coordinadores y docentes. La recolección de la información se realizó a través de la entrevista en profundidad, cuyo instrumento fue la guía de entrevista. El análisis se realizó siguiendo la técnica de teorización, las estrategias de selección secuencial y los procedimientos analíticos generales (Goetz y Le Compte, 1988). Las reflexiones conclusivas fueron: (a) El director debe manejar los factores asociados al liderazgo escolar que inciden en el rendimiento estudiantil, pues juegan un papel decisivo condicionando e influenciando su desempeño profesional. (b) El gobierno escolar se constituye en una acción gerencial, enmarcada en el establecimiento de dirección, que tiene un propósito de carácter moral en relación con la formación para la convivencia democrática. (c) El rediseño de la organización implica necesariamente que el director de la institución educativa focalice su accionar gerencial en la construcción de la cultura colaborativa. (d) Los lineamientos teóricos expuestos representan una explicación provisional de la relación categorial vinculada con los factores y las acciones prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyen con la mejora del rendimiento estudiantil, considerando de manera integral las áreas de gestión directiva, administrativa, académica y comunitaria.

Descriptores: director, liderazgo escolar, práctica gerencial, rendimiento estudiantil.

Introducción

El liderazgo escolar se constituye hoy en día en un tema prioritario de la política educativa en Colombia por ser considerado un factor de importancia para el logro de la calidad educacional. Este liderazgo puede influir positivamente de manera indirecta en los aprendizajes y en el rendimiento estudiantil. La incidencia se produce gracias a la influencia de las condiciones organizativas de la institución educativa y de la calidad de la enseñanza. Así lo reseñan Day, Sammons y Gorgen (2020):

...el liderazgo tiene efectos importantes en la organización escolar, la cultura y los docentes. Los efectos sobre los resultados de los estudiantes son en gran medida indirectos y operan a través de efectos directos en la organización, cultura y entorno de enseñanza y aprendizaje (p. 6).

Los efectos del liderazgo del director y de su equipo, pueden incrementar las posibilidades de mejoramiento institucional. En este sentido, contribuir a dinamizar las políticas educativas, apoyar el desarrollo profesional de los miembros de la comunidad educativa, motivar para el logro de metas concretas, resolver los problemas institucionales, conformar equipos de trabajo colaborativo, introducir las nuevas tecnologías y avances científicos, entre otras, hasta producir una disposición interna de transformación y mejora cualitativa del funcionamiento institucional, con énfasis en las prácticas pedagógicas y en el desempeño del estudiante.

Para ello, es importante que el director escolar tome en consideración los diferentes factores contextuales, mediadores y moderadores (Leithwood et al., 2007, Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, CEPPE, 2009), que pueden incidir y condicionar las prácticas para un liderazgo efectivo en los diferentes tipos de gestión directiva, administrativa, académica y comunitaria planteadas por el Ministerio de Educación Nacional (2008). Desde el punto de vista teórico, el liderazgo asume una nueva concepción vinculada con la gerencia centrada en el aprendizaje (Sarasola y Da Costa, 2016) con énfasis en el mejoramiento del rendimiento estudiantil como una dimensión de la calidad educativa. En este tipo de gerencia cobra vital importancia el desarrollo de competencias vinculadas con prácticas gerenciales que contribuyan, entre otros aspectos, con la formación permanente y el desarrollo profesional del equipo docente, la consecución de metas comunes, gestión del monitoreo y acompañamiento del docente, el establecimiento de las condiciones de trabajo y el fomento de un clima laboral adecuado con el fin último de impactar de manera favorable en

los aprendizajes de los estudiantes.

Bajo esta mirada surge el presente trabajo, con el propósito de generar lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales de Magangué San Mateo, Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda) de Colombia. A los fines de precisar los aspectos organizativos de esta tesis, se decidió estructurar el informe en seis capítulos. El capítulo 1, denominado el problema, constituido por el contexto, el planteamiento del problema donde se incluyen las interrogantes, los propósitos de la investigación y la justificación e importancia.

Seguidamente, se expone el capítulo 2, marco teórico, dispuesto en tres secciones: antecedentes de la investigación donde se hace referencia a los estudios previos en el ámbito internacional y nacional, las bases teóricas vinculadas con el liderazgo, el rendimiento estudiantil y el director como líder escolar, y las bases legales relacionadas con el objeto de estudio. Luego en el capítulo 3 se engloba la metodología, donde se tipifica la fundamentación paradigmática, además, se incorpora el tipo y diseño de la investigación, el escenario y los participantes, los procedimientos, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, los tipos de análisis y algunas condiciones limitantes durante el estudio.

En el capítulo 4 se exhiben los hallazgos de la investigación en función del análisis y la interpretación realizada en los resultados obtenidos producto de la aplicación de la metodología mencionada anteriormente. Mientras que en el capítulo 5 denominado propuesta, se presentan los lineamientos teóricos para el desarrollo de prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales. Los mismos se construyeron sobre la base de los hallazgos conseguidos en el estudio. Después se muestran en el capítulo 6 las reflexiones producto del desarrollo de la investigación, así como, las recomendaciones que manifiesta el investigador en función de la experiencia tenida en los diferentes procesos y de la actividad investigativa puesta en práctica en la consecución del propósito este trabajo.

Por último, se exponen las referencias de las diversas fuentes impresas y en línea que fueron consultadas y analizadas para el sustento general del estudio, así como, los anexos que evidencian el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

El problema

En este capítulo se expone el contexto de la situación a estudiar, el planteamiento del problema, los propósitos de la investigación, así como su justificación e importancia.

Contexto de la situación problemática

Actualmente las instituciones educativas se encuentran en un proceso de cambio y adaptación en función de las nuevas exigencias sociales, políticas, ambientales y sanitarias que fue impuesta por la pandemia producto del COVID-19, donde el director en el ejercicio de su liderazgo como gerente educativo jugó un papel fundamental y decisivo en los desafíos post pandémicos que concitan en la búsqueda de solución a los problemas gerenciales - administrativos, curriculares, pedagógicos, tecnológicos, profesionales y laborales que permitan, entre otras cosas, orientar con eficiencia los procesos educativos, contribuir en la mejora de la práctica pedagógica y diseñar espacios de formación permanente y desarrollo profesional, con el fin de mejorar los aprendizajes requeridos en los estudiantes y, en consecuencia, incrementar el rendimiento estudiantil. Todo ello en la consecución de la misión de la escuela y en la búsqueda de la calidad educativa.

Las instituciones educativas cambiaron su ritmo de trabajo para poder enfrentar la emergencia social que se presentó en tiempos pandémicos. Montesinos et al. (2020) expresan que “Nuevas exigencias y cambios de rutinas han sido una oportunidad para iniciativas de efectividad escolar basadas en nuevas formas de trabajar que requieren responsabilidad individual y colectiva en función a objetivos y prioridades compartidas” (p. 12). El director como líder escolar ha de asumir y demostrar la capacidad de trabajar de manera colaborativa a partir de metas estratégicas y prospectivas socialmente definidas que coadyuven a alcanzar la calidad educativa en un entorno organizacional desafiante e incierto.

Estos mismos autores mencionan que:

..., el liderazgo del sistema y de los establecimientos se ha visto desafiado a responder a eventos inesperados y a mantener una gestión institucional atenta a múltiples demandas. Por, sobre todo, ha sido desafiante mantener un foco curricular y pedagógico que permita dar continuidad y preparar a profesores y estudiantes para adaptarse a condiciones inéditas de enseñanza remota, (p. 12)

Para ese momento, la pandemia trajo como beneficio nuevas oportunidades para ejercitar el liderazgo escolar del director en la construcción de una visión compartida

organizacional donde el centro de interés giró en torno a la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes a través del enfoque interdisciplinario, el monitoreo, la retroalimentación permanente y el trabajo colaborativo en redes y comunidades de aprendizajes.

Bajo esa realidad evidenciada, la CEPAL-UNESCO (2020) afirmó que “El profesorado y el personal educativo en su conjunto han sido actores fundamentales en la respuesta a la pandemia de COVID-19 y han debido responder a una serie de demandas emergentes de diverso orden durante la crisis socio sanitaria” (p. 10). Para ello, el gerente como líder escolar debió priorizar en el personal docente como estrategia decisiva para alcanzar el desarrollo organizacional y la calidad educativa.

Al respecto, Bolívar (2010a) menciona que “...la tarea central del liderazgo es ayudar al profesorado a mejorar sus prácticas, teniendo en cuenta sus valores, motivaciones, habilidades y conocimientos, así como las condiciones de trabajo” (p. 20). La práctica pedagógica se constituye en un elemento medular del liderazgo escolar del director la cual permite la mejora del rendimiento estudiantil, pues el docente a través de su enseñanza puede influir directamente en los aprendizajes de los estudiantes. Se busca en definitiva que el liderazgo del rector/director en la gestión educativa impacte positivamente sobre los resultados académicos.

Asimismo, Tapia et al. (2011), expresan que:

Avanzar hacia la mejora de la calidad de la educación ha sido el foco de las reformas educativas en diversos países, y en ello se reconoce que –a nivel de instituciones educativas– los factores “profesor” y “liderazgo directivo” son las variables que mayor peso tienen sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes. (p. 391)

Estos dos factores tienen gran importancia y ejercen influencia sobre el rendimiento estudiantil. Las investigaciones son consistentes con este aspecto. Por su parte Bolívar (2010a) menciona que “El liderazgo escolar es el segundo factor, tras la enseñanza en el aula, que influye en el aprendizaje de los alumnos” (p. 19). Se puede inferir entonces que el logro de los aprendizajes está influenciado directamente por el docente e indirectamente por el director de la institución educativa. Éste último puede contribuir con la mejora escolar al favorecer las condiciones profesionales, laborales y tecnológicas, así como también las competencias para el ejercicio ético y adecuado de la docencia.

Ganga et al. (2016) afirman que: “el factor de liderazgo es el componente esencial en el cumplimiento de la misión de cada institución educativa, pues permite fortalecer su eficacia,

unida a una persistente motivación hacia la visión de lo que se desea” (p. 597). Esta visión debe enmarcarse en las nuevas tendencias gerenciales que apunte hacia el cambio de creencias y patrones de comportamientos que han regido los sistemas educativos actualmente. Por lo que cobra importancia la formación permanente del rector o director de establecimiento educativo a los fines de lograr los aprendizajes que contribuyan al desarrollo de prácticas gerenciales que mejoren la calidad educativa.

Al respecto, el Banco Mundial (2018) al referirse a la centralización de las reformas de la gestión y gobernanza de las escuelas en la mejora de la interacción entre docentes y estudiantes, afirma que:

La capacitación de los directores de las escuelas en la forma de mejorar esa interacción —proporcionando a los docentes opiniones y comentarios sobre los planes de clases, los planes de acción para mejorar el desempeño de los estudiantes y la conducta en el aula— ha ejercido un gran impacto en el aprendizaje de los estudiantes. (p.23)

Esta formación para el liderazgo y la gestión educativa puede hacer la diferencia tanto en la calidad como en los aprendizajes de los estudiantes. Particularmente, el Banco Mundial (2008) señala que: “Las condiciones de autonomía y capacidad probablemente funcionan concertadamente con los sistemas de evaluación, gobernanza y responsabilización para producir el rendimiento escolar” (p. 41). También señala este mismo autor que: “...el clima escolar, los métodos pedagógicos, son todos importantes para el rendimiento escolar” (p. 41).

Estas variables relacionadas con la gestión educativa en su conjunto mejoran, determinan o incrementan este rendimiento. De allí que es necesario que el director a través de su liderazgo promueva un gobierno institucional altamente democrático con prácticas gerenciales que brinden la apertura a la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la resolución de problemas desde una perspectiva transformacional, descentralizada e institucional; que proponga procesos de formación y desarrollo profesional con visión institucional haciendo uso de los avances tecnológicos, así como fomente la flexibilidad pedagógica y permita la innovación didáctica más aún en esos momentos de emergencia sanitaria que se puedan presentar, donde se requiere por parte del líder una actuación decidida, comprometida y respondiente a dicha situación; entre otros.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, es evidente que existen diferentes variables internas y externas que impactan sobre los resultados escolares. Pero, a propósito de esta investigación, el interés gira entorno en el liderazgo escolar del director y su influencia

en el rendimiento escolar. Este rendimiento se encuentra categóricamente vinculado con los sistemas y mecanismos de evaluación, los cuales permiten medir la calidad educativa. Muy particularmente, se hace referencia a las pruebas externas que aplican muchos países a nivel mundial. En el caso del Perú, por ejemplo, Freire y Miranda (2014) mencionando los resultados obtenidos en ese país señalan que: “A raíz de los bajos resultados que obtuvieron los estudiantes en las evaluaciones, resulta importante analizar qué factores influyen sobre el rendimiento académico, en especial aquellos que puedan ser objeto de políticas e intervenciones por parte del Estado” (p. 8). Particularmente, el interés se centra en considerar el estilo del liderazgo del director en la gestión educativa como elemento clave que incide en el rendimiento de los estudiantes. Si bien existen diferentes factores asociados, se hace necesario indagar sobre esta temática.

Otro país es Colombia, quien participa en el programa para la evaluación internacional de estudiantes (PISA). El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES (2020a) afirma que:

La implementación de la prueba en Colombia ha estado a cargo del ICFES desde el 2006, año en que el país participó por primera vez en el estudio y a partir del cual se han observado mejoras en el desempeño de los estudiantes. (p. 6)

Sin embargo, de manera comparativa cuando se indaga históricamente sobre los resultados obtenidos en la Prueba PISA en Colombia, el Banco Mundial (2008) afirma que “Los estudiantes de Colombia obtuvieron calificaciones más bajas en lectura, matemáticas y ciencias que la mayoría de los países en la evaluación PISA de 2006” (p. 55). En el caso de la lectura su calificación media fue de 381 puntos, matemática de 370 puntos y ciencias de 388 puntos (Banco Mundial, 2008). Al revisar los resultados de la Prueba PISA 2018, se evidencia que “Los estudiantes de Colombia obtuvieron un rendimiento menor que la media de la OCDE en lectura (412 puntos), matemáticas (391) y ciencias (413)” (Echazarra y Schwabe - OECD, 2019; p. 1). Ahora bien, para el 2022 la calificación promedio para la lectura fue 409 puntos, en matemáticas se obtuvo un puntaje de 383 y en ciencias 411 puntos (Ministerio de Educación Nacional, MEN, 2023).

Sobre la base de estos resultados, dieciséis años después de su primera participación, se puede mencionar que hubo un aumento relativo en el rendimiento estudiantil, pero que sigue siendo comparativamente inferior a los resultados obtenidos en muchos de los países que participan en la OECD. En su última participación, se mostró un “comportamiento

resiliente..., dado que los resultados a nivel mundial decrecieron como era de esperarse luego de la emergencia sanitaria” (MEN, 2023).

Esta prueba da cuenta de la calidad educativa en el país, siendo el rendimiento escolar una de las variables a cuantificar en función de los resultados obtenidos por los estudiantes en las diferentes áreas del conocimiento. La preparación de los estudiantes para la presentación de esta prueba queda en manos de los docentes de cada uno de los establecimientos educativos, pero es el rector o director de establecimiento educativo quien debe garantizar que dicha formación sea recibida en atención a los términos de calidad planteados en Colombia, aún en los tiempos de emergencia social que fueron vividos producto del COVID-19.

Planteamiento del problema

Particularmente, las instituciones educativas del municipio Magangué en Colombia presentan también un bajo rendimiento escolar que reflejan una disminución de la calidad educativa tal como ocurre en otros departamentos y municipios del país. Los resultados de las pruebas mencionadas anteriormente pueden ser empleados por el director con el propósito de mejorar las estrategias y acciones institucionales vinculadas con las áreas de gestión directiva, académica, comunitaria, administrativa y financiera. La UNESCO (2014) menciona que en Colombia: “...los directores deben responder por la calidad de la prestación del servicio educativo –sin embargo, no se incluye en la ley un rol más directo de asesoramiento pedagógico ni de desarrollo profesional de los profesores” (p. 26).

El autor de este trabajo ha observado que los líderes de las instituciones educativas en el municipio tienen una actuación poco estratégica en relación con el asesoramiento pedagógico. Por ejemplo, poco se discute acerca de los índices de deserción escolar y repitencia. El primero ha aumentado sostenidamente desde el 2016, mientras que el segundo, en primaria y media tiene una tendencia ascendente, pero en secundaria es significativo (Alcaldía de Magangué, 2021; pp. 8-10). Durante la pandemia, estos factores debieron ser atendidos con urgencia dada las condiciones y circunstancias que se estaban viviendo.

Desde la mirada focalizada del investigador, se puede mencionar que tampoco se diseñan y ejecutan planes vinculados con el apoyo profesional y los procesos de acompañamiento docente, ni se atiende la necesidad de mejorar el rendimiento de los estudiantes mediante adecuados procesos organizacionales donde se involucren docentes y

directivos, aunque medianamente se cumple con la preparación de los estudiantes para las pruebas (PISA y SABER). Estas situaciones se verifican a través de los informes de autoevaluación institucional que consignan todos los años los directores ante la Secretaría de Educación de la Alcaldía.

Bajo el escenario pandémico, la situación se torna aún más crítica. El estudio de Gairín y Mercader (2021), avala que la mayoría de los docentes en Colombia:

...no tienen las competencias digitales ni pedagógicas para orientar las clases mediante el uso de las TIC. Bajo este panorama, uno de los retos más grandes, es poder transformar los currículos involucrando las tecnologías de la información y comunicación e ir cerrando la brecha digital ofreciendo mayor cobertura de acceso a internet, dotando a los actores involucrados de las herramientas necesarias y capacitándolos en el manejo de las mismas e innovando las estrategias pedagógicas para poder responder a estos nuevos retos que nos demanda actualmente la sociedad. (pp. 94-95)

Esta misma realidad nacional se refleja en el municipio Magangué. Al conversar con algunos docentes en cuanto a la formación recibida expresan la necesidad de realizar procesos de formación que les permitan atender esta debilidad profesional, aunado a ello, admiten que se ejercitan de manera autónoma y con fines recreativos en el uso de las diferentes aplicaciones, plataformas y herramientas tecnológicas.

El liderazgo escolar de los directores se ve cuestionado ante esta realidad por los diferentes miembros de la comunidad educativa. El Banco Mundial (2018) al referirse a este tipo de gestión afirma que: “Una dirección ineficaz en los establecimientos educativos significa que los directores de escuelas no ayudan activamente a los docentes a resolver problemas, no los aconsejan en los aspectos referidos a la instrucción ni establecen metas que prioricen el aprendizaje” (p. 11). Estos aspectos son de gran transcendencia, puesto que la meta primordial es la de mejorar la calidad del servicio educativo y el aprendizaje de los estudiantes, lo cual significa, entre otras cosas, que es primordial formar líderes con un alto sentido humanista y con capacidades gerenciales, visionarios ante los cambios que se están gestando continuamente en la sociedad actual bajo el escenario incierto que representa la pandemia.

Lo anterior tiene que ver con la falta de un liderazgo efectivo para llevar a cabo los diferentes procesos organizacionales por parte de los directores de las instituciones educativas del Municipio de Magangué. Esto se debe a la falta de capacitación, por parte del ente territorial encargado bien sea secretaria de Educación Municipal o el Ministerio de Educación Nacional. En este sentido, la UNESCO (2014) publicó un estudio relacionado con

el liderazgo escolar en América Latina y el Caribe donde se analiza las experiencias de formación de directivos escolares en ocho sistemas educativos de la región (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, República Dominicana y Perú). En el informe respectivo menciona que:

El estudio de la oferta de formación de los directores escolares a nivel latinoamericano permite afirmar, en primer lugar, la inexistencia en los casos estudiados de una política de formación propiamente tal, que considere e integre las diversas etapas de la carrera directiva (pre-servicio, inducción y en servicio), y que oriente la formación en base a las funciones y responsabilidades entregadas por la normativa o por los marcos de actuación/estándares desarrollados por algunos de los sistemas escolares. (p. 80)

La falta de un proceso formativo integral, permanente y sistémico en función de los marcos regulatorios ha caracterizado y definido la actuación de los directores en América Latina. El estudio más reciente de la UNESCO (2024) indica que:

Los datos del Tercer Estudio Comparativo y Explicativo Regional, realizado en siete países latinoamericanos encontró que el efecto de la educación o la capacitación en las prácticas de liderazgo era marginal. Las debilidades en la selección inicial de directores se destacaron como una limitación. ... Un análisis más reciente de capacitación gerencial en nueve países latinoamericanos muestra que el 60% de los programas se han iniciado después de 2015. (p. 64)

En el caso de Colombia, se aplicó el programa Rectores Líderes Transformadores que “busca fortalecer y desarrollar en los rectores competencias del ser, pedagógicas, directivas, administrativas y comunitarias, para que ejerzan un liderazgo transformador que impacte en el aprendizaje de los estudiantes y la vida de la comunidad educativa” (Artunduaga, 2015; p. 21). Este programa se desarrolló en su fase piloto hasta el 2012 en 32 instituciones educativas de un total de 1016 de las ciudades de Medellín y Cali, luego amplió su cobertura a 449 instituciones incorporando los “entes territoriales de Atlántico, Antioquia, Bogotá, Cali, Cundinamarca, Itagüí, Manizales y Medellín” (Artunduaga, 2015, p. 9; Harker, Herrera, García y Escallón, 2018, p. 1). En el estudio evaluativo realizado no se presentan evidencias sobre cómo es la incidencia del liderazgo escolar en el rendimiento, cuáles son los factores asociados y cuáles serían las acciones que constituyen las prácticas de ese liderazgo. Para el 2024 se han incorporado solamente 18 directivos docentes de las instituciones educativas del Departamento de Bolívar (Fundación Empresarios por la Educación, 2024).

Las instituciones educativas del municipio de Magangué de este Departamento

necesitan de directivos con un liderazgo escolar para el mejoramiento de los aspectos físicos, académicos y de rendimiento estudiantil. Al revisar la evaluación diagnóstica del sector educativo planteada por la Alcaldía Municipal de Magangué (2021; p. 19), con respecto a la infraestructura se puede evidenciar que existe la necesidad de construir 213 aulas para 20 instituciones educativas oficiales, 13 restaurantes escolares, 4 aulas de informática y 23 unidades sanitarias. De igual manera, falta de mantenimiento, adecuación y/o reparación de 128 aulas, 12 restaurantes escolares, 10 aulas de informática y 23 unidades sanitarias; falta legalizar 45 predios ante la Agencia Nacional de Tierras.

También se amerita cambios estructurales en los aspectos pedagógicos-formativos en relación con la organización del currículo para orientar con más eficiencia los procesos educativos; así como también, en los aspectos organizacionales con la finalidad de contribuir con el mejoramiento de los resultados en las diferentes pruebas antes mencionadas. Al respecto, en la investigación de Artunduaga (2015) sobre impacto de rectores líderes transformadores en el rendimiento académico se menciona que:

Para que la institución educativa, se pueda consolidar de talla mundial, requiere de un rector líder de la organización. El cual tenga un liderazgo que impacte sobre la institución, que pueda revisar y actualizar la malla curricular, que promueva una visión estratégica orientada a la calidad con apoyo de toda la comunidad educativa, canalizándolo con los profesores hasta llegar a los estudiantes quienes son en últimas los principales beneficiarios de esta tendencia. (p. 7)

Esta consolidación se facilita a través de la autonomía establecida por la ley a cada institución educativa. La misma permite organizar su currículo, adoptar métodos de enseñanza y organizar las actividades escolares que respondan a las necesidades sociales municipales y locales en función de las verdaderas condiciones contextuales y demás exigencias locales. En atención a esta autonomía, cada establecimiento educativo tiene la responsabilidad de diseñar y administrar un currículo dirigido a la formación de calidad del estudiante, el cual impacta directamente en su preparación para las pruebas internas y externas. Al analizar las tablas de los resultados obtenidos por los estudiantes del Municipio Magangué en estas pruebas (León, s/f.), tanto a nivel departamental e institucional como por jornada, se observa que los mismos son bajos en comparación con las otras instituciones educativas de los otros municipios.

De acuerdo con el Informe nacional de resultados del Examen Saber 11º - 2019 emitido por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - (ICFES 2020b, p. 56), el

Municipio Magangué presenta un promedio del puntaje global en 241 con una desviación de 47 puntos. Al realizar el análisis estadístico del reporte de resultados de la Prueba Saber 11 de todas las instituciones del sector oficial del municipio presenta características homogéneamente desfavorables. Por otra parte, al considerar los resultados del Examen Saber 11º - 2020 expuesto por Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES 2021, p. 66), para el año 2020 hubo una disminución leve al obtener un puntaje promedio de ambas jornadas de 237 puntos en relación con el año 2019 (Alcaldía Municipal de Magangué, 2021; p. 14). Sin embargo, se ubica muy por debajo del promedio del puntaje global de todo el país. De acuerdo con los resultados de la prueba para ambos años, el desempeño estudiantil es insatisfactorio comparativamente con el resto de las entidades territoriales certificadas, lo que indica esta tendencia en el nivel de competencias, es que existen problemas en el aprendizaje de los estudiantes.

Por otra parte, Barrera, Maldonado y Rodríguez (2012) afirman que: "...en Colombia el nivel de autonomía escolar y la participación de los padres en la toma de decisiones es bastante bajo con excepción del currículo que sí está en manos de los colegios" (p. 10). Esto sugiere que la descentralización de las competencias en materia educativa hacia las entidades territoriales todavía está en proceso. Un hallazgo similar se encuentra en una investigación realizada por el Banco Mundial (2018) donde se toman en consideración datos e informes de diferentes países incluyendo a Colombia, donde plantean que "En muchos lugares, las escuelas carecen de suficiente autonomía y la participación de las comunidades no logra influir en lo que ocurre en las aulas" (p. 11).

Al respecto, la UNESCO (2014) afirma que los directores de los países Latinoamericanos, incluyendo a Colombia, "...asumen una gran diversidad y amplitud de tareas, lo que disminuye sus posibilidades de ejercer el liderazgo pedagógico dentro de los establecimientos" (p. 53). De acuerdo con el autor de esta investigación, la complejidad del sistema educativo que aún persiste hasta la actualidad, incluyendo sus políticas, normativas y estrategias puestas en práctica, limita el accionar del director en el ejercicio de su liderazgo escolar e impide que los actores educativos centren su atención en el aprendizaje como elemento prioritario de la escuela y de la calidad educativa.

Ciertamente, el éxito de la institución educativa depende de todos los que participan de manera directa e indirecta en el contexto educativo, pero es el director con su capacidad

de liderazgo quien gerencia todos los procesos y acciones requeridas para tal fin desde la propia autonomía institucional. Bolívar (2010c) manifiesta que "...si bien los estudios sobre el liderazgo escolar destacan que éste es uno de los factores más significativos para el éxito de una escuela, pocos analizan específicamente cómo el liderazgo de la dirección contribuye al incremento de los resultados..." (p. 88).

En función de este planteamiento, el autor de este trabajo tomó la decisión de indagar sobre cómo influye el liderazgo escolar del director en la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales de Magangué San Mateo, Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda) de Colombia, a los fines de generar lineamientos teóricos que contribuyan con las prácticas gerenciales para tal mejoramiento. Artunduaga (2015) realizó una investigación donde se estimó el impacto que tiene el programa de Rectores Líderes Transformadores (RLT) en las pruebas estandarizadas saber 11 realizadas a los estudiantes de último grado escolar en las ciudades de Medellín y Cali en Colombia, encontrando que existe evidencia de los "efectos positivos y significativos sobre el rendimiento académico de los estudiantes" (p. 21). Sin embargo, en el caso específico de las instituciones educativas del Municipio de Magangué del Departamento de Bolívar no se evidencian estudios formales referentes al propósito de investigación, lo cual se hace perentorio realizar investigaciones que apunten hacia este tema.

Sobre la base de estos argumentos se plantean las siguientes interrogantes de la investigación:

1. ¿Cuáles serán los factores relacionados al liderazgo escolar del director que influyen en la mejora sobre el rendimiento estudiantil de las instituciones educativas municipales de Magangué San Mateo, Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda) de Colombia?
2. ¿Cómo serán las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyen con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas públicas municipales de Magangué San Mateo, Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda) de Colombia?
3. ¿Cuáles serán los lineamientos teóricos para el desarrollo de las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales de Magangué San Mateo, Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda) de Colombia?

Propósitos de la investigación

Propósito general

Generar lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director para la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales de Magangué, Colombia.

Propósitos específicos

Describir los factores relacionados al liderazgo escolar del director que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil de las instituciones educativas municipales de Magangué, Colombia.

Develar las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyen con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas públicas municipales de Magangué, Colombia.

Construir los lineamientos teóricos para el desarrollo de prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales de Magangué, Colombia.

Justificación e importancia de la investigación

Se pueden mencionar algunos argumentos que justifican y otorgan importancia a esta investigación. En primer lugar, el trabajo representa un aporte para las instituciones educativas del Municipio Magangué del Departamento de Bolívar de Colombia, específicamente la I.E. San Mateo, I.E. Nuestra Señora de Fátima y I.E. San José N° 2 (Esmeralda), porque se darán a conocer las acciones que caracterizan la práctica del liderazgo escolar del director, así como su influencia sobre el rendimiento escolar. De allí su relevancia institucional, en cuanto a la información valiosa que se proporcionará directamente a los gerentes educativos que les permitirá tomar decisiones para mejorar su liderazgo y, en consecuencia, beneficiar a los docentes, estudiantes y a la comunidad educativa de cada institución.

En segundo lugar, el trabajo tiene relevancia social pues su desarrollo presenta una solución a una problemática referida al liderazgo en la gestión educativa y su influencia sobre el rendimiento escolar que afecta a las escuelas municipales. Más aún en estos tiempos de pos pandemia donde se requiere de un director, líder escolar, que contribuya a mejorar el rendimiento estudiantil y alcanzar la calidad educativa.

El trabajo también se justifica por la importancia atribuida a este campo de investigación y a los programas de indagación asociados que, actualmente, están produciendo suficientes conocimientos para la comprensión del liderazgo escolar y su influencia sobre los aprendizajes de los estudiantes. Los resultados de esta investigación aportarán nuevas evidencias al respecto desde un paradigma diferente al positivista, en el cual se acostumbra a realizar los estudios de liderazgo con énfasis en la medición de variables y su relación cuantificable. Bajo esta mirada distintiva se examinó y estudió de manera inductiva los hechos, significados, símbolos, factores y relaciones sobre el liderazgo del director escolar en una realidad contextual compleja. Todos los hallazgos en su conjunto pueden ser utilizados por las autoridades competentes para la construcción de políticas educativas dirigidas a la atención, formación y mejoramiento del liderazgo del directivo en las instituciones educativas. Aunado a ello, el estudio responderá al propósito de la línea de investigación “Competencias Gerenciales en Instituciones Educativas y Comunitarias y las Tecnologías de la Información y Comunicación” en cuanto a generar reflexiones críticas, fundamentadas en la teoría y praxis de las ciencias sociales en el área del conocimiento, centrando su foco en la producción de conocimiento científico sobre competencias gerenciales y de gestión; saber conocer, saber hacer o emprender, el saber convivir y el querer hacer (actitud), en organizaciones educativas y comunitarias, teniendo presente el impacto de las tecnologías de la información y comunicación.

Así mismo, esta investigación doctoral responde al Plan Decenal de Educación 2016-2026, propuesto por el Ministerio de Educación Nacional (2017) en cuanto al lineamiento estratégico específico N° 9 referido a “Fortalecer la formación para el liderazgo y la gestión educativa de quienes ejercen funciones de dirección y coordinación del Sector” (p. 42) correspondiente al Segundo Desafío Estratégico: la construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos eficaces de concertación. También atiende al lineamiento estratégico específico N° 7, desde lo administrativo, el cual expresa: “Promover el desarrollo de competencias del siglo XXI (convivencia, creatividad e innovación, pensamiento crítico, solución de problemas, comunicación y manejo de información, colaboración, competencias ciudadanas y profesionales, capacidades de liderazgo y, entre otras)” (p.51), que concierne al Quinto Desafío Estratégico: impulsar una educación que transforme el paradigma que ha dominado la educación hasta el momento.

Finalmente, la relevancia personal y profesional apunta hacia la satisfacción por realizar un trabajo de investigación que aporte beneficios y utilidad a un grupo de profesionales, instituciones educativas, estudiantes y a otras personalidades del acontecer escolar. Por medio de este trabajo, el investigador consolidó las habilidades investigativas desarrolladas en el Doctorado en Educación de esta casa de estudios.

Esta investigación pretende, en tiempos pos pandémico, proponer lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales a partir del perfeccionamiento del trabajo docente en un entorno desafiante e incierto, de la construcción de una visión organizacional compartida con el foco centrado en la enseñanza y el aprendizaje a través del enfoque interdisciplinario, el trabajo colaborativo, el acompañamiento virtual y la retroalimentación permanente desde la perspectiva de la calidad educativa y del desarrollo organizacional y profesional.

CAPÍTULO II

Marco referencial

En este capítulo se presentan los antecedentes de la investigación en los ámbitos internacional y nacional; asimismo, se muestran las bases teóricas relacionadas con el liderazgo escolar y las nuevas tendencias, aprendizaje, rendimiento estudiantil y calidad educativa y el director: un líder escolar. Finalmente, se exhiben las bases legales vinculadas con el tema objeto de estudio y los criterios éticos de la investigación.

Antecedentes de la investigación

A continuación, se presentan los antecedentes organizados por ámbitos internacional y nacional, en función de la cronología ascendente.

En el ámbito internacional

Al indagar sobre las investigaciones en el ámbito internacional, se pudo encontrar el trabajo doctoral de Abad (2018) quien realizó en Perú una investigación titulada La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura. El objetivo general de este estudio se dirigió a determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, año 2018.

La metodología estuvo caracterizada por un diseño no experimental y transversal, con un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional. La variable Gestión Educativa se dimensionó desde la Gestión directiva o institucional, la Gestión administrativa, la Gestión pedagógica y la Gestión comunitaria en 12 indicadores en total. La variable Liderazgo Pedagógico se dimensionó desde Establecer la dirección, Rediseñar la organización, Desarrollar personas y Gestionar la distribución en 12 indicadores en total. Se consideró una población de 245 alumnos de la E.S.M.P “José María Valle Riestra”, determinándose una muestra de 147 alumnos. Se aplicó la técnica de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario, el cual presentó una validación de expertos y un grado de confiabilidad de 0.967 para la variable Liderazgo pedagógico y 0.919 para la Gestión Educativa.

Las conclusiones a las cuales arribó Abad son las siguientes: se evidencia que existen correlaciones significantes entre las dimensiones de gestión directiva, administrativa, pedagógica y comunitaria; además existe una relación positiva, directa y alta entre la Gestión

Educativa y el Liderazgo Pedagógico, presentando un coeficiente de 0,872 y un sig. bilateral de 0,000. La Gestión Educativa se presenta básicamente en nivel regular y bajo; cuando el Liderazgo Pedagógica es calificado como bajo y regular.

El estudio presentado por Abad es de gran importancia para esta investigación a pesar de estar enmarcado en el paradigma positivista, pues examinó la relación entre las cuatro áreas de gestión institucional: directiva, pedagógica, administrativa y comunitaria las cuales se constituyen en un tema medular y de interés en las instituciones educativas colombianas con implicancia política y gerencial en beneficio de alcanzar la calidad educativa. Particularmente en Colombia, el ejercicio gerencial del rector se direcciona en función de estas áreas. De allí la importancia de conocer las relaciones que se establecen entre ellas.

Otro estudio consultado fue el de Riveras (2020) quien presentó en la Universidad Autónoma de Barcelona, España, una investigación doctoral titulada La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas. El objetivo general se focalizó en analizar la influencia del liderazgo del director en la generación de una cultura escolar favorable a la innovación de las escuelas.

Metodológicamente, se asumió un enfoque mixto bajo el criterio de complementariedad, de tipo descriptivo, no experimental transeccional. Los instrumentos empleados fueron el cuestionario con preguntas cerradas con una escala de Likert y la entrevista semi estructurada y en profundidad. El primero fue validado por juicio de expertos para determinar, posteriormente, su confiabilidad por medio de la prueba piloto y el coeficiente Alfa de Cronbach. Para la segunda, se empleó una validación de contenido también por juicio de expertos a través de una escala tipo Likert y un cuadro de observaciones. La población se correspondió con 2780 docentes de 115 escuelas de la Región de Magallanes en Chile, reconocidas por el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño del Ministerio de Educación. La muestra quedó constituida por 168 docentes de 6 escuelas. El procedimiento para el análisis de los datos cuantitativos se realizó a través del SPSS 19 donde se realizaron tablas y gráficos respectivos. En el caso del análisis cualitativo, se empleó el Atlas ti. El método empleado fue el de inducción deducción con generación de categorías y dimensiones de interés de la investigación. Luego, se procedió a triangular la información buscando la complementariedad de las miradas metodológicas.

Las conclusiones obtenidas por el investigador fueron las siguientes: (a) El liderazgo

del director es primordial para generar un compromiso e implicación con los procesos de cambio e innovación del profesorado, además este aspecto es parte de las expectativas que poseen los docentes en relación con la gestión directiva. La influencia que ejerce el director se basa en acciones emocionales más allá de lo vinculado con los aspectos técnicos administrativos. (b) Se puede sostener que las características de los liderazgos pedagógico, transformacional y distribuido se relacionan con un liderazgo que favorece la construcción de una cultura que propicia el cambio y la innovación. (c) El liderazgo de los directores constituye un factor clave para la generación de instituciones educativas innovadoras. Sin un liderazgo que impulse, oriente, motive y respalde las acciones de cambio e innovación, es muy poco probable que estas afloren y mucho menos que se sostengan en el tiempo.

El aporte de este trabajo se consiguió a través de la consulta del marco teórico en relación con la definición de liderazgo y su tipología de estilos, el cambio e innovación escolar, la resistencia al cambio y la cultura escolar favorable a la innovación. Temas que contribuyeron con la búsqueda de las diferentes teorías vinculadas con el problema objeto de estudio para ser analizadas en el proceso de selección a los fines de complementar el marco teórico. Aunado a ello, esta tesis le reafirma al investigador la necesidad de realizar estudios cualitativos que ofrezcan una perspectiva más comprensiva del tema a partir de las voces de sus actores institucionales, que coadyuven a la ampliación de los resultados obtenidos por enfoques cuantitativos para un mejor entendimiento del fenómeno de estudio.

Barba (2021) presentó en México una investigación intitulada Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar del Directivo: Un análisis al aporte de la Calidad Educativa. El objetivo se orientó hacia la evaluación de la relación existente entre el liderazgo pedagógico y gestión escolar del directivo para establecer su incidencia en la calidad educativa en las instituciones fiscales del Distrito Metropolitano de Quito.

La metodología se fundamentó en el paradigma positivista bajo un enfoque cuantitativo en correspondencia con el método hipotético deductivo. Se trató de un estudio con un diseño no experimental transaccional, descriptivo con carácter correlacional, siendo la variable independiente la calidad educativa y las variables dependientes el liderazgo pedagógico y la gestión escolar. La población estuvo constituida por las instituciones educativas en los niveles de Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato de los 5 distritos de la zona urbana de la ciudad, Zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito. La muestra fue de tipo

probabilística constituida por 217 instituciones educativas divididos en cinco conglomerados y 374 docentes distribuidos por muestreo aleatorio simple en cada conglomerado. La técnica empleada fue la encuesta cuyo instrumento se correspondió con el cuestionario auto-administrado dirigido a los directivos y docentes, con validez de contenido consistente y adecuado, teniendo un alto nivel de confiabilidad de 0,985.

Dentro del conjunto de conclusiones se pueden apreciar la siguiente: el liderazgo pedagógico del directivo en las instituciones fiscales de Quito se caracteriza por: de la siguiente manera: (a) Poseen más rasgos de ser comprometidos, éticos y respetuosos. (b) Los rasgos del directivo, están más relacionados hacia el sentido ético profesional, es decir, del mantenimiento de una conducta moral pertinente y adecuada a su cargo y como la “cabeza visible” de las instituciones. (c) El liderazgo del directivo es mayormente caracterizado por una visión más tradicional del líder apegado a los valores. (d) El tipo de liderazgo más frecuente en los directivos es el liderazgo instruccional que se acerca más a tareas como definir metas institucionales, organizar al personal, supervisar resultados académicos, más que acompañar pedagógicamente.

Con respecto al nivel de calidad educativa de las instituciones fiscales de la ciudad de Quito, se concluyó: (a) La calidad educativa de los centros es valorada como buena por directivos y docentes. No obstante, la evaluación de los aprendizajes en Lengua y Matemática posicionan los niveles de logro de los estudiantes como elementales, según la tabla de calificación de las pruebas de rendimiento académico aplicadas en Ecuador (Ser Estudiante y Ser Bachiller). En cuanto al Liderazgo pedagógico y la gestión escolar del directivo, y la incidencia de calidad educativa de las instituciones fiscales de la ciudad de Quito, se concluyó: La variable que tiene mayor incidencia en la calidad educativa es el liderazgo pedagógico del directivo, lo que establece una importancia elevada al papel del director en la dinámica de las instituciones y en la consecución de las metas de aprendizaje planteadas.

Esta investigación ofreció sus aportes en relación con el marco teórico, específicamente en cuanto a la concepción del liderazgo pedagógico como factor de logro en el aprendizaje y la relación entre la gestión escolar y el liderazgo pedagógico. Asimismo, el investigador encontró sus contribuciones en las conclusiones que permitieron corroborar la influencia del liderazgo del director sobre los aprendizajes programados de manera institucional. Finalmente, cobró importancia la aportación referida con la propuesta vinculada

con las líneas de acción estratégica en tres ejes importantes: Administrativa, Gestión pedagógica, Convivencia y participación escolar, la cual brindó un esquema general que orientó la generación de lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales.

Por su parte, Lusquiños (2021) realizó en España una investigación titulada Liderazgo Escolar y Resultados de Aprendizaje en Escuelas Primarias, cuyo objetivo se direccionó a establecer el modo en que las prácticas directivas de liderazgo inciden indirectamente en el aprendizaje de los estudiantes, a través de la mediación que ejerce entre ellos el desempeño de los docentes.

Para la consecución de este objetivo se planteó una metodología que se basó en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, el estudio se caracterizó por ser de tipo no experimental ex post facto, siendo la variable dependiente el desempeño de los estudiantes y las variables independientes los antecedentes y prácticas de los actores. La muestra fue intencional, no representativa en términos estadísticos, constituida por treinta y cuatro (34) escuelas, 34 directores, 34 vicedirectores y 68 docentes; y se contó con información de desempeño de 1.126 estudiantes de 6º grado (evaluados en 2016) de esas escuelas. Los instrumentos fueron los cuestionarios adaptados de la Fundación Chile, diferenciados, pero complementarios, elaborados para ser aplicados a los directores, vicedirectores y docentes.

Las conclusiones más resaltantes de este estudio son las siguientes: (a) La mayor parte de las prácticas de liderazgo del director, que forman parte del modelo teórico de este estudio, fueron percibidas como tales por los docentes y quedaron incluidas en el modelo o hicieron un aporte individual de significación a la explicación del desempeño de los estudiantes. Sin embargo, tres subconjuntos de estas prácticas no hicieron aportes a la explicación del desempeño de los estudiantes: establecer dirección, brindar estimulación intelectual a los docentes y utilizar información para gestionar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (b) En un modelo de escuela híbrida que reúne características de escuelas de gestión estatal y privada, los directores que logran incidir en el aprendizaje de los estudiantes son los que, a pesar de las condiciones burocráticas del sistema, de la vulnerabilidad del contexto y de la escasa banda horaria de trabajo escolar, llevan adelante prácticas críticas propias de un liderazgo integrado con foco en el aprendizaje. (c) Se puso en evidencia que

los directores que logran mejores resultados tuvieron altos requerimientos para acceder al cargo, antigüedad en la escuela, y son relativamente jóvenes.

Los aportes de este antecedente hacia el presente trabajo se vincularon con la profundidad y riqueza de su marco teórico, al presentar las diversas teorías y estudios previos relacionados con la temática que se aborda en la presente investigación. Además, los resultados obtenidos permitieron reflexionar sobre las prácticas gerenciales del liderazgo, objeto de estudio del presente trabajo.

Otro trabajo de interés fue el presentado por Valdez (2021) en Venezuela el cual se intitula Contribuciones de la Comunidad Profesional de Aprendizaje en el Desarrollo Profesional y la Gestión Escolar de los Directivos. El objetivo de este estudio se dirige hacia el análisis de cómo ha contribuido la Comunidad Profesional de Aprendizaje “Líderes Innovadores” al desarrollo profesional y la gestión escolar de los directivos de los Distritos 13D02 y 13D03 de la provincia de Manabí, durante el periodo 2019-2021.

La metodología empleada se relaciona con el enfoque mixto, integrando la fase cualitativa y la fase cuantitativa para comprender la realidad de la CPA desde la mirada de los directivos y los docentes de las instituciones educativas que participan en el estudio. La población para la fase cuantitativa la conforman los docentes de diez instituciones educativas, que involucra un número aproximado de 150 sujetos que imparten asignaturas en el nivel de Bachillerato Técnico de las diferentes figuras profesionales (áreas de conocimiento) que ofertan dichos centros educativos y cuyos directivos pertenecen a la CPA. Se consideró como informantes claves para la fase cualitativa a la población constituida por 23 directivos que corresponde a la totalidad de rectores y vicerrectores que integran la CPA en estudio. Otro grupo de informantes claves estuvo constituido por la Asesora de la VVOB y 2 Asesoras Educativas del equipo de Zona 4. Dentro de lo cualitativo se utilizaron técnicas como los grupos focales con la participación de los directivos que integran la CPA, así como entrevistas a las asesoras educativas de la Zona 4 y de la VVOB. La información se registró mediante grabaciones de audio y notas de campo. Para la fase cuantitativa se utilizó la técnica de la encuesta con la aplicación de un cuestionario a los docentes, para conocer su apreciación sobre la gestión escolar de los directivos y poderla contrastar con la opinión de estos.

Dentro de las conclusiones más resaltantes de este trabajo se pueden exponer las siguientes: (a) Se identifican las competencias administrativas y pedagógicas de los directivos,

pero adicionalmente, se develan factores que impulsan el desarrollo profesional de los directivos. Entre las competencias administrativas se encuentran: indagación colaborativa, liderazgo distribuido, trabajo colaborativo con los docentes y otros actores de la escuela, toma de decisiones, motivación, comunicación, planificación, organización y monitoreo entre pares. Con relación a las competencias pedagógicas, se registran las siguientes: modelación con el ejemplo, socialización de experiencias, acompañamiento en las aulas, y diálogo reflexivo. (b) El logro de las competencias por parte de los directivos se ve impulsado por ciertos factores alusivos al ámbito escolar o extraescolar, donde destacan las alianzas con organismos nacionales e internacionales, empresas, universidades y centros de trabajo; la formación a través de cursos, talleres, realización de postgrados, pero también aquella formación que se alcanza por medio del intercambio de experiencias con otros directivos en las CPA, con los asesores educativos, docentes y otros integrantes de la comunidad educativa. (c) El Desarrollo Profesional de los directivos está en estrecha relación con los componentes estructurales fundamentales de las CPA, cuyo análisis a profundidad revela elementos como concepción, propósitos, objetivos, factores que las favorecen y factores limitantes.

Este antecedente brindó sus aportes a esta investigación en cuanto a los referentes teóricos vinculados con la gestión escolar del directivo y su relación con el desarrollo profesional. Ambas temáticas presentan aspectos que se tomaron en consideración en el desarrollo de este estudio las cuales se vinculan directamente con las prácticas gerenciales y el liderazgo del director.

Vertel (2021) presentó su trabajo titulado Gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional para el logro de la calidad educativa en las instituciones educativas oficiales de Montería, en Panamá, cuyo objetivo se dirigió a diseñar una propuesta sistémica alternativa para el desarrollo de la gestión directiva orientada hacia un liderazgo transformacional que potencie la calidad en las instituciones educativas.

La metodología se enmarcó en la complementariedad paradigmática a través del enfoque mixto con un modelo multimétodo mediante un diseño secuencial explicativo con dominancia en lo cuantitativo, desarrollado en tres (3) fases: (a) Fase cuantitativa, donde se aplicó un cuestionario a cincuenta y dos (52) directivos de las instituciones educativas oficiales ubicadas en la ciudad de Montería, quienes representan una muestra probabilística aleatoria simple de una población de 222 directivos. El instrumento fue validado por juicio de cinco (5)

expertos, cuya determinación de confiabilidad se procesó por el Alpha de Cronbach. El procesamiento de los datos implicó el uso del SPSS V.25. (b) Fase estructural, en la cual se utilizó la matriz de impacto cruzado (MICMAC) a través de la técnica de Godet que fue aplicada a tres (3) expertos para determinar las dimensiones críticas (variables claves que afecten directamente el sistema). (c) Fase cualitativa, donde se empleó la técnica de la entrevista cuyo instrumento fue una guía de entrevista, a partir de la cual se analizaron los discursos a través de la hermenéutica interpretativa. Para ello, fue necesario emplear el Atlas. ti V.9 que contribuyó en el procesamiento de la información para luego realizar el análisis e interpretación requerida.

Los principales resultados dan cuenta de una gestión directiva que no ejerce un liderazgo transformacional, aunque existe cierto convencimiento por los rectores sobre el compromiso con la comunidad y la sociedad en general. El problema se focaliza en la toma de decisiones institucionales como acción principal de la directiva, donde las comunicaciones deben darse entre los rectores y coordinadores para tomar decisiones en conjunto, garantizando el logro de las metas planeadas. Finalmente, sobre la base de los hallazgos se presenta una propuesta sistémica sustentada en un liderazgo transformacional que permitirá a los directivos articular adecuadamente los procesos, las personas y recursos para lograr el bienestar común, los objetivos institucionales y la calidad educativa.

El antecedente consultado se constituyó en un aporte valioso para la presente investigación pues presenta un marco teórico extenso que permitió tener una perspectiva más amplia e integrada que incluyeron factores que influyen en el rendimiento estudiantil vinculados con la toma de decisiones, la comunicación directiva, el trabajo en equipo, delegación de funciones, entre otros.

En el ámbito nacional

En el ámbito colombiano se pudo consultar la tesis doctoral de Espinosa (2018) intitulada “Incidencia de los Estilos de Toma de Decisiones en la Relación entre Liderazgo y Desempeño Organizacional en un Grupo de Directivos de Colombia, Ecuador y Perú”. El objetivo de este trabajo consistió en determinar si los tipos de liderazgo ejercen influencia, y en qué sentido, sobre el desempeño organizacional en un grupo de directivos latinoamericanos e identificar, en caso de existir estas relaciones, si los estilos de toma de decisiones ejercen un rol mediador.

La metodología se estructuró desde el paradigma positivista bajo un enfoque cuantitativo, siendo una investigación transversal, hipotético-deductiva, de tipo descriptiva-explicativa con método único y estrategias de cuestionarios. La muestra fue probabilística donde se consideraron participantes de Colombia (n = 149), Ecuador (n = 90) y Perú (n = 124), para un total de 363 sujetos. Los instrumentos estandarizados que se emplearon en esta investigación fueron: Cuestionario Multifactorial de Líder e Instrumento de Estilo General de Toma de Decisiones. Los datos obtenidos se sometieron al tratamiento estadístico bajo un análisis univariado, bivariado y multivariado.

Las conclusiones que arribó el investigador se sintetizan a continuación: (a) El modelo Rango Total de Liderazgo cuenta con evidencia satisfactoria sobre su configuración de tres tipos de liderazgo (transformacional, transaccional y no liderazgo), los cuales mostraron relaciones significativas con las variables de resultado esfuerzo extra, efectividad y satisfacción. (b) Se identificó la mediación parcial del estilo racional de toma de decisiones en las relaciones entre el liderazgo transformacional y las variables de resultado. (c) Se identificó la mediación total del estilo evitativo de toma de decisiones que vincula en sentido opuesto al no liderazgo con la efectividad.

La investigación consultada ofreció su aporte al presente trabajo en términos teóricos, en relación con las concepciones vinculadas con la toma de decisión y la exploración de las relaciones de mediación por parte de los estilos de toma de decisión, siendo este un aspecto medular en el liderazgo del director escolar.

Otra tesis doctoral consultada fue la que presentó Franco (2020) titulada “Directivos docentes resilientes, una propuesta para enfrentar la realidad educativa al interior de las instituciones educativas oficiales del municipio de Bucaramanga Colombia”. El objetivo general se orientó a analizar la gestión del directivo docente en las instituciones educativas de la ciudad de Bucaramanga como fundamento de la propuesta “Directivos Docentes Resilientes”.

Desde la perspectiva metodológica, esta investigación asumió un paradigma constructivista, transaccional subjetivista y el método fenomenológico hermenéutico. El tipo de investigación fue proyectiva con una visión de complementariedad (cuali-cuantitativa). La población estuvo conformada por 156 directivos docentes (35 rectores, 3 directivos rurales y 118 coordinadores). En el caso de los rectores y directores se constituyeron en la muestra de

la investigación, mientras que para los coordinadores fue necesario usar la muestra probabilística. Las técnicas para la recolección de la información fueron la encuesta cuyo instrumento fue una escala de Likert y la entrevista semi-estructurada con un guion de preguntas.

Las conclusiones más resaltantes son las siguientes: Los elementos constitutivos de la propuesta Directivos Docentes Resilientes son desde la normatividad vigente las cuatro áreas de gestión: directiva, académica, administrativa y comunitaria cada una con las competencias funcionales y comportamentales que les brindan sustento y evidencian la labor del director docente; desde la visión ontológica contempla las cuatro dimensiones del ser: personal, profesional, laboral y social; además desde la mirada andragógica considera los cuatro pilares de la educación. Todos los anteriores componentes transversalizados por el elemento fundamental, la resiliencia, como el eje medular que favorece el manejo y solución de situaciones cotidianas o tensiones que requieren del manejo eficaz y eficiente; para ello soportada por el liderazgo transformacional que promueve el crecimiento no solo personal sino colectivo.

Este antecedente brindó sus aportes en relación con el marco teórico en cuanto a los sistemas y modelos de gestión de calidad educativa por competencias (funcionales y comportamentales), las escuelas de mejoramiento continuo y la resiliencia. Estos elementos son fundamentales para el presente trabajo de investigación.

Gómez (2023) presentó una tesis titulada Liderazgo pedagógico: una aproximación teórica desde la perspectiva de las funciones del rector en instituciones educativas rurales, cuyo propósito se orientó a construir una aproximación teórica acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas ubicadas de Pasacaballos.

El camino metodológico fue abordado desde el paradigma interpretativo desde un enfoque cualitativo, además se utilizó el método comparativo constante de la teoría fundamentada. El escenario de investigación fue el corregimiento de Pasacaballos, comunidad de afrodescendientes que hace parte de la Localidad Industrial y de la Bahía situada al suroeste de la bahía de Cartagena, zona rural donde funcionan tres (3) instituciones educativas oficiales. La investigación fue de tipo descriptiva y se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas por medio de un guion.

Las conclusiones más resaltantes del estudio fueron: (a) El rector como agente principal, orientador de la gestión institucional en todos sus procesos y articulador de la triada familia, escuela y comunidad, siempre en atención a las necesidades y realidad del corregimiento de Pasacaballos. (b) El liderazgo pedagógico no recae únicamente en el rector, sino que también puede ser compartido y ejercido por otros actores, como los directivos y docentes. La colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales para abordar los desafíos y encontrar soluciones a las necesidades de la comunidad educativa. (c) Los rectores son conscientes de la importancia de su rol, por ser el eje fundamental para la gestión, el cual impacta directamente en los resultados académicos desde sus funciones. No obstante, dos de ellos afirman no estar formados administrativamente para el cargo y por tanto su aprendizaje en el cargo en este campo es mediante la experiencia. (d) Fueron establecidas tres categorías a saber: liderazgo pedagógico, gestión institucional y calidad educativa, cada una con sus criterios en relación con las funciones ejercidas por los rectores de las instituciones educativas de Pasacaballos como líderes pedagógicos.

La contribución más notaria de este antecedente radica en la presentación de una literatura especializada que permitió corroborar las teorías a emplear en este trabajo y coadyuvó a consolidar lo referido a los temas que se vinculan con la propuesta emergente. Además, la aproximación teórica que se exhibe en la antecedente muestra una organización basada en fundamentos, principios filosóficos, criterios, estructura gráfica y descriptiva de las categorías, y la síntesis teórica. Esta manera de ordenación constituye una perspectiva particular para la conformación integral de las teorizaciones en una teoría fundamentada.

En síntesis, la consulta de todos estos antecedentes nacionales e internacionales, le brindaron al investigador una amplia perspectiva sobre el tema y problema en cuestión que lo condujeron a redefinir la investigación sobre la base de lo estudiado hasta la actualidad, considerando las preguntas no resueltas sobre el liderazgo escolar, sus prácticas gerenciales y los factores influyentes.

Bases teóricas

El liderazgo escolar y las nuevas tendencias

En las últimas décadas, en el tema del liderazgo se ha producido un avance teórico

significativo debido al auge y a la aplicación de los programas de investigación educativa a nivel nacional e internacional en esta área y a las diversas políticas educativas que se están generando en torno a este tema y su vinculación con la calidad educativa. Lo dicho se puede confirmar, por ejemplo, a través del estudio realizado por Sun y Leithwood (2014) quienes presentaron un meta análisis sobre “la naturaleza del liderazgo transformacional en la escuela (LTE) y sus efectos sobre el logro de los estudiantes” (p. 41).

Las instituciones educativas necesitan de un liderazgo escolar que atienda lo relativo a la calidad educativa de una manera amplia, profunda y global. Un liderazgo que pueda influenciar de manera favorable a los miembros de la comunidad educativa para el logro de metas comunes. En esta investigación se entiende al liderazgo tal como lo plantea Cifuentes, González, González (2020), el “liderazgo no es la capacidad de alcanzar una posición, sino realmente influir en las demás personas, estén a su cargo o no” (p. 2). Pero, esta influencia debe ser aceptada voluntariamente por los demás con el entendimiento de un sentido definido y una ruta a seguir.

Para Horn y Marfán (2010), “el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes” (p. 83). En el caso educativo, los principios están expresados en los fines educativos propuestos en el artículo 5° de la Ley General de Educación (1994) de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política de Colombia (1991).

Por lo tanto, se trata de un liderazgo escolar o educativo que se manifiesta en el ejercicio de la función docente, específicamente y a propósito de esta investigación, en el cargo directivo. En palabras de Pont, Nusche y Moorman (2009), el liderazgo escolar: “Desempeña un papel clave en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y situación en los cuales trabajan” (p. 33).

Significa, entonces, que el liderazgo escolar tiene una doble función de tipo consecucional que entraña a la calidad educativa del centro escolar. Por un lado, una función que contribuye directamente con el mejoramiento del docente y de su práctica pedagógica, al brindar espacios formativos permanentes y de desarrollo profesional que incrementan y consolidan las competencias requeridas para atender el proceso educativo en función de la

calidad del aprendizaje, así como ambientes laborales, clima organizacional y condiciones de trabajo adecuadas que coadyuvan con el aspecto emocional y psicológico en cuanto a la satisfacción por el trabajo realizado, motivación al logro de metas, sentido de pertenencia, entre otros.

Por el otro, una función indirecta, producto de la anterior que implica el logro de los aprendizajes esperados y el desarrollo de las competencias que se evidencia en una mejoría o aumento de los resultados del rendimiento estudiantil. Sobre la base de algunas investigaciones Pont, Nusche y Moorman (2009) afirman que: “ciertas prácticas de liderazgo están relacionadas con mejoras medibles del aprendizaje estudiantil” (p. 20). Particularmente, las pruebas internas y externas conexas a la calidad educativa pretenden cuantificar, entre otras variables, el rendimiento del estudiante.

Según Rodríguez (citado por Cifuentes, González, González, 2020): “estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos” (p. 3). Autores como Horn y Marfán (2010) también afirman que:

...las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes. (p. 85)

En función de lo expuesto anteriormente, se puede establecer el doble beneficio que puede obtener una institución educativa cuando cuenta con un liderazgo eficaz en la práctica gerencial. Hoy más que nunca las escuelas requieren de líderes que actúen estratégicamente para mejorar la eficacia, la equidad y la igualdad de oportunidades como elementos claves de la calidad educativa. Los roles, funciones y responsabilidades de los líderes escolares han variado en estos últimos tiempos, la rendición de cuentas y la medición de la calidad de los aprendizajes como política educativa trastocó la manera de hacer la gestión escolar. La realidad que se vive en las instituciones educativas colombianas así lo da a conocer.

Existe la necesidad de cambiar “el foco de una gestión centrada en lo administrativo a una gestión centrada en lo pedagógico” (Ahumada, González, Pino y Maureira, 2017; p. 4) y “para el aprendizaje” (Bolívar, 2010b; p.11). En este trabajo se asume que la gestión educativa debe centrarse en lo pedagógico, haciendo énfasis en el aprendizaje de todos los miembros que conforman a la comunidad educativa.

Aprendizaje, rendimiento estudiantil y calidad educativa

El aprendizaje, el rendimiento y la calidad educativa son tres aspectos relacionados los cuales encuentran un fundamento en la teoría de liderazgo transformacional. Particularmente, el aprendizaje se toma en consideración en este trabajo desde dos perspectivas. La primera tiene que ver con el aprendizaje individual que logra cada docente a través de su proceso de formación permanente y desarrollo profesional, así como de las experiencias que vive y experimenta en el propio contexto de actuación escolar, que afecta directamente al rendimiento de los alumnos. Este aprendizaje es entendido como proceso de “construcción del conocimiento” (Hernández, 1998; p. 177) en la interacción con la realidad social y educativa, así como del desarrollo de las capacidades, disposiciones y compromisos de los docentes que faciliten su participación en dicha realidad para la resolución de problemas, la toma de decisiones, entre otros.

La segunda se expone dentro de la perspectiva organizacional, donde el aprendizaje se concibe como “el desarrollo de la capacidad colectiva” (Leithwood, 1994; p.40) para construcción social del conocimiento escolar en y entre las instituciones educativas. Particularmente, es el director como gerente educativo y agente de cambio quien debe fomentar tales aprendizajes, individuales y organizacionales. Según Elmore (2010), “..., liderar es crear las condiciones para que otros asuman el control de su propio aprendizaje, tanto a nivel individual como colectivo” (p. 13). En este sentido, se hace necesario que se propicien las condiciones adecuadas para que cada miembro de la escuela asuma su responsabilidad por su propio aprendizaje. Además, se fomenten espacios colectivos donde se pueden construir conocimientos educativos, pedagógicos e institucionales.

En el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 propuesto por el Ministerio de Educación Nacional (2017) se afirma que: “El rol y la cualificación del docente en el proceso educativo del estudiante juegan un papel preponderante teniendo en cuenta que su nivel de formación incide de manera positiva en la calidad de la educación” (p. 24). Esta formación impacta directamente en los aprendizajes de los estudiantes y en su rendimiento. Estos aprendizajes se expresan directamente en el rendimiento estudiantil como variable de la calidad educativa que puede ser medida a través de pruebas internas y externas. Según Lamas (2015) “el rendimiento académico es el resultado del aprendizaje suscitado por la actividad didáctica del profesor y producido en el alumno” (p. 315), siendo un aspecto

vinculante con la calidad de la educación. Se concibe el rendimiento como el conjunto dinámico de “atributos cuyos rasgos característicos distinguen los resultados de cualquier proceso de enseñanza aprendizaje” (Edel, 2003; p. 14). Es un constructo obtenido de las mediciones que indica una aproximación al logro de los aprendizajes por parte del estudiante en función del desarrollo de las competencias en el proceso educativo, el cual es susceptible de adoptar valores cuantitativos y cualitativos como factores de medición y predicción de la calidad en la experiencia educativa.

Ahora bien, existen diferentes factores asociados que pueden incidir en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes y, por ende, en su rendimiento. Muchas de las investigaciones y meta análisis coinciden que el liderazgo del director escolar sigue siendo el segundo factor más importante después de la enseñanza áulica (Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom, 2004; Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu, Brown, Ahtaridou y Kington, 2009; Horn y Marfán, 2010, Bolívar, 2010c; Cifuentes, González y González, 2020; Barba y Delgado, 2021). De allí la necesidad de investigar sobre este tema con el fin de describir los factores relacionados al liderazgo escolar del director que influyen en la mejora sobre el rendimiento estudiantil.

Con el propósito de facilitar la organización de dichos factores, se asume el planteamiento de Day et al (2009) quienes proponen:

...una herramienta inicial para pensar acerca de las diferentes variables o factores del liderazgo escolar exitoso y cómo podrían relacionarse con los resultados de los alumnos. Esta propuesta de prácticas de liderazgo exitosas... tiende a desarrollarse y emerger a través de la influencia de las variables antecedentes. Estos comportamientos en la práctica del liderazgo..., tienen efectos directos e indirectos potencialmente en un amplio rango de otras variables. Algunas de estas variables moderadoras (mejoran o silencian) el efecto del liderazgo, otros 'vinculan' o median las prácticas de liderazgo con los alumnos y su aprendizaje. (p.16)

En este sentido, Bolívar (2010c) plantea que las variables antecedentes o contextuales presentan dos dimensiones: (a) en el nivel externo, referida a los factores que “enmarcan y condicionan el contexto político y profesional en que ejercen la dirección (política educativa, normativa reguladora, autonomía, recursos, tipo de escuela...)” (p. 86); (b) en el nivel interno, concerniente a factores que “condicionan el liderazgo de una persona o equipo concreto, como las condiciones de trabajo del profesorado y las características del líder (experiencias de desarrollo profesional, procesos de socialización, valores, procesos cognitivos...)” (p. 86).

Este mismo autor, afirma que las variables mediadoras se sitúan en la escuela y en

el aula. Las mismas se refieren a: “calidad del currículum y procesos de enseñanza, cultura escolar y clima del centro educativo, compromiso e implicación del profesorado, capacitación y experiencia, procesos de seguimiento del progreso del alumnado, sentido de comunidad profesional de aprendizaje, procesos de aprendizaje organizativo...” (p. 86). Asimismo, dentro de las variables moderadoras referidas al contexto organizativo o social en que trabajan los líderes, se pueden ubicar: “condiciones socioculturales del alumnado y capital cultural de las familias, situación y tipo de la escuela, metas compartidas, coherencia de planes y políticas...” (Bolívar, 2010c, p.86).

El líder eficaz toma en consideración estas variables o factores en el momento de analizar los resultados obtenidos del rendimiento estudiantil a los fines de develar cuáles y cómo ejercen influencia en dichos resultados, así como en la calidad educativa. Esto con la finalidad de tomar decisiones adecuadas en cuanto al diseño, ejecución y evaluación de estrategias y acciones tendentes a la mejora el rendimiento estudiantil y la propia enseñanza en la institución educativa con miras de alcanzar la calidad. Tal como lo afirma Bolívar (2010c), “Una de las tareas centrales de la dirección escolar..., es contribuir a mejorar las prácticas docentes y la actuación profesional del profesorado, con el objetivo último del incremento de aprendizajes del alumnado” (p. 83).

El director: un líder educativo en las prácticas gerenciales

Actualmente el director, como gerente educativo, debe liderar procesos de transformación institucional que permitan alcanzar la calidad educativa. Esta calidad se cuantifica a través de los resultados obtenidos de las pruebas estandarizadas en Colombia, los cuales son un indicador del rendimiento escolar. El director se considera un agente de cambio social que en la interacción con los otros (docentes, estudiantes, comunidad educativa) tiene la posibilidad de actuar correctamente para afectar las percepciones, expectativas, motivaciones y modos de comportamiento de tal manera que puedan conducirse para el logro de la transformación de la realidad escolar.

Los roles, funciones y responsabilidades del director, como gerente educativo, ha variado en las últimas décadas en función de los cambios suscitados en los ámbitos educativos, pedagógicos, didáctico-tecnológicos, entre otros. La UNESCO (2014) plantea “la necesidad de focalizar el trabajo de los directores en su función pedagógica y en acciones que mejoren la motivación y capacidad de los profesores, priorizándolas por sobre las

labores administrativas” (p. 22).

El fortalecimiento de esta función en el liderazgo directivo contribuirá notablemente con el impacto de los aprendizajes y de los resultados en el rendimiento estudiantil. Al respecto, Pont, Nusche y Moorman (2009) “identifican cuatro áreas principales de responsabilidad para que el liderazgo escolar mejore la enseñanza y el aprendizaje...: apoyar y desarrollar la calidad docente, definir las metas y medir los avances, administrar recursos estratégicos y colaborar con otras escuelas” (p. 20).

La primera responsabilidad implica la puesta en práctica de programas de formación y desarrollo profesional que permita el incremento de la calidad en la función docente. En la segunda se hace necesario la evaluación y la rendición de cuentas que contribuya con el proceso de autorregulación a los fines de proponer acciones correctivas que permitan el alcance de la calidad deseada. En la tercera es fundamental que el director conozca y maneje la normativa legal vigente en materia financiera y en la gestión del capital humano de tal manera que pueda hacer las rendiciones de cuentas necesarias apegada a los principios legales. Finalmente, es importante que la escuela como organización social pueda conformar redes de comunidades de aprendizaje con otras instituciones educativas a los fines de establecer mecanismos de colaboración y trabajo en equipo mutuo que conlleven a la localidad, al municipio y al departamento a alcanzar metas comunes en búsqueda de la excelencia educativa.

Desde la perspectiva contextual, el Ministerio de Educación Nacional (2007) presentó el Decreto 3782 por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docentes. En este documento se exponen las competencias funcionales para la evaluación de los directivos docentes (Artículo 15), en cuatro áreas de gestión institucional: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y gestión comunitaria.

En función del planteamiento anterior, la gestión académica y comunitaria atiende a estas áreas de responsabilidad para que el liderazgo escolar mejore tanto la enseñanza como el aprendizaje:

b. Gestión académica. Comprende competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza - aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias. Implica la capacidad para diseñar, planear, implementar y evaluar un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda la

diversidad con una perspectiva de inclusión. (...) d. Gestión Comunitaria. Comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad, y conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo. (p. 4)

El hecho de evaluar el desempeño del director escolar en esas cuatro áreas implica un avance en la política educativa y en la administración del sistema educativa en pro de alcanzar la calidad educativa. Ello supone que el ejercicio práctico del liderazgo escolar se direccionaría con atención a estas áreas fundamentales. Horn y Marfán (2010), en función de las ideas de Leithwood, afirma que estas prácticas del líder eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones, a saber:

1. Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
2. Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
3. Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
4. Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases. (pp. 85 – 86)

Las prácticas de liderazgo forman parte constitutivas de las prácticas gerenciales, representan un elemento fundamental de la gerencia y de las competencias gerenciales que debe tener el director escolar. Desde una perspectiva sistémica, “las prácticas gerenciales son el conjunto de prácticas utilizadas para obtener producto esperado a través del uso apropiado de la fuerza laboral, los materiales y las máquinas” (Fernández y Rosales, 2014; p. 10)

En estas prácticas se aspira que el director a través del liderazgo escolar contribuya indirectamente con la mejora de los resultados del aprendizaje y, por ende, del rendimiento estudiantil, incidiendo en la práctica docente, así como en la formación y desarrollo profesional, bajo un criterio de gestión académica y comunitaria tomando en consideración las dimensiones anteriormente señaladas. Estas dimensiones contribuyen con las prácticas del liderazgo eficaz y se traducen en buenas prácticas gerenciales.

Barba y Delgado (2021) afirman que:

Hablar de liderazgo educativo es hacer referencia a modelos o enfoques de gestión de las instituciones educativas, y estos se ven reflejado en las prácticas no solo de gestión docente, aquellas que están dirigidas para alcanzar los objetivos

programáticos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino también en la gestión directiva, la cual engloba todo los asuntos gerenciales de comunicación e interacción, planificación, proyección, control que van a repercutir en el proceso educativo de los estudiantes así como en toda la dinámica institucional. (p. 287)

Es en la práctica gerencial donde se observa el modelo de gestión asumido por el director escolar donde sus pensamientos y acciones se concretan produciendo resultados en los diferentes niveles y ámbitos institucionales. Según García, Juárez y Salgado (2018) señalan que “La gestión es el todo, ya que articula procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación” (p. 207).

Esta relación teórico-práctica permite que la gestión encuentre espacios para accionar de manera creativa, investigar e innovar en los procesos gerenciales a los fines de construir un propósito con sentido y significado, establecer condiciones de trabajo para desarrollar las capacidades, atender la formación y el desarrollo profesional, gestionar enseñanza y los procesos de monitoreo y asistencia pedagógica. Particularmente, Rendón, Olivarez, Escalante, Mejía, Villa, Aranda y Gallegos (2009) mencionan que:

La gestión escolar es, en este contexto, el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (p. 8)

Actualmente, con la situación pandémica, cobra vigencia esta definición pues el director como líder escolar se ha visto en la necesidad en su práctica gerencial de generar tales condiciones, ambientes y procesos que atienda de manera prioritaria los asuntos referidos con la formación del docente y la administración curricular permeadas ampliamente por las tecnologías de la información y comunicación. Al respecto, Llorente y Volante (2021) afirman que: “el período de pandemia hizo evidente el rol articulador y de influencia del liderazgo, visible en prácticas como establecer una dirección, facilitar el aprendizaje profesional y monitorear la implementación del currículum (Noticias: ¿Qué hemos aprendido sobre liderazgo escolar el 2021? (s.f.).

Esta experiencia bajo la contingencia, liderada por el director escolar con prácticas gerenciales caracterizadas por la inmediatez, la incertidumbre y la producción permanente de información, permitió lograr aprendizajes individuales y colectivos referidos a las nuevas tecnologías, las nuevas formas de trabajar, el uso de estrategias activas e interactivas, entre

otras. García y Rodríguez (2015) señalan que:

...las diferentes prácticas gerenciales fomentan el aprendizaje organizacional, transformándolo en estrategias de gestión para direccionar, desarrollar y mantener los procesos. De esta forma las organizaciones aprenden, porque su recurso humano que conforma su organización aprende, estimulando así su capacidad emprendedora, el trabajo en equipo, la innovación y la generación de valor. (p. 160)

En atención a las nuevas tendencias gerenciales, se hace perentorio diseñar procesos de formación del liderazgo directivo desde la perspectiva transformacional que contribuyan con el desarrollo de las competencias requeridas para el logro de la mejora institucional y de los aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, es importante la conformación de una matriz entre las funciones y responsabilidades, a los fines de coadyuvar a la conformación de las acciones de primer orden y acciones correctivas tendentes al eficaz funcionamiento de la institución escolar en favor de alcanzar la calidad educativa deseada y legalmente establecida en Colombia.

Bases legales

El presente estudio encueró su fundamento legal en la Constitución Política de Colombia (1991) expresa en el Título II los derechos, las garantías y los deberes que poseen todos los ciudadanos colombianos. Particularmente, el artículo 67 menciona la educación donde se expresa 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. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente (*Capítulo 2, De Los Derechos Sociales, Económicos y Culturales*).

En este mismo artículo se establecen otros aspectos, a saber: (a) la responsabilidad obligatoria del Estado, la sociedad y la familia por la educación; (b) la función de regulación, inspección y vigilancia del Estado; (c) la participación de la Nación y de las entidades territoriales en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales.

Por otra parte, en el artículo 68 se expone, entre los distintos puntos, que: "...La comunidad educativa participará en la dirección de las instituciones de educación. La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente." (*Capítulo 2, De Los*

Derechos Sociales, Económicos y Culturales). Ambos aspectos son de mucha importancia pues se plantea la participación de uno de los actores educativos en la dirección del plantel y se reconoce la virtud axiológica de los docentes.

En cuanto a la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), se tomó en consideración fundamentalmente todos los artículos vinculados con el rector/director del plantel, el consejo directivo, el gobierno escolar, entre otros. En este sentido, se parte del Título VI, De los educadores, específicamente del Capítulo 5°, Directivos docentes que comprende los artículos del 126 al 132 relacionados con el carácter de directivo docente, autoridad nominadora de los directivos docentes, requisitos de los cargos de dirección del sector educativo, cargos directivos docentes, facultades sancionatorias, encargo de funciones, facultades del rector para sancionar y otorgar distinciones.

En función de la definición del director como un educador, además, se incluyeron los Capítulos 1° referido a las generalidades donde se conceptualiza el educador, se establece la vinculación al servicio educativo estatal, se plantean las novedades del personal, entre otros aspectos; 2° en cuanto a la formación de educadores, que encierra todo lo referido a las finalidades de la formación, mejoramiento profesional, profesionalización, instituciones formadoras de educadores, programas para la formación de educadores y función asesora de las instituciones de formación de educadores; 3° vinculado con la carrera docente, en cuanto al régimen especial de los educadores estatales, título exigido para ejercicio de la docencia, correspondencia entre la formación y el ejercicio profesional de educador, ejercicio de la docencia por otros profesionales, idoneidad profesional; así como los capítulos 4° referido al escalafón docente y 6° sobre los estímulos para docentes.

En esta misma ley se consideró el Título VII De los Establecimientos educativos en cuanto al Capítulo 2° referido al gobierno escolar que comprende los artículos 142 hasta 145, así como al Capítulo 3° donde se puntualiza sobre las juntas y foros cuyos artículos están comprendidos desde el 155 al 167. De igual manera, se hizo una revisión del Título IX referido a la financiación de la educación, en sus Capítulos 1° relacionado con los recursos financieros estatales y 2° vinculados con los estímulos especiales.

Este trabajo también encontró su sustento legal en el Título I sobre las disposiciones preliminares en relación con el servicio educativo, prestación del servicio educativo, calidad y cubrimiento del servicio, fines de la educación, comunidad educativa, la familia, la

sociedad, el derecho a la educación. Con referencia al Título II sobre la estructura del servicio educativo, se revisó el Capítulo 1° relacionado con la educación Formal. Asimismo, el Título IV referido a la organización para la prestación del servicio educativo haciendo énfasis en el Proyecto Educativo Institucional. Al respecto, el artículo 73 prevé este proyecto, en el cual se debe especificar, entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes, y el sistema de gestión. Además, se vincularon estos artículos con el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 presentado por el Ministerio de Educación Nacional (2017). Por otra parte, se tomaron en consideración el Capítulo 2 del Título IV referido al currículo y el plan de estudios, así como el Capítulo 3 sobre la evaluación.

En relación con el currículo, cobró importancia en el estudio el análisis del Decreto 1860 (Presidencia de la República de Colombia, 1994) por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. También se revisaron otros soportes legales, algunos de ellos relacionados con las competencias y la prestación del servicio educativo. En este sentido, se consultó la Ley 60 (1993) en la cual se dictan las normas orgánicas sobre la distribución de competencias en materia educativa de las entidades territoriales y la nación a los municipios y departamentos, también se examinó la Ley 715 (Ministerio de Educación Nacional, 2001) donde se establecen las normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, asimismo, se analizó el Decreto 4791 (Ministerio de Educación Nacional, 2008) en el que se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 y 14 de la Ley 715 de 2001 en relación con el Fondo de Servicios Educativos de los establecimientos educativos estatales.

Este trabajo encuentra otros basamentos de interés para el estudio que están vinculados con la profesión docente. Al respecto, se estudiaron los siguientes documentos: (a) Decreto 2277 (Ministerio de Educación Nacional, 1979) por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente, (b) Decreto 1278 (Ministerio de Educación Nacional, 2002) por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente, (c) Decreto 3982 (Ministerio de Educación Nacional, 2006) por el cual se reglamenta el decreto ley 1278

de 2002 y se establece el procedimiento de selección mediante concurso para la carrera docente y se determinan criterios para su aplicación, (d) Decreto 3782 (Ministerio de Educación Nacional, 2007) por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002 y (e) Guía N° 31 (Ministerio de Educación Nacional, s.f.), guía metodológica para la Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Docentes y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente, Decreto Ley 1278 de 2002.

El análisis de todas estas normativas promulgadas y refrendadas en la República de Colombia permitió brindar un fundamento legal a la investigación vinculada con la influencia del liderazgo escolar del director en la mejora continua del rendimiento estudiantil que se desarrolló en las instituciones educativas municipales de Magangué a saber: San Mateo, Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda).

Criterios éticos de la investigación

Para llevar a cabo el desarrollo de la investigación fue necesario seguir los criterios éticos que orientaron el comportamiento del investigador en la consecución de los propósitos del estudio. En este sentido, se tomó en consideración la Resolución 0314 relacionada con la Política de Ética de la Investigación, Bioética e Integridad Científica en Colombia (2018) y el Código de Bioética y Bioseguridad en Venezuela (Briceño, 2002).

Ambos documentos permitieron generar los siguientes criterios, a saber: (a) el desarrollo de la investigación se rigió por los valores éticos de responsabilidad, compromiso, respeto, libertad y justicia con observancia a los derechos humanos, muy particularmente en relación con el manejo de la información y de estar informado. (b) El investigador fue el único responsable de llevar a cabo el estudio, por lo que asumió las consecuencias de las decisiones que se tomaron en el desarrollo del trabajo. (c) En todo momento se mostró un trato digno, justo y equitativo a todos los participantes de la investigación. (d) La confidencialidad y el manejo adecuado de la información se constituyeron en principios fundamentales en el estudio. Para ello, fue necesario el acta de consentimiento informado de cada participante donde se expresó de manera clara y precisa los roles y acuerdos explícitos que condujeron su colaboración. (e) A los fines de alcanzar la mayor transparencia posible, el investigador se comprometió a poner a la disposición tanto de las instituciones educativas como de los participantes, los hallazgos obtenidos en la investigación.

Todos estos criterios fueron tomados en consideración para el desarrollo del estudio. El investigador actuó bajo los valores y principios éticos mencionados en los literales (a), (b) y (c), asimismo, se diligenció el acta de consentimiento informado por cada participante cuya evidencia se encuentra en el anexo A – 6. Para dar respuesta al último criterio, se realizó entre otras actividades convenidas por las partes interesadas, un proceso de socialización de los hallazgos y de los lineamientos teóricos construidos cuya evidencia se encuentra al final de los capítulos 4 y 5 respectivamente.

CAPÍTULO III

Metodología

El presente capítulo está conformado por los siguientes aspectos: fundamentación paradigmática, tipo y diseño de la investigación, escenario y participantes de la investigación, procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de la información y tipos de análisis.

Fundamentación paradigmática

De acuerdo con los propósitos del estudio, este trabajo se enmarcó en el paradigma interpretativo, el cual “apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas, con una óptica interna y rescatando su diversidad y particularidad” (Galeano, 2004; p. 18). Particularmente, esta investigación tuvo el interés de comprender las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyen con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas públicas municipales. Por lo tanto, se dio importancia a lo subjetivo, lo vivencial, los significados, la interacción entre los sujetos enmarcada en una realidad social, institucional y escolar.

Según Pérez (1998), “La realidad está constituida no solo por hechos observables y externos sino también por significados, símbolos e interpretaciones elaboradas por el propio sujeto a través de la interacción con los demás” (p. 27). En función de la realidad vivida, los sujetos construyen sus significados e interpretaciones en un mundo de permanente intercambio e interacción. En este caso, el director construye sus significados gerenciales sobre la base de una práctica de gestión institucional donde demuestra y experimenta un liderazgo que puede contribuir con el mejoramiento continuo del rendimiento de los estudiantes. La comprensión de esta práctica fue vital en el desarrollo del estudio.

Esta investigación trabajó la comprensión de la realidad dentro de un contexto escolar determinado. Desde la dimensión ontológica, se concibieron los hechos dentro de esta realidad contextual siguiendo el planteamiento de González (2008), quien afirmó que “Los hechos se consideran como contruidos desde la subjetividad de los protagonistas, entonces la tarea del investigador no es “descubrirlos” sino interpretarlos y penetrar en su malla de sentidos y significados atribuidos a ellos” (p. 48). El interés investigativo se centró en interpretar cómo los directivos llevan a cabo las prácticas gerenciales que contribuyen con la mejora del

rendimiento estudiantil en las instituciones educativas públicas municipales y cuáles son los factores relacionados al liderazgo escolar del director que influyen, lo que implicó observar lo que subyace en la dinámica y complejidad de los acontecimientos para comprender los sentidos y significados construidos.

La dimensión epistemológica se pensó como “la concepción sobre el proceso de conocimiento en que se fundamenta la relación sujeto-objeto y el contexto en que está inmersa esta relación” (Gurdián, 2007; p. 67). En esta investigación se admitió que el conocimiento se construye de manera subjetiva en un contexto escolar e institucional determinado. Las prácticas gerenciales se fundamentan en un conocimiento que es producto de la actividad del gerente en el ejercicio de su liderazgo.

Axiológicamente, se asumió que “el investigador atribuye valoración a los fenómenos y procesos sociales y, en consecuencia, toma decisiones de abordarlos con intención pesquisadora” (González, 2008; p.7). El investigador de este trabajo es un profesional consciente de que sus valores pueden influir en la indagación, sin embargo, cuenta con un perfil ético personal, los criterios éticos académicamente aceptados, criterios de rigor y de calidad de la investigación que le permitieron actuar de manera idónea en la toma de decisiones durante el desarrollo del estudio.

En la perspectiva teleológica, “El quehacer investigativo, visto como un todo, se orientó hacia el logro de un determinado fin” (González, 2008; p. 51). En el presente estudio el fin último lo constituyó la propuesta de lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales.

Tipo y diseño de la investigación

En función de la naturaleza y característica de la indagatoria, esta investigación de campo asumió un diseño emergente y flexible bajo el enfoque cualitativo siguiendo las orientaciones de Goetz y LeCompte (1988). Según Arias (2012) la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31). En este caso, se obtuvieron los datos cualitativos empíricos directamente de los directores, docentes, estudiantes y padres de familia de las instituciones educativas del municipio de Magangué, que fueron analizados e interpretados en función de los propósitos

del estudio.

El diseño emergente bajo el método etnográfico educativo se caracterizó por ser flexible, interpretativo y reflexivo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), estos diseños “estudian categorías, temas y patrones referidos a las culturas” (p. 482). En este estudio se pretendió describir factores relacionados al liderazgo escolar del director que influyen en la mejora sobre el rendimiento estudiantil y develar las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales en las instituciones educativas públicas municipales. Goetz y LeCompte (1988) afirman que:

...el objeto de la etnografía educativa se centra en descubrir lo que allí acontece cotidianamente a base de aportar datos significativos, de la forma más descriptiva posible, para luego interpretarlos y poder comprender e intervenir más adecuadamente.... Tales datos tratan de los contextos donde tienen lugar las diversas interacciones, y de las actividades, valores, ideologías y expectativas de todos los participantes (profesores, alumnos e incluso el propio investigador) en esos escenarios escolares. (p. 14)

La investigación encontró su foco en lo que subyace en relación con la manifestación del liderazgo del director y su influencia en los aprendizajes de los estudiantes. La comprensión de esta realidad permitió proponer lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas.

Escenario y participantes de la investigación

La presente investigación se desarrolló en el contexto del municipio de Magangué del Departamento de Bolívar-Colombia. Este municipio fue certificado en diciembre de 2002 para la prestación autónoma de los servicios educativos y cuenta con 20 instituciones educativas oficiales y 84 sedes, de las cuales 8 son urbanas, 10 rurales y 2 son urbanas rurales, todas tienen desde preescolar hasta educación media. Además, cinco son de educación media técnica.

Cada institución educativa representó un escenario, entendido como el “espacio para localizar personas implicadas en un acontecimiento concreto” (McMillan y Schumacher, 2005; p. 407). En este caso, se contó con 20 escenarios diferenciados, donde se localizaron los participantes de la investigación. En la actualidad se registró una planta docente de 1.137, incluyendo a los directores, de los cuales un 70% se ha especializado en estudios de postgrado, maestría y doctorado, el otro 30% se encuentran en niveles de licenciatura y especialización (Directorio de Instituciones Educativas, s.f.).

Debido a la amplitud de los escenarios y en función de los propósitos de la investigación, se empleó el criterio de mejora sostenida del rendimiento estudiantil durante los últimos 3 años lectivos consecutivos para seleccionar los establecimientos escolares que formaron parte de la investigación. Para ello, se indagó acerca de los resultados obtenidos en las pruebas externas estandarizadas de cada establecimiento educativo. Además, se revisó la evaluación anual del desempeño laboral de los directivos docentes de los años lectivos 2020 y 2021, en función del Decreto N° 3782 del Ministerio de Educación Nacional (2007), donde se estipularon las competencias funcionales (directiva, académica, administrativa y comunitaria) y las competencias comportamentales donde se incluyó al liderazgo.

Posteriormente, se realizó una lista con todas las instituciones que presentaron el criterio de mejoría sostenida en el tiempo, a partir de la cual fueron seleccionadas por el mayor puntaje las siguientes: Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda). Luego, se seleccionaron los rectores de cada establecimiento educativo que presentó dicha condición, así mismo aquellos coordinadores y docentes de estas instituciones que, después de haber conocido el proyecto de investigación, mostraron interés por la investigación y declararon su participación voluntaria. La selección final de los participantes coordinadores y docentes se realizó en función de los años de servicio como criterio laboral, siendo escogidos aquellos con más de 5 años de experiencia en la institución educativa. Al principio se habían seleccionado cinco (5) participantes, luego, se aumentó a nueve (9) en total para lograr la saturación teórica, como criterio que permite decidir si el proceso de recolección de información continúa o no. En este sentido, el grupo de participantes del estudio fue conformado por tres (3) Rectores, dos (2) Coordinadores y cuatro (4) docentes de las tres instituciones educativas mencionadas anteriormente.

Procedimientos empleados en el estudio

En función de la naturaleza y característica del estudio, en esta investigación se emplearon distintos procedimientos los cuales fueron organizados por fases de acuerdo con el momento de su ejecución, entre ellas se encuentran:

1. Fase de inicio: dividida en dos etapas, de interrogación y documental. La primera se refirió a la identificación de la problemática y a la búsqueda de evidencias de la situación detectada a los efectos de formular el problema. La segunda implicó la búsqueda, recolección y análisis del material bibliográfico y documental impreso y en línea con respecto a la temática que se aborda

en el estudio.

2. Fase aplicativa: se vinculó con en el trabajo de campo en el cual se diseñaron los instrumentos cualitativos, se solicitó el consentimiento informado de los participantes del estudio y se recogieron los datos directamente de la realidad aplicando las técnicas apropiadas a los propósitos de la investigación. De manera simultánea se inició la siguiente fase la cual permitió el análisis de la información.

3. Fase analítica-conclusiva: aquí se realizó el análisis respectivo de los resultados obtenidos de la fase anterior, donde se obtuvieron como hallazgos diversas categorías nutridas por el muestreo teórico, se elaboraron los esquemas correspondientes y se establecieron las relaciones entre las categorías, se efectuó la interpretación respectiva utilizando la triangulación de fuentes, teorías y datos. Los hallazgos se presentan en tres (3) secciones relacionadas con la descripción general, interpretación de los resultados y síntesis explicativa. Además, se realizó el proceso de socialización de estos hallazgos a los participantes del estudio. Todo esto condujo a la elaboración de las reflexiones conclusivas al respecto y a la derivación de algunas recomendaciones.

4. Fase de teorización: sobre la base de los hallazgos anteriores, se construyeron los lineamientos teóricos para el desarrollo de las prácticas gerenciales del liderazgo del director escolar que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales. Aunado a ello, se llevó a cabo el proceso de socialización de estos lineamientos con la intervención de los participantes del estudio.

Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

En esta investigación se asumieron las técnicas como los diferentes modos que “enfatan la obtención de información referida, básicamente, a percepciones, sentimientos, actitudes, opiniones, significados y conductas” (Gurdián, 2007; p. 190). La recolección de la información se realizó a través de las técnicas: análisis de contenido y entrevista en profundidad.

Según Monje (2011), el análisis de contenido “consiste en el análisis de la realidad social a través de la observación y análisis de documentos que se crean o producen en ella” (p. 157). Particularmente, se revisaron las pruebas externas estandarizadas de los años lectivos 2020 al 2022 y los resultados de las evaluaciones anuales del desempeño laboral del director de los años lectivos 2020 y 2021. Esta técnica permitió seleccionar los establecimientos escolares bajo el criterio de mejora sostenida del rendimiento estudiantil durante los últimos 3 años lectivos

consecutivos. La información obtenida fue registrada en el instrumento denominado libreta de notas de campo del investigador que luego fue sometida al análisis respectivo.

De acuerdo con McMillan y Schumacher (2005), la entrevista a profundidad implica “preguntas con respuesta abierta para obtener datos sobre los significados del participante: cómo conciben su mundo los individuos y cómo explican o «dan sentido» a los acontecimientos importantes de sus vidas” (p. 458). Esta técnica permitió la conversación libre y espontánea entre los entrevistados (docente y directivo) y el investigador quien orientó el proceso comunicacional con el fin de captar el sentido y los significados que les otorgaron a los factores influyentes y a las acciones gerenciales.

El instrumento que se empleó fue la guía de entrevista la cual recoge los propósitos de la investigación y “focaliza la interacción conversacional en una serie de interrogantes o temas principales” (Izcara, 2014; p. 146). El registro de los datos obtenidos se hizo en la libreta de notas de campo del investigador. Además, cada entrevista fue grabada en audio, previo consentimiento de los participantes del estudio. Luego fueron transcritas literalmente en un documento protocolar, manteniendo la confidencialidad a través de una codificación alfanumérica asignada a cada participante.

Técnicas para el análisis de la información

Para alcanzar los propósitos de la investigación, se empleó el análisis recursivo e interpretativo planteado por Goetz y Le Compte (1988). Este análisis incluyó el uso de las siguientes técnicas conceptuales: teorización, estrategias de selección secuencial y los procedimientos analíticos generales. Según estos autores, la teorización es el proceso de razonamiento del investigador para realizar el análisis respectivo. La misma la constituyen los siguientes procesos psicológicos: percepción de la realidad; comparación, contrastación, agregación y ordenación; determinación de vínculos y relaciones; y especulación. En la medida en que se recolectaron las informaciones, se procedió inmediatamente a realizar este proceso de teorización, concebido como un círculo virtuoso.

La segunda, estrategias de selección secuencial, permitió la integración del análisis y la recogida de la información: selección de casos negativos, selección de casos discrepantes, muestreo teórico y selección de teorías relevantes para las distintas fases de la investigación. Éstas se presentaron de manera interdependiente, además se recurrió a ellas permanentemente con el fin de depurar el análisis, facilitar la aparición de constructos, así como eliminar otros que

sean antagónicos o contradictorios. Esta técnica permitió al investigador utilizar la saturación teórica. Al respecto, Monje (2011) afirma que la saturación teórica “significa que la selección de unidades del estudio se realiza hasta cuando ya no se obtiene ningún dato suficientemente nuevo de las entrevistas u observaciones que justifique un aumento del material empírico” (p. 170).

Finalmente, los procedimientos analíticos generales contribuyeron a procesar la información original, generar constructos y descubrir pautas. En este estudio, se emplearon la inducción analítica, las comparaciones constantes y el análisis tipológico para la búsqueda y ampliación de las categorías y las relaciones entre ellas hasta lograr la teoría requerida. Aunado a esto, se utilizó la triangulación que contribuyó con la confirmación necesaria, al aumento del crédito de la interpretación y a la demostración de lo común de un aserto (Stake, 1995). El proceso del análisis e interpretación de la información permitió reducir de manera sistemática la cantidad de información procesada y generar las teorías a partir de las derivaciones que se fueron obteniendo. Finalmente, el investigador sometió a comprobación los hallazgos a través de la socialización con los participantes quienes reconocieron si la teorización fue una aproximación real y verdadera de lo vivido por ellos en el escenario institucional dentro del contexto municipal.

Criterios de rigor y calidad en la investigación

Este trabajo de investigación usó los siguientes criterios de rigor y calidad científica: credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad. La credibilidad se refiere a “si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; p. 455). Para ello, se presentó a los sujetos en un acto de socialización las informaciones originales recabadas y las informaciones debidamente procesadas, así como el procedimiento aplicado, las categorías emergentes y las interpretaciones del investigador para su revisión, comprobación y validación como una auténtica aproximación de la realidad estudiada.

De acuerdo con estos autores, la confirmabilidad “implica rastrear los datos en su fuente y la explicitación de la lógica utilizada para interpretarlos” (p. 459). Para cumplir con este criterio, en la investigación se utilizó la triangulación, entendida como “la validación entre las fuentes de datos, las estrategias para la formulación de datos, los periodos temporales y los esquemas teóricos” (McMillan y Schumacher, 2005; p. 498). Particularmente, Guba (1981, p.158) afirma que en la triangulación se emplea “una variedad de fuentes de datos, diferentes investigadores, diferentes perspectivas (teorías) y diferentes métodos, se enfrentan unos a otros con el fin de contrastar los

datos e interpretaciones”. De manera puntual, en esta investigación se asumió la triangulación de fuentes a través de la participación de varios grupos de sujetos (directores, coordinadores y docentes) y de perspectivas teóricas en cuanto a las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director y el rendimiento estudiantil.

En relación con la transferibilidad, Hernández et al. (2014) afirma que “Se refiere a que el usuario de la investigación determine el grado de similitud entre el contexto del estudio y otros contextos” (p. 458). Ello supuso la posibilidad de extrapolar los resultados de la investigación a otras poblaciones semejantes. Este criterio obligó al investigador a describir de manera extensa y con abundantes detalles las características de los participantes y los escenarios de la investigación en el contexto municipal donde se encuentran inmersos.

CAPÍTULO IV

Hallazgos de la investigación

En este capítulo se presenta el análisis y la interpretación de los resultados que se obtuvieron a través de la metodología que se declaró en el capítulo anterior. Básicamente, se expone en esta sección la manera como fue procesada, analizada e interpretada la información obtenida de los diferentes participantes de la investigación. El estudio se basó en el método etnográfico educativo, siguiendo las orientaciones de Goetz y LeCompte (1988), por lo que fue necesario emplear técnicas e instrumentos que permitiesen obtener información referida a las percepciones, opiniones y significados en cuanto a los factores relacionados al liderazgo escolar del director y las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales de ese liderazgo que influyeron o contribuyeron con la mejora del rendimiento estudiantil de las instituciones educativas municipales de Magangué seleccionadas: San Mateo, Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda). Para exponer los hallazgos en esta investigación, se presenta este capítulo subdividido en tres (3) secciones relacionadas con la descripción general, interpretación de los resultados y síntesis explicativa.

Descripción general

A continuación, se presenta la descripción general tomando en consideración los criterios mencionados en el capítulo 3 en función de los resultados obtenidos en las pruebas externas estandarizadas de cada establecimiento educativo durante los años lectivos 2020 al 2022 y los resultados de la evaluación de los directivos docentes de las instituciones educativas oficiales de Magangué para los años 2020 y 2021.

En el caso de las pruebas externas estandarizadas, se utilizó el Rankin de la Prueba Saber en las Instituciones Educativas Oficiales de Magangué en relación con la posición a nivel del Departamento de Bolívar y del Municipio de Magangué, que permitió seleccionar los tres (3) primeros establecimientos educativos con mayor promedio de puntaje durante el lapso temporal establecido. En la siguiente tabla se presentan las instituciones educativas seleccionadas según los resultados obtenidos en la Prueba Saber, cuya sumatoria promediada permitió obtener un puntaje total para cada institución educativa (ver Tabla 1).

Tabla 1

Rankin de la prueba saber en las instituciones educativas oficiales de Magangué seleccionadas para la investigación, posición a nivel del Departamento de Bolívar y del Municipio de Magangué

Rankin Prueba Saber	Año Lectivo			Puntaje Total
	2020	2021	2022	
Institución Educativa	Puntaje Global	Puntaje Global	Puntaje Global	
San Mateo	263	251	270	261
Nuestra Señora de Fátima	257	242	253	251
San José N° 2 (Esmeralda)	240	228	247	238

Fuente: Elaboración del autor con los datos tomados de “Rankin Prueba Saber Inst. Educ. Oficiales de Magangué 2020, 2021 y 2022, posición a nivel del Departamento de Bolívar y Municipio de Magangué”. Cálculos del autor.

Para la evaluación de las autoridades, se revisó la evaluación anual del desempeño laboral de los directivos docentes de los años lectivos 2020 al 2021, en función del Decreto N° 3782 del Ministerio de Educación Nacional (2007). Para estos años, la Secretaría de Educación Municipal de Magangué expuso el informe resumen de los resultados de la evaluación de los directivos docentes, donde se evidenció que la mayoría se ubicó en una categoría de sobresaliente y el resto en satisfactorio, exceptuando en el año 2020 que uno de los directores mostró un desempeño no satisfactorio, siendo el liderazgo para estos años la competencia comportamental que logró alcanzar el mayor puntaje en la mayoría de los directores docentes. A continuación, se presenta la tabla resumen de los resultados globales por año lectivo.

Tabla 2

Resumen de los resultados de la evaluación de los directivos docentes de las instituciones educativas oficiales de Magangué, años lectivos 2020 y 2021

Competencias evaluadas	Promedio puntaje por año lectivo	
	2020	2021
Gestión Directiva	91.1	92.2
Gestión Académica	90.8	92.7
Gestión Administrativa	90.6	92.2
Gestión Comunitaria	90.3	92

Tabla 2 (cont.)

Competencias evaluadas	Promedio puntaje por año lectivo	
	2020	2021

Competencias Comportamentales	91	92.6
Liderazgo	94.4	94.4
Puntaje Total	90	92.4

Fuente: Elaboración del autor, con los datos tomados de “secretaria de Educación Municipal de Magangué, Evaluación Anual de Desempeño de Docentes y Directivos Docentes - Resultados de Directivos Docentes - Evaluación Informe de Resumen, Años lectivos 2020 y 2021”

En vista que los resultados obtenidos en la evaluación de las autoridades no fue lo suficientemente variable y diferenciadora en cada caso, es decir, los resultados fueron casi homogéneos en su totalidad, no arrojaron suficiente información que permitiese al investigador emplear el rango de variabilidad para contribuir con la selección de las instituciones educativas. El autor de este trabajo decidió utilizar el Rankin de las Pruebas Saber como única estrategia para escoger tales instituciones. En este sentido, se realizaron los cálculos respectivos para cada institución educativa para los años lectivos 2020, 2021 y 2022, luego se elaboró la lista con toda la información requerida y se clasificaron las instituciones en función del máximo puntaje obtenido. Esto permitió realizar una reflexión analítica sobre el comportamiento de los resultados durante esos años a los efectos de observar la mejoría sostenida en el tiempo. De acuerdo con los hallazgos, la Institución Educativa San Mateo presentó un puntaje global ascendente en tres años consecutivos, lo que permitió inferir que cumplía con el criterio de selección. En las otras dos instituciones los resultados muestran un comportamiento irregular con tendencia a la mejora, aspecto no observado en las otras instituciones, por lo que el investigador tomó la decisión de escoger también estos establecimientos educativos: Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda).

Después de la selección de los participantes de la investigación, se designó la nomenclatura respectiva a los a los entrevistados siguiendo el siguiente procedimiento: (a) En el caso de los rectores se le asignó el código REC más un número simple (01, 02 o 03) de acuerdo con el orden secuencial de cada entrevista, quedando los tres rectores identificados de la siguiente manera: REC01, REC02 y REC03. (b) Para los docentes y coordinadores participantes del estudio, sus códigos fueron asignados respetando el orden de la entrevista en cada institución educativa y el número consecutivo del docente o del coordinador, quedando expresado de la siguiente manera: (i) Para los docentes, DOC401, DOC702, DOC803 y DOC904. (ii) En el caso de los coordinadores, COO501 y COO602. Por ejemplo: DOC401 se refiere que se hizo una cuarta entrevista que corresponde al primer docente.

También se puede expresar para COO602, por ejemplo, que la sexta entrevista se corresponde con el segundo coordinador participante del estudio.

Ahora bien, el análisis de la información se inició revisando el objetivo general, siendo ajustado a la verdadera intencionalidad de la investigación: Generar lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales. Además, se empleó el procedimiento de diagramación de grupos a los fines de precisar la variedad de los posibles sujetos participantes, con observancia a las situaciones y condiciones en las que estos se encontraban, donde se obtuvo su información inicial bajo sus circunstancias escolares que facilitó al investigador familiarizarse con ellos, verificar su disposición a participar y concretar el horario de atención para hacer cada entrevista.

Una vez aplicadas y transcritas las entrevistas tal cual se manifestaron los sujetos participantes, se realizó un proceso de exploración de los datos que consistió en releer cada entrevista para su revisión general y verificación de la amplitud, extensión y profundidad de la información recolectada. Esto permitió al investigador ponerse en contacto con cada escenario y participante para completar y mejorar la información inicial. De manera muy singular, en la medida que se avanzó en el proceso de exploración y en el progreso de la lectura comprensiva, el investigador fue tomando notas de aquellos aspectos resaltantes y diferenciadores que permitieron aportar otros elementos al proceso de presentación y discusión de los resultados.

Después se continuó con la teorización entendida como el proceso de razonamiento circular y continuo para realizar el análisis, empleando los siguientes procesos cognitivos por parte del investigador: percepción; comparación, contrastación, agregación y ordenamiento; determinación de vínculos y relaciones; y especulación (Goetz y LeCompte, 1988). En la medida en que se recolectó la información, se procedió inmediatamente a realizar este proceso de teorización partiendo de los códigos en vivo o episodios verbales. Esto permitió buscar las regularidades descubiertas a partir de los datos empíricos tanto del grupo de participantes rectores como de coordinadores y docentes, las cuales se transformaron en categorías iniciales emergentes relacionadas con los factores relacionados al liderazgo escolar del director y las acciones que caracterizan sus prácticas gerenciales que influyeron

en la mejora del rendimiento estudiantil de acuerdo con las perspectivas de los sujetos participantes.

Las unidades de análisis fueron organizadas y asociadas como atributos a los fines de generar por cada categoría las propiedades, las dimensiones (en algunos casos en particular) y las subcategorías respectivas. Además, la estrategia de teorización se combinó con la inducción analítica y la comparación constante para generar las tipologías y descubrir las relaciones con los casos iniciales, que luego fueron modificadas en la medida que aparecieron nuevos casos. Se procedió a la búsqueda de casos negativos como estrategia de selección secuencial, tal como lo plantean Goetz y LeCompte (1988), a saber:

Un caso negativo de un concepto o un postulado refuta un constructo. Es la excepción a una regla emergente... Los investigadores delimitan la universalidad de los constructos emergentes mediante una búsqueda deliberada de casos que los contradigan. Asimismo, los casos negativos permiten a los investigadores determinar los parámetros o la distribución de un constructo. La selección de casos negativos sirve también para indicar el grado de aplicabilidad de un constructo y las condiciones o circunstancias de su validez. (p. 182)

Esto permitió la ampliación, adaptación y restricción de los constructos iniciales referidos a los factores relacionados al liderazgo escolar del director y las acciones que caracterizan sus prácticas gerenciales que influyeron en la mejora del rendimiento estudiantil de acuerdo con las perspectivas de los sujetos participantes, pues delimitaron.

En las Tablas 3 y 4, que se encuentra en el Anexo A – 1, se presentan las categorías iniciales emergentes relacionadas con los factores relacionados al liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores y, de los docentes y coordinadores respectivamente, en atención al objetivo 1 del estudio, a través de las cuales se comienza a realizar el trabajo de teorización, inducción analítica y análisis tipológico (Goetz y LeCompte, 1988). En cada categoría inicial se agruparon, por similitud conceptual, las unidades de análisis (episodios verbales) sin ninguna organización específica, solamente respetando su orden de aparición. La primera categoría hace referencia a los factores contextuales, la segunda se refiere a los factores mediadores y la tercera implica los factores moderadores. Luego cada unidad analítica dio origen a una propiedad. A partir de esto, diferentes propiedades se asociaron para dar génesis a las subcategorías. En las tablas 5, 6, 7, 8, 9 y 10 ubicadas en el Anexo A - 2 se presenta de manera organizada

e integrada cada categoría emergente relacionada con los factores mencionados anteriormente según los rectores y los docentes y coordinadores.

En cuanto al objetivo 2, referido a develar las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyen con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas públicas municipales, se cumplió con el mismo procedimiento etnográfico anteriormente señalado. Las unidades de análisis (episodios verbales) fueron identificadas en propiedades y luego agrupadas por similitud conceptual en función de su orden de aparición en categorías iniciales, sin tomar en consideración ninguna organización en particular (ver Tablas 11 y 12). Luego, fueron organizadas e integradas estas propiedades de cada categoría, obteniéndose así las subcategorías respectivas. En la tabla 13 ubicada en el Anexo A - 4 se exhiben las categorías iniciales emergentes de acuerdo con las respuestas de los rectores las cuales resultaron de un proceso de teorización, inducción analítica y análisis tipológico por parte del investigador (Goetz y LeCompte, 1988). Luego de la integración, se generó la Tabla 14 a partir de la cual se derivaron las distintas tablas relacionadas específicamente con cada categoría. En el caso de los docentes y coordinadores, por la cantidad de información obtenida, se generó una sola tabla donde se integró directamente dicha información (Tabla 25).

A partir de todos los testimonios conseguidos de la aplicación de las entrevistas a los sujetos participantes, a continuación, se presenta la interpretación de los resultados.

Interpretación de los hallazgos

En función del primer objetivo específico de la investigación referido a la descripción de los factores relacionados al liderazgo escolar del director que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil de las instituciones educativas municipales, se lograron inferir propiedades a partir de las respuestas emitidas por los participantes de la investigación en los diferentes escenarios, es decir de aquellos episodios verbales (códigos en vivo) que se constituyeron en unidades de análisis los cuales fueron asociados a tres (3) categorías iniciales: factores contextuales, factores mediadores y factores moderadores. Primero se identificaron los factores en relación con la opinión de los rectores, luego de acuerdo con la opinión de los coordinadores y docentes, y finalmente se integró la información proveniente de todos los sujetos participantes.

Según Bolívar (2010c), los factores contextuales dimensionados en el nivel externo “...condicionan el contexto político y profesional en que ejercen la dirección...”, así como en el nivel interno “el liderazgo de una persona o equipo concreto en un centro escolar...” (p. 86). Desde la perspectiva de los rectores, en cuanto a los factores contextuales a nivel interno (ver Tabla 5), se reconocen las características del líder como una subcategoría que juega un papel importante, cuyas propiedades están vinculadas con la ética y los valores, la comunicación efectiva, y el estilo de liderazgo democrático.

En relación con la primera propiedad, la ética y los valores, el sujeto participante REC01 menciona que debe *“concientizar acerca de la importancia de la labor docente y su impacto en la sociedad”*, así mismo señala que *“Como líder siempre direcciono basándome en la ética tratando siempre de ser ejemplo”*. Mientras que los sujetos participantes REC02 y REC03 indican que motivan al trabajo docente y los incentivan a perseguir sus propias metas a través del valor de respeto. Ese respeto incluye en su conjunto a lo establecido en la planificación y al trato hacia la comunidad educativa. Para ilustrar lo dicho anteriormente, el sujeto participante REC02 expone que *“Un propósito moral debe estar encuadrado dentro del respeto de los diferentes componentes del PEI en especial el sistema de evaluación y promoción institucional y el manual de convivencia”*, además piensa que *“Cualquier propósito que se quiera incida sobre lo moral debe respetar las particularidades de la población escolar y en general de la comunidad educativa”*. Particularmente, REC03 expresa que existen varios aspectos que practica con los docentes siendo uno de ellos el *“tratarlos con respeto”*. Sobre este aspecto, Fernández y Quintero (2017) demuestran “en los casos estudiados que los líderes evidenciaban...un comportamiento ético que los convirtió en modelos para sus seguidores” (p. 73). Esto queda demostrado en el estudio realizado por Salazar (2016) quien afirma que “Servir de modelo es una práctica que en promedio a menudo ocurre” (p. 85). Además, Starratt (citado por Day y Sammons, 2014) manifiesta que “the most effective leaders have strong moral and ethical purposes and a strong sense of social justice” (p. 35).

En el caso de la comunicación efectiva, el sujeto participante REC01 es el único de los tres rectores que afirma que *“Es importante estar en continua comunicación con el Consejo Directivo y todas las organizaciones de padres de familia y estudiantes”*. Este se constituye en un aspecto diferenciador de las buenas prácticas de liderazgo que

puede marcar la discrepancia en los factores que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil, de allí la razón por la cual no se mantiene como propiedad. Al respecto, Vertel (2021) menciona que “El estilo de dirección, debe asumir la comunicación, como práctica habitual del ejercicio del liderazgo, estableciendo causas eficaces de comunicación interna, ascendente, descendente y lateral” (p. 46)

Otra de las propiedades inferidas dentro de los factores contextuales internos implica el estilo de liderazgo democrático. En concreto, el sujeto participante REC01 declara *“practicar un liderazgo democrático, pero sin perder la autoridad como representante legal de la institución es muy fundamental para lograr un clima adecuado de trabajo”*, aunado a ello cuando se les pregunta sobre la gestión de las prácticas asociadas al aula y la supervisión, el sujeto participante REC02 expone que *“el equipo directivo lidera las acciones que pretenden mejores prácticas que redundan en los mejores desempeños escolares”*. Este último comentario deja entrever la postura democrática que existe en las autoridades de la institución educativa al existir una distribución del liderazgo en un equipo de profesionales en vez de estar concentrado en las manos de una sola persona como en el caso del estilo burocrático o en el autoritario. De acuerdo con Castro (2020), este tipo de liderazgo “fomenta la participación del grupo para una mejor comunicación e incluye la opinión de todas en la toma de decisiones, del mismo modo que confía en sus subordinados y logra delegar funciones brindando ayuda y orientación en todo momento” (p. 17).

Uno de los factores contextuales internos evidenciados en este estudio se relaciona con la subcategoría condiciones de trabajo. En las entrevistas se pueden evidenciar algunas respuestas que permiten inferir varias propiedades asociadas a este factor, siendo una de ellas la ubicación según el perfil profesional. Particularmente, dos (2) sujetos participantes mencionaron los perfiles profesionales vinculándolos con el cargo. Por ejemplo, REC01 indica *“Es muy importante analizar los perfiles del personal y asignar funciones relacionadas con su mayor desempeño y formación, para buscar explotar así su mayor potencial laboral y productivo”*, mientras que REC03 señaló *“Hay varios aspectos que pongo en práctica con los docentes, como los siguientes: ubicarlos en las áreas de acuerdo a sus perfiles, para que se encuentren en el lugar correcto y a gusto”*. La investigación realizada por Lucena (2022) encontró relevante “la importancia de aprovechar las potencialidades y las vocaciones de los docentes” (p. 308). Al respecto, esta autora hace mención a Bolman y Deal, quienes

consideran que “un líder exitoso busca a las personas adecuadas para ocupar los puestos adecuados” (p. 308). Esto resalta lo significativo que puede constituirse para el director escolar, el análisis de los perfiles profesionales para asignar los cargos, las funciones y los roles.

La disposición de recursos materiales y medios para lograr la motivación representa otra propiedad vinculada con la subcategoría condiciones de trabajo del docente que influye en la mejora del rendimiento estudiantil. Al respecto, el sujeto participante REC01 afirma que *“Como líder siempre gestiono continuamente ante las autoridades competentes recursos para la mejora institucional, para que hallan condiciones de trabajo óptimas, ..., para alcanzar en los docentes una gran motivación”*, asimismo el sujeto participante REC03 menciona que pone en práctica con los docentes varios aspectos entre ellos *“darles las herramientas necesarias para realizar su trabajo y evitar por todos los medios que no haya una justificación para no asumir compromisos”*.

Dentro de este mismo factor se puede reconocer una propiedad que puede contribuir de manera condicionante con la mejora del rendimiento estudiantil. Esta se refiere al desarrollo profesional del docente. Uno de los sujetos participantes del estudio establece una relación entre las óptimas condiciones de trabajo producto de los recursos con la motivación, el desarrollo del quehacer pedagógico y las capacidades profesionales. Mientras que otro la relaciona con el logro de las metas y las posibilidades de evolución que puede generar el líder. Particularmente, REC01 menciona que gestiona los recursos *“para que hallan condiciones de trabajo óptimas como son el alcance a las tecnologías, materiales didácticos, para alcanzar en los docentes una gran motivación, y que estas condiciones incidan de manera positiva en el desarrollo de su quehacer pedagógico y alcanzar el desarrollo máximo de sus capacidades profesionales”*. En cambio, el sujeto participante REC03 manifiesta que siendo un líder institucional pone en práctica acciones tendentes a *“alentar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa para la consecución de sus metas, ofreciéndole oportunidades de crecimiento y brindándole actividades de integración”*.

El trabajo colaborativo se constituye en una propiedad a la cual hacen referencia dos de los sujetos participantes del estudio. Uno de ellos indica que, para gestionar la contingencia, se *“conforman equipos de trabajo liderados por personal previamente seleccionado”*, también *“durante las semanas de jornadas Institucionales se conforman equipos de trabajo”* para

realizar ciertas y determinadas actividades y tareas, asimismo se evidencia a través del trabajo interdisciplinario en los proyectos *“se constituyen equipos por conjunto de grados y áreas, dinamizados por Magister...”* Con esto se logra el trabajo colectivo y sobre todo una gran motivación” (REC01). En cambio, REC02 expone que *“definir los roles claramente y lo importante de los aportes brindados por cada integrante del equipo, se fomenta las relaciones de colaboración”*. En este sentido, el trabajo colaborativo implica necesariamente la conformación de equipos de trabajo que atiendan a diferentes acciones definidas previamente y aportes de acuerdo con los roles que asumen cada miembro del equipo. Limongi, et al. (2020) afirman que *“los directores, con gran identidad por su institución educativa, asuman un liderazgo efectivo en el acompañamiento de sus docentes hasta lograr la conformación de un equipo armónico responsable y comprometido que contribuya a alcanzar los objetivos institucionales con óptimo rendimiento”* (p. 481). Autores como Dampson, Havor y Laryea (2018) expresan que: *“When structures and systems become embedded and collaboration and peer learning begin to take off, the culture of the organisation begins to alter and reform”* (p. 81). De allí la importancia del trabajo colaborativo que permita generar aprendizajes colectivos que contribuyan con el cambio cultural.

Dentro de las condiciones de trabajo, se pueden ubicar dos propiedades más que emergieron de manera incipiente a partir de las respuestas emitidas por el sujeto participante REC01, que el investigador logró identificarlas como aspectos diferenciadores de las buenas prácticas de liderazgo que puede marcar la discrepancia en los factores que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil. Una de ellas tiene que ver con la organización virtual de la carga horaria y la otra con los procesos de socialización. Este sujeto participante mencionó que *“Las tecnologías se convirtieron en nuestra herramienta prioritaria, se organizaron horarios de trabajo de manera virtual para estudiantes, docentes y padres de familia”*: Del mismo modo aludió que para realizar la rendición de cuentas está en continua comunicación con la comunidad educativa *“socializando la inversión de recursos antes de ejecutarlos”*.

Ahora bien, dentro de la categoría factores contextuales se reconoce la aplicación de la normativa reguladora y la autonomía administrativa - financiera como factores externos (ver Tabla 5) que condicionan al liderazgo del director. En cuanto a la primera, emergió de las respuestas emitidas por los tres (3) rectores, la propiedad denominada seguimiento de la normativa. La misma se estructuró sobre la base de los siguientes códigos en vivo: El sujeto

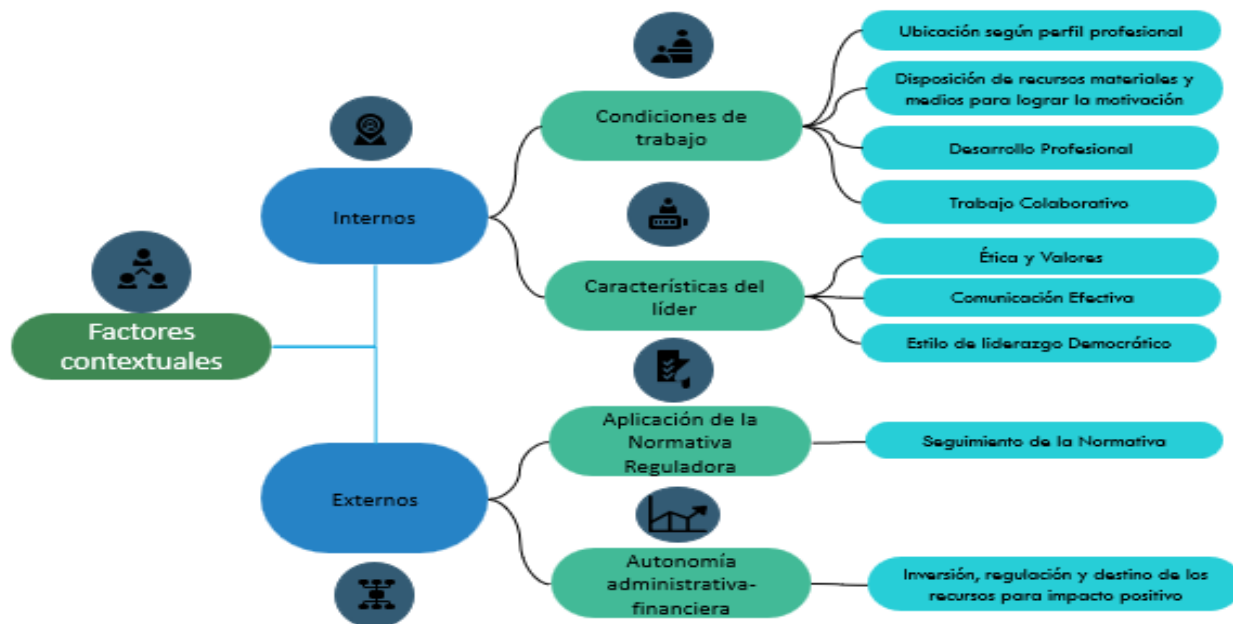
participante REC01 afirmó durante la entrevista que *“se siguieron las pautas sanitarias orientadas por el ministerio de la salud a nivel nacional y municipal”*, así mismo dejó entrever que *“Se debe estar al tanto de la normatividad para no caer en errores administrativos que afecten el buen funcionamiento de la institución”*. De igual manera, REC02 mencionó que *“La normativa no se maneja se respeta, ... seguimos las pautas de la normatividad para el manejo adecuado de los recursos”*. Lo expuesto por REC03 da cuenta también del uso, manejo y seguimiento de la normativa al señalar: *“nos tocó inicialmente seguimos de las orientaciones emitidas por el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de educación Municipal”*. Otra expresión que complementa lo dicho por este sujeto participante cuando se refiere a la autoevaluación institucional al señalar que *“se realiza mediante un instrumento emanado por el Ministerio de Educación Nacional “*, declaración que refleja que como autoridad siguen los lineamientos, las orientaciones y los parámetros establecidos por la autoridad competente.

En relación con la autonomía administrativa - financiera, se estructuró la propiedad denominada inversión, regulación y destino de los recursos para impacto positivo en el desempeño docente y rendimiento estudiantil, así como para el desarrollo de los objetivos y logro del funcionamiento de la institución. La opinión de los tres rectores da cuenta de esta propiedad. Al respecto REC01 mencionó que *“los recursos se invierten priorizando las necesidades de la institución visualizando que problemáticas se pueden solucionar con dichos recursos para que se dé un impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes”*. Mientras que el REC02 indicó que *“los recursos financieros son pocos y se regulan de tal manera que alcancen para el funcionamiento durante el año escolar”* y, finalmente el sujeto participante REC03 expuso que para la *“administración eficiente de estos recursos, se hace necesario tener muy presente la visión misión y objetivos institucionales para destinar los recursos necesarios y apropiados para desarrollar estos objetivos”*.

En la Tabla 5 ubicada en el Anexo A-2, se visualiza la primera categoría denominada factores contextuales internos y externos con las subcategorías, propiedades y unidades de análisis respectivas inferidas de las entrevistas a los rectores de las tres (3) instituciones educativas. A continuación, se presenta la Figura 1 en la cual se sintetiza lo planteado anteriormente con respecto a las subcategorías y propiedades de la categoría factores contextuales internos y externos de acuerdo con estos sujetos participantes.

Figura 1

Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores contextuales internos y externos de acuerdo con los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

En relación con la categoría emergente factores mediadores, presentada en la Tabla 7 en el Anexo A - 2, se pueden reconocer desde la perspectiva de los rectores varias subcategorías las cuales están relacionadas con la cultura escolar y clima del centro educativo, calidad del currículo y procesos de enseñanza, compromiso e implicación del profesorado, capacitación y experiencia, uso de las TIC. En cuanto a la primera, se reconoce como propiedad las relaciones interpersonales y ambiente socio escolar de trabajo sobre la base del valor de respeto, el diálogo y concertación, la comunicación, el trabajo en equipo, manejo de conflictos y convivencia escolar, también se manifiesta ligeramente propiedad que se denominó motivación y persuasión como mecanismos psicológicos y afectivos que se emplean para el logro de metas. Los episodios verbales de los sujetos participantes así lo demuestran, por ejemplo: REC02 menciona *“buenas relaciones, el trabajo en equipo, el dialogo permanente y acciones que mejoren las relaciones interpersonales”*, *“Hay condiciones necesarias para tener un buen clima escolar, y algunas dependen directamente de condiciones de convivencia escolar”*, REC03 señala *“mantener un buen clima laboral, teniendo como eje principal el respeto a la persona, respetar sus derechos”*, *“concertar y conciliar aquellas situaciones que puedan propiciar fricciones y malentendidos que puedan*

deteriorar las relaciones interpersonales.”, “Un buen clima laboral es fundamental para el logro de los objetivos institucionales” y “respeto a cada uno de los miembros de la organización y mediante el trámite de las diferencias mediante el diálogo y la concertación.” Franco (2020) indica que:

La comunicación y las relaciones interpersonales son las que producen mayor tensión y agotamiento en el Directivo Docente. La alarma se enciende porque los conflictos se presentan con padres de familia, estudiantes, profesores, es decir que con la gran parte de miembros de la comunidad con quienes interactúan día a día. (p. 270)

Estos conflictos entre los miembros de la comunidad educativa afectan directamente al clima escolar y a las relaciones interpersonales, por lo que se deben establecer políticas de mediación que permeen la propia cultural escolar a los fines de generar un ambiente armónico, motivador, inspirador y libre de tensiones psicológicas y afectivas. Específicamente el sujeto participante REC01 menciona la *“motivación como pilar fundamental en cada estamento”* y *“a los procesos de persuasión y la búsqueda permanente de la Calidad Educativa”*, episodio verbal que da cuenta de la propiedad denominada motivación y persuasión. En la investigación reportada por Carranza (2020), encontró que la *“motivación e inspiración permiten el compromiso de los docentes”* (p. 116). En este sentido, más que persuadir a los miembros de la comunidad educativa implicaría un proceso que estimule, ilumine y despierte el interés para participar en todas las actividades académicas y extracurriculares que promueva la institución educativa.

La calidad del currículo y procesos de enseñanza es una subcategoría que se estructuró desde tres (3) propiedades. Una relacionada con la contextualización, flexibilización y adaptabilidad curricular que se lleva a cabo a través de procesos creativos la cual se originó desde los episodios verbales de los tres (3) rectores entrevistados. El sujeto participante REC01 menciona que este proceso se realiza *“delimitando los programas académicos, como también los procesos de evaluación y promoción escolar para poder alcanzar las metas de desarrollo institucional”* y haciendo una *“reestructuración de contenidos académicos acorde al tiempo para la implementación de la educación remota”*. Particularmente, esto último se refiere al período de confinamiento producido por la pandemia del COVID-19, que según el mismo rector tuvieron que *“reinventar los procesos, incluyendo estrategias flexibles”* lo que implica que por parte de los directivos *“se hacen las respectivas actualizaciones como también*

recomendaciones a seguir en el proceso educativo". Estos episodios verbales del sujeto participante dan cuenta del proceso creativo y autónomo que se requirió por parte del director escolar en este tiempo pandémico. Los resultados obtenidos por Lucena (2022) confirman lo dicho con anterioridad al expresar que "los directivos tuvieron que responder autónomamente por no tener previas normas, avisos e instrucciones" (p. 306). Aunado a ello, este mismo autor señala que sus hallazgos concuerdan con las investigaciones de Leite y Harry y Jones quienes afirman que "los directivos tuvieron que pasar de la urgencia a la acción, lo que reforzó en algunos casos su autonomía y su identidad de liderazgo ante situaciones de crisis" (p. 306).

Mientras que REC02 afirma lo siguiente: (a) *"El currículo..., es modificable de acuerdo a las necesidades de la comunidad"* y (b) *"Nuestra visión nos muestra caminos que ayudan a construir un currículo propio de nuestro entorno"*. En opinión del sujeto participante REC03 la organización de la enseñanza está en el *"plan de estudios que contiene de manera articulada, los contenidos de cada área, su correlación con los estándares básicos de competencia, la metodología y los recursos"*.

La otra propiedad se vincula con las prácticas pedagógicas direccionadas por la visión institucional y el currículo. Ésta se apoya en los episodios verbales de los sujetos participantes REC02 y REC03. El primero indica que *"es el docente quien conscientemente orienta sus prácticas de aulas al logro de las metas institucionales"* y el segundo señala que *"Los docentes deben desarrollar en cada área un programa establecido en el plan de estudio y realizar su respectivo plan de áreas"*.

La tercera y última propiedad denominada revisión, actualización y evaluación permanente del currículo se basa en el proceso de autoevaluación y organización estratégica de la institución para responder a la estandarización, nace de los siguientes episodios verbales: REC01 opina que *"se aplica el proceso de autoevaluación institucional y se reconfirma con los resultados de las pruebas internas y externas"*, REC02 plantea que: (a) *"El currículo está en observación permanente"*, (b) *"se evalúan, se planea, y se organizan los planes a nivel institucional y de áreas específicas para así proyectar las actividades a desarrollar durante el periodo lectivo que conduzcan al manejo de las competencias necesarias para que un estudiante sea promovido durante el proceso escolar"* y, (c) *"el compromiso ... genera el entendimiento de que lo proyectado no siempre resulta como lo planeamos"* lo que significa que se realiza un proceso de evaluación curricular a nivel

institucional considerando que existen factores que inciden en la planificación, también sugiere la existencia de un pensamiento estratégico por parte de los rectores que involucra la autoevaluación como herramienta principal que contribuye con la planificación institucional de las diferentes áreas de la gestión para la proyección de las actividades escolares. REC03 expresa que *“En la institución se hace para cada una de las áreas de gestión lo que se denomina la autoevaluación institucional”*, lo que permite corroborar lo dicho anteriormente.

La segunda subcategoría se denominó compromiso e implicación del profesorado, la cual se fundamenta en dos propiedades. La primera, resiliencia sobre la base del compromiso lo cual facilita el aprendizaje, surge de los episodios verbales de los sujetos participantes REC02 y REC03, quienes mencionan respectivamente: *“el compromiso genera resiliencia”, “lo hace emerger la resiliencia en quien tiene bien arraigado el compromiso en la realización de las metas institucionales”* y *“La resiliencia hace a las personas mucho más seguras consigo misma y esto facilita el aprendizaje y el desarrollo de emociones positivas hacia el aprendizaje y el conocimiento”*. La segunda propiedad implica la delegación de las funciones a los gerentes medios que encuentra su génesis en el episodio verbal del sujeto participante REC01 quien afirma que *“se les delega funciones a los coordinadores académico para que sean ellos los que direccionen los procesos académicos y les hagan seguimiento para detectar fortalezas, amenazas y debilidades, ... en común acuerdo plantear estrategias de superación a las diferentes dificultades”*.

La tercera subcategoría intitulada capacitación y experiencia, encuentra su foco en las siguientes propiedades: (a) Diagnóstico de necesidades de formación, el cual halla su raíz en el episodio verbal del sujeto participante REC01 quien menciona que se *“aplican encuestas y consultas direccionadas a buscar necesidades de aprendizaje”*. (b) Ejecución de los procesos de formación continua y desarrollo profesional por exigencia social, profesional y laboral. Aquí se aprecian dos episodios verbales de los sujetos participantes REC01 y REC02 quienes dan cuenta de lo señalado anteriormente. El primero afirma que después de hacer el diagnóstico se debe *“poner en práctica los procesos de formación y desarrollo profesional”* y el segundo reconoce que *“Nuestra sociedad... nos obliga a una formación permanente y a plantearnos metas necesarias para un buen desarrollo profesional”* puesto que *“el día a día nos exige estar en constante mejora”*. (c) Formación in situ a pares académicos a través de propuesta de formación por parte del docente, basada en su experiencia y conocimientos, la cual implica

una forma metodológica de realizar el proceso formativo desde la propia institución. Para ilustrar lo señalado, se presenta a continuación lo expresado por los sujetos participantes: REC01 indica que *“se les brindan espacios a los docentes para que socialicen propuestas que ellos quieran desarrollar y así pongan en prácticas sus conocimientos al servicio de la comunidad educativa”*. Mientras que REC03 manifiesta que *“Los programas de formación y desarrollo profesional le deben servir a quienes lo adelanta, para que con su conocimiento especializado puedan contribuir a la consecución de metas de aprendizaje en los entornos escolares, ya sea contribuyendo a la capacitación de los colegas docentes y llevando a la practica el cúmulo de conocimiento”*.

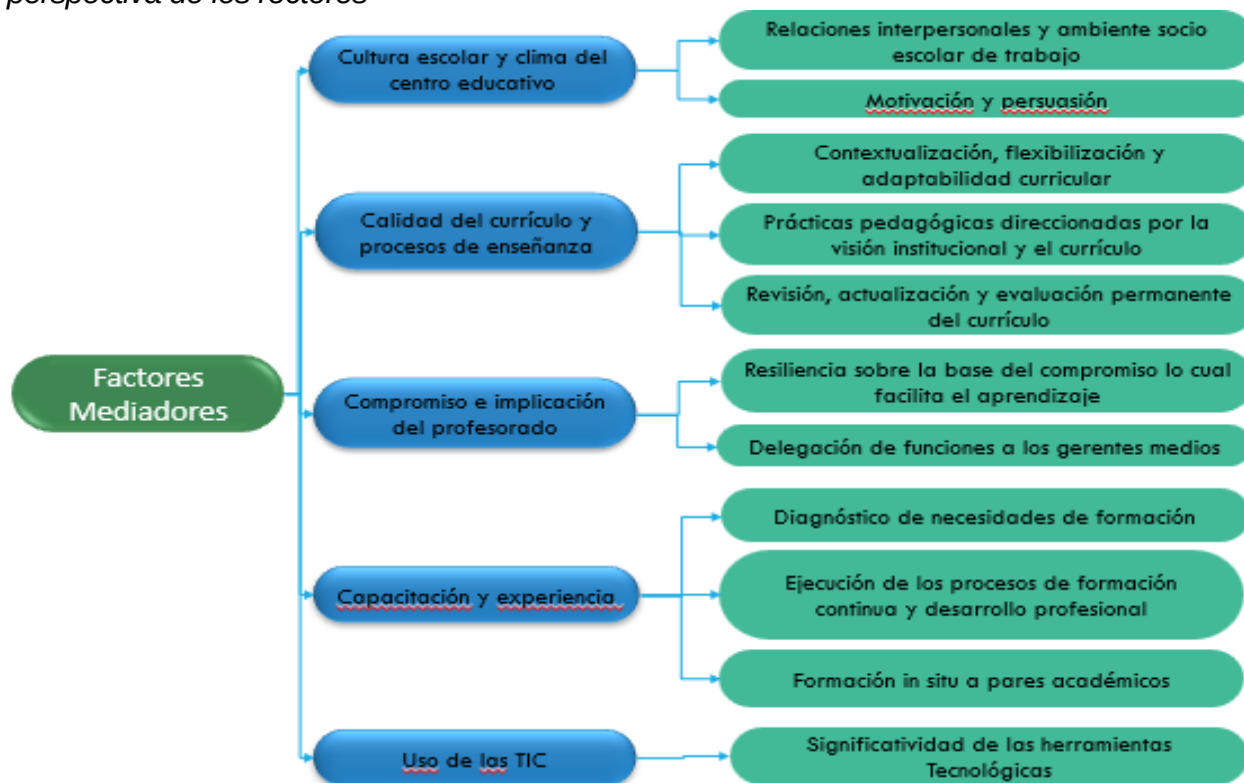
Al respecto, Bolívar (2010a) afirma que *“Apoyar un desarrollo de las escuelas como organizaciones pasa, como línea prioritaria de acción, por la reconstrucción de los centros escolares como lugares de formación e innovación no sólo para los alumnos, sino también para los propios profesores”* (p. 16).

La última subcategoría implica el uso de las TIC, cuya propiedad principal hace referencia a la significatividad de las herramientas Tecnológicas. Esta propiedad nace por la situación pandémica vivida con el COVID-19, pues *“Las tecnologías se convirtieron en nuestra herramienta prioritaria”* tal como lo expresa REC01 y *“la conectividad fue una herramienta vital, para la información de ambas vías”* según lo señala REC03. Según Vargas (2015): *“En este nuevo contexto social el uso de nuevas tecnologías, pasan a ser elementos determinantes en las relaciones que establecen las personas en los escenarios educativos, con el entorno social y cultural que les rodea”* (p. 66). Ello implica que la tecnología y la conectividad configuran los nuevos escenarios educativos, así como los procesos de enseñanza y aprendizaje.

A continuación, se presenta la Figura 2 en la cual se sintetiza lo planteado anteriormente con respecto a las subcategorías y propiedades de la categoría factores mediadores desde la perspectiva de los rectores.

Figura 2

Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores mediadores desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

Finalmente, se analiza la categoría emergente denominada factores moderadores desde las perspectivas de los rectores. De acuerdo con la información obtenida, se reconocen tres (3) subcategorías que fueron denominadas: (a) Metas compartidas, (b) coherencia de planes y políticas, y (c) Relación escuela comunidad. Con respecto a las metas compartidas, se infirieron dos (2) propiedades vinculadas los fines institucionales, colectivos y personales que hacen referencia a los procesos relacionales, actitudinales-valorativos y cognitivos. La primera se relaciona con la motivación y estimulación para alcanzar las metas institucionales y personales cuyo origen se encuentra en los episodios verbales realizados por los sujetos participantes, a saber: REC01 menciona que como líder direcciona a los profesores “motivándolos en el ejercicio de la docencia para alcanzar las metas esperadas”, además manifiesta que “Las metas de la organización se analizan y perfilan para ser lideradas con el personal adecuado, previa motivación de las metas que se quieren alcanzar y los objetivos institucionales”. Mientras que REC02 indica que, en la consecución del propósito, resalta el

“alcance de las metas institucionales y personales con relación a su quehacer institucional”. Asimismo, REC03 menciona que los docentes deben realizar un plan de área donde *“se establecen unas metas para cada período en que se divide el año lectivo”*, también señala que pone en práctica con los docentes varios aspectos entre los cuales se encuentra *“alentar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa para la consecución de sus metas”*.

La segunda propiedad, establecimiento de relaciones de colaboración, de compromiso de participación, de motivación y aportación en el trabajo colectivo, se vislumbró a partir de los siguientes episodios verbales: REC01 afirma que *“se constituyen equipos por conjunto de grados y áreas, ...y se estipulan compromisos de participación en todos los departamentos. Con esto se logra el trabajo colectivo y sobre todo una gran motivación, donde los integrantes de cada equipo hacen sus aportes”*. En este mismo orden de ideas, REC02 señala que *“Al definir los roles claramente y lo importante de los aportes brindados por cada integrante del equipo, se fomenta las relaciones de colaboración y se arraiga el compromiso de cada uno de los participantes en la toma de decisiones, en la adopción de propuestas o en la solución de cualquier tipo de problemática”*. Al considerar estos episodios verbales se evidencia la importancia que tiene la asignación de roles a partir de los cuales se acuerdan los compromisos para el trabajo colectivo y se logra motivar a los miembros de cada equipo, considerando la importancia de los aportes y de la participación en la toma de decisiones y en otras actividades institucionales, fomentándose las relaciones de colaboración. Bolívar (2010a) menciona que *“para mejorar el aprendizaje y resultados de los alumnos se debe mejorar el desempeño del profesorado. Dicho desempeño está en función de la motivación y el compromiso, la capacidad o competencia y las condiciones en que trabajan (p. 19).*

La subcategoría denominada coherencia de planes y políticas se estructura de la propiedad relacionada con la aplicación de planes de inclusión y mejoramiento sobre la base de la autoevaluación. De las entrevistas a los sujetos participantes se recogen dos episodios verbales que dan cuenta de esta propiedad, por ejemplo, REC01 señala que *“se preparan temáticas o planes individuales de ajustes razonables (PIAR) para atender los procesos de inclusión”* y REC03 afirma que *“En la institución se hace para cada una de las áreas de gestión lo que se denomina la autoevaluación institucional que se realiza mediante un instrumento emanado por el Ministerio de Educación Nacional, ahí se determina las falencias y debilidades que conducen en la formulación de un plan de mejoramiento”*. Queda entendido entonces,

que existe una relación entre las políticas educativas emanadas por el órgano ministerial y la planificación que se realiza a nivel institucional, considerando lo estipulado en la normativa legal vigente.

La relación escuela comunidad es una subcategoría conformada por cuatro (4) propiedades. La primera se intitula compromiso en la participación de la comunidad en función de las metas institucionales, la cual se infirió a partir de los episodios verbales de los sujetos participantes: REC01 quien señala que el propósito institucional es la búsqueda de la calidad educativa para lo cual se ilustra a todos los miembros de la comunidad para *“generar compromisos en todos los estamentos Institucionales que garanticen la permanente participación de todos los actores de la comunidad educativa”*, y REC02 manifiesta que la relación con la institución debe ser amigable donde los miembros deben mostrarse *“dispuesto a recibir la participación de los vecinos, gremios y demás sectores para sacar adelante las metas trazadas”*. Estos resultados concuerdan con el planteamiento de Lucena (2022) quien afirma que: *“El líder ha de realizar una búsqueda permanente de relaciones estrechas con toda la comunidad educativa basadas en la complementariedad, confianza y colaboración”* (pp. 308-309). Esto se vincula con la siguiente propiedad en relación con la atención de las necesidades y problemas de la institución y la familia.

Atención a las necesidades y problemas institucionales y familiares es una propiedad naciente que toma en consideración la diversidad como recurso, tal como lo menciona REC03, que puede *“contribuir inclusive en la solución de los problemas que presenta la escuela”* donde *“puede contribuir con capacitaciones como efectivamente hacemos, a que al interior de la familia puedan fomentar unos valores que permitan la solidez de la misma”*. Esta propiedad se vincula de manera complementaria con la coherencia de planes y políticas referidas a la inclusión y planes de mejoramiento.

La propiedad generación de espacios para el intercambio y socialización de experiencias institucionales significativas encuentra su génesis en los episodios verbales realizados por dos sujetos participantes. Al respecto, se toma en consideración lo expresado por REC01 en cuanto a la conformación de redes de comunidades de aprendizajes donde *“se generan espacios pedagógicos para presentar y socializar experiencias significativas exitosas, en las cuales invitamos a otras instituciones educativas”*, mientras que REC03 afirma que *“El intercambio de experiencias significativas, prácticas y cultura institucional, pueden constituirse*

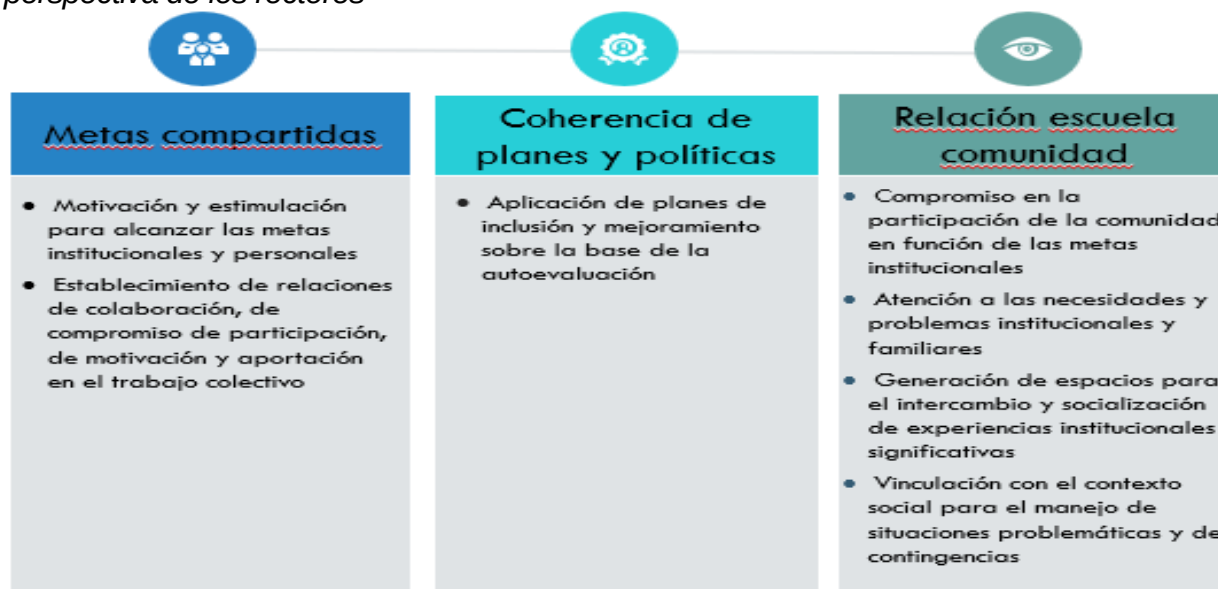
en un buen insumo que permita la conformación de redes colaborativas que permita el mejoramiento en la consecución de los objetivos institucionales”. Resultados similares obtuvo Lucena (2022), quien expresa que “los hallazgos manifiestan los beneficios de promover comunidades profesionales de aprendizaje como nueva forma de reconfigurar las escuelas y lograr la mejora de la práctica educativa” (p. 308).

Finalmente, por medio de los episodios verbales expresados por los rectores se pudo generar la propiedad vinculación con el contexto social para el manejo de situaciones problemáticas y de contingencias. Para ilustrar lo dicho, se toma como referente lo expresado por REC02: *“las autoridades locales nos han colocado en un estado de contingencia permanente, lo que nos obliga a rodearnos de toda la comunidad educativa para manejar las situaciones que se generan y se pueden considerar contingencias”*. Aunado a ello, REC03 indica: *“son tan diversos en credo, costumbres, nivel educativo, oficios y profesiones lo que hace de esta diversidad un gran recurso que puede contribuir inclusive en la solución de los problemas que presenta la escuela”*.

A continuación, se presenta en la Figura 3 una síntesis de lo planteado anteriormente con respecto a las subcategorías y propiedades de la categoría factores moderadores desde la perspectiva de los rectores.

Figura 3

Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores moderadores desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

Ahora bien, considerando la perspectiva de los docentes y coordinadores, en cuanto a los factores contextuales también se subdividieron en internos y externos (ver Tabla 6 en el Anexo A – 2). En los primeros, factores contextuales internos, se reconocen las características del líder como un factor categorial primordial, cuyas propiedades están vinculadas con la inteligencia contextual, comunicación efectiva, rol político del director, estilos de liderazgo democrático, conocimiento y formación permanente, ética y valores.

La primera propiedad se denominó inteligencia contextual entendida como la capacidad de entender el contexto socioeconómico familiar y a los procesos resilientes propios y de los demás. El sujeto participante DOC401 se refiere básicamente a la *“capacidad de entender un contexto de precariedades socioeconómicas extremas, con familias que superan esa condición”* mientras que el sujeto DOC702 menciona *“las condiciones socio familiares, el ingreso económico”*. Al respecto, Camarero, et al. (2020) manifiestan que el *“Equipo directivo y profesorado deben resolver una ecuación difícil: integrar las características económico-culturales especiales, y a veces extremas, de los contextos educativos, con el compromiso orientado hacia la capacidad y motivación de todos los agentes implicados”* (p. 187).

La segunda propiedad se refiere a la comunicación efectiva, a través de la cual se fomenta el diálogo y la comunicación bajo un nivel comunicacional horizontal. Al respecto, el sujeto participante DOC401 señala que el liderazgo escolar del director *“Permite el dialogo y comunicación entre los diversos integrantes de la comunidad”*. Particularmente los sujetos participantes COO602 y DOC702 reconocen la existencia del nivel de comunicación del líder, siendo para el último de tipo horizontal. El trabajo presentado por Fernández y Quintero (2017) también lograron evidenciar una gran capacidad de comunicación en los líderes, quienes referencian a otros autores los cuales señalan que el *“líder logra ejercer una influencia sobre los seguidores a través de la habilidad de la comunicación”* (p. 72).

En cuanto al rol político del director, se define como un factor que se caracteriza por la imparcialidad política a los efectos de evitar la polarización. Sin embargo, aunque pudiera existir previamente tal condición teóricamente, tanto lo político como lo profesional se asocian a la manera de ser del director en relación con su condición personal. Los episodios verbales de los sujetos participantes DOC401 y DOC904 así lo corroboran.

Otra propiedad que se resalta en este trabajo se vincula con los estilos de liderazgo democrático. Se pudo identificar una variabilidad de estilos representados en las dimensiones: diligente, transformacional empático, distribuido y pedagógico. Pont et al. (2009) al referirse a Bartlett quien describe una secuencia de liderazgo con el “director general ejecutivo” en un extremo y el “líder profesional” en el otro, afirman que los “Directores de distintos tipos de escuelas en diferentes puntos de la secuencia exhiben mezclas variadas de atributos entre estas posiciones extremas” (p. 84). Esta misma situación se puede evidenciar en los resultados obtenidos en este estudio, donde los diversos estilos de liderazgos democráticos comparten cualidades comunes.

El liderazgo diligente se caracteriza por la capacidad de tomar decisiones por consenso y en la búsqueda del bien común, poniendo el conocimiento a disposición de la comunidad, con escucha activa, disposición y adaptabilidad al cambio. Esto se apoya en los episodios verbales de los sujetos participantes DOC702 y DOC904 que se ubican en la Tabla 6 del Anexo A-2 referida a la categoría emergente factores contextuales internos y externos de acuerdo con los docentes y coordinadores. Este planteamiento es coincidente con los resultados obtenidos por Lucena (2022) quien pone en evidencia que “la adopción de un enfoque horizontal en la organización escolar por parte del líder educativo..., implica vincular la posición de cada individuo respecto al bienestar común” (p. 307).

El liderazgo transformacional empático con influencia en los pares académicos encuentra su génesis en los episodios verbales de los sujetos participantes DOC803 y COO602. El primero menciona abiertamente que el liderazgo escolar del director es *“democrático y transformacional, porque es capaz de tener empatía e influencia sobre todo el cuerpo docente en todo lo que el trata de plantear, desde luego siguiendo las pautas del consejo directivo y consejo académico”* y, el segundo COO602 lo verifica al afirmar que el director en el ejercicio de este liderazgo muestra *“empatía con los estudiantes y el cuerpo docente”*. Leithwood (2009) expresa que: “El liderazgo transformacional tiene efectos marcados y significativamente directos sobre las condiciones organizacionales” (p. 49). Estas condiciones se refieren a los propósitos y metas, servicios pedagógicos, cultura, recopilación de información, políticas y procedimientos, planificación, estructura y organización. La mayoría de éstas se consideran como subcategoría o propiedad en este trabajo.

Aunado a ello, estos mismos sujetos añaden otros aspectos que caracterizan al liderazgo escolar del director en otra tipología tendente a lo dialógico y compartido. Aquí se reconoció como un liderazgo distribuido porque hace referencia a la capacidad de delegar en otras personas roles, responsabilidades y tareas para el logro de las metas a partir de la motivación de los docentes para que intervengan en los procesos pedagógicos. Una expresión metafórica con respecto a la capacidad de delegar la plantea el sujeto informante COO602, al señalar: *“una sola golondrina no hace verano”, “por muy capaz e inteligente que sea el líder, sin el acompañamiento de otras personas, la institución no producirá los frutos esperados y pronto se agotará y ahogará en la inmensidad de situaciones que existen en la ecuación”*.

Al respecto, Bolívar (2010a) expresa que:

El liderazgo escolar tiene una influencia mucho mayor cuando está ampliamente distribuido entre equipos directivos, profesorado, familias y estudiantes. Hay una relación positiva entre el aumento de la distribución de roles y responsabilidades de liderazgo y la mejora continua de los resultados de los alumnos. (p. 20)

Esto es coincidente con el planteamiento de O'Shea (2021) quien confirma los resultados obtenidos por Harris, Leithwood, Day, Sammons y Hopkins en relación con la visión inclusiva del liderazgo educativo, a saber: *“school leaders should adopt a more inclusive view of instructional leadership that is distributed and understood as a shared activity between multiple stakeholders”* (p. 9). Sin embargo, este tipo de liderazgo depende, por un lado, de que el director tenga la capacidad y disposición para ceder el poder y, por el otro, que los docentes, la familia y estudiantes tengan la disposición para asumir esa responsabilidad y compromiso. El trabajo de Dampson, Havor y Laryea (2018) así lo confirma al concluir lo siguiente: *“It is indicative that the success of distributed leadership depends on whether the head teacher is willing to relinquish power, and the extent to which staff embrace the opportunity to lead”* (p. 84). En este sentido, es necesario que realizar procesos formativos que atiendan lo relativo a la toma de decisiones, el trabajo colaborativo, la motivación y la autonomía pedagógica a los fines de preparar a los diferentes equipos de trabajo para que asuman los roles y responsabilidades en la mejora del rendimiento estudiantil. Es importante que el director comprenda que bajo la situación actual donde abundan las responsabilidades administrativas con énfasis en la rendición de cuentas, es necesario distribuir y compartir el

liderazgo en la realización de ciertas actividades con los diferentes actores académicos: docentes, equipo directivo, consejo académico, padres de familias comprometidos, entre otros. Estas actividades pudieran estar monitoreadas y supervisadas por el propio director a los fines de garantizar su efectiva ejecución en el logro de los objetivos institucionales.

Del mismo modo, dentro de la variabilidad de estilos de liderazgo, se logró reconocer el liderazgo pedagógico. Los sujetos participantes COO501, DOC904 y COO602 lo asocian con la dedicación a la planificación y control de la práctica pedagógica y con ser diligente y orientador con capacidad de trabajar en equipo para el apoyo pedagógico. Por ejemplo, el sujeto COO501 menciona que *“El principal liderazgo que debe tener un director para influir en la mejora del rendimiento estudiantil es el liderazgo pedagógico, antes que el administrativo. Dedicar su mayor tiempo a la planeación y control del quehacer pedagógico de los docentes en el aula de clase”*. Mientras que el DOC904 afirma que *“La diligencia, el trabajo en equipo, la orientación y sobre todo el apoyo pedagógico hacen parte del rol que debe tener un buen director”*, así mismo el sujeto COO602 se refiere a *“Saber trabajar en equipo con la comunidad educativa”*. De manera metafórica, este mismo sujeto señala *“el que no sabe unir a la comunidad en torno a una meta, esparcirá sus potencialidades, haciendo de su institución un mar de confusión”*. Los resultados presentados por Lucena (2022), señalan que *“el director ha de ejercer su labor mediante un liderazgo pedagógico”* (p. 309). Es decir, debe promover una educación *“centrada en las necesidades específicas de cada alumno”* y una educación globalizada *“basada en métodos y prácticas de aprendizaje orientados a la acción dentro de un conjunto global”*. Por su parte Franco (2020) señala que:

El directivo docente debe dar cuenta de una función administrativa, pedagógica y social. Toda vez que debe direccionar los procesos de planificación, organización y control, a su vez que debe procurar por mantener un buen ambiente laboral y dar sus aportes en el campo pedagógico. (p. 270)

Con respecto a la propiedad denominada conocimiento y formación permanente, lo sujetos COO602 y COO501 se refieren al conocimiento y aplicación de las políticas educativas y a la formación continua en aspectos administrativos y pedagógicos para la mejor conducción, orientación y acompañamiento en las diferentes actividades institucionales, así como a la vanguardia en las nuevas tendencias pedagógicas y directrices de los órganos de competencia. COO602 afirma *“Desde el punto de vista*

político, conocer y aplicar las políticas a nivel de educación y a nivel profesional, la preocupación y ocupación de la formación continua en aspectos administrativos y pedagógicos". *"Un líder que esté informado y formado puede conducir la institución de mejor manera, podrá orientar, guiar, acompañar y liderar los eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diversos aspectos"*. Aunado a ello, el sujeto COO501 indica que *"El buen director siempre está a la vanguardia, informándose bien de las nuevas directrices del Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de educación Municipal, como también de las nuevas tendencias pedagógicas publicadas por la comunidad científica en aspectos educativos"*. Pont et al. (2009) indican que *"La evidencia muestra que la formación del liderazgo puede contribuir a moldear el desempeño de los líderes"* (p. 109), de allí la importancia para promover procesos de formación permanentes que permitan al director desarrollar las competencias requeridas como líder escolar, así como encuentre por esta vía un apoyo en el desarrollo de esta carrera.

La ética y valores se constituyen en una propiedad significativa vinculada con las características del líder. Particularmente se refiere al respeto a la diversidad, sentido de pertenencia, honestidad, compromiso y responsabilidad mostrada por los docentes. El sujeto DOC401 menciona el *"Reconocimiento y valoración de la diversidad, sentido de pertenencia de cada uno de los integrantes, ..., honestidad y compromiso"*. DOC803 afirma que *"todo el profesorado muestra esa gran responsabilidad lo que implica que en nuestra institución se mantenga un buen rendimiento estudiantil"*. Y, DOC904 plantea que *"sin maestros comprometidos no podemos tener un buen rendimiento académico de nuestros estudiantes"*. En una investigación realizada por Mora (2019, p. 119) se pone en evidencia también los valores de respeto, la responsabilidad, compromiso y la honestidad.

Otro de los factores contextuales internos se refiere a las condiciones de trabajo. En esta investigación se identificaron tres (3) propiedades para esta subcategoría:

1. Relación entre las condiciones de trabajo y el rendimiento laboral, profesional y estudiantil, que se puede identificar a través de sus dos dimensiones: buenas condiciones y malas condiciones. El sujeto participante COO501 se refiere a la primera dimensión de la siguiente manera: *"es evidente que en donde haya mejores condiciones laborales, ..., el rendimiento laboral y profesional será más provechoso para el"*

rendimiento de los docentes y por ende de los estudiantes". Mientras que el DOC803 menciona *"unas malas condiciones de trabajo siempre van a repercutir de forma negativa en el buen rendimiento académico"*. "Los líderes escolares influyen en ... las condiciones de trabajo de los maestros, quienes a su vez moldean la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes" (Pont et al., 2009, p. 19)

2. Condiciones de infraestructura y dotación, donde los sujetos reconocen la variabilidad dimensional en el rango de: buenas condiciones, pésimas condiciones y condiciones mínimas. En función de lo expresado por los sujetos DOC803 y COO602 se puede interpretar que las buenas condiciones generan un buen ambiente laboral para el cumplimiento de los horarios brindando una educación de calidad, además de mayor satisfacción en el estudiante y motivación para su desarrollo académico las cuales influirán en el rendimiento estudiantil con la potenciación de las asignaturas. En cuanto a las pésimas condiciones, se puede manifestar que es una dimensión originada a partir de lo expuesto por el sujeto DOC803 cuando se refiere a la insuficiencia en espacios para realizar las distintas actividades académicas e incumplimiento de los estándares según la cantidad de estudiantes por salones con efectos en la repercusión en la formación integral y en el desarrollo de sus capacidades cognitivas. Las condiciones mínimas es una dimensión referida por el sujeto DOC904 que alude a las condiciones de infraestructura y dotación mobiliaria que pueden ser aceptables para un buen rendimiento académico y comodidad para el estudiante para recibir las clases. Según Spillane y Ortiz (2019) "La infraestructura educativa es relevante porque puede influir en las prácticas de liderazgo y en las prácticas docentes al estructurar las interacciones entre el equipo docente sobre la enseñanza y los aprendizajes" (pp. 176 – 177).

3. Afectación de la motivación y estado de salud físico y mental por las condiciones laborales inhumanas. De acuerdo con las entrevistas, el sujeto COO501 manifiesta que *"las condiciones laborales son extremadamente inhumanas por la falta de dotación y acondicionamiento físico, donde la principal amenaza son las altas temperaturas causando esto desmotivación... para los docentes"*. Otro de los sujetos, DOC702, alude a *"la motivación personal y profesional, el estado físico, el estado mental, el estado de salud"*, es decir a la salud integral del docente en relación con lo biológico, psicológico y emocional.

La subcategoría convivencia escolar comprende tres (3) propiedades. La primera se refiere a la convivencia con fomento del sentido de pertenencia. Al respecto, el sujeto DOC401 menciona que *“No es meramente un trabajo, es una integración de convivencia en la cual el sentido de pertenencia es fomentado de extremo a extremo”*, además agrega que *“la condición de ser un integrante de la comunidad Sanmateísta es una forma de vida, no es meramente un trabajo”*. Este mismo sujeto menciona que el *“sentido de pertenencia permite legitimidad y compromiso con orgullo”*, aunado a ello alude a la *“pertenencia y pertinencia, compromiso de toda la comunidad, imagen mental de éxito y resultados reales, gran parte de nuestros egresados triunfan”*.

La segunda implica la relación entre los niveles de convivencia y el clima escolar. El sujeto participante COO602 afirma que *“el clima escolar del centro está determinado por los niveles de convivencia, y estos a su vez están relacionados con el cumplimiento de las normas del manual de convivencia”*. La tercera tiene que ver con la actualización del manual de convivencia. Uno de los sujetos, COO501, menciona que es necesario la *“actualización del manual de convivencia para mantener una buena relación entre comunidad y entorno”*.

De igual manera, dentro de los factores contextuales externos (ver Tabla 6) emergieron dos (2) subcategorías relacionadas con la autonomía administrativa-financiera y la aplicación de la normativa reguladora. La primera subcategoría se refiere al manejo de los fondos públicos (recursos) y a la aplicación consciente de la política educativa. Se expresa a través de las siguientes propiedades en su conjunto: (a) Inversión en programas para la calidad y la infraestructura cuya dimensión implica la asignación de cantidad y tiempo de ejecución de la inversión, así como del cuentadante y de beneficiarios. (b) Claridad política para comprender los procesos pedagógicos que están normados. (c) Gestión de la mejora de la institución educativa en su entorno.

En cuanto a la primera propiedad, el sujeto participante DOC702 menciona que el contexto político *“maneja lo concerniente a inversión tanto en programas relacionados con la mejora de la calidad como la infraestructura física de las locaciones”*, asimismo *“definen cuánto y cuándo se invierte en los diferentes programas y quién los maneja y a quién beneficia”*. En la segunda propiedad, el sujeto participante COO501 señala *“Un director que tenga claridad política es capaz de comprender los procesos pedagógicos*

que se establecen en la normatividad y tratar de escoger lo mejor de dichas normas que se orienten a los procesos en el aula”.

La tercera propiedad encuentra su origen en la afirmación realizada por el sujeto COO501, a saber: *“Los factores externos..., tiene que ver con la gestión que se adelante ante las autoridades educativas y ante las asociaciones de padres de familia y comunales para la mejora de la institución educativa en su entorno”.*

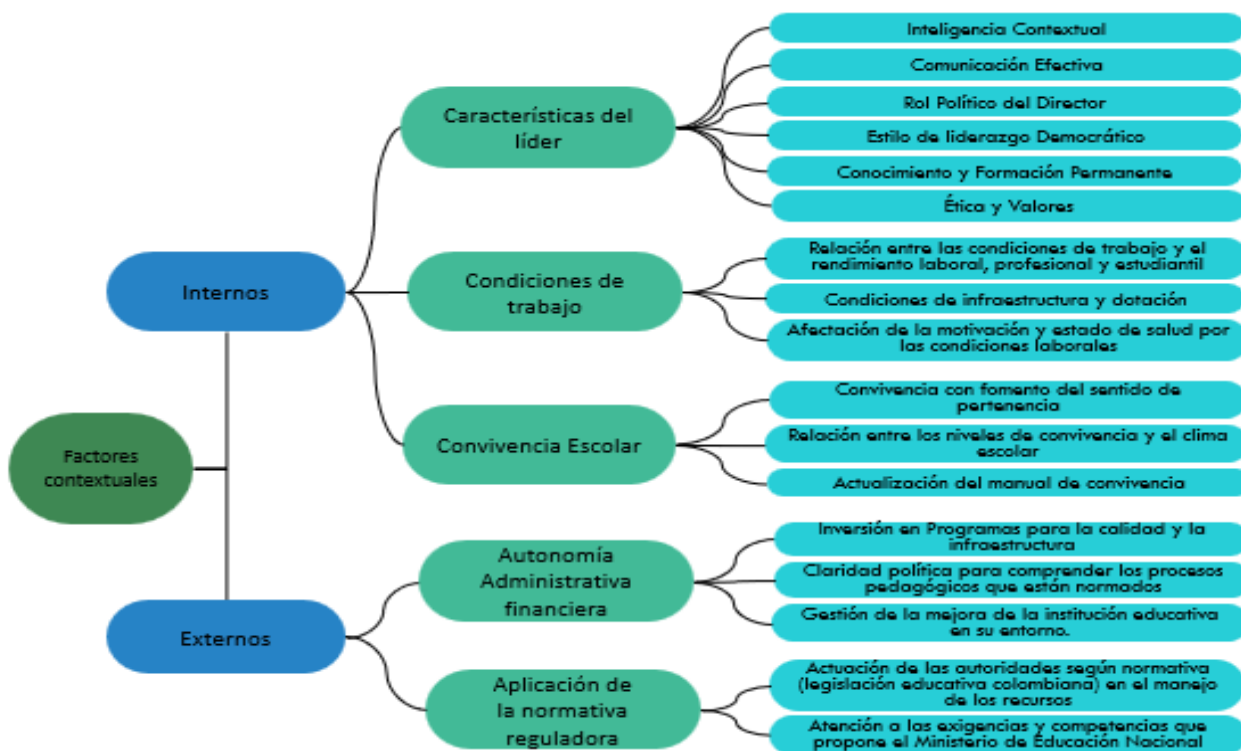
La subcategoría denominada aplicación de la normativa reguladora encuentra su expresión en dos (2) propiedades: (a) Actuación de las autoridades según normativa (legislación educativa colombiana) en el manejo de los recursos cuyas dimensiones atienden a la correcta o incorrecta aplicación de la norma. (b) Atención a las exigencias y competencias que propone el Ministerio de Educación Nacional.

Con respecto a la primera propiedad, el sujeto participante DOC803 manifiesta *“En nuestra institución el directivo docente actúa bajo la normatividad, es decir bajo la legislación educativa colombiana para no caer en procedimientos errados que más tarde vayan a traer consecuencias negativas para el personal docente y comunidad educativa”.* Ese mismo sujeto afirma que *“la mala aplicabilidad de la normativa, en el manejo de los recursos de la institución”.* La segunda propiedad encuentra su origen en la expresión verbal del sujeto participante DOC803 quien señala que *“lo que se busca es siempre estar acorde con las exigencias y las competencias que propone el Ministerio de Educación Nacional”.*

En la Tabla 6 ubicada en el Anexo A-2, se presenta la categoría denominada factores contextuales internos y externos con las subcategorías, propiedades y unidades de análisis respectivas inferidas de las entrevistas a los docentes y coordinadores de las tres (3) instituciones educativas. A continuación, se presenta la Figura 4 en la cual se sintetiza lo planteado anteriormente con respecto a las subcategorías y propiedades de la categoría factores contextuales internos y externos de acuerdo con estos sujetos participantes.

Figura 4

Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores contextuales internos y externos de acuerdo con los docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

Considerando la perspectiva de los docentes y coordinadores, en relación con la categoría emergente factores mediadores (ver Tabla 8 en el Anexo A – 2), se pueden identificar las subcategorías: cultura escolar y clima del centro educativo, compromiso e implicación del profesorado, calidad del currículo y procesos de enseñanza y afectación de la motivación en los estudiantes por las condiciones del contexto y de la institución. En relación con la subcategoría cultura escolar y clima del centro educativo, se evidencian dos (2) propiedades distintivas que se relacionan con relaciones interpersonales y ambiente socio escolar de trabajo, y tipo de clima laboral. Con respecto a la primera propiedad, los sujetos participantes expresan lo siguiente: DOC702 reconoce que dentro de los factores internos se encuentran el “ambiente social de trabajo, relaciones personales con el personal administrativo y docente”. COO501 menciona que: los “buenos ambientes escolares y un clima de buenas relaciones entre los docentes, el rendimiento laboral y profesional será más provechoso para el rendimiento de los docentes y por ende de los estudiantes”. Y, DOC803 señala que “Siempre tenemos momentos para conversar y pasarla bien, generando esto un

clima laboral agradable. Esto permite que el trabajo académico se realice de la mejor manera y se cumpla, influyendo en el buen resultado de los estudiantes”.

De otros episodios verbales de estos sujetos participantes, se puede inferir que es necesario contar con una cultura y clima escolar como aspectos significativos para el desarrollo de los procesos académicos de los estudiantes pues promueven la disposición de los estudiantes para asumir las actividades propuestas. Además, contribuyen a generar una buena actitud, motivación para el cumplimiento de las labores docentes y una mejora del trabajo académico, buen trato hacia los estudiantes y una buena práctica de enseñanza. Esto coincide con Bolívar (2010a) quien manifiesta que “si los profesores son clave de la mejora, los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores” (p. 20).

A partir de los episodios verbales de los sujetos participantes DOC803 y COO501 se origina la segunda propiedad denominada tipo de clima laboral, en la cual se identifican dos dimensiones que representan la variabilidad en rangos opuestos: favorable y desfavorable. Para la primera tipología, clima laboral favorable, halla su razón de ser en los procesos actitudinales positivos que se generan bajo un ambiente ético colmado de valores, principios y sentimientos agradables, los cuales influyen en los procesos académicos y en el rendimientos laboral, profesional y estudiantil. Así lo dejan expresar los sujetos participantes, por ejemplo: DOC803 indica que *“se percibe un clima laboral favorable, hay cordialidad entre docentes, camaradería, esto genera que los docentes lleguemos con buena actitud frente a los estudiantes, y sobre todo motivados a cumplir nuestro deber, notándose una buena actitud y reflejándose el buen trato hacia ellos, la forma en cómo le trasmitimos el conocimiento con estrategias creativas”.*

La segunda tipología, clima laboral desfavorable, se define por las acciones que realiza el director escolar en el inadecuado manejo de los recursos institucionales de acuerdo con lo normado legalmente en Colombia, es decir, se vincula con la mala praxis administrativa del rector. Un episodio verbal que representa lo expuesto fue planteado por el sujeto participante DOC803 quien afirma que *“a veces los rectores están siendo investigados por los entes de control por la mala aplicabilidad de la normativa, en el manejo de los recursos de la institución, esto también genera un mal clima laboral con los docentes”.*

La subcategoría compromiso e implicación del profesorado se estructura de una propiedad denominada compromiso del docente en la formación y la enseñanza. El sujeto

participante COO602 menciona que *“si no existe el compromiso en formar y enseñar por parte de los docentes, los estudiantes no verán la necesidad de aprender y realizar un esfuerzo por adquirir un conocimiento”*. Asimismo, DOC803 afirma que *“si no existiera el compromiso de nosotros los docentes que estamos relacionados directamente al trabajo de aula, a que el estudiante asimile, recepcione de una u otra forma los contenidos, los conocimientos”*. En estos episodios verbales queda simbolizada la importancia del compromiso del docente frente al aprendizaje de los estudiantes, a su necesidad de aprender y a la disposición que debe mostrar el profesor para desarrollar las competencias requeridas por parte del alumnado.

La tercera subcategoría, calidad del currículum y procesos de enseñanza, está constituida por tres (3) propiedades: contextualización, flexibilización y adaptabilidad curricular; revisión, actualización y evaluación permanente del currículo; y uso de la didáctica mediada. La primera propiedad encuentra su origen en los episodios verbales de los sujetos participantes quienes opinan que el currículo debe ser contextualizado, flexible, adaptable y pertinente. Por ejemplo, DOC904 considera que la contextualización del currículo es un componente importante en el mejoramiento académico estudiantil. En este sentido también expresa *“Indiscutiblemente un currículo de calidad y un buen proceso de enseñanza influirán de manera positiva a un rendimiento académico, siempre y cuando hablemos de currículos contextualizados”*. DOC803 al referirse al currículo manifiesta que *“este documento es abierto, está sujeto a cambios de acuerdo con las necesidades educativas de la comunidad estudiantil”*. De igual manera COO501 señala que *“El currículo debe ser pertinente”, “guardar una estrecha relación con el cambio social, cultural y económico en el que se desenvuelve el estudiante”*. COO602 indica que *“En la medida que el currículo esté contextualizado con el medio... se generará una mejora en el rendimiento estudiantil”*. Sumado a estas opiniones, DOC702 al referirse a la organización del aprendizaje comenta que los procesos llevados a cabo implican las *“reuniones que se hacen por departamentos... que tienen como objetivo la organización de los contenidos o saberes que van encaminados hacia la mejora y contextualización de proceso académico de los estudiantes”*, lo que involucra necesariamente el manejo del currículo.

La segunda propiedad denominada revisión, actualización y evaluación permanente del currículo se fundamentó básicamente en la opinión de los siguientes sujetos participantes: DOC401 señala que la calidad del currículo y los procesos de enseñanza influyen en la mejora

del rendimiento estudiantil a través de una constante, *la revisión del currículo y la evaluación permanente, factor establecido desde la línea directiva y compromiso asumido por los integrantes de la comunidad*". DOC702 afirma que *"a través de los avances académicos se actualizan y se retroalimentan los contenidos que hacen parte del currículo de cada institución educativa"* y COO501 argumenta que *"Estos procesos serían la actualización de los componentes del currículo como son: actualización del plan de estudio en sus diferentes aspectos (competencias, derechos básicos de aprendizajes), actualización del manual de convivencia para mantener una buena relación entre comunidad y entorno, también diseñar en común acuerdo con los estamentos de la institución los procesos de evaluación y promoción de los estudiantes"*. En el último caso se asocia como componentes del currículo a otros elementos que regulan la actividad escolar.

El uso de la didáctica mediada es la tercera propiedad de la subcategoría calidad del currículum y procesos de enseñanza. Esta didáctica implica la dirección consciente sobre los contenidos a desarrollar y de los procesos de enseñanza y aprendizaje bajo una adecuada ruta metodológica que se pondrá en práctica, la cual está mediada por el docente y el contexto. El sujeto participante DOC803 indica que *"somos nosotros los que hacemos un trabajo con mucha didáctica en cada una de las áreas donde nos desempeñamos"*, COO501 señala que *"El primer compromiso... es prepararse a conciencia, saber lo que va a enseñar y de qué manera se lo va a transmitir a los estudiantes"* y COO602 afirma que *"En la medida que...los procesos de enseñanza estén mediados por elementos del contexto de los estudiantes se generará una mejora en el rendimiento estudiantil"*.

La última subcategoría de los factores mediadores se refiere a la afectación de la motivación en los estudiantes por las condiciones del contexto y de la institución. La misma está constituida por una propiedad denominada condiciones del contexto y de la institución que afectan a la motivación del estudiante y al aprendizaje, cuyo origen se encuentra en los siguientes episodios verbales de los sujetos informantes: COO501 señala que *"las condiciones... son extremadamente inhumanas por la falta de dotación y acondicionamiento físico, donde la principal amenaza son las altas temperaturas causando esto desmotivación...para los estudiantes"* y COO602 manifiesta que *"El Contexto e infraestructura inadecuada, la sobrepoblación, la dirección institucional y el clima escolar inciden sensiblemente en el rendimiento estudiantil toda vez que afectan la motivación del estudiante,*

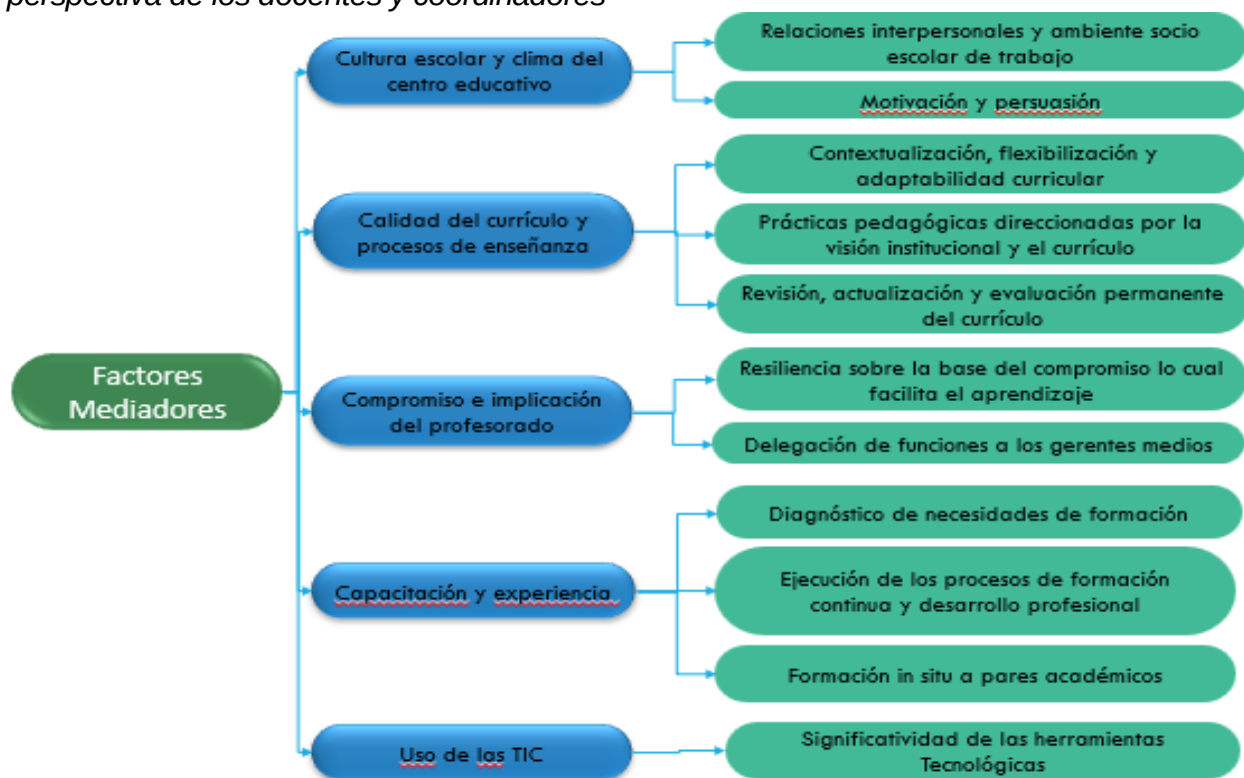
componente importante para el aprendizaje significativo". En este sentido, existen diferentes elementos institucionales y contextuales que pueden afectar a la motivación del estudiante como motor principal del aprendizaje.

En la Figura 5 se presenta una síntesis de lo planteado anteriormente con respecto a las subcategorías y propiedades de la categoría factores mediadores desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.

Continuando con la perspectiva de los docentes y coordinadores, la categoría factores moderadores se estructura en cuatro (4) subcategorías: (a) Condiciones socioculturales, económicas, educativas, tecnológicas, familiares y actitudinales del alumnado. (b) Metas compartidas. (c) Importancia del contexto de inmersión de la institución y los estudiantes. (d) Coherencia de planes y políticas.

Figura 5

Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores mediadores desde la perspectiva de los docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

La primera subcategoría se estructura en cuatro propiedades, a saber: Conocimiento de la población en relación con sus condiciones y calidad de vida, estructuración de la cultura escolar por factores temporales y personales del estudiante, influencia de la situación sociocultural en la toma de conciencia sobre la importancia de la educación y relación entre la condición sociocultural y económica con el rendimiento académico.

El conocimiento de la población en relación con sus condiciones y calidad de vida surge de los episodios verbales de los sujetos participantes DOC803 y COO602. El primero, al referirse a los padres de la institución menciona que *“el 60% o al 70% son de muy bajos recursos, esto implica que muchos no cuenten con el acceso de importantes herramientas de trabajo sobre todo a equipos tecnológicos ni mucho menos a acceso a internet”*, además comenta en relación con las familias que *“sus miembros tampoco cuentan con un empleo digno, sino que viven de la informalidad por lo que no cuentan con el dinero suficiente para una adecuada alimentación donde ingieran las proteínas y calorías que requiere el organismo y así se pueda dar una buena asimilación del conocimiento y un gran nivel de atención dentro del aula”*. De igual manera, COO602 reconoce dentro de los factores *“el conocimiento de la población en relación con las condiciones socioeconómicas de la misma, como también el grupo social en que se desarrolla, la calidad de vida de las familias y el nivel de educación de los padres”*.

En cuanto a la propiedad, estructuración de la cultura escolar por factores temporales y personales del estudiante, tiene su origen en la opinión de los sujetos participantes cuyos episodios verbales dan cuenta de su existencia. Por ejemplo, DOC702 señala que *“la cultura escolar está conformada por una serie de factores contextuales tales como el tiempo dedicado al estudio, el interés por las materias desarrolladas, sentido de responsabilidad por el cumplimiento de las obligaciones escolares, entre otras”*, mientras que DOC803 indica que *“no es un trabajo fácil pero siempre logramos a mantener buenos resultados a pesar de las dificultades, tal vez por el grado de compromiso por cada uno de los docentes”*.

Otra propiedad emergente se relaciona con la influencia de la situación sociocultural en la toma de conciencia sobre la importancia de la educación. Ésta queda claramente definida a partir del episodio verbal del sujeto participante COO501, quien afirma que *“la población estudiantil de nuestra institución se halla en una situación*

sociocultural bastante aceptable, esto hace que tanto padres e hijos tomen conciencia de la verdadera importancia de la educación para la vida personal y social”, además señala que “cuando los padres tienen un nivel educativo favorable se convierten en apoyo para sus hijos en cuanto a la orientación de sus tareas, por lo que esto se convierte en una fortaleza en el proceso educativo”. Aunado a esto, DOC803 manifiesta que las condiciones socioculturales y económicas también generan, “en algunos casos falta de conciencia sobre la importancia de la educación, como también la poca orientación por parte de los padres”.

Haciendo referencia a la relación entre la condición sociocultural y económica con el rendimiento académico, se puede mencionar que esta propiedad se origina de los siguientes episodios verbales: *“En la medida que los estudiantes tengan una condición sociocultural baja o mínima así mismo será su rendimiento académico puesto que carecerá de los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades académicas propuestas”, “el capital cultural de las familias influye positiva o negativamente, porque se convierte en el norte o meta a seguir de cada estudiante. Los niños aspiran a lo que el entorno el inspira” (COO602); “Las instituciones que presentan bajos rendimiento académico en las distintas pruebas internas y externas, la comunidad estudiantil se halla en condiciones bajas tanto socioculturales y económicas, inmersas en un sinnúmero de problemas sociales trayendo consigo desmotivación y falta de orientación en las actividades académicas por parte de sus padres.”, “las capacidades económicas de la familia influyen en el rendimiento estudiantil, no es lo mismo que un estudiante asista a la institución con una óptima alimentación y sus herramientas de trabajo, muy seguramente ese estudiante va a rendir en las actividades escolares, en cambio aquellos estudiantes que asisten a la escuela sin una buena alimentación adecuada por las pésimas condiciones económicas de sus familias, esos estudiantes presentarán una gran desmotivación para estudiar y un bajo nivel de atención.” (COO501); “Esto genera una amenaza en el aprendizaje de los alumnos motivo el que en muchos de ellos se evidencia un bajo rendimiento académico por falta de una buena alimentación, por sus precarias condiciones de vida donde a veces ni siquiera duermen bien” (DOC803).*

Leithwood (2009) afirma que “La cultura educativa familiar tiene efectos significativos sobre las condiciones organizacionales” (p. 49). Este autor denomina

cultura educativa al nivel socioeconómico. Asimismo, indica que “la mayoría de los estudios sobre efectos de la escuela evidencian el rol determinante de la situación económica en la variación de los logros escolares” (p. 52). En este sentido, el capital cultural de las familias influye en el rendimiento académico y en la calidad de vida del estudiante.

La segunda subcategoría, metas compartidas, encuentra su origen en dos propiedades fundamentales. La primera se refiere a la inversión económica, institucional, cultural y familiar en la preparación de los estudiantes para las pruebas estandarizadas. Esta propiedad se focaliza por medio de la importancia académica que representan las pruebas ICFES para la población colombiana, al punto que la mayoría de los padres de familia se comprometen económicamente a sufragar el entrenamiento específico que les permitan alcanzar las metas institucionales, personales y familiares. Al respecto, DOC803 señala que *“los costos de estas pruebas son asumidos por el padre de familia, ellos cancelan todo lo concerniente a la preparación por intermedio de esta prueba como son personal docente, guías de estudio, etc.”*. Aunado a ello, DOC401 al referirse a la oportuna gestión y manejo de recursos financieros y a la participación de los diferentes estamentos institucionales, expresa lo siguiente: *“Pensamos que todos estos factores nos ayudan a mantenernos en buenos resultados en las pruebas internas saber ICFES y también las pruebas externas”*. Asimismo, DOC803 declara que *“Está comprobado que aquellas instituciones donde la comunidad educativa tiene un nivel socioeconómico y cultural más alto, el desempeño de los estudiantes es bastante favorable y dichas instituciones se mantiene con resultados mejores en las pruebas internas y externas”*.

La segunda propiedad referida a las metas de calidad definidas en la planeación institucional por consenso queda evidenciada a través de los siguientes episodios verbales. COO501 enuncia que *“las metas se definen mediante la concertación de los diferentes estamentos de la institución como son Consejo Académico, Consejo Directivo, etc.”*; DOC401 plantea que *“Las metas de calidad se definen en la planeación institucional y en consenso en todos los sectores es acatada, pero se contextualizan y se definen prioridades a partir de la pertinencia al contexto”* y COO602 afirma que *“el que no sabe unir a la comunidad en torno a una meta, esparcirá sus potencialidades, haciendo de su institución un mar de confusión”*.

El Ministerio de Educación Nacional (2008) refiriéndose al PEI como instancia de planeación concertada y organización de los procesos curriculares, de evaluación y promoción, y de convivencia expresa: “Esto fortalece la identidad institucional y brinda las condiciones esenciales para que todos trabajen en una misma dirección: la definida en el Proyecto Educativo Institucional” (p. 16). En este sentido, las metas institucionales deben ser planteadas y consensuadas con todos los estamentos de la institución educativa, bajo el principio de contextualización, y con participación de “directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, egresados y representantes del sector productivo local” (MEN, 2008). Al respecto, Lucena (2022) menciona que “contextualizar el entorno educativo es fundamental para el desarrollo de un liderazgo eficaz” (p. 307). Esto implica que el conocimiento que se tenga sobre el entorno contribuye a identificar las necesidades de la población escolar y de la comunidad en general, lo cual ayuda a plantear metas más reales.

La importancia del contexto de inmersión de la institución y los estudiantes es la tercera subcategoría que se configura por medio de dos propiedades. La primera se refiere a la influencia del contexto familiar, social e institucional de los estudiantes, la cual encuentra su nacimiento en los siguientes episodios verbales de los sujetos participantes: DOC702 quien indica que *“el contexto donde se desenvuelven los estudiantes está constituido por una serie de variables tales como la motivación, acompañamiento de los padres en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, tiempo dedicados a la realización de las actividades académicas, la relaciones parentales, la percepción docente que tienen los estudiantes, las limitaciones al acceso a información para solucionar actividades académicas, el grado de escolaridad de los padres, la cultura de responsabilidad sobre los compromisos, el seguimiento académico por parte de sus acudientes, la falta de conciencia sobre la equidad, la conciencia sobre la importancia de la inclusión”*. Y, DOC401 afirma que *“Otro factor importante que puede afectar el rendimiento estudiantil es el contexto donde se hallan inmersas muchas instituciones educativas, existen contextos donde se presentan una variación de problemas sociales como son: pobreza extrema, bajo nivel educativo de los padres de familia, microtráfico de estupefaciente, violencia intrafamiliar, hogares disfuncionales lo que conlleva que muchos niños no vivan con sus padres biológicos sino con terceros o sus abuelos. Todos*

estos factores afectan considerablemente el rendimiento estudiantil y afectan de alguna manera la imagen mental en los integrantes de la comunidad.”

Estas evidencias permiten inferir que el contexto de inmersión de la institución y de los estudiantes influyen en el rendimiento estudiantil, y cualquier mejora demanda del director escolar un compromiso con la calidad educativa, la pertinencia y la justicia social. Los resultados obtenidos por Lucena (2022) son parcialmente coincidentes en tanto que “ejercer un liderazgo para la justicia social, consigue transformar la escuela en espacios adaptados a todos los estudiantes donde puedan aprender de forma segura y eficaz independientemente de sus condiciones” (p. 307).

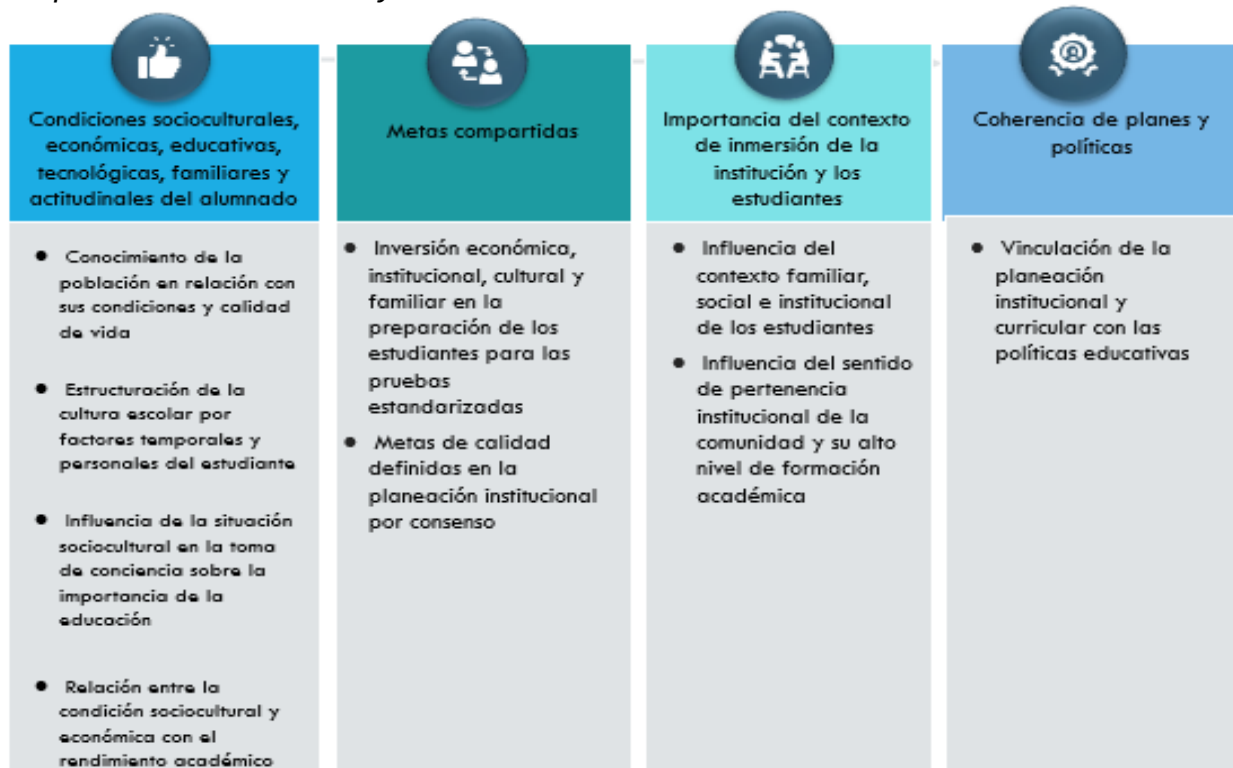
La segunda propiedad implica la influencia del sentido de pertenencia institucional de la comunidad y su alto nivel de formación académica. Al respecto, el sujeto participante DOC401 explica que *“la comunidad educativa tiene sentido de pertenencia por la institución y la comunidad educativa tiene un alto nivel de formación académica, esto nos ayuda en gran medida mantener en los estudiantes una buena imagen de calidad y consigo un buen rendimiento estudiantil”*.

La cuarta subcategoría, coherencia de planes y políticas, se fundamenta en la propiedad relacionada con la vinculación de la planeación institucional y curricular con las políticas educativas. Al respecto, el sujeto participante DOC401 manifiesta que *“La planeación definida en nuestro currículo la vinculamos con las políticas educativas del Ministerio de Educación Nacional”*, también DOC702 menciona que *“Los planes educativos están enmarcados en los programas y políticas educativas del gobierno, las cuales están fundamentadas en metas de mediano y largo plazo del Ministerio de Educación”*, mientras que COO501 afirma que *“Para la mejora del rendimiento estudiantil, se busca año tras año vincular la planeación educativa con la normatividad”* y COO602 señala que *“En el proyecto educativo institucional (PEI) se encuentran las políticas educativas y en los planes de área se concretizan las mismas”*. Todos estos episodios verbales dan cuenta explícitamente de la existencia de esta subcategoría y propiedad.

El siguiente diagrama representado en la Figura 6 sintetiza las subcategorías y propiedades de la categoría factores moderadores desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.

Figura 6

Síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores moderadores desde la perspectiva de los docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

A partir de la información presentada anteriormente se integra los hallazgos de los rectores, coordinadores y docentes para hacer una interpretación integral y holística. Tal como se evidencia en la Figura 7, relacionada con la categoría emergente *factores contextuales internos* de acuerdo con los rectores, docentes y coordinadores, se hace notorio que dentro de la subcategoría características del líder afloraron tres propiedades vinculadas con la ética y valores, la comunicación efectiva y el estilo de liderazgo democrático.

En la primera (letra A.) resalta la ética como elemento que direcciona la actuación del director en los términos de ser el ejemplo por seguir, así como, los valores del respeto hacia la población escolar, comunidad educativa, docentes y planificación institucional, valoración a la diversidad, compromiso docente, responsabilidad, honestidad, sentido de pertenencia y conciencia de la importancia de la labor docente y su impacto en la sociedad. La segunda, con letra B., se define como la continua comunicación con los diferentes estamentos que

conforman a la organización sobre la base del diálogo y dentro de un nivel de comunicación horizontal.

La tercera propiedad está relacionada con el estilo de liderazgo democrático (letra C.), donde la mayoría de los participantes de la investigación reconocen la existencia de un liderazgo distribuido, dialógico-compartido, cuyas acciones son lideradas por un equipo directivo con una máxima instancia decisoria institucional (Consejo Académico) sin que ello represente la pérdida de la autoridad del director como representante legal de la institución, donde se pretenden las mejores prácticas que redundan en los mejores desempeños escolares y orienten los procesos académicos a través del diálogo que conduzca a motivar a los docentes para que gestionen e intervengan en los distintos procesos pedagógicos e institucionales, con capacidad de delegar iniciativas que demandan el acompañamiento de otras personas para la consecución de las metas institucionales en función de los diferentes escenarios y situaciones inmersas en el contexto escolar. Serrano, et al. (2022) obtuvieron resultados similares al preguntar a los docentes sobre estos aspectos. Al respecto señalan que:

El trabajo del líder es promover valores y principios para toda la comunidad educativa, es el pensamiento de los docentes al preguntar sobre esta situación, quienes comparten ideas de lograr que el líder educativo sea un personaje que auspicie el diálogo, motive el desenlace de espacios comunicativos, actúe con eficacia y eficiencia en la toma de decisiones, reconociendo el trabajo de los actores educativos y motivando a que se forme un ambiente de transformación y progreso educativo. (p. 269)

Sin embargo, este liderazgo distribuido se evidenció dentro de un marco institucional de arriba hacia abajo con poca o nula participación de las familias y estudiantes. Bolívar y Maureira, citado por Maureira et al. (2014), mencionan en cuanto a los efectos en el aprendizaje que “éstos son mucho mayores cuando dicho liderazgo está ampliamente distribuido entre equipos directivos, profesorado, familias y estudiantes” (p. 142). En este sentido, se hace necesario que exista una mayor y mejor distribución del liderazgo entre todos los actores escolares a los fines de lograr un impacto positivo en el rendimiento estudiantil.

Dentro de la variabilidad de estilos, algunos docentes distinguen el liderazgo diligente caracterizado por la capacidad de tomar decisiones por consenso y en la búsqueda del bien común, con disposición a la escucha activa y adaptación al cambio, y la habilidad de poner el conocimiento a la disposición de la comunidad. Mientras que otros docentes y coordinadores

coinciden con un estilo transformacional con capacidad empática e influencia en los docentes y estudiantes, siguiendo las pautas del Consejo Directivo y Consejo Académico. También aceptan la existencia de un liderazgo pedagógico, quien se caracteriza por ser diligente, orientador, con capacidad de trabajar en equipo, de apoyar a la pedagogía y saber trabajar con la comunidad. Esta tipología de liderazgo tiende a dedicar mayor tiempo a la planificación y control del quehacer pedagógico de los docentes en el aula.

Esta diversidad de estilos pudiera indicar que la realidad compleja existente en la escuela requiere la afluencia y la complementariedad de diferentes liderazgos dentro del dominio democrático. Maureira, Moforte y González (2014) haciendo referencia a Leithwood mencionan que “se subraya la necesidad de analizar si la suma de todos los liderazgos, desde las diferentes fuentes, se traduce en una variación significativa de la efectividad de la escuela” (p. 147).

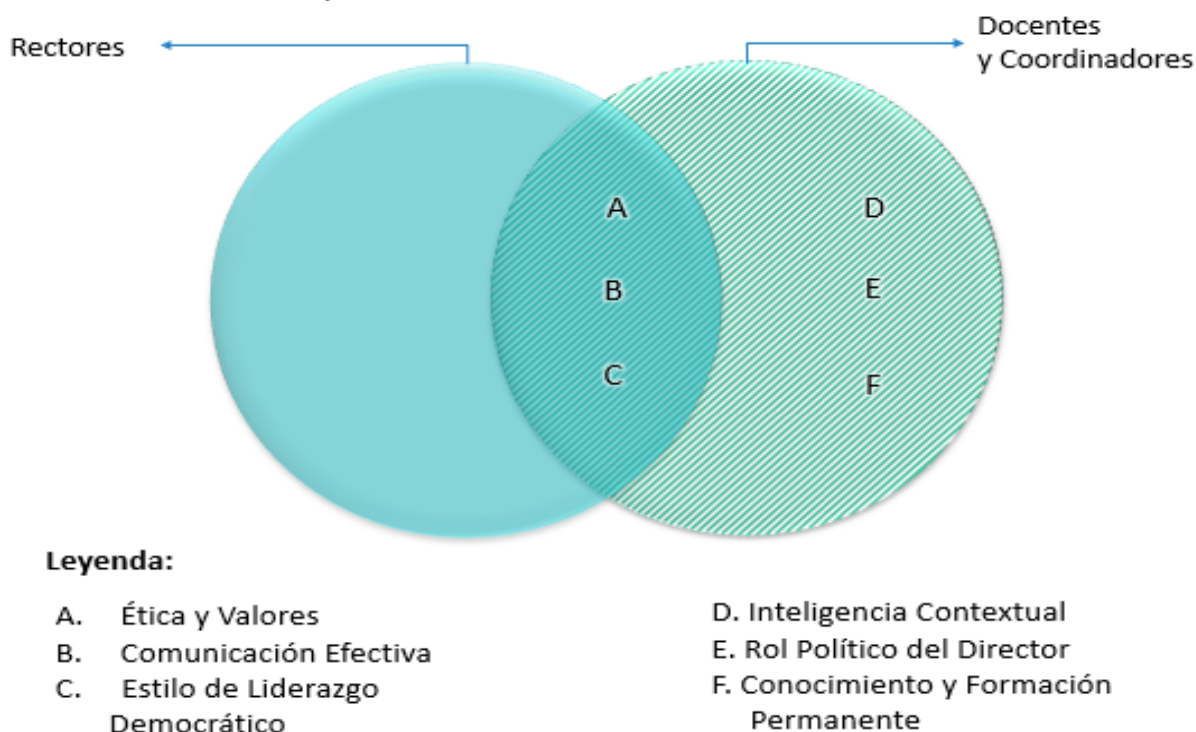
Ahora bien, sólo algunos docentes identifican como características del líder una propiedad vinculada con la inteligencia contextual (letra D) la cual puede ser definida como la capacidad de entender las condiciones sociales y económicas que presentan las familias, así como la posibilidad de superación de las precariedades en el contexto de inmersión. Otros docentes involucran una propiedad relacionada con el rol político del director (letra E) asociado inclusive a la forma de ser del director cuya responsabilidad implica el establecimiento de una posición neutral sin tomar partido sectorizado a los fines de evitar la polarización. Específicamente los coordinadores hacen referencia a una propiedad relacionada con el conocimiento y la formación docente (letra F), la cual implica el manejo consciente de las políticas educativas y profesionales emanadas por los órganos ministerial y municipal, así como de las tendencias administrativas y pedagógicas que le permita al director conducir a la institución de la mejor manera posible, con capacidad para orientar, guiar, acompañar y liderar eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diversos aspectos y escenarios.

De acuerdo con la información integrada obtenida por parte de los rectores, docentes y coordinadores en función de los factores contextuales externos (ver Figura 8), se reconoce una subcategoría significativa desde su propia perspectiva relacionada con la aplicación de la normativa reguladora. Los primeros la conciben desde su rol como director escolar dentro de los procesos gerenciales de seguimiento y control, mientras que los segundos la visualizan en los términos de la correcta aplicación de la norma vinculada con la actuación de las

autoridades en el manejo de los recursos, atendiendo a lo dispuesto por el Ministerio de Educación Nacional en relación con las exigencias y competencias que se proponen.

Figura 7

Categoría emergente factores contextuales internos de acuerdo con la información integrada de los rectores, docentes y coordinadores

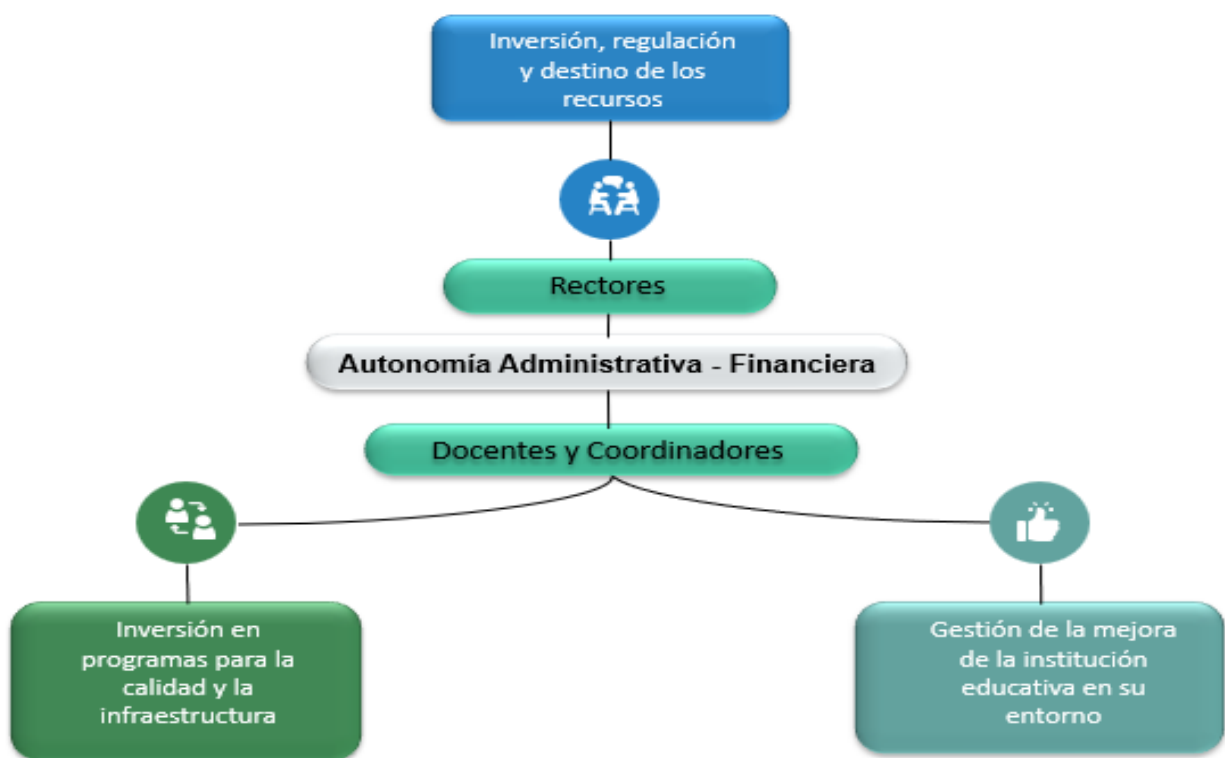


*Fuente: Elaboración del autor

También existe coincidencia parcial en la subcategoría autonomía administrativa - financiera en relación con la inversión de los recursos. En el caso de los rectores, se plantea la administración eficiente considerando la visión, misión y objetivos institucionales para consignar los recursos; es decir, la inversión, regulación y destino de estos se priorizan tomando en cuenta el funcionamiento de la institución, considerando además las necesidades y la resolución de problemas que se puedan presentar durante el año escolar, de tal forma que se genere un impacto positivo en el desempeño docente y, por ende, en el rendimiento estudiantil. Particularmente, los docentes y coordinadores se refieren a la inversión en programas para la mejora de la calidad educativa y de la infraestructura institucional. Aunque plantean esta autonomía en los términos de la gestión de la mejora de la institución educativa considerando en su entorno las autoridades locales y las asociaciones de padres de familia y comunales.

Figura 8

Categoría emergente factores contextuales externos de acuerdo con la información integrada de los rectores, docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

De acuerdo con la información integrada de los rectores, docentes y coordinadores en relación con la categoría factores mediadores (ver Figura 9), se reconoce la cultura escolar y el clima del centro educativo como subcategoría sustantiva. Todos los sujetos participantes reconocen la propiedad referida a las relaciones interpersonales y ambiente socio escolar de trabajo como aspecto medular del clima escolar que garantiza tanto un buen rendimiento estudiantil como un rendimiento laboral y profesional. Esto implica que se hace necesario promover las condiciones adecuadas para la convivencia escolar sobre la base de los valores del respeto, la cordialidad, el diálogo, el consenso, la motivación, la buena actitud, el buen trato, la disposición y el trabajo en equipo.

También ambos grupos identifican la subcategoría compromiso e implicación del profesorado haciendo énfasis en el compromiso del docente frente a la formación, la enseñanza y el aprendizaje. Aquí se resalta la importancia de la labor del docente en estos procesos y en la atención del estudiantado en cuanto a su necesidad de aprender y de adquirir

conocimientos. La diferencia se encuentra en la postura de los rectores en cuanto al establecimiento de la relación entre el compromiso y la resiliencia. El primero genera el segundo y éste retroalimenta y dinamiza al primero. Consecuencialmente, la resiliencia contribuye con las personas a sentirse confiadas y seguras de sí mismas por lo que tienden a ser autónomas e independientes, lo que facilita el aprendizaje y el desarrollo de emociones positivas hacia el aprendizaje y el conocimiento.

Aunado a lo anterior, se evidenció concordancia entre los sujetos participantes en cuanto a la subcategoría calidad del currículo y procesos de enseñanza, cuyas propiedades coincidentes hacen referencia a la contextualización, flexibilización y adaptabilidad curricular, así como, a la revisión, actualización y evaluación permanente del currículo. La primera se relaciona con la reorganización, actualización y modificación del currículo de acuerdo con las necesidades escolares e institucionales, así como de las condiciones del entorno a los fines de responder a la pertinencia curricular en la consecución de la mejora del rendimiento estudiantil. La segunda implica el proceso de autoevaluación, retroalimentación y organización estratégica del currículo en la institución para responder a la estandarización interna y externa vinculada con las competencias que deben desarrollar los estudiantes en el proceso de formación y la consecución de un buen rendimiento estudiantil que será evidenciado a través de las pruebas ICFES.

Figura 9

Categoría emergente factores mediadores de acuerdo con la información integrada de los rectores, docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

En función de la información integrada obtenida de los rectores, docentes y coordinadores, los factores moderadores (ver figura 10) que emergieron abarcan las

siguientes subcategorías: metas compartidas y coherencia de planes y políticas. En el primer caso existe una relación entre las diferentes propiedades emergentes que depende de la planificación institucional por consenso y de la motivación y estimulación para alcanzar las metas institucionales y personales. Esta organización de las acciones permite el establecimiento de relaciones de colaboración, compromiso de participación, motivación y aportación en el trabajo colectivo, donde una de las acciones institucionales se orienta hacia la inversión económica, institucional, cultural y familiar en la preparación de los estudiantes para las pruebas estandarizadas.

Murillo (2008) menciona que:

Investigaciones tanto nacionales como internacionales han encontrado que la existencia de metas claras, compartidas y consensuadas por la comunidad escolar, así como el trabajo colegiado de los docentes -lo que hemos venido llamando Sentido de comunidad- es un factor de eficacia escolar. (p. 20)

En la segunda se plantea la vinculación de la planificación institucional y curricular con las políticas educativas emanadas por el órgano ministerial a partir de la autoevaluación, considerando la normativa legal vigente. En esta planificación se toma en consideración los planes de inclusión y mejoramiento que se realizan en función de las necesidades detectadas. Esto con el fin de alcanzar la mejora del rendimiento estudiantil, de la calidad educativa y del currículo. Murillo (2008) menciona que en su estudio comprobaron que “la existencia de proyecto educativo, es decir, de unos objetivos propios del centro, no sólo está directamente asociado con el rendimiento de los alumnos, sino que también está relacionado con la calidad del currículo, el liderazgo o el desarrollo profesional” (p. 20).

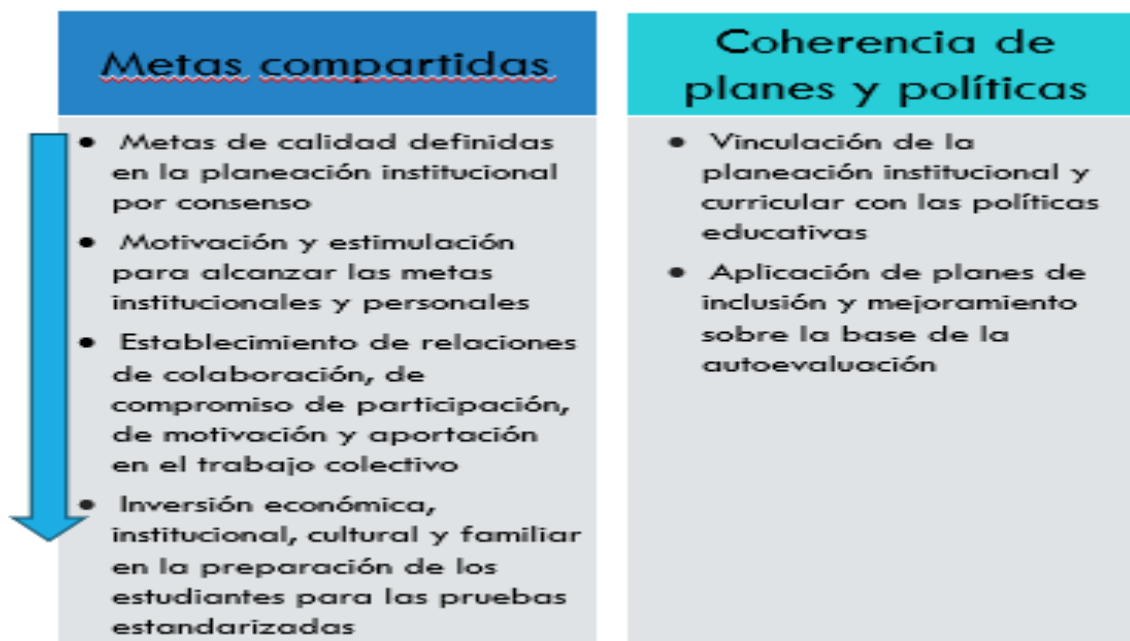
Con respecto al objetivo específico 2 relacionado con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyen con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas públicas municipales, se puede mencionar que se identificaron categorías vinculadas con las cuatro (4) áreas de gestión institucional (directiva, administrativa, académica y comunitaria) propuestas por el Ministerio de Educación Nacional en el Decreto 3782 (2007), las cuales se presentan en las Tablas 14 y 25 de acuerdo con las respuestas de los rectores y, docentes y coordinadores respectivamente. Finalmente, se integra la información obtenida de todos los sujetos participantes.

En relación con las perspectivas de los rectores (ver Tabla 14) se identificaron las

siguientes categorías emergentes vinculadas con la gestión directiva: establecimiento de dirección, desarrollo de personas, rediseño de la organización, medición y seguimiento de los avances educativos, gestión de la contingencia y, acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas. En el caso de la gestión administrativa, se logró reconocer: administración de recursos estratégicos, mientras que en la gestión académica se distinguieron las siguientes: diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo y, gestión de la instrucción y del aprendizaje. Particularmente, en la gestión comunitaria se identificó una categoría vinculada con la gestión del entorno que fue denominada creación de la relación con la familia y la comunidad.

Figura 10

Categoría emergente factores moderadores de acuerdo con la información integrada de los rectores, docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

Algunos de estos aspectos fueron mencionados en las investigaciones de Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006), Horn y Marfán (2010), Bolívar (2010a), Day y Sammons (2014). En el caso del establecimiento de dirección, Leithwood et al. (2006) encuentran en sus investigaciones sobre la comparación de las prácticas básicas de líderes escolares exitosos con prácticas exitosas, que la visión, los objetivos y las expectativas de alto rendimiento se incluyen dentro de esta categoría. Sobre la base de este antecedente, el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE,

2009) la define como “proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas” (p. 25).

Ahora bien, los resultados obtenidos en este trabajo arrojan algunos otros aspectos que no contradicen, sino que pueden ser complementarios a los ya mencionados por otros investigadores. Dentro de la categoría establecimiento de dirección se pueden contemplar seis (6) subcategorías distintivas (ver Tabla 15) que atienden a tal propósito, a saber: (a) acción psico-afectiva sobre el trabajo docente, (b) acción para la consecución del propósito a través del desempeño ético-moral del director, (c) establecimiento de objetivos y metas institucionales con fomento de su aceptación, (d) autoevaluación institucional y planes estratégicos situacionales y, (e) planificación institucional basada en proyectos.

La subcategoría denominada acción psico-afectiva sobre el trabajo docente se estructuró sobre la base de dos (2) propiedades relacionadas con el fomento de la consciencia sobre la trascendencia e impacto social del docente y la concientización sobre el trabajo docente por vocación de servicio y realización personal. Ambas encuentran su génesis en los episodios verbales realizados por el sujeto participante REC01 quien menciona que *“lo importante es sentar las bases y concientizar a los docentes acerca de la importancia de la labor docente y su impacto en la sociedad. Que no se vea el trabajo docente como cualquier trabajo en busca de lucro económico, sino como una vocación de servicio y de realización personal.”*

Acción para la consecución del propósito a través del desempeño ético-moral del director es una subcategoría que se constituyó de tres (3) propiedades, a saber: (a) actuación ética y modelaje de comportamiento moral, (b) incorporación de la moral en el marco de planificación del contexto institucional y, (c) incidencia del propósito sobre la moral a partir del respeto de las características de la población escolar y comunitaria destacando el alcance de las metas institucionales y personales en función de su participación institucional. Al respecto, el sujeto participante REC01 señala que *“Como líder siempre direcciono basándome en la ética tratando siempre de ser ejemplo para mis dirigidos...”* Para REC02 *“Un propósito moral debe estar encuadrado dentro del respeto de los diferentes componentes del PEI en especial el sistema de evaluación y promoción institucional y el manual de convivencia”* y *“Cualquier propósito que se quiera incida sobre lo moral debe respetar las particularidades de la*

población escolar y en general de la comunidad educativa, resaltando en la consecución del propósito el alcance de las metas institucionales y personales con relación a su quehacer institucional. Mientras que REC03 indica que “Hay varios aspectos que pongo en práctica con los docentes, como los siguientes: ..., tratarlos con respeto”.

La investigación de Day y Sammons (2014) encontraron que asociado con las diferentes dimensiones (establecer metas y expectativas, recursos estratégicos, planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo docente, garantizar un entorno ordenado y de apoyo) está el entusiasmo, el optimismo, la voluntad y la capacidad de los líderes para predicar con el ejemplo. Esto implica que el desempeño ético-moral del director es una subcategoría significativa que debe ser tomada en consideración en la práctica del liderazgo del director.

En el reporte presentado por Day, Sammons and Gorgen (2020, p. 37) mencionan que los propósitos morales/éticos en acción se evidencia en: diálogo profesional regular sobre la enseñanza y el aprendizaje, fuerte apoyo social en la resolución de problemas (cuidado), objetivos compartidos y responsabilidad colectiva, eficacia individual y colectiva y normas de equidad y justicia. Esto implica que los propósitos deben ser puestos en práctica en el desempeño real del director en los diferentes contextos de actuación escolar.

Otra subcategoría que se incorpora tiene que ver con el establecimiento de objetivos y metas institucionales con fomento de su aceptación la cual presenta dos propiedades a saber: (a) establecimiento, análisis y mejora de metas en cada período del año lectivo para liderar con el personal adecuado previa motivación para lograrlas en función de los objetivos institucionales y (b) establecimiento de altas expectativas misional sobre la base de metas en cada período del año lectivo. Tales propiedades nacen de los episodios verbales de los sujetos participantes REC01 y REC03. El primero expresa que *“Las metas de la organización se analizan y perfilan para ser lideradas con el personal adecuado, previa motivación de las metas que se quieren alcanzar y los objetivos institucionales”* y *“La búsqueda de la Calidad Educativa es nuestro propósito”* y el segundo indica que *“sin perder de vista nuestra función misional en materia de calidad, cobertura y pertinencia.”* y *“se establecen unas metas para cada período en que se divide el año lectivo”.*

Dentro del estudio de metanálisis del liderazgo realizado por Day y Sammons (2014)

identificaron, cinco (5) dimensiones clave que influyen en la promoción de mejores resultados estudiantiles, correspondiendo una de esas dimensiones con establecer metas y expectativas, vinculadas con: establecer la importancia de las metas, asegurar que las metas sean claras, desarrollar el compromiso del personal con las metas. En función de los hallazgos obtenidos en esta investigación, comparativamente con el estudio de Day y Sammons, se puede mencionar que se consiguieron resultados similares en cuanto a esta subcategoría.

Por otra parte, la autoevaluación institucional y planes estratégicos situacionales se constituye en una subcategoría a la cual hacen referencia los tres rectores. De sus episodios verbales se estructuran las dos (2) propiedades fundamentales, a saber: (a) Realización de la autoevaluación institucional por área de gestión realizada por los miembros de la comunidad educativa con la incorporación del instrumento ministerial y el enfoque inclusivo donde se determinan las necesidades, falencias y debilidades con la confirmación de las pruebas estandarizadas. (b) Fomento y apoyo en la realización de distintos tipos de planes institucionales: de necesidades y de acción con participación colectiva, de mejora y de inclusión. Estas dos propiedades encuentran su génesis en los episodios verbales de los sujetos participantes. Particularmente, REC01 manifiesta lo siguiente: *“Realizando un plan de necesidades y de acción, que sale de las autoevaluaciones institucionales, con la presencia de todos los miembros de la comunidad educativa”, “se aplica el proceso de autoevaluación Institucional y se reconfirma con los resultados de las pruebas internas y externas” y “se preparan temáticas o planes individuales de ajustes razonables (PIAR) para atender los procesos de inclusión”*. Asimismo, REC02 señala que la evaluación debe ser real, sincera y puntual *“resaltándose los elementos que tras la evaluación deben mejorarse”*, mientras que REC03 manifiesta que *“se hace para cada una de las áreas de gestión lo que se denomina la autoevaluación institucional” y “se realiza mediante un instrumento emanado por el Ministerio de Educación Nacional”* donde *“se determina las falencias y debilidades que conducen en la formulación de un plan de mejoramiento”*.

Chapman and Sammons (2013) mencionan que la autoevaluación “debería ser una práctica colaborativa que involucre las opiniones de las partes interesadas y debería incorporar reflexiones actualizadas anuales sobre el impacto de las acciones de la escuela en sus alumnos” (p. 10). Este impacto debe traducirse en la mejora del rendimiento estudiantil como elemento medular de la práctica del liderazgo del director escolar.

Con respecto a la subcategoría denominada planificación institucional basada en proyectos se puede afirmar que se estructuró sobre la base de dos propiedades. La primera, evaluación, diseño y organización de planes institucionales y de áreas específicas, encontró su nicho en el episodio verbal del sujeto participante REC02, quien señala que “En los espacios destinados para la planeación institucional se evalúan, se planea, y se organizan los planes a nivel institucional y de áreas específicas” y la segunda denominada incorporación de los procesos institucionales en el plan de estudios del Proyecto Educativo Institucional se originó de lo comentado por el sujeto participante REC03 el cual expresó *“estos procesos institucionales se organizan y están incluidos en el Proyecto Educativo Institucional en el aspecto conocido como plan de estudios”*.

La última subcategoría emergente se refiere al fomento del gobierno escolar, cuya propiedad se denominó: favorece la participación y toma de decisión respetando las instancias respectivas. La misma encuentra su origen en el episodio verbal del sujeto participante REC01 quien manifiesta que sobre el *“acercamiento de la comunidad educativa a la institución y esto lo logramos mediante la implementación de...proyecto de democracia donde la principal finalidad es la participación democrática para el apoyo del proceso educativo escolar”*.

En la investigación realizada por Rojas (2019) se menciona que “es preciso aclarar que toda la institución educativa debe organizar un gobierno para la participación democrática, de conformidad con lo que se establece en la ley 115 de 1994, ley general de educación” (p. 42). La democratización de la escuela necesariamente pasa por un proceso de formación de sus actores académicos y sociales que permita conocer y ejercitar la democracia como forma de vida. De allí la importancia de generar proyectos vinculados con este aspecto que fomente la participación y la toma de decisión de los diferentes miembros de la comunidad educativa en función de cada estamento institucional.

El siguiente diagrama representado en la Figura 11 sintetiza las subcategorías y propiedades de la categoría establecimiento de dirección desde la perspectiva de los rectores.

Figura 11

Categoría emergente establecimiento de dirección desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

La categoría emergente denominada desarrollo de las personas (ver Tabla 16) se conformó a partir de cuatro (4) subcategorías, a saber: (a) motivación al logro, (b) construcción del conocimiento y desarrollo de las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, (c) potenciar las capacidades del liderazgo resiliente y, (d) formación permanente del docente y metas de desarrollo profesional. La primera hace referencia al esfuerzo que cada estamento vinculado con la institución educativa realiza para la consecución de las metas deseadas. Específicamente, se constituye en dos propiedades relacionadas con la motivación en cada estamento y la persuasión para la búsqueda permanente de las altas expectativas. Esta subcategoría tiene su génesis en los episodios verbales del sujeto participante REC01 quien considera la *"motivación como pilar fundamental en cada estamento"*, asimismo, señala que *"hemos utilizado en todos los procesos la persuasión y la búsqueda permanente de la Calidad Educativa en todas las áreas"*. De hecho, menciona que como líder direcciona sobre la base de la ética *"motivándolos en el ejercicio de la docencia para alcanzar las metas esperadas"*.

Llama la atención que en las investigaciones realizadas por Leithwood et al. (2006) mencionan las tácticas que emplean los líderes que pueden influir de manera directa sobre sus seguidores, donde pueden ser subsumidas dentro de las cuatro (4) prácticas básicas de liderazgo: establecer direcciones, desarrollar a las personas, rediseñar la organización y manejo del programa de enseñanza. Estos autores aluden a la taxonomía de tácticas

presentadas por Yukl y Chávez, siendo una de ellas la persuasión racional, entendida como el uso de argumentos lógicos y pruebas fácticas. En esta investigación se encontró que tanto la motivación como la persuasión son dos aspectos significativos. La motivación colectiva en diferentes espacios y ambientes de la organización y la persuasión para la búsqueda de las altas expectativas se constituyen en patrones comportamentales característicos de la buena práctica del liderazgo.

La segunda subcategoría denominada construcción del conocimiento y desarrollo de las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, se estructuró sobre la base de dos (2) propiedades. Una se trata del establecimiento de la relación entre metas y conocimiento, y la otra con el desarrollo de conocimiento y habilidades sobre la base de las emociones positivas para la consecución de metas. Los episodios verbales de los sujetos participantes así lo evidencian. Para la primera, por ejemplo, REC02 señala la existencia del *“vínculo entre el conocimiento y la realización de las metas institucionales, sin el primero es imposible plantear caminos que conduzcan a las metas planeadas”*. En el caso de la segunda, REC03 afirma que *“el desarrollo de emociones positivas hacia el aprendizaje y el conocimiento, ...favorece en un entorno escolar o en cualquier organización que sus integrantes puedan desarrollar conocimiento y habilidades, que les permiten no solo conseguir sus metas personales sino también las que se traza la organización a que pertenecen”*.

Potenciar las capacidades del liderazgo resiliente es una subcategoría vinculada con la anterior. Se configuró a partir de las siguientes propiedades: (a) promoción del compromiso y la resiliencia para la consecución de metas institucionales, y (b) fomento de la resiliencia, autoconfianza y aprendizaje. La primera propiedad encuentra su génesis en los episodios verbales de REC02 quien menciona que *“el compromiso por sí solo genera el entendimiento de que lo proyectado no siempre resulta como lo planeamos, lo hace emerger la resiliencia en quien tiene bien arraigado el compromiso en la realización de las metas institucionales”*, además, señala que *“el compromiso genera resiliencia, son inseparables”*. La segunda propiedad nace de manera explícita a partir del episodio verbal del sujeto participante REC03 quien esgrime que *“La resiliencia hace a las personas mucho más seguras consigo misma y esto facilita el aprendizaje y el desarrollo de emociones positivas hacia el aprendizaje y el conocimiento”*. Esto implica que existe una relación entre estos tres conceptos que derivan en

la construcción del conocimiento. En la investigación realizada por Day, Sammons and Gorgen (2020) afirman que:

Los líderes escolares más exitosos son... flexibles en lugar de dogmáticos en su pensamiento dentro de un sistema de valores fundamentales que incluye la persistencia, la resiliencia y el optimismo, [y] tales rasgos ayudan explicar por qué los líderes exitosos que enfrentan condiciones desalentadoras a menudo son capaces de seguir adelante cuando hay pocas razones para esperar progreso. (p. 37)

Las mismas condiciones adversas influyen en las actitudes y emociones del director escolar, motivándolo a la observancia de la realidad desde otra perspectiva, a la búsqueda de información y de otras alternativas de solución que le permitan salir adelante para alcanzar sus metas personales e institucionales. Tales acciones derivan en el aprendizaje de nuevos conocimientos, disposiciones y compromisos que le generan un pensamiento más profundo, abierto y flexible.

La última subcategoría tiene que ver con la formación permanente del docente y metas de desarrollo profesional, la cual se origina de dos propiedades. La primera se refiere a la evaluación de las necesidades, formación permanente y planteamiento de metas para el desarrollo profesional por exigencia social. Esta propiedad surge de los siguientes episodios verbales de los sujetos participantes: REC01 menciona que *“aplican encuestas y consultas direccionadas a buscar necesidades de aprendizaje”* para luego *“poner en práctica los procesos de formación y desarrollo profesional”*. REC02 afirma que *“Nuestra sociedad... nos obliga a una formación permanente y a plantearnos metas necesarias para un buen desarrollo profesional”*, además, agrega que *“el día a día nos exige estar en constante mejora”*.

La segunda propiedad concierne al fomento de los espacios de socialización, formación y desarrollo profesional dentro de la institución. Esto se puede evidenciar a través de los episodios verbales de los sujetos participantes. Por ejemplo, REC01 manifiesta que *“los programas de formación que pocas veces son promocionados por el Estado, sino que son logrados acosta por el mismo profesorado”*, asimismo, indica que se les brindan los *“espacios a los docentes para que socialicen propuestas que ellos quieran desarrollar y así pongan en prácticas sus conocimientos al servicio de la comunidad educativa”*, mientras que REC03 expresa que *“Los programas de formación y desarrollo profesional le deben servir a quienes lo adelanta, para que con su conocimiento especializado puedan contribuir a la consecución de metas de aprendizaje en los entornos escolares, ya sea contribuyendo a la capacitación*

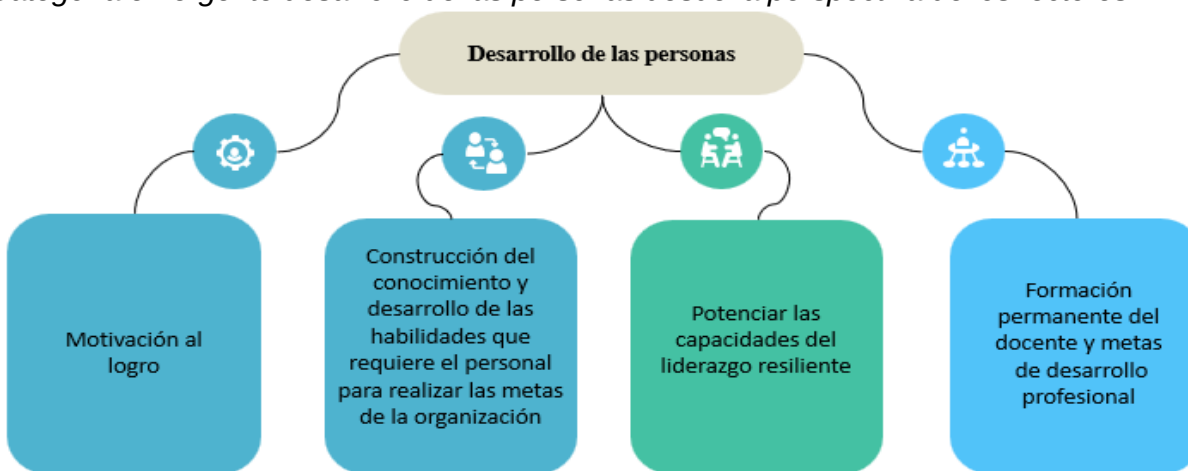
de los colegas docentes y llevando a la práctica el cúmulo de conocimiento”.

En el metanálisis del liderazgo realizado por Day y Sammons (2014) identificaron cinco (5) dimensiones clave que influyen en la promoción de mejores resultados estudiantiles, siendo una de ellas la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente. Según el estudio, los líderes deben asegurar un enfoque intensivo en las relaciones de enseñanza-aprendizaje, promover la responsabilidad colectiva y la rendición de cuentas por el rendimiento estudiantil y bienestar, y proporcionar consejos útiles sobre cómo resolver problemas de enseñanza. El director como líder escolar debe promocionar e impulsar estos espacios de socialización, formación y desarrollo profesional en la institución para el análisis, la discusión y reflexión de los aspectos coyunturales vinculados con las necesidades reales de los docentes en cuanto a la gestión del aprendizaje, didáctica de la especialidad y los problemas de la enseñanza, entre otros.

A continuación, se presenta el diagrama que sintetiza las subcategorías y propiedades de la categoría desarrollo de las personas desde la perspectiva de los rectores (ver Figura 12).

Figura 12

Categoría emergente desarrollo de las personas desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

Otra categoría emergente se relaciona con el rediseño de la organización (ver Tabla 17). Ésta se conformó a partir de las siguientes subcategorías: (a) creación de las condiciones de trabajo, (b) convivencia y manejo de conflictos, (c) construir una cultura colaborativa, (d) fomento del liderazgo distribuido, (e) establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre las instituciones educativas.

La creación de las condiciones de trabajo es una subcategoría que se estructuró sobre la base de tres (3) propiedades, a saber: (i) uso de perfiles profesionales para ubicar al docente en el área de su formación y mayor desempeño, asignar funciones, aprovechar el potencial laboral y productivo, (ii) gestión y procura de las condiciones óptimas de trabajo, de las herramientas y recursos necesarios para realizarlo, y (iii) coordinación y organización de los procesos académicos y administrativos en contingencia por concertación de las diferentes perspectivas.

La primera propiedad de esta subcategoría nace de los episodios verbales de REC01 quien afirma que *“Es muy importante analizar los perfiles del personal y asignar funciones relacionadas con su mayor desempeño y formación, para buscar explotar así su mayor potencial laboral y productivo”* y de REC03 declara que pone en práctica con los docentes algunas acciones entre ellas *“ubicarlos en las áreas de acuerdo a sus perfiles, para que se encuentren en el lugar correcto y a gusto”*.

Con respecto a la segunda propiedad se origina de los episodios verbales de los tres (3) sujetos participantes. Particularmente, REC01 menciona que *“gestiono continuamente ante las autoridades competentes recursos para la mejora institucional, para que hallan condiciones de trabajo óptimas como son el alcance a las tecnologías, materiales didácticos, para alcanzar en los docentes una gran motivación”*, asimismo, señala *“que estas condiciones incidan de manera positiva en el desarrollo de su quehacer pedagógico y alcanzar el desarrollo máximo de sus capacidades profesionales.”* Mientras que REC03 procura *“darles las herramientas necesarias para realizar su trabajo y evitar por todos los medios que no haya una justificación para no asumir compromisos, alentar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa para la consecución de sus metas, ofreciéndole oportunidades de crecimiento y brindándole actividades de integración”*. Aunado a esto, REC02 reconoce que no existen las condiciones de trabajo y declara *“En nuestro sistema educativo actual no se tienen las condiciones ideales, más que todo cuando lo vemos desde las condiciones locativas. Faltan espacios, y si existen no están al 100% óptimo, siempre hay falta de condiciones de infraestructura o de logística que generan la sensación de no estar en ese sentido en condiciones ideales”*, pero manifiesta que existen aspectos que compensan tales condiciones adversas las cuales se vinculan con las buenas relaciones, el trabajo en equipo y el dialogo permanente.

La última propiedad de esta subcategoría se fundamenta en el episodio verbal de REC01 quien expresa que *“en el caso de las dificultades presentadas por el COVID – 19, ..., direccioné los procesos mediante la concertación desde diferentes tipos de vista”*, además, menciona que *“se organizaron horarios de trabajo de manera virtual para estudiantes, docentes y padres de familia”*.

Sobre la base de lo expresado anteriormente, se puede inferir que el análisis de los perfiles docentes relacionados con la formación y desempeño puede contribuir de manera significativa desde dos perspectivas: (a) en la asignación de sus funciones a los efectos de la búsqueda del mayor potencial profesional y laboral que lo conduzca a una mayor productividad y, (b) en la asignación del lugar correcto para que haga el trabajo de manera correcta porque siente gozo con lo que está realizando. Por otra parte, las evidencias muestran que las condiciones de trabajo las crean los propios directivos a través de las buenas acciones y decisiones que impacten directamente sobre el quehacer docente, su motivación, compromiso, desempeño y el desarrollo máximo de sus capacidades profesionales a los fines de la consecución de las metas propuestas. Ahora bien, independientemente que no existan las condiciones ideales relacionadas con la infraestructura o la logística, concurren en estos ambientes escolares aspectos compensatorios que si bien no las sustituyen pueden contribuir en el buen desempeño docente. El establecimiento de las buenas relaciones laborales, el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva, la organización proyectiva son algunos aspectos que afectan positivamente la labor docente.

La subcategoría denominada convivencia y manejo de conflictos se compone de tres (3) propiedades: (a) mejora de las relaciones interpersonales a través del respeto, trabajo en equipo, diálogo permanente y concertación, (b) fomento del logro del buen clima laboral sobre la base de los valores, los derechos y las buenas relaciones interpersonales en función de los objetivos institucionales y, (c) manejo del conflicto que contribuya al mantenimiento favorable del ambiente y de las relaciones personales mediante el respeto, el trámite de las diferencias, el diálogo y la concertación. La primera se basa en los episodios verbales del sujeto participante REC02 quien expresa: *“hay elementos que se intentan compensen lo anterior; como las buenas relaciones, el trabajo en equipo, el dialogo permanente y acciones que mejoren las relaciones interpersonales”*, mientras que REC03 señala que *“...se logra..., mediante el respeto a cada uno de los miembros de la organización y...el diálogo y la*

concertación". La segunda encuentra su origen en la opinión de los tres rectores: REC01 manifiesta que es muy importante "Propender por las buenas relaciones interpersonales", REC02 señala que es necesario "*Mantener las buenas relaciones interpersonales... entre todos los estamentos de la comunidad educativa*", asimismo, indica que "*Hay condiciones necesarias para tener un buen clima escolar, y algunas dependen directamente de condiciones de convivencia escolar*". REC03 expresa que es fundamental "*mantener un buen clima laboral, teniendo como eje principal el respeto a la persona, respetar sus derechos*", también señala que "*Un buen clima laboral es fundamental para el logro de los objetivos institucionales*". La tercera tiene su génesis en los siguientes episodios verbales de los sujetos participantes: REC03 hace referencia a "*concertar y conciliar aquellas situaciones que puedan propiciar fricciones y malentendidos que puedan deteriorar las relaciones interpersonales.*", además, señala que el buen clima laboral se logra "*mediante el trámite de las diferencias*". Y, REC02 expresa que es necesario "*Resolver situaciones que generen inconformidad...para mantener el mejor de los ambientes.*"

Tomando en consideración estos hallazgos, se puede inferir que la convivencia escolar depende de las relaciones interpersonales que se presenten entre los actores académicos, las cuales pueden afectar el buen clima institucional. Es de vital importancia que el director promueva las mejores relaciones entre el personal docente sobre la base de los valores del respeto, el trabajo colaborativo, el consenso y la comunicación eficiente, así como también, del manejo de conflictos donde se gestionen las diferencias. En el estudio de metanálisis del liderazgo, Day y Sammons (2014), lograron identificar la dimensión denominada garantizar un entorno ordenado y de apoyo, vinculada con: proteger el tiempo del maestro, garantizar rutinas de disciplina consistentes, identificar y resolver conflictos de forma rápida y eficaz. Esta dimensión clave influye en la promoción de mejores resultados estudiantiles. De manera comparativa, estas propiedades son también examinadas en esta investigación en las subcategorías creación de las condiciones de trabajo, convivencia y manejo de conflictos.

Construir una cultura colaborativa es una subcategoría que se compuso de tres propiedades. La primera intitulada generación de la comunicación efectiva y permanente con la comunidad educativa encuentra su nacimiento en los episodios verbales de REC01 quien manifiesta que "*Es importante estar en continua comunicación con el Consejo Directivo y*

todas las organizaciones de padres de familia y estudiantes”, aunado a ello, también expresa que utiliza la publicación y difusión de los documentos para “generar un ambiente de...comunicación eficiente con toda la comunidad educativa”.

La segunda se trata de la organización y conformación de equipos de trabajo colaborativos con roles definidos en proyectos interdisciplinarios que permitan generar aportes, la cual se estructuró sobre la base de los episodios verbales de dos (2) rectores. En el caso de REC01 hace referencia a los equipos de trabajo colectivos, a los proyectos interdisciplinarios, a la motivación y a los aportes que realizan los miembros del equipo. Las expresiones que dan cuenta de lo señalado anteriormente son las siguientes: *“Durante las semanas de jornadas Institucionales, se conforman equipos de trabajo”, “trabajando los diferentes proyectos de forma interdisciplinaria”, “...se constituyen equipos por conjunto de grados y áreas, dinamizados por Magister”, “Se logra el trabajo colectivo y sobre todo una gran motivación”, “los integrantes de cada equipo hacen sus aportes para el desarrollo de los diferentes proyectos tanto académicos, deportivos y culturales”,* Mientras que REC02 se centra en los roles, los aportes y las relaciones de colaboración. En los siguientes episodios verbales queda reflejado su pensar: *“definir los roles claramente y lo importante de los aportes brindados por cada integrante del equipo” y “se fomenta las relaciones de colaboración”.*

La tercera propiedad denominada generación del compromiso de participación de los actores de la comunidad educativa, se configuró por los siguientes episodios verbales: El sujeto participante REC01 menciona que se *“estipulan compromisos de participación en todos los departamentos”,* asimismo, *“se ilustra a todos los miembros de la comunidad educativa y de esta manera generar compromisos en todos los estamentos Institucionales que garanticen la permanente participación activa de todos los actores de la comunidad educativa”.* Mientras que REC02 expresa que se *“se arraiga el compromiso de cada uno de los participantes en la toma de decisiones, en la adopción de propuestas o en la solución de cualquier tipo de problemática”.*

Todo lo expuesto anteriormente hace reflexionar de manera analítica al investigador que la construcción de una cultura colaborativa por parte del director escolar como líder de la institución demanda, por una parte, una comunicación efectiva y permanente con los diferentes estamentos institucionales pues contribuye con la generación de un buen clima organizacional y, por la otra, el fomento del compromiso de participación de los actores

escolares que les permita asumir diferentes y variadas responsabilidades, roles y tareas específicas para la consecución de las metas institucionales. Esto requiere también que el docente se encuentre altamente motivado para que pueda aportar de manera colaborativa y participar conscientemente en los equipos de trabajo. Pont et al. (2009) afirma que “Si se percibe que las actividades de colaboración son impuestas desde arriba en vez de realizarse por un compromiso real, su eficacia será limitada” (p. 64). De allí que juegue un papel importantísimo y significativo tanto de la comunicación como de la motivación.

La subcategoría nombrada fomento del liderazgo distribuido encuentra su raíz en la propiedad referida al ejercicio del liderazgo democrático distribuido en los diferentes estamentos institucionales que procuran mejores prácticas y adecuado clima de trabajo. Al respecto, el sujeto participante REC01 menciona que en los procesos educativos para el desarrollo de las competencias los docentes están *“constituidos por departamentos en las diferentes áreas del conocimiento, lideradas por un docente y un equipo de profesores”*. También esgrime que *“practicar un liderazgo democrático, sin perder la autoridad como representante legal de la institución es muy fundamental para lograr un clima adecuado de trabajo”*. Aunado a esto, REC02 afirma que *“el equipo directivo lidera las acciones que pretenden mejores prácticas”*. Todas estas evidencias muestran que el director escolar debe modelar prácticas de un liderazgo democrático, pero también fomentar este tipo de comportamiento en las diferentes instancias y niveles de decisión a través del ejercicio permanente donde se logren mejores prácticas docentes con influencia directa en los aprendizajes y en el rendimiento de los estudiantes, además, de lograr un adecuado clima laboral. Al respecto, Bolívar (2010c) menciona que:

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido y de sus decisiones sobre a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención. (p. 84)

Otra subcategoría encontrada en este estudio se refiere al establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre las instituciones educativas. La misma se vincula con la gestión del entorno que se concibe desde la gestión directiva enmarcada, tal como lo propone Leithwood et al. (2006), en la categoría rediseño de la organización y, de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (2008) en el área de gestión directiva cuyo proceso se vincula con las relaciones con el entorno. Se constituye

en dos (2) propiedades. La primera se refiere al establecimiento de la relación interinstitucional para la generación de espacios pedagógicos que permitan la presentación, intercambio y socialización de experiencias significativas, prácticas y culturales con el fin de lograr los objetivos comunes. Los sujetos participantes dan cuenta de esta propiedad, por ejemplo, REC01 menciona que *“se generan espacios pedagógicos para presentar y socializar experiencias significativas exitosas, en las cuales invitamos a otras instituciones educativas como Ferias de la ciencia, Concursos de matemáticas, Ferias de Emprendimiento, Festival de Teatro, encuentros Culturales y deportivos, entre otras”*. Mientras que REC02 indica que las instituciones deben conocer la realidad propia y las necesidades existentes lo que permite una *“relación en doble sentido, que a la final conduce a beneficio de todas las partes”* y, REC03 manifiesta que el *“intercambio de experiencias significativas, prácticas y cultura institucional, pueden constituirse en un buen insumo que permita la conformación de redes colaborativas”* para *“la consecución de los objetivos institucionales”*.

La segunda propiedad se relaciona con el reconocimiento de las necesidades propias y de otras instituciones con el fin de presentar mecanismos para su abordaje. Los episodios verbales del sujeto participante REC02 así lo evidencia al señalar que *“Conociendo las necesidades de otras instituciones se puede contribuir de forma asertiva para ayudar a disminuir esas necesidades que tienen otras instituciones y proponer mecanismos para abordar las situaciones de necesidad”*, asimismo, menciona que es importante permitir *“que otras instituciones conozcan nuestra realidad y necesidades”*.

Sobre este aspecto, Pont et al. (2009) mencionan que:

Colaboración con otras escuelas: esta nueva dimensión de liderazgo debe ser reconocida como una función específica para los líderes escolares. Puede aportar beneficios para los sistemas escolares en su conjunto, más allá de los estudiantes de una escuela. Pero los líderes escolares necesitan desarrollar sus habilidades para intervenir en asuntos que trasciendan los límites de sus escuelas. (p. 10)

Desde la perspectiva directiva, de arriba hacia abajo, el director escolar como líder institucional debe buscar aliados escolares que brinden el apoyo al establecimiento educativo a través de compromisos y acuerdos interinstitucionales, así como también, buscar contactos dentro de esta relación que sean una fuente de información con interacción periódica, de tal manera que se constituyan en una oportunidad para la

institución educativa (Leithwood et al., 2006). El Ministerio de Educación Nacional (2008) define las relaciones con el entorno como el “aunar y coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir con su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento” (p. 29), incluyendo dentro de un concepto más amplio a los padres de familia, otras instituciones, el sector productivo, entre otros. En esta investigación se evidenció uno de los tipos de relación, interinstitucional educativa, dentro del abanico de posibilidades que se pueden presentar en el entorno.

En la Figura 13 se presenta el diagrama que sintetiza las subcategorías y propiedades de la categoría rediseño de la organización desde la perspectiva de los rectores.

Figura 13

Categoría emergente rediseño de la organización desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

La categoría emergente medición y seguimiento de los avances educativos (ver Tabla 18) implica la evaluación de los resultados de la educación y la rendición de cuentas, así como, el seguimiento a la mejora. La primera subcategoría se compone de cuatro (4) propiedades que en su conjunto refieren a los procesos de evaluación y rendición de cuentas. Una de ellas tiene que ver con la medición de los resultados de la educación, abarcando procesos de inclusión social y siguiendo las orientaciones ministeriales. El sujeto participante REC01 se refiere a esto al mencionar que “la evaluación ocupa un importante lugar en el proceso educativo, pues a través de ella podemos medir... a los resultados de la Educación”, continúa mencionando que “es importante plantear una evaluación Formativa y humanizada que permita y recoja los procesos de inclusión social”.

La segunda propiedad se relaciona con la rendición de cuentas periódicas a la comunidad educativa para presentar logros y resultados en los procesos educativos, los logros y avances en materia de inversión y mejoramiento institucional y las ejecuciones en cada área de gestión. Los episodios verbales de los sujetos participantes evidencian lo planteado como propiedad. Al respecto, REC03 señala que *“El Ministerio de Educación Nacional, ..., crea el documento Orientaciones para la rendición de cuenta del sector educativo, ...emite la Directiva 26 de 2011”*. Asimismo, afirma que *“Periódicamente, una vez por semestre, hago rendición de cuenta a la comunidad educativa presentando las ejecuciones en cada una de las áreas de gestión, mostrando las fortalezas y debilidades con el fin de reafirmar las acciones en el cual nos va bien y corregir todas aquellas acciones en que nos va mal”*. Mientras que el sujeto participante REC01 indica que *“la rendición de cuentas es un proceso de control que nos permite presentar resultados y logros en los procesos educativos”*, además, menciona que *“No solo se dan a conocer en que se invirtieron los recursos sino también los logros y avances en materia de inversión y mejoramiento institucional”*.

Bolívar (2010c) menciona que:

Richard F. Elmore...ha advertido que una política de presión en el rendimiento de cuentas, mediante la responsabilización de los equipos directivos, por sí misma no posibilitará el incremento de los resultados, a menos que se vea acompañada por una inversión sustancial en el capital humano del profesorado. Es decir, aunque el jefe del establecimiento o la administración educativa presionen para el mejoramiento, éste no sucederá, si no hay un cambio en las prácticas docentes y en los modos de organizar el trabajo. (p. 91)

Este modo de organizar el trabajo implica necesariamente crear las condiciones para ello, que incluye: el establecimiento de una visión clara, el desarrollo de las capacidades y motivaciones del docente, la facilitación del apoyo técnico-logístico, el monitoreo continuo, gestión de la mejora de la infraestructura, entre otros aspectos.

Por otra parte, la publicación y difusión de la rendición de cuenta a través de estrategias de comunicación institucional físicas y virtuales es una propiedad que es explicada a través de los episodios verbales del sujeto participante REC01 quien manifiesta que *“se publica el documento de rendición de cuenta en un sitio visible de la institución, todo lo anterior para generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad educativa”*, *“utilizo siempre la difusión a través de los diferentes medios de comunicación, como son las redes sociales, página web de la institución, emisora estudiantil”* y *“se publica el*

documento de rendición de cuenta en un sitio visible de la institución”.

Esta publicación y difusión se basa en el proceso de comunicación, explicación y argumentación de las acciones a la sociedad, relacionadas tanto con el manejo de los recursos financieros como la gestión del establecimiento y sus resultados frente a la prestación del servicio educativo. Los episodios verbales del sujeto participante REC03 confirman lo expresado anteriormente: *“La rendición de cuenta es el proceso en el cual las administraciones públicas del orden nacional y territorial y los servidores públicos comunican, explican y argumentan sus acciones a la sociedad”* y *“la rendición de cuenta va más allá de lo relacionado con el manejo de los recursos del establecimiento educativo y en particular de los fondos de servicio educativos se deben abordar tanto los aspectos financieros como los demás temas relacionados con la gestión del establecimiento y sus resultados frente a la prestación del servicio educativos”.*

Esto se puede corroborar en las Orientaciones para la Rendición de Cuentas del Sector Educativo planteadas por el Ministerio de Educación Nacional (s.f.), donde el proceso se puede visualizar desde una doble vía en el cual el director escolar tiene la obligación de informar y presentar los resultados, logros y avances de su gestión, y los padres de familia y demás ciudadanos tienen el derecho de estar informados, así como solicitar las explicaciones necesarias sobre las acciones realizadas en la administración escolar. Por lo tanto, la rendición de cuenta requiere de una estrategia comunicacional de publicación y difusión que atienda este requerimiento legal, gerencial y social. Esta propiedad encuentra un basamento legal en la Ley 1712 (2014), específicamente en el principio de la divulgación proactiva de la información, la cual se define como:

El derecho de acceso a la información no radica únicamente en la obligación de dar respuesta a las peticiones de la sociedad, sino también en el deber de los sujetos obrelacionados de promover y generar una cultura de transparencia, lo que conlleva la obligación de publicar y divulgar documentos y archivos que plasman la actividad estatal y de interés público, de forma rutinaria y proactiva, actualizada, accesible y comprensible, atendiendo a límites razonables del talento humano y recursos físicos y financieros. (p. 2)

Aunado a ello, la Resolución 1519 (2020) define los estándares y directrices para publicar la información señalada en la Ley 1712 (2014) y los requisitos materia de acceso a la información pública, accesibilidad web, seguridad digital, y datos abiertos. Ambos instrumentos legales deben ser tomados en consideración por parte del director escolar

a los fines de publicar y difundir la rendición de cuentas y otros documentos y archivos que deben ser del conocimiento público con miras de promover y generar la cultura de transparencia en la institución educativa y en la comunidad.

En cuanto a la propiedad denominada transparencia y acceso a la información de manera proactiva encuentra su génesis en lo mencionado en los párrafos previos y en los episodios verbales de los sujetos participantes REC01 y REC02. Particularmente, REC01 expresa que lo dicho anteriormente permite *“generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad educativa”*, mientras que REC02 destaca que *“Tanto la evaluación, como la rendición de cuentas deben ser reales, sinceras y puntuales resaltándose los elementos que tras la evaluación deben mejorarse”*. Esto último implica tener acceso a la información con pleno conocimiento de su veracidad, autenticidad y fiabilidad lo que permite tener confianza en el director escolar al mostrar una información útil, razonada, oportuna y relevante que demuestra la transparencia en el manejo de los recursos institucionales.

La transparencia y al derecho al acceso a la información, están consagrados en la Ley 1712 (2014) donde se establecen los principios (artículo 3) de transparencia, buena fe, facilitación, de no discriminación, de gratuidad, celeridad, eficacia, calidad de la información, divulgación proactiva de la información y responsabilidad en el uso de la información.

Con respecto a la segunda subcategoría denominada seguimiento al proceso de autorregulación se constituye en una sola propiedad referida al seguimiento del plan de mejora el cual es producto de la evaluación. Los episodios verbales de los sujetos participantes así lo evidencian. Por ejemplo, REC01 menciona la importancia de la evaluación y cómo a través de ella se puede *“hacer seguimiento a los resultados de la educación”*. Por otra parte, REC02 indica que *“Se debe proponer un seguimiento posible al plan de mejora que se genera tras toda evaluación sin esto la evaluación sería letra muerta”*.

Según Pont et al. (2009), *“el liderazgo escolar centrado en el establecimiento de metas, la evaluación y la rendición de cuentas puede influir de manera positiva en el rendimiento de maestros y alumnos”* (p. 52). Sin embargo, resulta claro que el solo hecho de hacer este proceso de control no significa que se alcance una mejora en el rendimiento estudiantil. En este sentido, es necesario conocer las fortalezas y debilidades derivadas de la evaluación con el fin de elaborar un plan de mejora que permita reafirmar las

acciones correctas y corregir aquellas que no contribuyen con la consecución de los objetivos institucionales. De esta manera, la propia institución educativa puede regular sus procesos, prácticas y dinámicas académicas y administrativas, hacer el seguimiento requerido en cada acción para identificar las falencias. Sobre este aspecto, vale la pena mencionar que el sistema de rendición de cuentas conduce a la gestión del conocimiento en un esfuerzo por alcanzar los objetivos y la mejora institucional.

En el siguiente diagrama (ver Figura 14) se sintetiza las subcategorías y propiedades de la categoría medición y seguimiento de los avances educativos desde la perspectiva de los rectores.

Figura 14

Categoría emergente medición y seguimiento de los avances educativos desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

La categoría gestión de la contingencia (ver Tabla 19) está conformada por cuatro (4) subcategorías: apoyo al liderazgo distribuido contingente, necesidades desentendidas por autoridades locales, capacidad de innovación y adaptación y estrategia para el manejo de situaciones contingentes. La primera presenta una propiedad denominada conformación de equipos de trabajo y distribución de liderazgo en tareas específicas la cual está evidenciada a través del episodio verbal del sujeto participante REC01 quien menciona que se “*conforman equipos de trabajo liderados por personal previamente seleccionado, para realizar diagnósticos, identificar problemas y aplicar estrategias de solución en medio de la*

contingencia y de la adversidad". Aquí el director durante la pandemia ocasionada por el COVID-19 jugó un rol importante en la conformación de los diferentes equipos de trabajo donde apoyó al liderazgo de los docentes en la realización de diferentes actividades escolares y tareas específicas. Desde la perspectiva del investigador, el director escolar creó un contexto basado en la cultura colaborativa que, de modo indirecto y mediado, pudo influir en los niveles de logro en la realización de las actividades por parte de los estudiantes. Esto fue lo que denominó Hallinger y Heck (citado por Bolívar, 2010c) Modelo de Efectos Mediados donde el director provocó un efecto de goteo sobre las prácticas de los docentes y de los aprendizajes de los estudiantes.

La subcategoría denominada necesidades desentendidas por autoridades locales tiene su génesis en dos propiedades, a saber: (a) situación de contingencia permanente por factor político local y (b) falta de respuesta de las autoridades locales por lo que la resolución de situaciones contingentes queda de parte de las autoridades institucionales. Ambas fueron planteadas a partir de lo expresado por REC02 quien dice *"las autoridades locales nos han colocado en un estado de contingencia permanente"* y *"Las gestiones ante las autoridades locales no tienen eco, por lo que los estamentos del gobierno escolar se convierten en ejes fundamentales para enfrentar estas situaciones"*

La tercera subcategoría se relaciona con la capacidad de innovación y adaptación la cual se constituye con una propiedad que implica la innovación de procesos y estrategias y adaptación al cambio. Al respecto, REC01 indica que *"ya que fueron momentos difíciles sobre todo para el campo de la educación, tuvimos que reinventar los procesos, incluyendo estrategias flexibles"*, además, señala que *"otro aspecto fundamental fue la reestructuración de contenidos académicos acorde al tiempo para la implementación de la educación remota."*

La última subcategoría relacionada con la gestión de la contingencia se denomina estrategia para el manejo de situaciones contingentes. La misma presenta dos propiedades intituladas: (a) apoyo de la comunidad educativa para situaciones contingentes y, (b) inclusión de la modalidad remota y apropiación de las TIC como herramienta principal para el trabajo pedagógico. Para la primera, el episodio verbal del sujeto participante REC02 da cuenta de ello al afirmar que *"En nuestro entorno las autoridades locales nos han colocado en un estado de contingencia permanente, lo que nos obliga a rodearnos de toda la comunidad educativa para manejar las situaciones que se generan y se pueden considerar contingencias (falta de*

governabilidad, falta de materiales de apoyo, falta de personal de vigilancia, falta de personal de aseo).” La segunda propiedad se relaciona con la inclusión de la modalidad remota y apropiación de las TIC como herramienta principal para el trabajo pedagógico. Las evidencias de lo expresado se pueden hallar en el episodio verbal del sujeto participante REC01 quien menciona *“Las tecnologías se convirtieron en nuestra herramienta prioritaria”*, también se demuestra en la opinión de REC03 quien afirma que una situación contingente como la pandemia producto del COVID-19 permitió *“buscar obviamente las mejores estrategias pedagógicas que mejor se adaptaron a los contextos de nuestros niños y sus familias, la conectividad fue una herramienta vital, para la información de ambas vías”*, docentes y estudiantes.

A continuación, se presenta el diagrama representado en la Figura 15 en el cual se sintetiza las subcategorías y propiedades de la categoría gestión de la contingencia desde la perspectiva de los rectores.

Figura 15

Categoría emergente gestión de la contingencia desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

La categoría denominada acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas (ver Tabla 20) se estructuró a partir de dos subcategorías: (a) valoración axiológica de la normativa legal y política pública y, (b) aplicación consciente de la normativa legal. La primera se compone de una propiedad referida al seguimiento de pautas de acción legal según valores universales que encuentra su génesis en los episodios verbales de los tres rectores. El sujeto participante REC02 explica que *“La normativa no se maneja se respeta es por eso que*

seguimos las pautas de la normatividad”, mientras que REC01 admite que durante la pandemia del COVID-19 “se siguieron las pautas sanitarias orientadas por el ministerio de la salud a nivel nacional y municipal” y REC03 acentúa aún más esta peculiaridad al exponer: “nos tocó inicialmente seguimos de las orientaciones emitidas por el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de educación Municipal”, “se buscaba como fin principal preservar la vida nuestra, la de la familia, y por consiguientes la de los miembros de la comunidad educativa” y como fin de la organización “garantizar el derecho, el acceso y permanencia a la educación de nuestros niños y jóvenes”.

La segunda subcategoría referida a la aplicación consciente de la normativa legal se configuró a partir de dos propiedades. Una relacionada con el uso de la normativa legal para el manejo adecuado de los recursos y evitar errores administrativos, por ejemplo, uso de la Directiva 26 de 2011. Esta propiedad se hace evidente a través de los episodios verbales de los sujetos participantes REC01 y REC02 quienes señalan respectivamente que *“Se debe estar al tanto de la normatividad para no caer en errores administrativos que afecten el buen funcionamiento de la institución” y “seguimos las pautas de la normatividad para el manejo adecuado de los recursos”*. La otra propiedad se vincula con el conocimiento acerca de la existencia de documentos legales. Una muestra de esto se evidencia a partir del episodio verbal REC03 quien afirma que *“El Ministerio de Educación Nacional..., crea el documento Orientaciones para la rendición de cuenta del sector educativo, en ese sentido emite la Directiva 26 de 2011.”* La Figura 16 sintetiza las subcategorías y propiedades de la categoría acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas desde la perspectiva de los rectores.

Administración de recursos estratégicos (ver Tabla 21) es una categoría que se constituyó en dos (2) subcategorías: (a) estrategia financiera situacional y, (b) designación, manejo y supervisión de los recursos para la consecución de los objetivos. La primera se compone de tres (3) propiedades fundamentales. Una se refiere a la generación de ambiente de comunicación eficiente, socialización y transparencia de la inversión de recursos, la cual tiene su origen en episodios verbales del sujeto participante REC01 quien afirma *“Es importante estar en continua comunicación con el Consejo Directivo y todas las organizaciones de padres de familia y estudiantes, socializando la inversión de recursos antes de ejecutarlos” y “generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad educativa”*.

Figura 16

Categoría emergente acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

Otra propiedad involucra la priorización concertada de necesidades y problemáticas para la inversión de los recursos según posibilidades de solución y en la búsqueda de impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes. Ésta tiene sus raíces empíricas en los episodios verbales del sujeto participante REC02 quien expresa que es por eso que siguen las pautas *“invirtiendo en prioridades concertadas por el capital humano quienes son los que están directamente relacionados con las necesidades de la institución”* y *“proponen la consecución de mejora en la planta física como también...de materiales didácticos que puedan inferir (sic) de manera positiva en el buen rendimiento estudiantil”*. Además, REC01 indica que *“los recursos se invierten priorizando las necesidades de la institución visualizando que problemáticas se pueden solucionar con dichos recursos para que se dé un impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes”*. La tercera propiedad abarca la regulación de los escasos recursos tecnológicos y financieros administrados para el funcionamiento anual de la institución. Los episodios verbales del sujeto participante REC02 así lo confirma, al manifestar que *“los recursos financieros son pocos y se regulan de tal manera que alcancen para el funcionamiento durante el año escolar”* y *“Los recursos tecnológicos son casi inexistentes”*.

La subcategoría denominada designación, manejo y supervisión de los recursos para la consecución de los objetivos encuentra su foco en tres (3) propiedades. El manejo eficiente de los recursos humanos de la institución educativa y de la localidad es una propiedad que encuentra asidero en los episodios verbales de REC02 quien expresa que *“El personal*

docente y administrativo se maneja de tal manera que se dé la máxima eficiencia posible respetando los tiempos destinados a la atención escolar". *"El recurso que considero estratégico es el personal docente y administrativo unido al recurso locativo"*. Aunado a ello, REC03 también menciona lo relativo a la *"administración eficiente de estos recursos"*.

Designación de los recursos necesarios y apropiados para el desarrollo de los objetivos es la segunda propiedad que encuentra su significado a partir del episodio verbal de REC03 quien expresa *"se hace necesario tener muy presente la visión misión y objetivos institucionales para destinar los recursos necesarios y apropiados para desarrollar estos objetivos"*. La última propiedad sobre la designación de los recursos denominada supervisión del manejo de los recursos por parte de las autoridades siguiendo el control administrativo tiene su génesis en el episodio verbal de REC01 quien afirma que *"aprobados estos recursos, se le da disponibilidad a través de un manual de procedimiento bajo la supervisión del consejo directivo"*

La investigación desarrollada por Day y Sammons (2014), identificaron la dimensión denominada recursos estratégicos, articulada con: utilizar criterios claros que estén alineados con propósitos pedagógicos y filosóficos, garantizar una financiación sostenida para las prioridades pedagógicas. Los hallazgos en esta investigación muestran la importancia del uso de los recursos financieros, humanos, tecnológicos y didácticos para la consecución de los objetivos institucionales relacionados con lo pedagógico y, por ende, el rendimiento estudiantil.

En el siguiente diagrama representado en la Figura 17, se presenta de manera sintetizada las subcategorías y propiedades de la categoría administración de recursos estratégicos desde la perspectiva de los rectores.

La categoría designada como diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo (ver Tabla 22) se estructuró con tres (3) subcategorías: (a) promoción de la construcción, organización y coordinación permanente del currículo de acuerdo con el contexto, (b) organización curricular y pedagógico-didáctica de acuerdo con el contexto y, (c) organización de las prácticas de aula según la visión institucional y el currículo.

Figura 17

Categoría emergente administración de recursos estratégicos desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

La primera subcategoría se origina de dos (2) propiedades básicamente, referidas: (a) al apoyo a la organización de los programas académicos y, de los procesos de evaluación y promoción escolar para alcanzar las metas y, (b) el fomento de la construcción del currículo equitativo dirigido a la formación del ciudadano, que responda al entorno sobre la base de la visión compartida y atienda a la diversidad. La primera encuentra su asidero en el episodio verbal del sujeto participante REC01 quien señala lo siguiente: *“como líder siempre direccionó los procesos..., delimitando los programas académicos, como también los procesos de evaluación y promoción escolar para poder alcanzar las metas de desarrollo institucional”*. La segunda se ubica empíricamente en los episodios verbales de REC02 en el cual expresa *“Nuestra visión nos muestra caminos que ayudan a construir un currículo propio de nuestro entorno”, “construir un currículo especial que considere la inclusión estaría mostrando una exclusión al no manejarse un currículo para todos sin importar la raza, el género, los gustos, el físico” y “El currículo debe perseguir en esencia la formación del ciudadano que visionamos”*.

Pont et al. (2009) afirma que *“Dar a las escuelas una mayor participación en la decisión sobre los currículos parece estar relacionado de manera positiva con el rendimiento estudiantil”* (p. 47). Esto implica que la institución educativa debe gozar de

autonomía que le permita bajo el principio de contextualización generar su propio currículo.

Organización y actualización curricular y de los procesos educativos es una subcategoría que se subdivide en dos (2) propiedades. La primera denominada orientación de la flexibilización curricular y del proceso de adaptación a diferentes entornos con atención a las necesidades de la comunidad, surge de los siguientes episodios verbales: REC01 señala que durante la pandemia *“otro aspecto fundamental fue la reestructuración de contenidos académicos acorde al tiempo para la implementación de la educación remota”*, además, menciona que *“El currículo está en observación permanente, y es modificable de acuerdo a las necesidades de la comunidad”*. La segunda, organización y actualización curricular y de los procesos educativos, se ve reflejada en los episodios verbales de REC01 cuando manifiesta que se *“organizan las mallas curriculares y los procesos pedagógicos”* y *“Esta organización se efectúa al inicio de cada año escolar donde se hacen las respectivas actualizaciones como también recomendaciones a seguir en el proceso educativo”* y REC03 se refiere a *“buscar...las mejores estrategias pedagógicas que mejor se adaptaron a los contextos de nuestros niños y sus familias”*.

La tercera subcategoría, organización de las prácticas de aula según la visión institucional y el currículo, tiene su nacimiento a partir de las siguientes propiedades: prácticas de aula asociadas a la filosofía institucional en función del currículo establecido y direccionamiento de las acciones por parte de las autoridades que pretenden mejores prácticas de aula y provoquen mejores desempeños escolares. Ambas provienen inicialmente de los episodios verbales del sujeto participante REC02, quien afirma: *“Las prácticas de aula son procesos relacionados con la visión institucional, direccionadas y planeadas según el currículo establecido”* y *“el equipo directivo lidera las acciones que pretenden mejores prácticas que redundan en los mejores desempeños escolares”*.

Goldring y sus colegas, citados por Pont et al. (2009), señalan que “los líderes eficaces entienden la importancia del currículum riguroso ofrecido por los maestros y experimentado por los estudiantes, así como las repercusiones de un currículum riguroso en las ganancias en el logro estudiantil” (p. 47). Este currículo riguroso conduce a mejores prácticas que provocan mejores resultados en el rendimiento de los estudiantes. Por otra parte, Day y Sammons (2014) lograron identificar, en el metanálisis del liderazgo

realizado, cinco (5) dimensiones clave que influyen en la promoción de mejores resultados estudiantiles. Una de esas dimensiones tiene que ver con planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo, relacionada con: promover debates colegiados sobre la enseñanza y su impacto en el rendimiento estudiantil, proporcionar supervisión y coordinación activa del programa de enseñanza, observar en las aulas y proporcionar retroalimentación que los maestros describen como útil, asegurar un seguimiento sistemático del progreso de los estudiantes y el uso de los resultados de las evaluaciones para mejorar el programa. Estas acciones se vinculan directamente con las tres (3) subcategorías que emergieron en esta investigación. En la Figura 18 se presenta el diagrama simbolizado en el cual se sintetizan las subcategorías y propiedades de la categoría diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo desde la perspectiva de los rectores.

La categoría nombrada como gestión de la instrucción y del aprendizaje (ver Tabla 23) se vincula con lo referido a las prácticas asociadas a la planificación, control y seguimiento institucional de los procesos y actividades escolares. Se conformó a través de dos (2) subcategorías, a saber: organización de procesos académicos institucionales para el desarrollo de las competencias y el control pedagógico institucional. La primera se caracteriza por presentar dos (2) propiedades: proyección de las actividades anuales para el desarrollo de las competencias y organización de los procesos educativos a través del Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Estudios, las cuales emergieron de los episodios verbales de los sujetos participantes REC02 y REC03 respectivamente. Particularmente, REC02 indica que en las semanas institucionales se elaboran los planes para *“proyectar las actividades a desarrollar durante el periodo lectivo que conduzcan al manejo de las competencias necesarias para que un estudiante sea promovido durante el proceso escolar”*, mientras que REC03 menciona que *“estos procesos institucionales se organizan y están incluidos en el Proyecto Educativo Institucional en el aspecto conocido como plan de estudios”, “plan de estudios que contiene de manera articulada, los contenidos de cada área, su correlación con los estándares básicos de competencia, la metodología y los recursos”*.

Figura 18

Categoría emergente diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

La segunda subcategoría, control pedagógico institucional, se constituyó a partir de dos propiedades: (a) establecimiento de organismo de control de calidad educativa y, (b) seguimiento de los procesos académicos por parte de las autoridades en sus diferentes niveles y planteamiento de estrategias de superación de las dificultades acordadas. Ambas encuentran su origen de los episodios verbales del sujeto participante REC01 quien afirma lo siguiente: *“Se constituye un Organismo de control o Comité de Calidad Educativa”, “se llevan procesos de seguimiento con los departamentos de las diferentes áreas y el Consejo Académico”, “se les delega funciones a los coordinadores académico para que sean ellos los que direccionen los procesos académicos y les hagan seguimiento para detectar fortalezas, amenazas y debilidades” y “en común acuerdo plantear estrategias de superación a las diferentes dificultades”.*

En el siguiente diagrama se sintetizan las subcategorías y propiedades de la categoría gestión de la instrucción y del aprendizaje desde la perspectiva de los rectores (ver Figura 19).

Figura 19

Categoría emergente gestión de la instrucción y del aprendizaje desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

La última categoría se denominó gestión del entorno: creación de la relación con la familia y la comunidad (ver Tabla 24), la cual se estructuró a partir de una propiedad que se intituló proyección a la comunidad, participación y convivencia. Dentro de la perspectiva de la creación de una relación productiva, nace la propiedad designada como apertura de la institución como centro de desarrollo comunal para la mejora de la calidad de vida, empleando las fortalezas de los miembros de la institución y sus relaciones con la comunidad. La misma emerge de los episodios verbales de REC03 quien expone que *"la escuela puede contribuir con capacitaciones...al interior de la familia puedan fomentar unos valores que permitan la solidez"*, *"Aprovechando las fortalezas de los miembros de la institución, sus relaciones con los miembros de la comunidad"*, *"haciendo de la institución un centro de desarrollo de la comunidad"*, *"que la comunidad sienta que las puertas de la institución están abiertas para cualquier reunión o actividad que propenda por el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros del entorno"*.

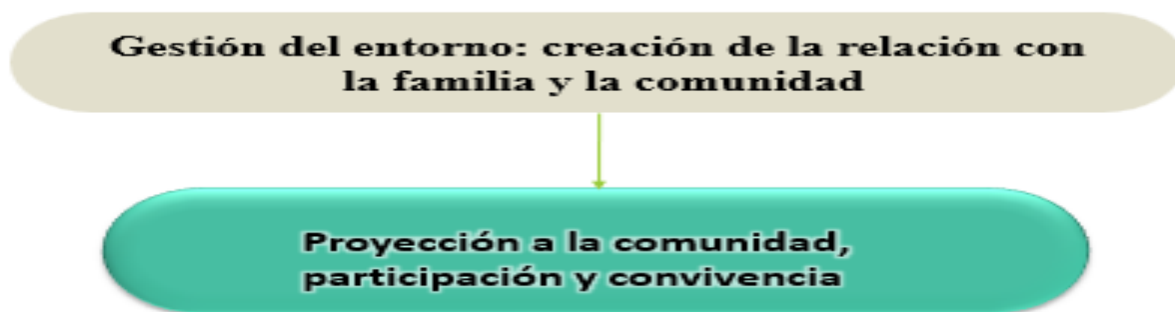
Desde la perspectiva de la conexión, surge la segunda propiedad referida al establecimiento de la relación institución-entorno bajo los valores de amistad, respeto, sinceridad, disposición para la participación en el logro de las metas e implementación de proyectos. Se partió empíricamente de la información obtenida de los tres (3) rectores, cuyos

episodios verbales expresan la relación institución-entorno, por ejemplo, REC02 indica que *“La relación de la institución con el entorno debe ser amigable respetándose los espacios de cada quien y mostrarse siempre dispuesto a recibir la participación de los vecinos, gremios y demás sectores para sacar adelante las metas trazadas”*, mientras que REC03 menciona la existencia de la diversidad de credo, nivel educativo, oficios y profesiones de los padres de familia que *“lo que hace de esta diversidad un gran recurso que puede contribuir inclusive en la solución de los problemas que presenta la escuela”* y REC01 señala lo siguiente: *“Aquí es muy importante el acercamiento de la comunidad educativa a la institución y esto lo logramos mediante la implementación de proyectos deportivos donde se involucren a padres de familia, ... proyecto de democracia donde la principal finalidad es la participación democrática para el apoyo del proceso educativo escolar”*.

A continuación, se presenta el diagrama representado en la Figura 20, donde se sintetizan las subcategorías y propiedades de la categoría gestión del entorno: creación de la relación con la familia y la comunidad desde la perspectiva de los rectores.

Figura 20

Categoría emergente gestión del entorno: creación de la relación con la familia y la comunidad desde la perspectiva de los rectores



*Fuente: Elaboración del autor

Ahora bien, en esta investigación también se lograron identificar las categorías emergentes relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director desde las perspectivas de los docentes y coordinadores. Las mismas se organizaron según las cuatro (4) áreas de gestión (directiva, administrativa, académica y comunitaria) tal como se mencionó anteriormente.

Desde la perspectiva de los docentes y coordinadores (ver Tabla 25) se identificaron las siguientes categorías relacionadas con la gestión directiva: (a)

establecimiento de dirección, (b) rediseño de la organización, (c) desarrollo de personas, (d) gestión de la contingencia y, (e) acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas. Particularmente, en la gestión administrativa se distinguió la categoría administración de recursos estratégicos, mientras que en la gestión académica se reconocieron como categorías emergentes (a) diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo, y (b) gestión de la instrucción y del aprendizaje. En el caso de la gestión comunitaria no hubo ninguna identificación, a partir de los episodios verbales de los sujetos participantes, en relación con los procesos de inclusión social, proyección a la comunidad, participación y convivencia comunitaria, entre otros.

Establecimiento de dirección (ver Tabla 26) es una categoría emergente que se estructuró de cuatro (4) subcategorías, a saber: (a) Fomento del gobierno escolar. (b) Gestión estratégica. (c) Consecución de los objetivos. (d) Orientación de la acción directiva a través del propósito con carácter moral. La primera subcategoría presenta una propiedad orientada a favorecer la participación y toma de decisión respetando las instancias respectivas, la cual se generó a partir del episodio verbal del sujeto participante DOC803 quien menciona que *“El director convoca al consejo académico que es la máxima instancia de la institución y este estamento aprueba todas estas iniciativas que ya son institucionales”*. Aunado a ello, DOC401 expresa que *“la institución educativa siempre busca que la comunidad educativa sea consciente de la importancia de la educación para sus hijos, esto se hace a través de proyectos institucionales, como por ejemplo el desarrollo del proyecto de democracia de manera interdisciplinaria, con esto se busca la participación activa de los padres de familias en cuanto a la colaboración en la parte académica de sus hijos y también que ellos se apropien de las diferentes problemáticas que se puedan presentar en la institución y que puedan afectar el rendimiento estudiantil”*.

El contenido de estas expresiones se encuentra en otros comentarios realizados por algunos otros sujetos participantes, quienes reconocen que el director escolar favorece la participación y toma de decisión en las diferentes instancias institucionales considerando tanto las funciones, responsabilidades, competencias, niveles y ámbitos de acción, pues el gobierno escolar no solamente se circunscribe a la participación de un estamento en particular. En el Congreso Iberoamericano de Educación, Palacios (2010) presentó una ponencia titulada “Educación para la ciudadanía. La democratización de la vida escolar en Colombia: sus

Orígenes, logros y limitaciones”, refiriéndose a este tema expuso que:

Entre los espacios de participación reconocidos por los docentes se destacan algunos establecidos legalmente como el consejo directivo y el consejo académico, otros creados por la Institución como espacio de deliberación e información, como las reuniones por sedes, reuniones generales de docentes, que según los mismos son presididas por el rector o las coordinadoras, y otros espacios exigidos por los profesores como las jornadas sindicales dedicadas a tratar asuntos laborales y de política educativa general. (p. 11)

Al revisar la ley 115 o Ley General de Educación en su artículo 143 (Ministerio de Educación Nacional, 1994) se reafirma el aspecto relacionado con la democratización de la escuela al conceder la participación de los diferentes actores académicos y sociales en el Consejo Directivo. En el artículo se señala que este órgano colegiado de los establecimientos educativos estará integrado por el Rector, dos (2) representantes de los docentes, dos (2) representantes de los padres de familia, un (1) representante de los estudiantes que debe estar cursando el último grado de educación que ofrezca la institución, un (1) representante de los ex-alumnos de la institución, un (1) representante de los sectores productivos. Lo dicho anteriormente se ratifica en el Artículo 21 del Decreto 1860 (1994) por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

La subcategoría denominada gestión estratégica se estructuró sobre la base de las propiedades: (a) diligencia y capacidad de tomar decisiones, y (b) gestión, orientación, acompañamiento y seguimiento de los eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diferentes ámbitos institucionales. La primera es un atributo peculiar que se generó del episodio verbal del sujeto participante DOC904, quien expresó *“la diligencia, es un factor decisivo para tomar decisiones que mejoren el rendimiento académico”*. Esta capacidad de diligenciar es característica de todo buen líder escolar porque implica el esmero y cuidado en la ejecución de algo o el “trámite de un asunto administrativo” (Real Academia Española, 2022) que requiere dedicación, prontitud, atención y perseverancia, cualidades que están motivadas por la caridad y el amor. La debida diligencia requiere de un proceso de priorización (OCDE, 2018) que invita al director escolar a tomar decisiones sobre la base del riesgo que pueda ocasionar y del impacto negativo de la situación, de la acción o influencia de cualquier factor. La segunda propiedad surge de los episodios verbales de los sujetos participantes COO602 y COO501 quienes señalan respectivamente: *“Un líder que esté informado y formado puede*

conducir la institución de mejor manera, podrá orientar, guiar, acompañar y liderar los eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diversos aspectos. De lo contrario, la institución no tendrá brújula, y será como un barco a la deriva” y *“si es un buen profesional hacer un seguimiento continuo en forma concertada para convertir las dificultades en fortalezas”*. Esto requiere que el líder maneje la información necesaria y posea las competencias gerenciales requeridas que lo conduzca a desempeñarse de manera correcta en la búsqueda de la consecución de los objetivos institucionales y en el cumplimiento de su misión social. Para ello, una virtud del líder implica la capacidad de diligenciar y tomar decisiones desde la perspectiva estratégica.

La consecución de los objetivos es una subcategoría que se expresa a través de tres (3) propiedades. La primera se relaciona con el establecimiento de metas, la cual se origina de los episodios verbales de los sujetos participantes DOC401 y COO501. El primero refiere a las *“prioridades definidas”* las cuales se hallan en el horizonte del Proyecto Educativo Institucional. Al respecto menciona que *“Establecer un PEI, con legitimidad e identidad contextual, establecer el horizonte, con el cual se articula un enfoque pedagógico que se integra a múltiples enfoques diversos”*. Mientras que el segundo manifiesta que *“las metas se definen mediante la concertación de los diferentes estamentos de la institución como son Consejo académico, Consejo directivo etc.”* Otra propiedad se relaciona con el incentivo para la consecución de las metas mediante un liderazgo democrático, que tiene su origen en el episodio verbal de COO501, al mencionar que *“La manera de incentivar la consecución de estas metas es dirigir mediante un liderazgo democrático aceptando la postulación de diferentes planteamientos, luego discutirlos de forma razonable y propender para llegar a un acuerdo de la forma más adecuada se puede trabajar para poder alcanzar las metas propuestas”*. La última propiedad vinculada con la integración de la comunidad en torno a una meta, concentrando sus potencialidades, con claridad y precisión, encuentra su raíz en el episodio verbal del sujeto participante COO602 quien señaló *“el que no sabe unir a la comunidad entorno (sic) a una meta, esparcirá sus potencialidades, haciendo de su institución un mar de confusión”*.

Miranda (2016) al referirse al direccionamiento estratégico y el horizonte institucional lo define como *“el componente base alrededor del cual giran los valores, principios, la misión, la visión y la filosofía de los establecimientos educativos y se*

materializa en un elemento fundamental: el Proyecto Educativo Institucional (PEI)". Este proyecto se cristaliza a través del pensamiento y la acción de los miembros de la comunidad educativa que siguiendo las metas y objetivos planteados estructuran y armonizan sus acciones en función del contexto institucional, laboral, profesional y social.

Particularmente, Molina (2000) afirma que la "teoría sobre el establecimiento de metas sugiere que las metas están asociadas con un desempeño mejorado pues movilizan el esfuerzo, dirigen la atención y estimulan la persistencia y el desarrollo de las estrategias" (p. 31). Además, las metas se asocian a las necesidades de las personas las cuales incitan a la motivación. De acuerdo con los hallazgos, la definición de las metas sugiere un proceso de priorización y toma de decisión en función de las aspiraciones de los actores institucionales. También implica un proceso de discusión, concertación y aceptación por parte de los diferentes estamentos, de incentivo para su consecución y de acodar la forma más adecuada que se pueda trabajar para el logro de los objetivos institucionales. Esto implica que las metas y objetivos de la institución son colectivas por lo que requiere de la cohesión grupal. Este mismo autor afirma que:

...la cohesión de un grupo puede influir en el desempeño del grupo, donde los miembros de los grupos cohesivos tienen mayor probabilidad de participar en patrones de conducta coordinados. Los miembros de los grupos cohesivos que trabajan hacia una meta fácil pueden, por lo tanto, ejercer un esfuerzo que va más allá de sus contribuciones individuales esperadas para que se mantenga la buena voluntad dentro del grupo. Si varios miembros lo hacen, incluso las metas fáciles pueden ser asociadas con un alto desempeño del grupo. (pp. 31-32)

Por otra parte, la orientación de la acción directiva a través del propósito con carácter moral es una subcategoría que se estructuró básicamente de una propiedad que implica la antítesis de la buena actuación, con impacto negativo y directo en el ambiente de trabajo, la cual refiere a la mala praxis administrativa del rector por incorrecta aplicabilidad de la normativa en el manejo de los recursos que genera un mal clima laboral con los docentes y consecuentemente afecta el rendimiento estudiantil. El sujeto participante DOC803 da cuenta de esta propiedad al expresar que *"a veces los rectores están siendo investigados por los entes de control por la mala aplicabilidad de la normativa, en el manejo de los recursos de la institución, esto también genera un mal clima laboral con los docentes y trae como consecuencia afectación en el rendimiento estudiantil"*. Este tipo de comportamiento gerencial desmotiva al personal docente a participar en los diferentes proyectos, programas y

actividades institucionales generando sentimientos y actitudes desfavorables a cualquier proceso de construcción de una visión compartida y una misión institucional común dirigida a la formación integral del estudiante bajo valores morales, a la mejora del rendimiento estudiantil y a la consecución de la calidad educativa. En este sentido, la acción del director se manifiesta en un doble sentido, de manera individual al desvalorizar su propia condición como persona, ciudadano y autoridad, y colectivamente al crear una imagen negativa y sentimientos adversos que generan malestar en los otros que no comparten su comportamiento, su juicio y moral. Al respecto, Serrano (2017) manifiesta que:

...el acto de decidir no consiste en un simple proceso racional para elegir una determinada alternativa por su viabilidad técnica; la evaluación de alternativas supone tener en cuenta el grado de desarrollo de las virtudes morales del decisor...; una decisión que se toma por criterios técnicos únicamente, independientemente de que su resultado sea acertado o no, queda mermada en su contenido. Para decidir bien, el directivo debe cultivar la virtud de la prudencia, obteniendo así un conocimiento práctico y específico orientado a la acción... (p. 214)

La acción del director escolar impacta directamente sobre él y los demás, el trabajo que realiza implica una praxis que conjuga reflexión y prudencia, técnica y moral, es decir, supone competencia en el ejercicio de su cargo. En el siguiente diagrama se sintetizan las subcategorías y propiedades de la categoría establecimiento de dirección desde la perspectiva de los docentes y coordinadores (ver Figura 21).

Rediseño de la organización (ver Tabla 27) es una categoría emergente que se caracteriza por presentar cinco (5) subcategorías. La primera denominada relaciones con el entorno para coordinar esfuerzos en la consecución de los objetivos institucionales se conforma a partir de dos (2) propiedades: (a) Conocimiento de las condiciones económicas y sociales de la población estudiantil para planificar acciones psicológicas y didácticas de superación. La misma surgió de los episodios verbales de los sujetos participantes D0C803 y COO602. El primero afirma que *“el hecho de que muchos jóvenes del colegio se encuentran en vulnerabilidad, estratos bajos, zonas definidas, es de pronto una garantía a los resultados”*, además, indica que *“un compromiso que se asume en conjunto tanto de los estudiantes como nosotros los docentes, la institución también asume el compromiso, les da las garantías a los estudiantes, les ofrece aquellas herramientas didácticas pedagógicas, como también orientaciones psicológicas que les permitan a los jóvenes salir adelante”*.

Figura 21

Categoría emergente establecimiento de dirección desde la perspectiva de los docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

Por su lado, el segundo manifiesta que *“el conocimiento de la población en relación con las condiciones socioeconómicas de la misma, como también el grupo social en que se desarrolla, la calidad de vida de las familias y el nivel de educación de los padres”*. (b) Gestión ante los diferentes estamentos para la mejora de la institución educativa, la cual encuentra su génesis en el episodio verbal del sujeto participante COO501 quien atestigua que, como componente externo, tiene que ver con *“la gestión que se adelante ante las autoridades educativas y ante las asociaciones de padres de familia y comunales para la mejora de la institución educativa en su entorno”*. Esto implica, dentro del marco del contexto político y profesional, la manera de cómo se ejerce el liderazgo en la dirección para la consecución de los objetivos institucionales considerando el entorno. Bolívar (2010c) comenta que *“Precisamente, los efectos del liderazgo en la mejora son particularmente más fuertes donde más se necesita, en las escuelas situadas en contextos más vulnerables”* (p. 101). Por otra parte, el planteamiento realizado por Miranda (2016), a partir de la definición de administración estratégica,

...sugiere un trabajo directivo en el cual se privilegien las capacidades de liderazgo y el fortalecimiento de la comunicación institucional, como elementos necesarios para encaminar la organización escolar hacia la consolidación de acciones conjuntas que le permitan planear coordinadamente los procesos para el alcance de los objetivos, asumiendo una visión prospectiva ante las exigencias del entorno cambiante. (p. 8)

El director escolar, en el ejercicio de su liderazgo, debe establecer procesos comunicacionales que le permitan obtener información sobre la realidad estudiantil acerca de

sus condiciones y circunstancias de vida, con la finalidad de planificar acciones tendentes a contribuir de manera permanente con el cambio del estatus quo que presentan en el contexto donde se encuentran inmerso. Además, debe armonizar esfuerzos entre la institución y otros estamentos para lograr los objetivos propuestos en el PEI y demás planificaciones.

La segunda subcategoría intitulada establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre las instituciones educativas que se construyó a partir de la propiedad relacionada con el establecimiento de la relación interinstitucional para la generación de espacios pedagógicos que permitan la presentación, intercambio y socialización de experiencias significativas, prácticas y culturales con el fin de lograr los objetivos comunes. Esta propiedad se formuló a través de los episodios verbales de los siguientes sujetos participantes: DOC702, afirma que el director apoya la comunidad profesional de aprendizaje a través de *“encuentros interinstitucionales, encuentros de pares, y otros que siempre se encaminan hacia el mejoramiento de la calidad académica”* y DOC904 *“El director puede garantizar esta formación a través de espacios pedagógicos e intercambio de saberes con otras instituciones”*.

En este trabajo se asume el concepto de interinstitucionalidad presentado por Duque (2011) el cual:

...hace referencia a la coordinación de actores, a la interacción de instituciones a través de mecanismos de acción conjunta en torno a proyectos comunes, a la formulación, construcción y ejecución colectiva de programas, proyectos y acciones que involucran iniciativas, recursos, potencialidades e intereses compartidos.

Presuponen la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua y el aprendizaje compartido. (Sección I, párr., 1 y 2).

Las relaciones interinstitucionales permiten generar el trabajo colaborativo al poner en práctica acciones, recursos, valores y formas de comportamiento tendentes al logro de los objetivos comunes en el marco de convenios y redes de cooperación liderados por el director escolar. Ello implica asumir ciertos compromisos y responsabilidades entre todos los actores académicos, unificando esfuerzos para satisfacer las necesidades internas y externas.

Convivencia y manejo de conflictos es una subcategoría que emergió de dos propiedades denominadas: (a) Fomento del buen clima laboral sobre la base de los valores y las buenas relaciones interpersonales en función de los objetivos institucionales que fortalezca la motivación, aumente la productividad y mejore el desempeño docente. (b) Fomento del

cumplimiento del manual de convivencia. La primera propiedad se infiere a partir de los episodios verbales de tres (3) sujetos participantes. DOC702 menciona que *“El ambiente de trabajo es el pilar fundamental para fortalecer la motivación del trabajador, una buena relación con los compañeros de trabajo permite al trabajador aumentar la productividad, y esto efectivamente se verá reflejado en la mejora del rendimiento estudiantil”*. COO501 señala que *“Aunque la relación no es directamente proporcional, si es evidente que en donde haya mejores condiciones laborales, buenos ambientes escolares y un clima de buenas relaciones entre los docentes, el rendimiento laboral y profesional será más provechoso para el rendimiento de los docentes y por ende de los estudiantes”*, mientras que DOC401 dice que *“para llevar a cabo el buen desarrollo de sus actividades pedagógicas se organiza por comités, uno de ellos es el comité de bienestar lo cual se encarga de organizar un cronograma de fechas de cumpleaños de docente, directivos y personal administrativo para resaltar y compartir de manera sana, armónica y de respeto para fortalecer la amistad, el compañerismo”*.

La segunda propiedad proviene del episodio verbal del sujeto participante COO602 quien afirma que *“el clima escolar del centro está determinado por los niveles de convivencia, y estos a su vez están relacionados con el cumplimiento de las normas del manual de convivencia”*, siendo el director escolar quien debe fomentar el uso y manejo permanente de tal documento.

La investigación realizada por Quintanilla et al. (2022) demuestra que el desempeño docente tiene una relación directa con el clima laboral percibido, donde se confirma que el trato cordial, el compañerismo y el respeto son características de un ambiente laboral adecuado. Aunado a ello, se revalida que la comunicación es un aspecto fundamental para la consecución de los objetivos institucionales pues conlleva a relaciones saludables y sobre todo productivas en el entorno laboral. Se considera además que estos factores intervienen en la generación de compromiso y trabajo en equipo hacia el alcance de metas comunes asociadas directamente al mejoramiento de los procesos educativos.

La creación de las condiciones de trabajo es una subcategoría que se constituyó a partir de cuatro (4) propiedades. La primera se vincula con la gestión y apoyo a las actividades académicas para el mejoramiento de la calidad educativa, la cual se generó a partir de la reflexión de los siguientes episodios verbales: DOC702 señala que *“Se apoya en la realización*

de reuniones de comunidades de aprendizajes, mesas de trabajo cuyo eje central son la superación de barreras en el proceso académico, ..., encuentros de pares, y otros que siempre se encaminan hacia el mejoramiento de la calidad académica”, mientras que COO501 afirma que “El director debe liderar jornadas pedagógicas y comunidades de aprendizajes, esto proyectado en las semanas institucionales donde se plasman los proyectos y propuesta para desarrollar en año lectivo” y COO602 menciona las “Jornadas pedagógicas, los grupos de estudio por área de conocimiento, los círculos de calidad, heteroevaluación de los planes de área entre pares”.

La segunda propiedad implica la gestión de los procesos académicos y administrativos (dirección, organización, planificación, seguimiento y evaluación) siguiendo la normativa legal vigente y las tendencias pedagógicas. Ésta tiene su origen en los episodios verbales del sujeto participante DOC803 al mencionar que *“el director desempeña un papel fundamental bien sea en el direccionamiento de comunidades de aprendizaje o el funcionamiento de los departamentos” y “...apoya estos procesos en liderar la logística, aportando ideas pedagógicas, discutiendo democráticamente todos los proyectos y programas que se van a desarrollar durante el año lectivo, también el director lidera el seguimiento a estas propuestas a través de reuniones o bien sea en las semanas institucionales donde se realiza la evaluación institucional direccionada por la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN)”*. Por otra parte, COO501 afirma que el *“buen director siempre está a la vanguardia, informándose bien de las nuevas directrices del Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de educación Municipal, como también de las nuevas tendencias pedagógicas publicadas por la comunidad científica en aspectos educativos”*.

El uso de perfiles profesionales para ubicar al docente en el área de su formación y mayor desempeño, asignar funciones, aprovechar el potencial laboral y productivo se constituye en la tercera propiedad. La misma se estructuró desde los episodios verbales del sujeto participante COO602 quien manifiesta acerca de la *“Identificación de fortalezas y potencialidades del cuerpo docente para mejor desempeño laboral”* y de *“ubicar a cada uno donde puede desarrollar mucho mejor sus destrezas y capacidades”*. Finalmente, la cuarta propiedad involucra el fomento de autonomía departamental o de las comunidades de aprendizaje para la planificación y ejecución de proyectos según los lineamientos curriculares. Su basamento empírico proviene del episodio verbal del sujeto participante DOC803 quien

indica que *“estas comunidades de aprendizajes o departamentos por áreas gozan de cierta autonomía para planear y ejecutar los diferentes proyectos, sin dejar de lado los lineamientos del Ministerio de Educación como son los estándares por competencia y los Derechos Básicos de Aprendizajes (DBA)”*.

Ahumada et al. (2017) expresa que:

...el desafío estaría en crear condiciones para poder trabajar de forma colectiva e independiente de manera de lograr mejores resultados. ...crear nuevo conocimiento y formas innovadoras de trabajo requiere de un trabajo sistemático entre todos los niveles del sistema, combinando el desarrollo de la práctica del liderazgo distribuido con la investigación y la teoría. (p. 6)

De acuerdo con los resultados obtenidos, la creación de las condiciones de trabajo demanda del director escolar una práctica de liderazgo basada en el fomento en la autonomía para la realización de las actividades y procesos gerenciales, pero tomando en consideración las regulaciones y tendencias en materia pedagógica. Esta práctica implica el uso de perfiles profesionales que permite el reconocimiento y la ubicación laboral del docente en función de criterios formativos, productivos, de mayor desempeño y potencialidad laboral. Estas prácticas de direccionamiento escolar tienen un impacto positivo en las condiciones de trabajo, en el quehacer de los docentes y, en consecuencia, en los resultados del rendimiento estudiantil.

En la investigación realizada por Charria et al. (2022) concluyeron que *“a mejores condiciones laborales, los docentes perciben de manera más favorable su bienestar psicosocial”*. Las condiciones de trabajo y su calidad dependen de la práctica de liderazgo del director escolar y de las consecuencias de su accionar sobre el bienestar emocional, intelectual, profesional, laboral y social del docente. Superar las barreras y limitaciones en el proceso académico, participar en propuestas y toma de decisión en el nivel y ámbito donde se encuentra, participar en procesos formativos y desarrollo profesional, socializar las experiencias con sus pares académicos, tener oportunidades de promoción y bienestar en la carrera docente, propender entornos saludables de trabajo, son algunas de las condiciones a las cuales debe prestar atención el director para generar en el docente el mayor desarrollo de sus motivaciones y competencias.

La quinta subcategoría denominada construir una cultura colaborativa nace de tres (3) propiedades. La primera se nombró promoción del trabajo en equipo en la comunidad educativa que encuentra su origen desde los episodios verbales de los sujetos participantes:

COO602 que expresa que una cualidad del líder implica *“Saber trabajar en equipo con la comunidad educativa”* y DOC803 menciona que *“Trabajamos en equipo a la formulación de un nuevo plan, a la organización de nuevas estrategias”*. La segunda, socialización de actividades en grupos de apoyo institucionales, nace del episodio verbal del sujeto participante DOC401 al mencionar que: *“La planeación definida en nuestro currículo la vinculamos con las políticas educativas... mediante previas socializaciones con los diferentes grupos de apoyos de la institución educativa”*. La tercera y última propiedad se denomina fomento de la participación de los padres de familia en la realización de actividades académicas y en los problemas institucionales. La misma se originó del episodio verbal del sujeto participante DOC401, quien afirma *“Se busca la participación activa de los padres de familias en cuanto a la colaboración en la parte académica de sus hijos y también que ellos se apropien de las diferentes problemáticas que se puedan presentar en la institución y que puedan afectar el rendimiento estudiantil”*.

Refiriéndose a esta subcategoría, Ahumada et al. (2017) plantea que:

...el desarrollo de capacidades de liderazgo distribuido en todos los niveles del sistema forma parte de la necesidad que exista una coherencia sistémica en donde los valores de la colaboración, el liderazgo compartido y el trabajo en equipo estén presentes y sean potenciados en todos los niveles del territorio. (p. 14)

La práctica del liderazgo estaría relacionada con proveer direccionamiento a los docentes para una interacción trascendente entre los pares académicos, a través de un trabajo colaborativo, comprometido y participativo. Se busca promoción del trabajo en equipo, la socialización de actividades en grupos, el fomento de la participación de los actores académicos y sociales en la realización de actividades y en la resolución de los problemas institucionales.

En el siguiente diagrama representado en la Figura 22, se presenta de manera sintetizada las subcategorías y propiedades de la categoría rediseño de la organización desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.

Figura 22

Categoría emergente rediseño de la organización desde la perspectiva de los docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

La categoría desarrollo de la persona (ver Tabla 28) halla su razón de ser en dos subcategorías fundamentales. La primera hace referencia a la motivación al logro cuyas propiedades constitutivas se refieren a la orientación de los procesos académicos los cuales conducen a la motivación del docente en liderar, intervenir y gestionar en los procesos evaluativos estandarizados y al establecimiento del impulso y la motivación para canalizar o crear oportunidades de mejoramiento profesional. El episodio verbal del sujeto participante DOC803 evidencia la primera propiedad al señalar que *“En lo profesional el director orienta los procesos académicos bajo un liderazgo democrático y dialógico, esto conlleva que nosotros los docentes estemos motivados a intervenir en los procesos pedagógicos, por ejemplo, los cursos PREICFES son liderados por docentes, nosotros tenemos un grupo que años tras años gestionamos la consecución de materiales, el talento humano, la realización en sí de la prueba”*. La segunda propiedad se muestra reflejada en el episodio verbal de DOC401 quien afirma que *“La cualificación integral ha sido una constante en la última década, el liderazgo de los directivos establece un constante impulso y motivación para canalizar o crear oportunidades de mejoramiento profesional”*.

La segunda subcategoría denominada garantía de la formación permanente del docente, se conformó agrupando cuatro (4) propiedades, a saber: (a) Creación de espacios institucionales para el crecimiento personal, profesional y laboral reflejándose en la mejora de la calidad académica. (b) Facilitación de la formación profesional de los docentes, incluyendo la búsqueda y divulgación permanente de la información sobre los diferentes programas que

ofertan las universidades y del espacio de los permisos para que puedan capacitarse. (c) Garantía de la formación a través de espacios pedagógicos e intercambio de saberes con otras instituciones. (d) Propuesta del capítulo de formación docente en los planes de desarrollo de los entes territoriales. Las evidencias que dan cuenta de la existencia de tales propiedades son las siguientes: Para la primera, DOC702 señala que *“El director garantiza la formación profesional creando espacios para que cada docente pueda crecer en todos los ámbitos, para que se refleje en la mejora de la calidad académica”*, además, COO602 afirma que *“Abrir espacios para orientaciones sostenidas. Como inquietar e inducir a la búsqueda de nuevas estrategias pedagógicas que faciliten el aprendizaje”*. Para la segunda propiedad, el sujeto participante DOC803 manifiesta que *“el director puede buscar permanentemente información de los diferentes programas que ofrecen las universidades, programar jornadas pedagógicas que apunten a la información de programas de especialización, maestría o doctorado y mantener la cordialidad con los docentes buscándole el espacio de los permisos para que el docente pueda capacitarse”*. Esta afirmación se complementa con lo verbalizado por COO602 quien dice que *“El director puede facilitar permisos o redistribución de tiempos que le permitan a los docentes hacer estudios avanzados”*. En el caso de la tercera propiedad, encuentra su razón en el siguiente episodio verbal del sujeto participante DOC904: *“El director puede garantizar esta formación a través de espacios pedagógicos e intercambio de saberes con otras instituciones”*, mientras que la cuarta propiedad se cimienta en el episodio verbal de COO501: *“En cuanto a la formación de docentes, los rectores o directores a través de sus organizaciones deben proponer en los planes de desarrollo de los entes territoriales el capítulo de formación docente”*.

El liderazgo democrático y dialógico que practica el director escolar contribuye al fomento de la motivación del docente para que lidere, intervenga y gestione los procesos pedagógicos, así como, canalice y crea las oportunidades de desarrollo profesional. Sin embargo, Leithwood et al. (2007) expresan que:

Se motivará al personal a participar más plenamente en enfoques de liderazgo distribuidos con apoyo visible y tono de sus líderes formales, cuando esos líderes brinden explicaciones completas ... para sus decisiones y cuando hagan todo lo posible para garantizar que el personal esté al tanto de nuevas direcciones y actividades. (p. 61)

La comunicación de las decisiones en relación con las nuevas direcciones y

actividades deben apuntar hacia el conocimiento del rumbo de la institución para que los docentes puedan alinearse al logro de los objetivos, pero también armonizar sus pensamientos y formas de actuación a la visión que se pretende alcanzar. En este sentido, se hace necesario que el personal docente adquiera la capacidad para participar de manera efectiva, con autonomía donde su actuación esté enmarcada en las creencias y valores profesionales e institucionales.

Esta capacidad se puede adquirir a través de procesos formativos desde la propia institución educativa. Al respecto, Fullan (2007) afirma que los docentes “necesitan aprender mucho más en el trabajo, o en paralelo con él, donde puedan constantemente probar, perfeccionar y obtener comentarios sobre las mejoras que realizan. Necesitan acceso a otros colegas para poder aprender de ellos” (p. 297). Este aprendizaje contextualizado le permitirá entender mejor los procesos llevados a cabo, comprender la realidad circundante, obtener otros conocimientos propios de la institución, analizar y reflexionar sobre las rutinas, entre otros. El Plan Nacional Decenal de Educación (Ministerio de Educación Nacional, 2017) plantea en el Cuarto Desafío Estratégico denominado “La construcción de una política pública para la formación de educador” los lineamientos estratégicos específicos donde se promueve la formación docente a través de procesos de acompañamiento situado a su práctica pedagógica. Asimismo, se promueve espacios alternativos que incluyan la formación docente entre pares para compartir mejores prácticas e incorporar al ejercicio profesional nuevas pedagogías y didácticas. Todo esto implica que la formación será monitoreada directamente desde la propia realidad áulica y sobre la base de necesidades reales y concretas, donde juega un rol significativo el propio docente al socializar e intercambiar sus experiencias en la enseñanza, a su vez, incorpore a su práctica docente nuevos saberes pedagógicos.

En este mismo plan se proponen otros lineamientos vinculados con la formación del docente, entre ellos se encuentra: (a) asegurar que las Instituciones Educativas diseñen y actualicen sus currículos de formación de educadores, considerando referentes nacionales e internacionales y atendiendo a los lineamientos curriculares vigentes, bajo principios de flexibilidad, inclusión, pertinencia y calidad. (b) Asegurar la participación vinculante de los actores representativos de la formación de educadores en el diseño, implementación y evaluación de la política de formación de educadores.

Desde el fortalecimiento a la formación se buscará: (a) Desarrollar estrategias de articulación entre las instituciones formadoras y las entidades locales, territoriales y nacionales, para fomentar la formación de educadores y garantizar la pertinencia de la práctica pedagógica en relación con el contexto. (b) Definir criterios y condiciones de calidad de la oferta de formación de educadores en servicio. (c) Desarrollar programas de formación, capacitación y actualización docente con énfasis en investigación en las diferentes áreas obligatorias y saberes ancestrales.

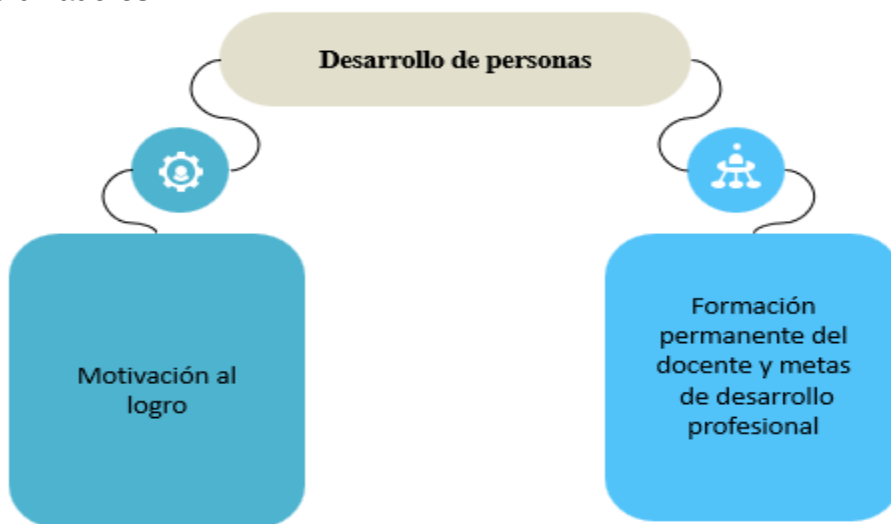
Desde las mejores prácticas y reconocimientos se buscará: (a) Promover en los procesos de formación inicial, continua y avanzada de los educadores el aprendizaje permanente y la reflexión, sistematización y socialización de su experiencia pedagógica. (b) Promover la articulación de los procesos de formación en servicio con la formación inicial y avanzada y generar rutas de formación que respondan a las necesidades diferenciadas de formación de los educadores, de acuerdo con su lugar y proyección en la carrera docente. (c) Ampliar y difundir los programas de financiación y apoyo a la formación de maestría y doctorado para los educadores garantizando que tengan impacto en el mejoramiento de su práctica pedagógica.

Sobre la base de lo expuesto, el director escolar debe garantizar la formación permanente del docente creando espacios y momentos institucionales e interinstitucionales, indagando y difundiendo la información relativa a las ofertas de los programas académicos universitarios, facilitando la formación y el tiempo del docente para llevarla a cabo, creando y promoviendo planes de desarrollo profesional.

A continuación, se presenta el diagrama representado en la Figura 23, donde se sintetizan las subcategorías y propiedades de la categoría desarrollo de personas desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.

Figura 23

Categoría emergente desarrollo de personas desde la perspectiva de los docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

Otra categoría emergente se intituló gestión de la contingencia (ver Tabla 29), conformada por dos (2) subcategorías: (a) inclusión de modalidad remota y apropiación de las TIC, y (b) capacidad de innovación y adaptación. La primera se vincula con la propiedad denominada aprendizaje de nuevos procedimientos tecnológicos y apropiación de las TIC en la enseñanza, que proviene de lo expresado por el sujeto participante DOC803 quien menciona: *“...y aprendimos procedimientos tecnológicos que para algunos eran desconocidos por la falta de apropiación de las TIC en la enseñanza educativa”*. La segunda presenta dos propiedades que hacen alusión a: reinventar procesos en modalidad remota y usar la plataforma y flexibilización de los procesos y adaptación de los actores sociales a la nueva realidad. Ambos casos se originaron de dos episodios verbales del sujeto participante DOC803 quien alude a *“resaltar el trabajo que se planteó en tiempos de pandemia debido a la calamidad sanitaria causada por el COVID 19, hubo que replantear casi todo, reinventar procesos para poder llegar a la población estudiantil en modalidad remota, se concertaron diseños de guías de trabajo, uso de plataformas educativas”* y *“En este periodo de pos pandemia también hemos tenido que replantear procesos dirigidos a la flexibilización, de reacondicionamiento por parte de docentes, estudiantes y comunidad educativa”*.

En relación con la gestión de la contingencia durante la pandemia del COVID-19 en cuanto a la inclusión de la modalidad remota y apropiación de las TIC, así como de la

capacidad de innovación y adaptación por parte del docente, Muñoz (2020) indica que “Muchos han aprendido sobre la marcha, pero las clases y/o actividades académicas virtuales han continuado porque ellos se han capacitado, esforzado y adaptado; muchos de los docentes nunca habían manejado la tecnología como lo han hecho ahora” (p. 401).

La Figura 24 sintetiza las subcategorías y propiedades de la categoría gestión de la contingencia desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.

Acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas (ver Tabla 30) es una categoría que emergió producto de los episodios verbales de los sujetos participantes relacionados con la aplicación de las diferentes normativas legales que regulan la educación colombiana por parte de los directores escolares. La misma presenta dos subcategorías, a saber: desempeño regulado legalmente y aplicación consciente de la política educativa y la normativa. La primera está conformada por la propiedad denominada actuación de las autoridades según la normativa (legislación educativa colombiana), que encuentra su raíz empírica en el episodio verbal del sujeto participante DOC803 quien menciona que *“En nuestra institución el directivo docente actúa bajo la normatividad, es decir bajo la legislación educativa colombiana para no caer en procedimientos errados que más tarde vayan a traer consecuencias negativas para el personal docente y comunidad educativa”*. Esta propiedad se relaciona con la categoría establecimiento de dirección por medio de la subcategoría denominada orientación de la acción directiva a través del propósito con carácter moral, trabajada anteriormente, la cual hace referencia a la praxis del director en la aplicación indebida de la normativa. La segunda subcategoría halla su génesis en la propiedad nombrada claridad política para comprender los procesos pedagógicos que están normados y seleccionar lo mejor de la norma en función de los procesos en el aula. Específicamente, el sujeto participante COO501 señala al respecto *“Un director que tenga claridad política es capaz de comprender los procesos pedagógicos que se establecen en la normatividad y tratar de escoger lo mejor de dichas normas que se orienten a los procesos en el aula”*.

Figura 24

Categoría emergente gestión de la contingencia desde la perspectiva de los docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

En este caso en particular, la existencia de la razón axiológica de acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas en el marco del derecho democrático prevalece la razón moral individual y la conciencia de los efectos negativos que se pueden acarrear tanto a nivel personal como institucional. Gómez (2017) menciona que:

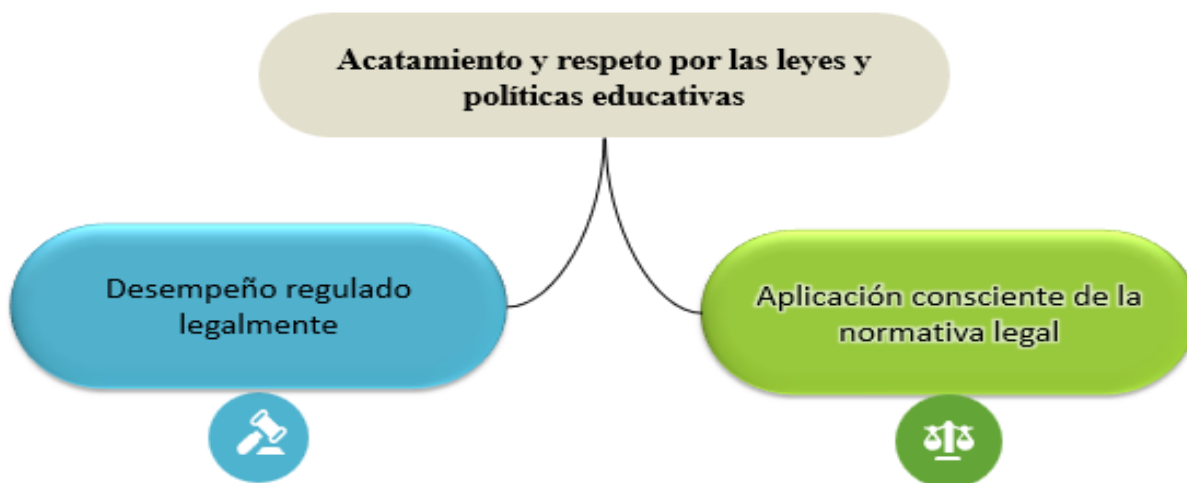
Ha de aceptarse —así lo entiende la mayor parte de la doctrina científica— la existencia de una obligación moral *prima facie* de obediencia a las leyes de un sistema democrático, en tanto que este se define por su valor objetivo tanto de carácter formal —por su origen consensuado— como material —por su fundamento en ciertos principios que deberían respetarse en cualquier sociedad. (p. 108)

La obligatoriedad del deber legal es clara y existe jurídicamente en función de su alcance, por lo que aplicación indebida de la norma es penalizada legal y socialmente. En este sentido, es importante que el director tenga claridad política en el manejo de los asuntos jurídicos y en su aplicación en los diferentes niveles, ámbitos y situaciones.

En el siguiente diagrama (ver Figura 25) se sintetiza las subcategorías y propiedades de la categoría acatamiento y respecto por las leyes y políticas educativas desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.

Figura 25

Categoría emergente acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas desde la perspectiva de los docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

Los resultados obtenidos del proceso analítico e inferencial permitieron al investigador generar una categoría que se denominó administración de recursos estratégicos (ver Tabla 31). La misma se conformó por dos subcategorías relacionadas con la estrategia financiera situacional y la evaluación de necesidades del recurso humano y su relación con los diferentes ámbitos de la institución educativa. La primera tiene su génesis en dos propiedades que resaltan como tácticas gerenciales empleadas por el director, las cuales se vinculan con la experiencia en la administración y manejo de recursos, asimismo, con la oportuna gestión y manejo de recursos financieros para mantener en óptimas condiciones las diferentes sedes con participación de los distintos estamentos institucionales. Al respecto, las evidencias empíricas demuestran lo dicho anteriormente, por ejemplo, el sujeto participante COO602 menciona el *"nivel de experticia en la administración y manejo de recursos"* que debe tener el director escolar, mientras que DOC401 afirma que *"el rector desempeña una buena gerencia, como es la oportuna gestión y manejo de recursos financieros para mantener en óptimas condiciones las sedes alternas y la sede principal, todo esto con la participación de los diferentes estamentos institucionales, principalmente el consejo directivo"*. La segunda subcategoría presenta una propiedad llamada conocimiento de las necesidades del recurso humano y su relación con los procesos de funcionamiento, infraestructura y logística general. La misma se originó del episodio verbal del sujeto participante DOC401 quien señala acerca

de la *“Pertinencia y conocimiento constante y personalizado de todas las necesidades del recurso humano, para relacionarlas con los procesos de funcionamiento, infraestructura y logística general”*.

Teóricamente, la administración estratégica se refiere al “conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación” (Wheelen y Hunger, 2007, p. 3), como un organismo oficial, en este caso la institución educativa. Particularmente, el rendimiento de cualquier establecimiento educativo dependerá de la manera que el director escolar en el ejercicio de su liderazgo precise la estrategia financiera situacional para determinar las mejores fuentes de los fondos, usarlos y controlarlos (Wheelen y Hunger, 2007, p. 119) para el logro de los objetivos institucionales a través de las tácticas gerenciales vinculadas con la experticia en la administración y manejo de recursos, así como, la oportuna gestión y manejo de recursos financieros para mantener en óptimas condiciones las diferentes sedes con participación de los distintos estamentos institucionales. La evaluación de necesidades del recurso humano y su relación con los diferentes ámbitos de la institución educativa es otro de los aspectos que genera información importante para la toma de decisiones en cuanto al personal académico como recurso estratégico. Mendoza et al. (2016) afirma que:

La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización. (p. 65)

La evaluación o el análisis de necesidades de los recursos humanos en el marco de la administración estratégica se puede realizar a través de la Matriz DOFA, donde se analizan y relacionan las oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de la institución educativa. Específicamente, dentro del renglón de las debilidades se reconocen las necesidades del recurso humano y su relación con los procesos de funcionamiento, infraestructura y logística general. Esto permitirá ubicar la cantidad adecuada de docentes calificados de acuerdo con su perfil profesional en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

En el estudio realizado por Raczyński y Muñoz (citado por Horn y Marfán, 2010) se logra identificar la gestión pedagógica e institucional como un componente de la escuela

que potencia los buenos resultados, en el cual se reconoce que “Esto debe ir de la mano de un buen aprovechamiento de los recursos materiales y humanos disponibles, los cuales son asignados en función de criterios sustantivos” (p. 92).

En el siguiente diagrama se sintetizan las subcategorías y propiedades de la categoría administración de recursos estratégicos desde la perspectiva de los docentes y coordinadores (ver Figura 26).

Figura 26

Categoría emergente administración de recursos estratégicos desde la perspectiva de los docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

La categoría diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo (ver Tabla 32) surge de las tres (3) propiedades básicas que fueron evidenciadas de los episodios verbales de los sujetos participantes. Las mismas se agruparon en una subcategoría que se denominó revisión, estructuración, actualización y evaluación permanente del currículo. La primera propiedad, revisión del currículo y evaluación permanente como línea directiva y compromiso asumido por la comunidad, halló su nacimiento en el episodio verbal del sujeto participante DOC401 quien manifestó acerca de “la revisión del currículo y la evaluación permanente, factor establecido desde la línea directiva y compromiso asumido por los integrantes de la comunidad”. La segunda propiedad designada como actualización y

evaluación permanente del currículo a través de su administración, encuentra su origen en el episodio verbal del sujeto participante DOC702 quien afirma que *“a través de los avances académicos se actualizan y se retroalimentan los contenidos que hacen parte del currículo de cada institución educativa”*. La promoción de la estructuración del currículo es la tercera propiedad la cual se originó de lo expresado por DOC803, cuyo episodio verbal hizo referencia a lo siguiente *“Es muy importante la manera de cómo se estructura el currículo sobre todo al inicio de cada año lectivo bajo la dirección de los diferentes departamentos por área, este documento es abierto, está sujeto a cambios de acuerdo con las necesidades educativas de la comunidad estudiantil”*.

La investigación realizada por Aguilar de la Hoz et al. (2017) relacionada con el rediseño del currículo de una institución educativa del departamento del Atlántico para fortalecer el aprendizaje y el desarrollo de competencias de los estudiantes evidenció que:

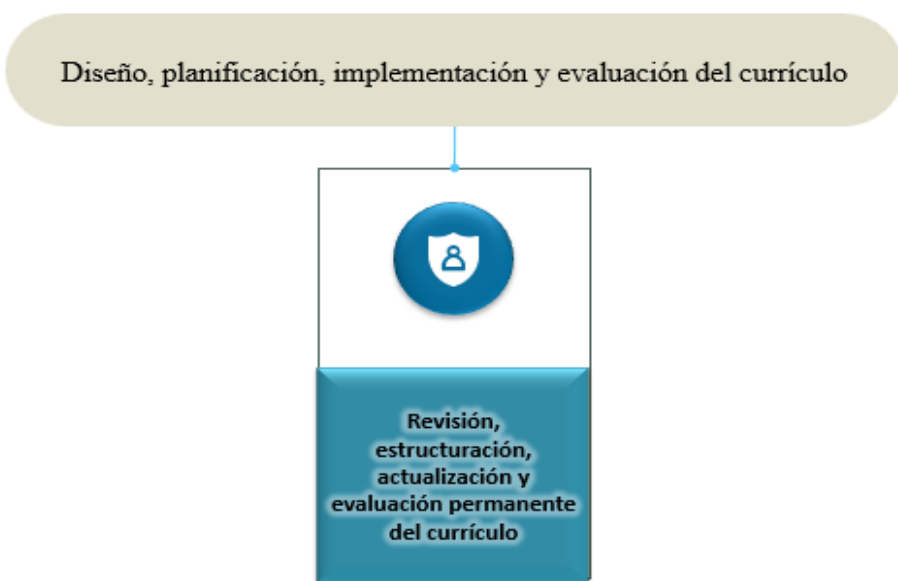
...en el establecimiento educativo estudiado hay claridad y pertinencia en la articulación del perfil del estudiante con las concepciones planteadas en la noción de currículo, el horizonte institucional y el modelo pedagógico, lo cual contribuye a enriquecer los documentos institucionales para sentar las bases de la gestión del servicio educativo de la institución y avanzar hacia un proceso de mejora continua. (p. 453)

La actualización y rediseño del currículo es una actividad académica y profesional de los docentes de la institución que responde a la política institucional de calidad educativa y mejora continua.

En el siguiente diagrama representado en la Figura 27, se presenta de manera sintetizada las subcategorías y propiedades de la categoría diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.

Figura 27

Categoría emergente diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo desde la perspectiva de los docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

Finalmente, la categoría emergente gestión de la instrucción y del aprendizaje (ver Tabla 33) se conformó de dos subcategorías relacionadas con el monitoreo y planificación de la mejora, así como con la distribución del liderazgo en tareas específicas y de la toma de decisión en la instrucción. La primera se estructuró sobre la base de cuatro propiedades, a saber: (a) seguimiento del progreso académico según procedimiento establecido en la institución, (b) direccionamiento y proposición de planes de apoyo y mejoramiento bajo la contextualización de las mallas curriculares según necesidades estudiantiles con actividades para el aprendizaje autónomo, (c) organización del proceso de evaluación y promoción, y análisis de los resultados obtenidos, (d) convocatoria a los padres de familia y a cada estudiante para firmar compromiso académico y los informes de notas de los docentes. Para la primera propiedad de esta subcategoría, se identificaron dos evidencias fundamentales relacionadas con los episodios verbales de los siguientes sujetos participantes: DOC702 menciona las *“Planillas de seguimiento, reuniones con los acudientes donde se les informa en detalle el proceso de seguimiento”*, mientras que DOC803 señala que *“Para el progreso académico del alumnado, los directores llevan procesos de seguimientos tanto físicos como tecnológicos”*. En el caso de la segunda propiedad, encuentra su génesis en lo expresado por

DOC702 cuyo episodio verbal hace referencia a los *“planes de apoyo y mejoramiento, socialización de actividades donde los estudiantes tengan un aprendizaje autónomo, contextualización de las mallas curriculares de acuerdo a la pluralidad de aprendizajes y las condiciones de inclusión”*. De igual manera, COO602 indica que *“posteriormente se diseñan los planes de apoyo para esos estudiantes rezagados”*, refiriéndose a los alumnos con índices académicos que no alcanzaron el nivel de aprobación. La tercera propiedad se fundamentó en lo expresado por DOC803 quien afirma *“los coordinadores académicos, se encargan de elaborar un cronograma académico junto con el rector y el comité académico, en ese cronograma quedan establecidas unas reuniones de evaluación y promoción de finalización de cada periodo académico”*, además, COO602 señala que *“se revisan los índices de mortalidad académica de cada una de las asignaturas y grupos. A partir de esto se analizan con los docentes las posibles razones de los datos”*. La cuarta propiedad encontró su razón de ser en estos dos episodios verbales: *“está establecido el llamado a los padres de familia para firmar compromiso académico, así como los informes de notas de los docentes y el llamado individual al estudiante”* (DOC904) y *“posteriormente se realizan compromisos académicos con los padres y estudiantes”* (COO602). La segunda subcategoría referida a la distribución del liderazgo en tareas específicas y de la toma de decisión en la instrucción se conformó a partir de la propiedad denominada delegación a las otras autoridades para la gestión de la evaluación del rendimiento estudiantil y la toma de decisión sobre las acciones correctivas. La misma se originó del episodio verbal del sujeto participante COO501 acerca de *“delegar ante los coordinadores, directores de grupo y ante el consejo académico diseñar los instrumentos pertinentes para poder evaluar el rendimiento escolar y tomar los correctivos pedagógicos con los estudiantes que presentan dificultades”*. Aunado a ello, se adicionó la propiedad denominada delegación a las otras autoridades para la gestión de procesos de cambios, la cual encuentra su génesis en el episodio verbal del sujeto participante COO501 quien afirma que *“Como coordinador en la institución lideramos procesos educativos que generen cambios en los conceptos de la enseñanza, en el cuerpo docente y en la comunidad educativa”*.

Con respecto al monitoreo y la planificación de la mejora, se puede mencionar que se realiza a través de la evaluación curricular y sobre la base de las necesidades de los estudiantes que permite la elaboración de un plan de mejora, donde se piensa en el proceso

de enseñanza y aprendizaje considerando las competencias requeridas para la formación del estudiante y aquellos elementos específicos de las áreas del conocimiento.

Con respecto a la evaluación del rendimiento estudiantil, las instituciones educativas diseñan planes de apoyo para los estudiantes rezagados o con índices académicos que no alcanzaron el nivel de aprobación. Quizás esto es debido por la falta de evaluación formativa y de retroalimentación del proceso de enseñanza y aprendizaje. En el estudio realizado por Aguilar de la Hoz et al. (2017) se logró identificar, en la gestión del aula de los docentes, algunos resultados similares. Estos autores mencionan que:

...la aplicación de pruebas orales y pruebas de respuesta corta, registrándose estas a corto plazo. También, en cada área y nivel se realizan actividades de acuerdo con cada planeación desde las asignaturas, condensándose todo este proceso en los micro currículos. Además, los docentes aplican muy pocas veces la evaluación formativa ya que no se observa realimentación durante el desarrollo de la clase, más aún, no se utiliza la coevaluación y la autoevaluación para mejorar sus prácticas en detrimento de los aprendizajes de los estudiantes. (p. 454)

Haciendo mención de la delegación o distribución de las funciones, procesos y actividades académicas, Spillane, citado Spillane y Ortiz (2019), afirma que “La perspectiva distribuida define la práctica como producto de las interacciones de los líderes escolares, los seguidores y de sus situaciones” (p. 173). En este caso, las interacciones entre los coordinadores, directores de grupo y autoridades del consejo académico se ven facilitadas u obstaculizadas por los elementos de la propia gestión de la evaluación del rendimiento estudiantil y la toma de decisiones se ve afectada por la debida diligencia de la acción práctica.

A continuación, se presenta el diagrama representado en la Figura 28, donde se sintetizan las subcategorías y propiedades de la categoría gestión de la instrucción y del aprendizaje desde la perspectiva de los docentes y coordinadores.

Figura 28

Categoría emergente gestión de la instrucción y del aprendizaje desde la perspectiva de los docentes y coordinadores



*Fuente: Elaboración del autor

Al integrar la información proveniente de todos los sujetos participantes (rectores, docentes y coordinadores) se puede evidenciar que las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director coinciden en dos (2) de las cuatro (4) áreas de gestión institucional (directiva y administrativa) propuestas por el Ministerio de Educación Nacional en el Decreto 3782 (2007).

En relación con la gestión directiva, se presentaron coincidencias vinculadas con la categoría establecimiento de dirección en la subcategoría fomento del gobierno escolar. Al respecto, el Ministerio de Educación Nacional (2008) concibe en el área de gestión directiva el proceso gobierno escolar cuya definición implica "Favorecer la participación y la toma de decisiones en la institución a través de diversas instancias y dentro de sus competencias y ámbitos de acción" (p. 28) dentro de los siguientes componentes: Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia. En este sentido, el director escolar debe favorecer la participación y toma de decisión en el gobierno escolar a través de un proceso de democratización de la escuela lo cual implica una conducción bajo el principio de participación democrática en las diferentes instancias

de acuerdo con lo estipulado en la normativa legal vigente. También supone un proceso de formación de los actores académicos y sociales a través de proyectos referidos a la democracia como forma de vida.

Otras concomitancias se evidencian en la categoría referida al rediseño de la organización, específicamente en las subcategorías creación de las condiciones de trabajo, construir una cultura colaborativa, convivencia y manejo de conflictos y establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre las instituciones educativas. En función de estos hallazgos se puede expresar, siguiendo el pensamiento de Leithwood et al. (2006), que “las prácticas incluidas en esta categoría tratan de establecer las condiciones de trabajo que permitirán al personal aprovechar al máximo sus motivaciones y capacidades” (pp. 38-39). De hecho, es evidente el esfuerzo realizado por los directores escolares en la creación de una cultura colaborativa a través de una comunicación efectiva, la conformación de equipos de trabajo con roles definidos, la socialización de actividades y la generación del compromiso de participación por parte de los actores académicos y sociales, pues el liderazgo en las escuelas colombianas se encuentra distribuido legal y democráticamente en varios estamentos institucionales donde los diferentes grupos colaboran en la realización de las actividades escolares, sin embargo, es difícil la creación de las condiciones de trabajo cuando no existen las condiciones de infraestructura, de logística y/o de dotación de los recursos necesarios para la realización de los procesos de aprendizajes por parte de los estudiantes y el desarrollo de la enseñanza efectiva, pues tales condiciones se constituyen en un factor político gubernamental desde donde se maneja lo concerniente a la inversión de los programas de infraestructura y otros vinculados con la calidad educativa, es decir, el sector político, representado por las autoridades competentes locativas y nacionales, define quién, dónde, cuánto, cómo y cuándo se invierte en los diferentes programas y quién es el responsable de su manejo.

Le toca al director escolar la creación de las condiciones de trabajo a través de las acciones y decisiones tendentes a generar la motivación, el compromiso y el desarrollo de las capacidades docentes para mejorar el desempeño profesional y lograr las metas propuestas en la institución. Además, de gestionar y apoyar los procesos académicos-administrativos y la ejecución de las diversas actividades académicas para la mejora de la calidad educativa, considerando la normativa legal vigente y las tendencias pedagógicas.

De acuerdo con los hallazgos, otros de los aspectos que favorecen la labor docente que tienen un impacto positivo en el rendimiento de los estudiantes tienen que ver con las buenas relaciones interpersonales y el manejo de los conflictos institucional que contribuyen con el logro de un buen clima laboral. Aquí juega un papel importante los valores de respeto, el consenso, el trabajo colaborativo, el diálogo y la comunicación eficiente los cuales deben ser modelados permanentemente por el propio director. Este marco axiológico inscrito desde el manual de convivencia debe contribuir a forjar los patrones de comportamientos para la convivencia sana dentro de la escuela.

Así mismo, el establecimiento de una relación interinstitucional con acuerdos y compromisos que favorezcan equitativamente a las instituciones educativas en el esfuerzo por cumplir con la misión y lograr los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), es una de las acciones gerenciales que contribuye con la cultura colaborativa externa. El reconocimiento de las necesidades propias y de las otras instituciones favorece el entendimiento del entorno pedagógico extensivo en cuanto a las condiciones y limitaciones existenciales que coadyuven a generar estrategias y mecanismos multidireccionales para el abordaje unificado, solidario y comprometido entre las instituciones educativas. La conformación de redes escolares interinstitucionales permite la promoción y el encuentro e intercambio recíproco de experiencias gerenciales, pedagógicas, culturales y deportivas encaminadas al logro de objetivos comunes de los establecimientos educativos involucrados puesto que se constituyen en espacios institucionales destinados a la formación del docente y al mejoramiento de la calidad educativa.

De acuerdo con CEPPE (2009), las prácticas concretas asociadas a esta categoría también incluyen “la creación de una relación productiva con la familia y la comunidad, el establecimiento de contactos con el entorno más amplio de la escuela” (p. 26). En esta investigación se confirma lo planteado anteriormente, pues las evidencias apuntan a la necesidad de tener el conocimiento de las condiciones y circunstancias económicas y sociales de la población estudiantil con la finalidad de planificar acciones que le permita al estudiante superar ciertas dificultades que afectan el aprendizaje y la mejora del rendimiento estudiantil con impacto directo en su situación familia. De igual manera, una práctica gerencial efectiva, en el marco del contexto político y profesional, atiende lo relativo al aprovechamiento de las oportunidades que le brinda la comunidad a la escuela

para atender al logro de sus objetivos institucionales.

En el caso del desarrollo de las personas, se evidencia similitudes en las subcategorías motivación al logro y formación permanente del docente. Esta categoría hace referencia a la “habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función del establecimiento de direcciones” (CEPPE, 2009). De acuerdo con los resultados obtenidos, una manera de potenciar esas capacidades es a través de la orientación de los procesos académicos que conduzcan a la motivación de los docentes para liderar, intervenir y gestionar actividades específicas en búsqueda de altas expectativas relacionadas con la calidad educativa, otra es por medio del uso de un marco axiológico que motive al docente en el ejercicio profesional y del establecimiento del impulso y la motivación para canalizar o crear oportunidades de mejoramiento profesional, esta última muy vinculada con la formación del docente en relación con el fomento de los espacios de socialización, formación y desarrollo profesional dentro de la institución por medio de pares académicos. El director escolar debe garantizar y facilitar la formación permanente del docente creando los espacios institucionales para el desarrollo personal y profesional en atención a las necesidades individuales, colectivas, institucionales y sociales que apunten a la mejora de la calidad educativa, además, de contribuir en la obtención y socialización de la información sobre los diferentes programas que ofertan las universidades y del espacio de los permisos requeridos para tal fin.

En gestión de la contingencia, se encuentra afinidades en la subcategoría relacionada con la capacidad de innovación y adaptación. Esta se refiere a la capacidad del líder para actuar en situación adversa, de riesgo y de peligro donde implica movilizar competencias para innovar procesos académicos-administrativos y estrategias flexibles didácticas y curriculares que permitan a la comunidad educativa adaptarse al cambio producto de esta situación contingente. Esto basado en el diálogo, la motivación, la persuasión, el consenso, el compromiso y la responsabilidad de todos los actores académicos y sociales frente a la situación contingente. Por ejemplo, en el caso de la pandemia producto del COVID-19 fue necesario reestructurar los contenidos académicos y los recursos didácticos para adaptarlos a la modalidad de educación remota a través de plataformas educativas. En el período pos pandémico también se plantearon procesos adaptativos de reacondicionamiento y de flexibilización por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.

El Ministerio de Educación Nacional (2008) planteó el proceso dirigido a la prevención de riesgos en el área de gestión de la comunidad definido como “Disponer de estrategias para prevenir posibles riesgos que podrían afectar el buen funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa” (p. 31), vinculados con programas de seguridad y la prevención de riesgos físicos y psicosociales. Sin embargo, en los hallazgos de este estudio se evidenció que este aspecto no fue considerado hasta que se presentó la situación pandémica y se tomó como una categoría emergente asociada con la gestión directiva.

Finalmente, en la categoría denominada acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas, comparativamente existe concomitancias relacionadas con la aplicación consciente de la normativa legal. Esto se presenta como un resultado atípico en consideración con lo planteado por otros autores que han investigado sobre esta misma temática. Se refiere a la práctica en la cual el líder usa y maneja de manera consciente y correcta las normativas para el fin que fueron estipuladas, evitando los errores y las consecuencias que pudiera acarrear de su mala implementación. Esto implica que tiene conocimiento, la claridad política y la capacidad para la comprensión de los procesos que se establecen en la norma y su aplicación de acuerdo con la situación. Un ejemplo de ello lo constituye la aplicación de la Directiva Ministerial 26 referida a la rendición de cuentas (Ministerio de Educación Nacional, 2011). Se trata de promover un ambiente regulado y protegido legalmente que reduzca las presiones internas y externas, por lo que el desempeño del director escolar encuentra una orientación basada en los procedimientos y demás aspectos reglamentados donde se promueven y fortalecen las buenas prácticas gerenciales que lo conduce al logro de los objetivos institucionales.

La investigación de Rodríguez et al. (2020) encontró otros resultados disímiles que señalan que:

...la opinión de los directivos sobre el liderazgo pedagógico y mejora escolar viene determinada por la normativa, limitando su estructura de trabajo. Por ello, consideran que en los procesos metodológicos las decisiones organizativas deben orientarse a favorecer condiciones en los procesos de enseñanza - aprendizaje. (p. 289)

Estos autores se refieren al liderazgo para el aprendizaje, donde “los equipos directivos entrevistados promueven diversidad de estrategias docentes, uso de las tecnologías de la información, estímulo de la responsabilidad compartida, atención la diversidad y formación de

su profesorado para responder a dichas necesidades.” (p. 289). Esto implica que la atención real se focaliza en los aprendizajes que deben desarrollar los estudiantes, más que en los procesos gerenciales administrativos que se constituyen en prácticas cuyas funciones son burocráticas las cuales entorpecen un “proyecto de acción colectivo al servicio de una educación para todos” (p. 289).

En la Figura 29, se presenta el diagrama donde se integran las categorías y subcategorías de acuerdo con el área de gestión directiva y los sujetos participantes.

Figura 29

Integración de las categorías y subcategorías de acuerdo con el área de gestión directiva y los sujetos participantes



*Fuente: Elaboración del autor

En gestión administrativa, se logró reconocer la categoría relacionada con la administración de recursos estratégicos en la cual existe coincidencia en los planteamientos realizados por parte de los rectores, docentes y coordinadores sobre la estrategia financiera situacional. Dentro de las buenas prácticas del líder vinculadas con la administración de los recursos institucionales, en esta investigación se consiguieron explorar algunas tácticas gerenciales que le permitieron tener un mejor desempeño al director escolar, a saber: (a) generación de ambiente de comunicación eficiente, socialización y transparencia de la inversión de recursos, (b) priorización concertada de necesidades y problemáticas para la inversión de los recursos según posibilidades de solución y en la búsqueda de impacto positivo

en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes, (c) oportuna gestión y manejo de recursos financieros para mantener en óptimas condiciones las diferentes sedes con participación de los distintos estamentos institucionales, (d) regulación de los escasos recursos tecnológicos y financieros administrados para el funcionamiento anual de la institución. Dentro del marco del Proyecto Educativo Institucional, estas tácticas ayudan al director escolar a lograr de manera razonada y organizada la estrategia financiera situacional para adoptar una orientación de desarrollo (Wheelen y Hunger, 2007) de los objetivos previstos, con un impacto positivo en la calidad educativa.

En la Figura 30, se presenta el diagrama donde se integran la categoría y subcategoría de acuerdo con el área de gestión administrativa y los sujetos participantes.

Figura 30

Integración de la categoría y subcategoría de acuerdo con el área de gestión administrativa y los sujetos participantes



*Fuente: Elaboración del autor

A partir de estos hallazgos producto de la interpretación de los resultados, se presenta a continuación, la síntesis explicativa acerca de los factores relacionados al liderazgo escolar del director y las acciones que caracterizan sus prácticas gerenciales que contribuyen con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas.

Síntesis explicativa

La síntesis explicativa es un mecanismo heurístico que utiliza el investigador producto de las teorizaciones. Rodríguez (2015) afirma que “una vez que las categorías están procesadas, codificadas, identificadas, clasificadas, agrupadas y bien redactadas se puede proseguir con el proceso de perfeccionamiento y producción intelectual, con la finalidad de elaborar síntesis explicativas” (p. 466).

En este caso en particular, el investigador después de realizar el proceso de categorización y teorización bajo el método etnográfico procedió a realizar tales síntesis. Para ello, fue necesario investigar y construir explicaciones teórico-conceptuales (Rodríguez, 2015, p. 465) sobre el objeto de estudio en el contexto escolar particular. Las explicaciones provisionales presentadas en esta sección es el resultado de los hallazgos a partir de la comprensión de los factores relacionados al liderazgo escolar del director y de las acciones que caracterizan sus prácticas gerenciales que contribuyen con la mejora del rendimiento estudiantil. Las mismas se presentan organizadas tomando en consideración las áreas de gestión directiva, administrativa, académica y comunitaria pautadas legalmente en Colombia (Decreto 3782, Ministerio de Educación Nacional, 2007) y las cuatro dimensiones de las prácticas del líder eficaz planteadas por Leithwood et al. (2006) y validadas por Horn y Marfán (2010) referidas a establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción.

A partir de estos hallazgos producto de la interpretación de los resultados, se presenta a continuación, la síntesis explicativa acerca de los factores relacionados al liderazgo escolar del director y las acciones que caracterizan sus prácticas gerenciales que contribuyen con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas.

La comprensión etnográfica de los distintos factores asociados al liderazgo escolar del director que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil de las instituciones educativas implica elementos particulares que juegan un papel significativo que enmarcan y condicionan su desempeño profesional en el ejercicio del cargo. Desde una perspectiva contextual, se reconocen diferentes factores con un amplio rango de variabilidad que pueden ser influyentes e influidos recíprocamente por otros, de tal manera que se constituye un sistema de relaciones que es reforzado por la misma dinámica enraizada en la propia cultura institucional dentro del contexto social de inmersión.

La existencia de factores contextuales delimita las prácticas del liderazgo del director y del equipo directivo, así como, su accionar frente a las diferentes situaciones que se presentan en los establecimientos educativos. Las características del líder, las condiciones de trabajo, las políticas educativas, las normativas legales, los recursos de la escuela, son algunos de estos factores que se reconocen por la impronta que deja en la organización.

Tal como se desprende del estudio, se distinguen ciertas características del líder como factores contextuales internos relacionadas con la ética y valores, la comunicación efectiva y el estilo de liderazgo democrático. El marco axiológico direcciona la actuación del director bajo los valores de respeto, compromiso, responsabilidad, honestidad, sentido de pertenencia y conciencia de la importancia de la labor docente y su impacto en la sociedad. Esta actuación implica la puesta en práctica de valores y principios que modela y ejemplifica, de forma ética, la manera de actuar correctamente del líder en el contexto escolar, constituyéndose en un pilar central que influye en el desempeño del docente al motivar su labor pedagógica e incentivar a perseguir sus propias metas a través del valor de respeto al trabajo proyectado en la consecución del horizonte, a los actores educativos y a los diferentes sistemas de apoyo y regulación de los procesos académicos administrativos. Se parte del principio que el propósito moral debe respetar las particularidades del contexto.

Aunado a ello, cobra importancia la comunicación horizontal, asertiva y efectiva que establece con los diferentes estamentos institucionales, donde el diálogo y la persuasión son las características más resaltantes en la interrelación con los actores académicos a través de diversos medios, los cuales permiten la cohesión de los equipos colaborativos y la realimentación permanente para la realización del trabajo, en función de la visión compartida y la consecución de los objetivos establecidos. Ambas características se complementan con el estilo de liderazgo democrático – distribuido cuyas acciones y decisiones, desde la legalidad y figura de autoridad, se orientan en un marco moral y lideran bajo un equipo directivo con una máxima instancia decisoria institucional. Además, se aceptan diferentes equipos de trabajo los cuales asumen responsabilidades, roles y tareas específicas. Estas características se constituyen en un factor decisivo para el mejoramiento del desempeño docente y, en consecuencia, en el rendimiento estudiantil.

La incorporación efectiva de los estudiantes, la familia y de otros actores sociales resultan importantes en este tipo de liderazgo distribuido. Manríquez y Reyes (2022)

mencionan que “el liderazgo escolar es un fenómeno completamente social y depende de las relaciones que se establecen con y entre las personas, comunidades y, en definitiva, el entorno del cual es parte el establecimiento educativo” (p. 2). La garantía de un trabajo pedagógico sostenido y congruente en función de la visión compartida institucional se facilita cuando todos los involucrados participan de manera abierta y con metas establecidas que apunten al horizonte institucional.

La complejidad de la realidad escolar demanda la afluencia y la complementariedad de características del líder dentro del dominio democrático. La variabilidad significativa de cualidades asociadas al estilo de liderazgo democrático – distribuido hacen de esta condición un aspecto que amerita procesos formativos que contribuyan a incrementar y perfeccionar las competencias vinculadas con la toma de decisión por consenso, capacidad de trabajar en equipo, capacidad empática y de orientación, capacidad de escucha activa, capacidad de adaptación al cambio, capacidad de ser diligente y resolver situaciones adversas y complejas, habilidad para manejar la información y el conocimiento en distintos estamentos, medios, formatos y escenarios.

Una característica del líder exitoso que se constituye en un factor con poder de influencia significativa se relaciona con la inteligencia contextual. Este tipo de inteligencia aparece en aquellos líderes que establecen relaciones con su entorno, cuyo valor se encuentra en la capacidad de entender las condiciones sociales y económicas que presentan las familias, así como la posibilidad de superación de las precariedades en el contexto de inmersión, con el fin de proponer planes y programas académicos dirigidos a prestar un servicio para alcanzar el bienestar familiar y comunal. Bajo este escenario, el director tiene un rol político interesante cuya responsabilidad implica la proyección a la comunidad sobre la base de las verdaderas necesidades y expectativas sociales. Este rol conduce el establecimiento de una posición neutral sin tomar partido sectorizado a los fines de evitar la polarización política.

Las condiciones de trabajo es una subcategoría del rediseño de la organización que se vincula con otras subcategorías relacionadas con la cultura colaborativa, convivencia y manejo de conflictos, clima escolar, comunicación efectiva, generación del compromiso de participación y establecimiento de relaciones interpersonales e interinstitucionales. Las condiciones de trabajo supera la simple gestión operativa de los procesos y actividades

relacionadas con la infraestructura, logística y dotación de los recursos en la institución que involucran al sector político gubernamental y a otros organismos oficiales locales y nacionales encargados de esta tarea.

Lo sustantivo se encuentra en generar un clima adecuado de participación comprometida, de motivación al logro de las metas institucionales y personales, de apoyo y gestión de los procesos y actividades académicas-administrativas, así como, en fomentar y contribuir con el desarrollo profesional sobre la base de procesos formativos permanentes para aprovechar al máximo las potencialidades, competencias e impulsos de los docentes y demás actores académicos y sociales.

Aunado a ello, cobra importancia la generación de comunidades de aprendizaje bajo una concepción académica e investigativa distinta a la administrativa, la conformación de redes escolares interinstitucionales que favorezcan los lazos cooperativos recíprocos y amplios en los niveles gerenciales, pedagógicos, formativos, académicos, culturales y deportivos entre las instituciones educativas de la localidad con el propósito de lograr los objetivos comunes, así como, la creación de prácticas productivas sociales donde se involucren a la familia y la comunidad con pleno conocimiento de sus condiciones y circunstancias socioeconómicas a los fines de proponer estrategias que contribuyan a superar o minimizar aquellas dificultades que afectan al desempeño del estudiante en términos del rendimiento estudiantil y también aprovechar las oportunidades que ofrece la comunidad a la escuela bajo una relación sinérgica para la consecución de la visión y misión institucional.

En este sentido, el director debe crear estas condiciones a través de su accionar gerencial con observancia a lo estipulado en las distintas normativas legales vigentes y sobre la base de las metas propuestas en la institución.

Desde el contexto político, un factor contextual externo que delimita y condiciona el ejercicio de la dirección se vincula con la aplicación de la normativa reguladora. Esta regulación permea los procesos gerenciales académico-administrativos en las áreas de la gestión directiva, administrativa, académica y comunitaria que le brinda la posibilidad a la autoridad institucional de actuar de manera correcta, atendiendo a los principios legales dispuestos por la máxima autoridad competente en materia de educación. En el escenario colombiano, el establecimiento educativo goza de autonomía administrativa y financiera en relación con el manejo de los recursos económicos, los cuales permite garantizar el buen

funcionamiento de la institución en diferentes niveles y ámbitos, relacionados con las condiciones de infraestructura y dotación, servicios complementarios, condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los docentes, entre otros. Esta administración de los recursos económicos se piensa desde la visión institucional tomando en consideración el criterio de priorización de las necesidades y problemas institucionales que afectan el buen funcionamiento, el desempeño docente y, por ende, el aprendizaje y rendimiento estudiantil. El interés se orienta a la mejora de la calidad educativa donde se incluyen los diferentes rubros relacionados con la misión de la escuela como organización social y se consideran los diferentes actores académicos, sociales y autoridades locativas.

La existencia de otros factores asociados al liderazgo escolar que influyen de manera indirecta en los aprendizajes de los estudiantes se encuentra entre el contexto macro y micro institucional, es decir entre la escuela y el aula. Estos factores median el efecto de las prácticas de liderazgo y las mejoras en el rendimiento estudiantil. La comprensión de estos factores permite entrar en consciencia sobre las alternativas que se pueden proyectar para alcanzar tal mejoría. Un aspecto sustantivo en particular que resalta dentro de esta tipología se relaciona con la cultura escolar y el clima del centro educativo. La garantía de lograr un progreso académico bajo un ambiente socio escolar de trabajo agradable, positivo y estimulante pasa necesariamente por el tipo de relaciones interpersonales que se puedan desarrollar con y entre los docentes.

Estas relaciones contribuyen con el clima escolar dentro de un marco axiológico que regula la convivencia en el escenario de actuación de los docentes, a su vez, determina el buen desempeño laboral y profesional que tiene sus efectos directos en el rendimiento estudiantil. Al respecto, Fernández (2004) señala que “el clima incide en distintos tipos de resultados de las escuelas, tales como el nivel de aprendizajes de los alumnos” (p. 43). En este sentido, cobra importancia las normas de convivencia que regulan tales relaciones, sin embargo, la existencia de otros aspectos vitales implicados que pertenecen al mundo de las creencias y concepciones, de las emociones y valores, y de las actividades académicas, profesionales y sociales compartidas también influyen y moldean los tipos de relación de cuido y familiaridad, la conformación de grupos y el aislamiento individualizado o colectivo que figuran en las instituciones educativas. La importancia de estos aspectos radica en el efecto que puede tener sobre el clima institucional.

Esto demanda la promoción de las condiciones adecuadas para que se manifieste una sana convivencia escolar sobre la base de los valores y principio del respeto, la cordialidad, el diálogo, la comunicación eficiente, el consenso, la empatía, la motivación, la buena actitud, el buen trato, la disposición, el trabajo en equipo, entre otros.

Un factor mediador asociado al liderazgo escolar que influye en el rendimiento estudiantil se relaciona con el fomento del compromiso e implicación del profesorado en la formación, la enseñanza y el aprendizaje. Esto supone que el director debe liderar, promover, organizar y hacer seguimiento a las diferentes actividades académicas tendentes a generar los aprendizajes requeridos por los estudiantes, considerando los enfoques metodológicos para el abordaje de la enseñanza, el sistema de apoyo pedagógico, las actividades de recuperación, el sistema de evaluación institucional y la evaluación externa estandarizada. La labor del docente queda mediatizada por el apoyo del director en cuanto a la gestión del aula y del aprendizaje y la atención del estudiantado de acuerdo con su necesidad de aprender y de adquirir conocimientos. Otra perspectiva mediadora se refiere a la consecución de las metas institucionales vinculadas con la relación recíproca entre el compromiso y la resiliencia que puede mostrar el docente. Ambas contribuyen con el sentido de seguridad de sí mismo, la autoconfianza y la autonomía de este profesional, facilitando el aprendizaje y el desarrollo de emociones positivas hacia el propio aprendizaje y el conocimiento.

La calidad del currículo y procesos de enseñanza es un factor mediador esencial asociado al liderazgo del director escolar que afecta a los aprendizajes de los estudiantes. La responsabilidad y el compromiso social que tienen las instituciones educativas para desarrollar sus propios currículos reclaman de los directivos las competencias necesarias para liderar y gestionar lo relativo en esta materia. La actualización y evaluación permanente del currículo exige el uso de los principios de contextualización, flexibilización y adaptabilidad que garantice el mejoramiento curricular de acuerdo con las necesidades escolares, institucionales y sociales, considerando las condiciones del entorno de tal manera que responda al principio de pertinencia curricular, todo concebido desde la perspectiva de mejora del rendimiento estudiantil y de la calidad educativa. El proceso de autoevaluación permite obtener la información suficiente y necesaria para llevar a cabo la retroalimentación y adecuación curricular indispensables para responder estratégicamente a la estandarización interna y externa vinculada con las competencias que deben desarrollar los estudiantes en el proceso

de formación y, al logro de un buen rendimiento estudiantil que será evidenciado a través de las pruebas ICFES.

El liderazgo del director debe enfocarse hacia la determinación de las necesidades y expectativas de los estudiantes y en las demandas sociales, con el fin de construir un currículo adecuado al contexto real, para ello puede emplear diferentes medios y formatos tecnológicos, incorporar nuevas metodologías para la enseñanza y otros recursos que contribuyan con el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.

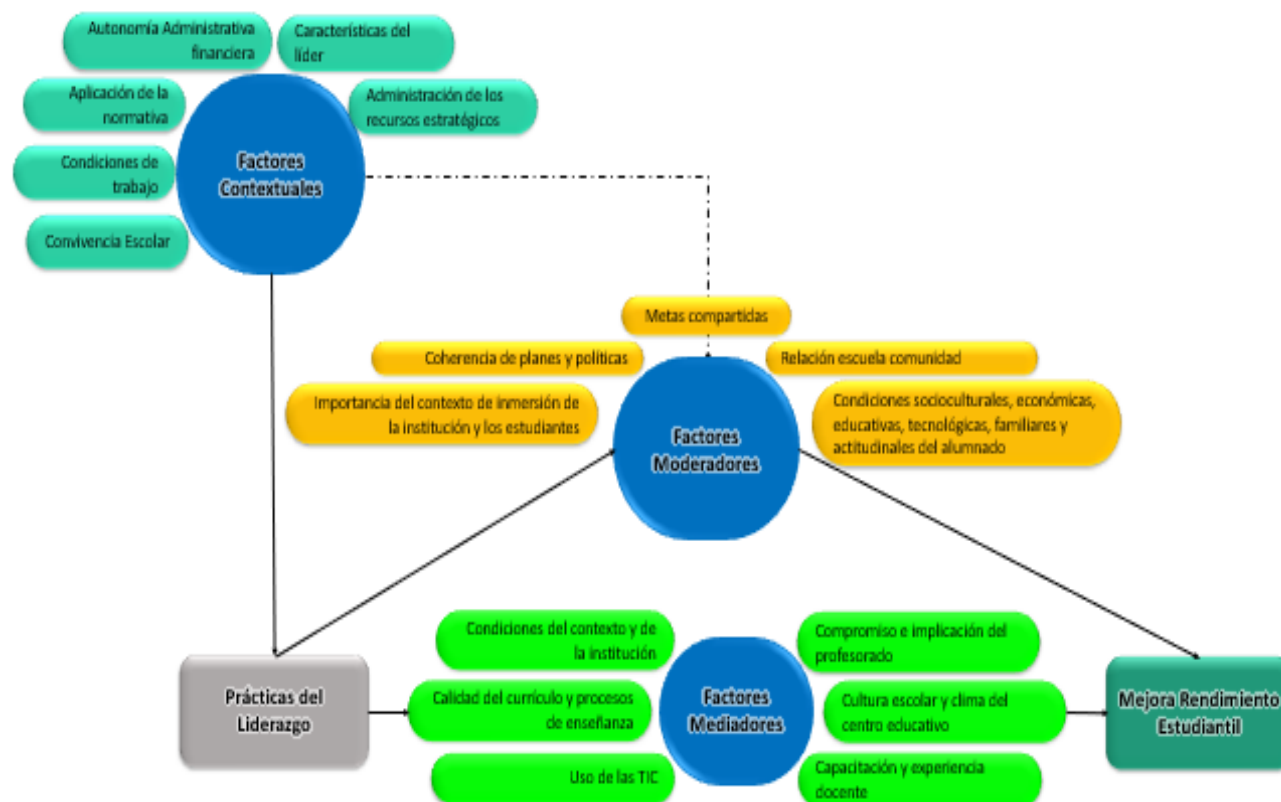
Por otra parte, los factores moderadores relacionados con las metas compartidas y coherencia de planes y políticas pueden incrementar o mitigar la influencia del liderazgo sobre el rendimiento estudiantil. Éstas interactúan con los factores mediadores afectando la esencia y empuje que ejercen las acciones prácticas del líder. La existencia de metas claras, compartidas y consensuadas por la propia comunidad escolar que forman parte de la planificación institucional genera un sentido de pertenencia y de comunidad que contribuye con el logro del trabajo docente, estimulando al personal académico, a los estudiantes y padres de familia para alcanzarlas de manera individual y colectiva. El director líder escolar debe motivar también hacia el logro de metas personales enlazadas con la visión institucional. En todo caso sus acciones deben permitir el establecimiento de relaciones de colaboración, compromiso de participación, motivación y aportación en el trabajo colectivo.

La planificación institucional y curricular encuentra su vínculo con las políticas educativas provenientes del órgano ministerial por medio de la regulación legal vigente y de la autoevaluación institucional. La primera tiene un carácter normativo con procedimientos explícitos que coadyuvan al desarrollo de una gestión sistémica y organizada, mientras que la segunda representa un carácter pragmático que permite el ajuste de la norma a la realidad institucional. Lo encontrado como necesidad y problema en la realidad contextual se traduce en un proyecto educativo institucional donde se toma en consideración los planes de inclusión y mejoramiento con el fin de contribuir a la mejora del rendimiento estudiantil, a la calidad del currículo y educativa.

A continuación, se presenta la Figura 31 que representa un esquema sobre los factores asociados al liderazgo que influyen en el rendimiento estudiantil.

Figura 31

Factores asociados al liderazgo que influyen en el rendimiento estudiantil



Fuente: Elaboración del autor, Esquema tomado de Leithwood et al. (2007) el cual fue ajustado a la realidad escolar de las Instituciones Educativas municipales de Magangé seleccionadas para este estudio.

Ahora bien, la influencia de las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director sobre la mejora del rendimiento estudiantil se produce por medio de ciertos comportamientos que tienen predominio en los docentes y, posiblemente en los estudiantes y su núcleo familiar. Dentro de la gestión directiva, específicamente en el establecimiento de dirección (Leithwood et al., 2006), se reconoce el fomento del gobierno escolar como acción que favorece el carácter participativo y decisional de las diferentes instancias institucionales en función de sus competencias, ámbitos, niveles y rango de acción. El director escolar promueve esta acción a través de un proceso de democratización de la escuela que implica una conducción bajo los principios democráticos de participación, justicia y equidad en las diferentes instancias de acuerdo con lo estipulado en la normativa legal vigente. Sin embargo, la tarea de

democratizar la escuela requiere de procesos formativos permanentes y continuos de los actores académicos y sociales, considerando diversas estrategias institucionales que apunten hacia la democracia como forma de vida.

El establecimiento de dirección (Leithwood et al., 2006) por parte del líder está dado al proponer y fomentar esta visión democrática de la escuela con una duración a largo plazo, cuyas metas consensuadas están planteadas por la puesta en práctica de proyectos orientados a la consecución de la visión donde se incorporan las expectativas de la comunidad para lograrla. La visión refleja el horizonte hacia donde la institución educativa debe proyectarse y dirigirse. Como fundamento filosófico, da sentido y orienta la acción planificada institucional. Crea una “sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares” (Senge, 2010, p. 261). Este direccionamiento permite establecer metas colectivas que orientan, concretan y delimitan las acciones de todos los actores académicos y sociales, considerando la triada visionaria constituida por el personal docente y directivo, los estudiantes y las familias.

Otras acciones prácticas del liderazgo del director escolar se vinculan con el rediseño de la organización (Leithwood et al., 2006), en relación con la construcción de una cultura colaborativa, la creación de las condiciones de trabajo, el fomento de la convivencia y el manejo de conflictos, y el establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre las instituciones educativas.

El liderazgo en las escuelas colombianas se encuentra distribuido legal y democráticamente en varios estamentos institucionales donde los diferentes grupos participan en la realización de las actividades académicas. El director escolar fomenta y apoya la creación de una cultura colaborativa empleando estrategias gerenciales vinculadas a la conformación de equipos colaborativos con roles diferenciados, el uso de una comunicación horizontal, asertiva y efectiva, la alineación de metas y la generación del compromiso y la participación corresponsable por parte de la triada visionaria en la realización de las actividades.

La acción referida a la creación de las condiciones de trabajo vinculada con la infraestructura, logística y/o dotación de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros está determinada por un factor político gubernamental desde donde se maneja lo concerniente al presupuesto asignado para los programas dirigidos a estos rubros. Estas

condiciones influyen de manera directa en los diferentes procesos de aprendizajes por parte de los estudiantes, en el desarrollo de la enseñanza efectiva y en la organización de las actividades académicas administrativas. Los efectos de estas condiciones referidas a los activos tangibles se ven disminuidas por las acciones que involucran a los intangibles referidos a lo afectivo, actitudinal y cognitivo en cuanto a la generación de la motivación, el compromiso y el desarrollo de las capacidades docentes.

El fomento de la convivencia y el manejo de conflictos favorecen el desempeño de los docentes y, consecuentemente, al rendimiento estudiantil. Tal como se mencionó anteriormente, el clima escolar se constituye en un factor mediador que requiere de acciones prácticas del liderazgo escolar que coadyuden a generar los patrones de comportamientos para la convivencia sana dentro de la escuela, basados en el marco axiológico descrito en el manual de convivencia cuyos valores y principios son modelados por el propio director.

Aunada a lo anterior, se enfatiza la necesidad del establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre las instituciones educativas, con convenios que beneficien a ambas partes en el transitar del horizonte para el logro de los objetivos institucionales. El esfuerzo mancomunado se orienta a fomentar y apoyar una cultura colaborativa interinstitucional, que se inicia con el reconocimiento de las necesidades y expectativas particulares y bilaterales para el entendimiento del entorno pedagógico extensivo que concita al abordaje y acompañamiento solidario y comprometido de diferentes acciones atinente a la búsqueda de la calidad educativa y en la conformación de redes escolares con intereses comunes que brinden espacios formativos para el encuentro de saberes y el aprendizaje mediado por pares académicos.

De manera complementaria en correspondencia con el rediseño de la organización, en cuanto a la relación productiva con la familia y la comunidad (CEPPE, 2009), cobra importancia la acción del liderazgo escolar tendente a obtener información veraz, oportuna y relevante sobre las condiciones y circunstancias económicas y sociales de la población estudiantil como un aspecto de la evaluación situacional del establecimiento educativo, la cual permitirá generar planes y programas académicos dirigidos al bienestar familiar y comunal, referidos anteriormente en las características del líder, pero que realmente buscan que los estudiantes avancen en el logro de sus aprendizajes y en la mejora del rendimiento estudiantil. La acción concreta del liderazgo escolar procura, dentro del

contexto político y profesional, el aprovechamiento de las oportunidades que le ofrece la comunidad a la escuela en esta relación marcada por los valores de solidaridad, compromiso y corresponsabilidad.

En cuanto al desarrollo de personas (Leithwood et al., 2006), se puede definir como la capacidad que debe tener el director escolar para desarrollar en los otros aquellas disposiciones y habilidades que coadyuvan a trabajar de manera productiva a la consecución de un propósito moral. El desarrollo de personas se vincula en las instituciones educativas con la motivación al logro y la formación permanente del docente. El desarrollo de las disposiciones y habilidades se realiza a través de la gestión y ejecución de actividades prácticas específicas en función de los objetivos de la organización, previa orientación de los procesos académicos respectivos. Este tipo de acción contribuye al afloramiento de la motivación al logro pues el docente reflexiona acerca de la experiencia y en la posibilidad de hacer lo correcto, lo que lo estimularía a buscar nuevas perspectivas y maneras de efectuar la misma actividad o cualquier otra.

Una acción práctica para considerar se relaciona con la motivación del docente en su quehacer profesional a través de valores y principios, pues al intentar de buscar metas superiores y de realizar nuevas actividades requiere poner en práctica el respeto, la tolerancia, la empatía, la responsabilidad, la amabilidad, entre otros. Asimismo, esta motivación produce el impulso para generar oportunidades de mejora profesional a través de procesos formativos in situ, considerando los pares académicos. En este sentido, el director crea los espacios institucionales para la formación y desarrollo profesional tomando en cuenta las necesidades y expectativas del personal docente y de la institución, así como los resultados del rendimiento estudiantil, todo ello en la búsqueda de la calidad educativa. Además, contribuye en la indagación, publicación y divulgación de la información referida a la oferta académica de las universidades y de los permisos exigidos respectivamente.

Las nuevas prácticas gerenciales en función de las situaciones imprevistas y riesgosas que se han presentado a nivel mundial han generado nuevas categorías y subcategorías para ser incluidas en los modelos teóricos que explican el liderazgo, muy particularmente en el modelo presentado por Leithwood et al. (2006) en el cual se sustenta esta investigación. Un ejemplo de ello se refiere a la gestión de la contingencia por la intervención de agentes físicos, químicos y/o biológicos naturales o artificiales que

demanda, en este caso, del director escolar a pensar y aplicar alternativas distintivas de acción gerencial que contribuyan a darle continuidad al funcionamiento de la institución educativa sobre la base de lo que regulen legalmente las autoridades gubernamentales. Esta situación demanda la capacidad de innovación y adaptación, referida a la habilidad para actuar en situación de incertidumbre y de contingencia que requiere de la movilización de competencias intelectuales, lingüísticas-comunicacionales, actitudinales, motivacionales, axiológicas y sociales para innovar procesos, estrategias y prácticas académicas-administrativas flexibles que permitan a la comunidad educativa la adaptación al cambio por reestructuración o reacomodamiento de rutinas y patrones de comportamiento normalizados.

Dentro de la gestión directiva, el acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas es una acción gerencial orientada por la aplicación consciente del instrumento legal y de las políticas públicas en materia de educación que implica su uso y manejo adecuado según los fines para los cuales fueron creadas. Su correcta implementación evita los errores y fallas de juicios por falta de criterios legales y políticos del director escolar, así como, las consecuencias negativas que se puedan derivar de la mala praxis gerencial. Dentro del contexto político, este aspecto representa un factor contextual externo que delimita y condiciona el ejercicio de la dirección tal como fue presentado anteriormente. Esta realidad no es desconocida por el director escolar por lo que resulta de gran importancia que posea los conocimientos necesarios y la capacidad de comprensión de los procesos y procedimientos regulados por la norma, así como, de su debida aplicación en cada situación en particular. Frente a esta necesidad de aplicación correcta de las normas y políticas en la práctica gerencial, éste demanda un proceso de formación, actualización, asistencia técnica y monitoreo permanente, continuo y en su propia acción, que contribuya a la apropiación debida de la concepción y parámetros que subyacen en cada instrumento legal y político. Sin duda, esto supone un proceso de reflexión en y sobre la acción gerencial que le permita la construcción de nuevos conocimientos (Schön, 1987) sobre la base de la realidad contextual y legal.

Desde la perspectiva de la formación y desarrollo profesional, la adquisición de esta competencia relacionada con el manejo consciente de las leyes y políticas educativas y profesionales emanadas por los órganos gubernamentales, así como, con las tendencias gerenciales, administrativas y pedagógicas que le permita al director navegar en el horizonte

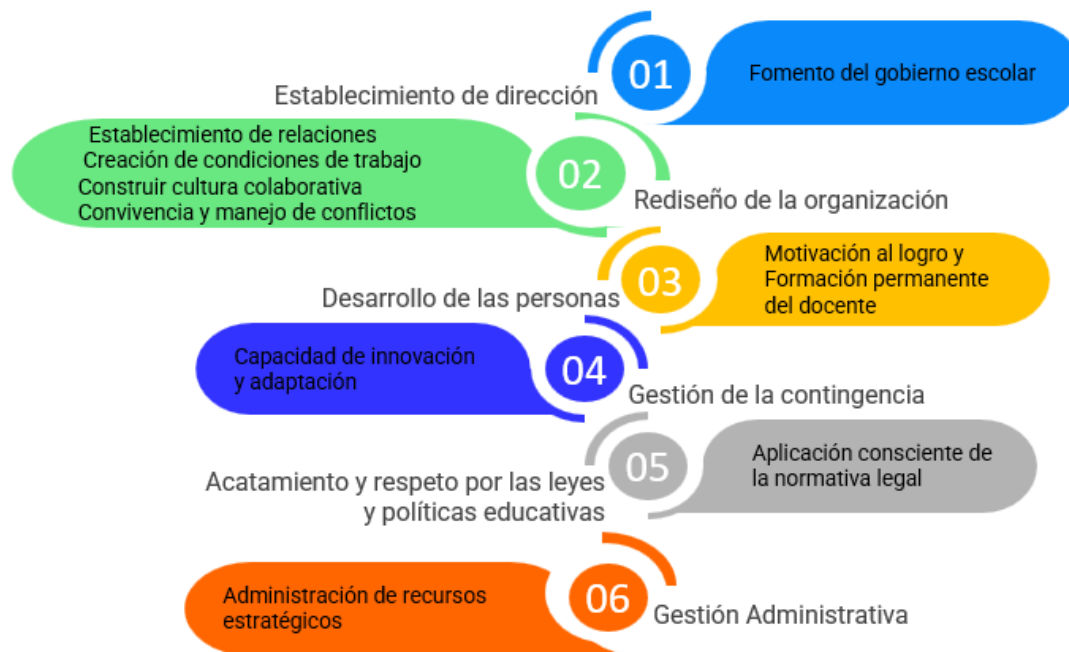
y conducir a la institución a la consecución de la visión propuesta. Esto amerita de capacidades intelectuales y prácticas para orientar, guiar, acompañar y liderar eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diversos aspectos y escenarios institucionales.

El conocimiento sobre la gestión administrativa en relación con la administración de recursos estratégicos resulta un caso que permite ilustrar lo mencionado anteriormente con respecto a la aplicación de la normativa legal. Generalmente, el director emplea prácticas vinculadas con la administración de los recursos institucionales haciendo énfasis a la estrategia financiera situacional producto de la autoevaluación institucional. Esto amerita el uso inteligente de tácticas como recursos heurísticos de la planificación estratégica que le permiten obtener mejores desempeños en el ejercicio de su cargo. Algunas tácticas educativas son poco conocidas en el ámbito de la gerencia empresarial, las cuales se vinculan generalmente con el tiempo (momento) y la ubicación (lugar) para implementar estrategias competitivas (Wheelen y Hunger, 2007). Sin embargo, la variabilidad de tácticas que emplean los líderes educativos puede estar asociadas con otros ámbitos y niveles distintos a los comúnmente ejecutados. Algunas de ellas se relacionan con la comunicación y socialización, el consenso democrático, la diligencia para optimizar y la autorregulación consciente las cuales favorecen de manera razonada, transparente, oportuna y regulada la inversión de recursos para el funcionamiento de la institución. En este sentido, el director debe gestionar los procesos académicos-administrativos y la implementación diversas actividades considerando la normativa legal y las políticas educativas vigentes en función de la visión que se propuso en la planificación institucional.

En la Figura 32, se presenta un esquema sobre las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil.

Figura 32

Acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil



*Fuente: Elaboración del autor

Esta síntesis explicativa permitirá la construcción de los lineamientos teóricos para el desarrollo de prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales de Magangué, los cuales se presentaran en el capítulo 5 referido a la propuesta de acuerdo con el objetivo 3 del estudio. Sin embargo, antes de consolidar tal propuesta fue necesario socializar los hallazgos del estudio con los participantes de la investigación. A continuación, se presenta una sección destinada a mostrar el proceso llevado a cabo en la socialización y sus resultados obtenidos tomando en cuenta la credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad como criterios de rigor y calidad en la investigación.

CAPÍTULO V

Propuesta teórica

Lineamientos teóricos para el desarrollo de prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil

En función del objetivo 3 del trabajo de investigación, en este capítulo se presentan los lineamientos teóricos para el desarrollo de prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales. Los mismos se construyeron sobre la base de los hallazgos obtenidos en el estudio, los cuales fueron presentados en el capítulo 4. Estos lineamientos se sustentaron básicamente en la síntesis explicativa producto de las teorizaciones obtenidas a través del método etnográfico educativo. Las explicaciones teórico-conceptuales sobre el objeto de estudio sirvieron de fundamento epistémico para la definición de los lineamientos teóricos.

Desde la epistemología propia del paradigma interpretativo asumido en esta investigación, se admite una perspectiva comprensiva de la realidad que resulta como un proceso histórico de construcción de significados e interpretaciones con lógicas internas por parte de los actores sociales en un mundo de permanente intercambio e interacción con una visión diversa y particular del contexto. Es decir, la lógica del conocimiento se fundamenta en la relación sujeto-objeto y en el contexto en que está inmersa esa relación. En este sentido, el conocimiento se construye de manera subjetiva en un contexto escolar e institucional particular. Muy específicamente, el conocimiento que fundamenta las prácticas gerenciales es producto de la actividad del gerente en el ejercicio de su liderazgo en la institución educativa. Según Martínez (2006):

La comprensión es la captación de las relaciones internas y profundas mediante la penetración en su intimidad, para ser entendida desde adentro, en su novedad, respetando la originalidad y la indivisibilidad de los fenómenos, y tratando de entender, a través de la interpretación de su lengua y gestos, el sentido que las personas dan a sus propias situaciones. En lugar de parcelar lo real, como hace la explicación, la comprensión respeta su totalidad vivida; así, el acto de comprensión reúne las diferentes partes en un todo comprensivo y se nos impone con mayor y más clara evidencia. (p. 224)

Visto así la comprensión de sentido desde la etnografía cobra importancia porque permite la construcción de la teoría de tipo sustantivo la cual se refiere a las “proposiciones o conceptos interrelacionados que se centran en determinados aspectos de poblaciones, escenarios o tiempos. Esto es, se limitan a las características de poblaciones, escenarios o tiempos identificables en su concreción” (Glaser y Strauss citado por Goetz y LeCompte, 1988). En este marco, en la investigación se obtuvo la información de algunas instituciones educativas de un municipio colombiano que, sin pretender generalizar, se pautó una explicación provisional de la relación entre los elementos, categorías o conceptos vinculados con las acciones prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil. Morales (2014) afirma que “un paradigma tendrá alcances y limitaciones por lo cual las teorías derivadas... también tendrán alcances y limitaciones” (p. 246). Se muestra una teoría que comprende y anuncia verdades relativas con sentido, significaciones y fronteras epistémicas, la cual se formula a través de lineamientos que explican o declaran los principios que rigen las prácticas gerenciales del liderazgo escolar con pretensión de orientar las acciones dentro del deber ser para favorecer la mejora sostenida del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales.

Los lineamientos teóricos se presentan tomando en consideración de manera integral las áreas de gestión directiva, administrativa, académica y comunitaria pautadas legalmente en Colombia (Decreto 3782, Ministerio de Educación Nacional, 2007) y las cuatro dimensiones de las prácticas del líder eficaz planteadas por Leithwood et al. (2006) y validadas por Horn y Marfán (2010) referidas a establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción, así como, los hallazgos obtenidos en el estudio. A continuación, se presentan tales lineamientos:

1. Lineamiento teórico vinculado con la comprensión de los factores asociados al liderazgo escolar.

Los lineamientos teóricos se vinculan con la existencia de los diferentes factores asociados al liderazgo escolar del director que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil, entendidos como elementos particulares contextuales, mediadores y moderadores que juegan un papel activo y significativo a partir de los cuales se enmarca y condiciona el desempeño profesional del director en el ejercicio del cargo a través de roles,

responsabilidades, prácticas y tareas dirigidas a la solución de diversos problemas en diferentes estamentos, niveles y ámbitos, al acompañamiento de procesos y actividades académicas, a la coordinación, dirección, supervisión y evaluación de procesos administrativos, a la orientación y monitoreo de diferentes acciones familiares y comunales.

La comprensión de estos factores es esencial para que el director genere buenas prácticas gerenciales donde lidere acciones que coadyuven con la mejora del rendimiento estudiantil. Por una parte, las prácticas del liderazgo afloran y se desarrollan a través de la influencia de los factores contextuales. El contexto social, cultural, legal e institucional posibilita y delimita lo que puede hacer o no el director. La normativa reguladora, las condiciones de trabajo, las características del líder y la convivencia escolar son factores contextuales que facilitan las prácticas efectivas de su liderazgo y el accionar decisonal, innovador y creativo frente a escenarios, condiciones y circunstancias complejas, indeterminadas y azarosas que se suscitan en la institución educativa o en su entorno pero que la afectan. Dentro de este grupo de factores se incorporan las situaciones imprevistas y riesgosas que se generan en el contexto local y nacional las cuales demandan una gestión de la contingencia por el influjo de agentes físicos, químicos y/o biológicos naturales o artificiales. Esto exige del director escolar la capacidad adaptativa y la habilidad creativa e innovadora. La primera implica la movilización de sus competencias previas para manejar y promover el cambio por reestructuración o reacomodamiento de rutinas y patrones de comportamiento normalizados en la institución educativa. La segunda, desde el proceso creativo, permite pensar y aplicar opciones resolutivas diferenciadas e innovadoras de acción gerencial que contribuyan a darle continuidad al funcionamiento de la institución educativa bajo situación de incertidumbre y de contingencia al proponer procesos, estrategias y prácticas académicas-administrativas flexibles, contextuales y pertinentes que coadyuven a la adaptación de los actores académicos y sociales a la nueva realidad.

Por otra parte, los expertos en el tema expresan que los factores moderadores aumentan o aminoran el probable efecto del liderazgo del director escolar (Bolívar, 2010c). Dentro de la variabilidad de factores se reconocen aquellos institucionales y sociales que forman parte del trabajo cotidiano de los líderes cuyos efectos, al interactuar con los factores mediadores, pueden perturbar las fuerzas impulsoras de las prácticas del liderazgo que influyen sobre el rendimiento estudiantil. De manera ilustrativa, se pueden mencionar las

metas compartidas, la coherencia entre planes y políticas, la relación escuela – comunidad, la importancia del contexto de inmersión de la institución y los estudiantes, las condiciones existenciales del alumno, entre otras.

Finalmente, los factores mediadores se ubican “entre las prácticas de liderazgo y los logros académicos” (Bolívar, 2010c) lo que implica que se evidencian en el mundo de lo escolar, en la institución educativa, el aula y demás espacios colegiales. Estos factores mediacionales explican la influencia y los resultados del accionar docente, producto de intervenciones indirectas del director, los cuales conducen a mejoras cualitativas en el aprendizaje. Dentro de esta categoría analítica, las acciones del director juegan un rol importante orientadas hacia el rendimiento estudiantil, cuyos efectos directos recaen en la labor del docente quienes tienen contacto inmediato, explícito y permanente con los estudiantes. De allí que estas acciones se constituyan en modos comportamentales con propósito moral que influyan en la motivación del colectivo docente como fuerza impulsora del cambio y desarrollo institucional, pedagógico, curricular y didáctico con efectos en los aprendizajes de los estudiantes.

Algunos factores mediadores visibles que se pueden tomar en consideración se relacionan con las condiciones del contexto y de la institución, la calidad del currículo y los procesos de enseñanza incluyendo el uso de las TIC, los compromisos e implicaciones del profesorado, la cultura escolar y clima del centro educativo, la capacitación y experiencia del docente.

2. Lineamiento teórico vinculado con el sistema regulatorio de las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director.

El manejo y uso adecuado de la normativa reguladora se constituye en un elemento sustantivo del contexto político que delimita y condiciona la actuación del director como autoridad institucional en función de lo establecido legalmente. Su cumplimiento cabal implica los valores de rectitud, honestidad, responsabilidad y confianza que se muestran a través de las acciones gerenciales académico-administrativas en las áreas de la gestión directiva, administrativa, académica y comunitaria. Para ilustrar lo planteado anteriormente se alude a la rendición de cuentas como mecanismo legal y regulador. Desde esta perspectiva es necesario que el director en el ejercicio de su liderazgo informe y responda a la comunidad sobre sus acciones y resultados obtenidos de la gestión considerando el derecho que tienen

los ciudadanos a ser informados y de pedir explicaciones sobre tales acciones (MEN, 2011). Esto debe realizarse con la mayor transparencia posible, responsabilidad, imparcialidad y participación de los miembros de la comunidad con la observancia de la efectividad, eficacia y eficiencia de los procesos académicos administrativos en el manejo de los recursos públicos.

Aquí se puede expresar la existencia de una autonomía razonada, pues se fundamenta en el marco regulatorio el cual fija los alcances y delimita el asunto administrativo y financiero de las instituciones educativas en cuanto al manejo de los recursos públicos. La garantía del buen funcionamiento institucional depende, en sus diferentes niveles, ámbitos y estamentos, del uso que se les otorgue a estos recursos. Las buenas condiciones de infraestructura, la dotación adecuada y suficiente, la oferta de servicios complementarios, las apropiadas condiciones de trabajo, el efectivo desarrollo profesional son algunos aspectos que se pueden proporcionar desde una gestión estratégica administrativa que propicie el progreso institucional y el alcance de la visión establecida por la organización, en la cual se favorezca el criterio de priorización de las necesidades institucionales en la búsqueda de alternativas de solución que coadyuven a la calidad educativa en los términos del buen funcionamiento, a la formación, actualización y perfeccionamiento del desempeño docente y a la mejora del rendimiento estudiantil. La participación en esta línea de acción de los diferentes actores sociales (escolares, institucionales y locativos) permite arraigar el sentido de lo propio, de pertenencia y de comunidad otorgando mayor legitimidad a las prácticas honrosas de las autoridades y demás miembros de la comunidad educativa en el ejercicio del control social de la gestión pública. Además, la rendición de cuenta se constituye en un insumo de la evaluación diagnóstica institucional para mejorar el Proyecto Educativo Institucional a los fines de responder a las necesidades y demandas de la comunidad.

3. Lineamiento teórico vinculado con la creación de las condiciones de trabajo del docente.

Las condiciones de trabajo para el docente se constituyen, en su conjunto, en un aspecto medular de la profesión y del desarrollo de la carrera en términos laborales, que puede o no favorecer directamente la enseñanza e indirectamente la mejora del rendimiento estudiantil. Se identifican dos tipologías de condiciones de trabajo diferenciadas por elementos tangibles e intangibles que pueden afectar las dimensiones psicológicas y afectivas

del docente y, de manera integrada, se erigen existencialmente en condiciones ideales que facilitan y favorecen el trabajo docente y el aprendizaje del estudiante.

Las condiciones tangibles se relacionan con la infraestructura o planta física de la institución, canchas deportivas y terrenos, así como, la dotación de los bienes muebles y recursos humanos, materiales didácticos, tecnológicos y financieros que contribuyen y facilitan la labor del docente en el ejercicio de su cargo para alcanzar los aprendizajes esperados en función de la misión y del currículo que se administra en la institución educativa. Estas condiciones tangibles vienen determinadas por la política educativa que expresa el gobierno de cada país a través de sus planes de desarrollo económico y social, cuya acción estratégica se traduce en el presupuesto programa dirigido a los rubros infraestructura y dotación los cuales se distribuyen en las diferentes entidades territoriales (departamentales, municipales, distritales).

En este sentido, las condiciones de trabajo vinculadas con la buena infraestructura y la dotación adecuada y suficiente dependen directamente de los órganos gubernamentales quienes manejan lo concerniente a la inversión de los programas y proyectos dirigidos a la calidad educativa vinculados con estos rubros. En este caso, el director debe diligenciar las solicitudes correspondientes al mantenimiento, adecuación y mejora de la planta física y demás espacios escolares, así como, a la dotación de los diferentes recursos humanos, materiales didácticos, suministros, equipos de seguridad y protección, transporte, tecnológicos y financieros sobre la base de las normativas regulatorias a los fines de garantizar el funcionamiento de la institución, considerando las áreas de gestión directiva, académica, administrativa y comunitaria. Se hace necesario gestionar los procesos administrativos de manera oportuna y adecuada ante las autoridades competentes a los fines de minimizar el impacto negativo de las pésimas condiciones de infraestructura y de la falta de dotación, pues influyen de manera directa en la organización, ejecución, monitoreo y evaluación de las acciones académicas administrativas, en el desarrollo de la enseñanza efectiva y en el proceso de aprendizaje de los estudiantes que redundan en el rendimiento estudiantil.

Ahora bien, las condiciones intangibles se vinculan con las dimensiones intelectual, afectiva, práctica y social del docente e involucran en la generación de la motivación, el compromiso, el sentido de pertenencia y el desarrollo de las capacidades del docente para participar, tomar decisiones y liderar funciones, roles, responsabilidades y/o tareas en relación

con el logro de las metas institucionales, se incluyen también aquellas competencias pedagógicas y tecnológicas que permitan el desarrollo y administración curricular a los fines de lograr los aprendizajes esperados en el plan de estudios, así como, aquellos que se generan con el uso y manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Estos activos intangibles disminuyen o minimizan el efecto directo de las condiciones adversas relacionadas con la planta física y la dotación. De allí su importancia y significado para la institución educativa, pues es el propio director escolar quien piensa y genera de manera consciente y deliberada estas condiciones de trabajo a través del diagnóstico situacional, el análisis de los escenarios internos y externos, el diseño de acciones adecuadas a la realidad institucional y escolar, la toma de decisiones racionales antes, durante y después de la aplicación de las acciones, el seguimiento, monitoreo y la evaluación de los procesos generados sobre el quehacer docente, su motivación, compromiso, sentido de pertenencia, desempeño y desarrollo máximo de sus potencialidades y capacidades profesionales.

Estos intangibles forman parte de los factores mediadores que impactan directamente al desempeño del docente y al rendimiento estudiantil. Se consideran condiciones compensatorias que coadyuvan en la consecución de las metas institucionales, pues existen en los ambientes escolares formando parte del clima organizacional. Ello se evidencia a través de las buenas relaciones interpersonales, la resolución de conflictos sin mediación, el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva haciendo uso de diversos medios divulgativos (físicos, digitales y virtuales), la mejora del desempeño docente, la gestión de los procesos académicos administrativos a través de diferentes medios, formatos, escenarios, entre otros.

La acción práctica gerencial liderada por el director escolar para la creación de las condiciones de trabajo implica el uso y promoción de la autonomía institucional bajo una perspectiva gerencial democrática, considerando las normativas y las tendencias curriculares, pedagógicas, disciplinarias, administrativas, tecnológicas, entre otras. Esta creación se inicia al reconocer y ubicar al docente en la función, responsabilidad y/o tarea respectiva según su perfil profesional y criterios claros y definidos vinculados con cuatro aspectos: formación, potencial laboral, desempeño y productividad. Se parte del principio ontológico en el cual las mejores condiciones laborales favorecen el bienestar emocional, psicológico, profesional y social del docente. Algunas acciones que puede fomentar el director abrazan las relacionadas con las propuestas de formación, capacitación y actualización del docente en función de la

carrera profesional, intercambiar las experiencias y conocimientos en la institución y en otras del área de influencia, generar eventos locativos que permitan la proyección del docente y de la institución en la comunidad, fomentar el uso y manejo de las TIC, las aplicaciones, herramientas y plataformas tecnológicas, las redes sociales, entre otras.

4. Lineamiento teórico vinculado con la ética y los valores como elementos medulares de las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director.

El comportamiento del director enmarcado en principios éticos y valores cónsonos con la profesión y su modelaje a través de acciones ejemplificantes y correctas dentro de la legalidad en el contexto de actuación impacta y motiva al docente a tal punto que su actuación representa un conjunto de buenas prácticas que ilustran e impregnan la labor del docente y lo invita a ejercer la docencia desde ese marco axiológico privilegiando la mejora de su enseñanza y del rendimiento estudiantil sobre la base de las metas propias e institucionales. Los valores que cobran significado y direccionan el desempeño del director en el ejercicio de su liderazgo incluyen el valor por el trabajo del otro y su trascendencia, el respeto, el compromiso, la responsabilidad, la honestidad y el sentido de pertenencia.

Este comportamiento del director permite generar un clima organizacional que favorece los procesos académicos institucionales y modos de actuación acordes a la profesión docente, al trabajo escolar, a las exigencias institucional y contextual que redundan en una convivencia sana entre todos los estamentos que configuran a la escuela como organización social cuyos marcos operatorios en su dimensiones ontológicas y axiológicas reflejan lo convenido en el manual de convivencia. El director se constituye en un asesor y orientador de las relaciones interpersonales que busca la armonía en los diferentes sistemas relacionales que se presentan en la institución educativa con énfasis en el manejo de los conflictos y en el fomento de una convivencia basada en la dimensión afectiva y axiológica, con un fuerte impacto en el desempeño de los docentes que se traduzca en la mejora cualitativa de los aprendizajes de los estudiantes.

5. Lineamiento teórico vinculado con el establecimiento de metas colectivas institucionales.

La determinación compartida y consensuada de metas claras institucionales por parte de la comunidad académica se relaciona directamente con el sentido de pertenencia y de comunidad a través de la estimulación permanente de los miembros académicos y sociales

para su alcance individual y colectivo. Esto favorece el logro del trabajo del docente al ser evidentes las intencionalidades de la organización sobre la cual gravitará su trabajo pedagógico, pues las metas acordadas y aceptadas libremente por todos los estamentos impulsan un mayor compromiso y un sentido de responsabilidad con lo que es apropiado realizar, ajustado a los principios éticos y a los valores morales. Estas metas se incluyen en la planificación institucional y curricular a los fines de su aplicabilidad sobre la base de las políticas educativas. Las políticas educativas planteadas desde la instancia ministerial encuentran su espacio normativo y pragmático en esta tipología de planificación. Este espacio es regulado por disposiciones legales vigentes las cuales ordenan procedimientos explícitos de fiel cumplimiento que contribuyen con la organización y el desarrollo de la gestión educativa. Asimismo, interviene la propia evaluación institucional aportando elementos para el ajuste de la norma al contexto y a la realidad institucional y escolar. El engranaje de ambos mecanismos operatorios permite proponer un Proyecto Educativo Institucional sobre la base de las exigencias de las regulaciones y de las necesidades y problemas del contexto institucional y de su entorno. Esto a su vez se traduce en planes de inclusión y de mejoramiento atinentes al rendimiento estudiantil, a la pertinencia y flexibilidad curricular, y a la calidad educativa.

Por otra parte, el establecimiento de las metas en el Proyecto Educativo Institucional adquiere importancia pues se promueven, por un lado, los aprendizajes que se requieren para la consecución de los objetivos institucionales en relación con el dominio de las funciones, responsabilidades y actividades académicas que les fueran encomendadas al docente y, por el otro, un desempeño adecuado en relación con la ejecución de las actividades para el logro de tales fines a partir del cual se obtiene la experiencia necesaria. La visibilidad de tales metas genera un sentido de pertenencia y de comunidad que invita a colaborar con el trabajo docente. Aunado a ello, inspira a los diferentes actores escolares y sociales a su consecución sistemática, individual y colectiva, pues encuentran un retrato o imagen de sus pretensiones que los anima a participar abiertamente.

De allí la importancia de generar oportunidades para la formación y el desarrollo profesional desde la propia institución educativa, que atienda a los diferentes compromisos pautados y encomendados al docente, es decir, es necesario fomentar procesos formativos in situ a través de los conocimientos y experiencias de los propios compañeros y de las

orientaciones del órgano ministerial sobre la base de la política educativa establecida, a los fines de alcanzar las competencias requeridas que permitan una actuación docente correcta en el ejercicio de sus obligaciones, prácticas y tareas encomendadas. Esta formación encuentra su sustento legal en el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 (Ministerio de Educación Nacional, 2017), específicamente en el Quinto Desafío Estratégico: impulsar una educación que transforme el paradigma que ha dominado la educación hasta el momento, donde se manifiesta el lineamiento estratégico específico 7 el cual plantea: “Promover el desarrollo de competencias del siglo XXI (convivencia, creatividad e innovación, pensamiento crítico, solución de problemas, comunicación y manejo de información, colaboración, competencias ciudadanas y profesionales, capacidades de liderazgo y, entre otras)” (p. 51).

De igual manera, el establecimiento de metas compartidas orienta el trabajo que se debe pautar entre la escuela y la comunidad favoreciendo las interrelaciones entre ambos estamentos, así como, concreta y delimita las acciones que se pueden desarrollar en beneficio de la propia institución educativa y en consideración con las necesidades, demandas y expectativas de la comunidad local. El director como líder debe fomentar la visión en el marco democrático de la escuela a través de la ejecución de proyectos educativos que reflejen las metas establecidas y el propio horizonte hacia donde se dirige la institución educativa. Estas metas consensuadas tienen su origen en las metas personales, por lo que el logro de una se constituye en la consecución de la otra, ambas se entrelazan con la misión y visión institucional. Molina (2000) afirma que “La gente elige las metas que se relacionan con la satisfacción de sus necesidades; la aspiración y la búsqueda de metas son parte central del proceso de la vida misma” (p. 24). La satisfacción de las necesidades del docente es de vital importancia para el logro de las metas institucionales. Particularmente, el docente cumple con sus deseos personales y profesionales en función del arraigo institucional. Él indaga e idealiza nuevas metas, se plantea otras intenciones delimitadas de manera temporal y espacial que trata de alcanzarlas desde su condición de visionario, su compromiso y nivel de resiliencia. Esto le permite construir un sentido de seguridad de sí mismo y de autoconfianza, generando aprendizajes y sentimientos positivos a estos. Aquí la motivación al logro juega un papel importante pues generalmente sus metas se centran en el aprendizaje orientado al dominio de las funciones, responsabilidades y tareas e incremento de sus habilidades

vinculadas con éstas.

Es necesario que el director escolar vincule las metas personales del docente con las metas institucionales en función de la misión y visión del establecimiento educativo. Sus acciones prácticas deben orientar al establecimiento de relaciones de colaboración, compromiso de participación, motivación al logro y al aprendizaje, aportación de conocimientos en el trabajo colectivo y a la adaptación al cambio propiciado por las TIC. Al respecto, Mendoza et al. (2023) mencionan que “Uno de los resultados más destacados... es la evidente tendencia hacia un enfoque de liderazgo educativo que promueve la colaboración y la adaptación a entornos en constante cambio, impulsados por los avances tecnológicos” (p. 96). Además, resaltan entre sus conclusiones la necesidad de un trabajo en equipo sólido entre los líderes educativos para satisfacer las demandas de una sociedad nativa digitalmente.

Aunado a ello, liderar procesos de aprendizajes dentro del ejercicio de las funciones, responsabilidades y tareas en la cotidiana escolar que lo invite al desarrollo de la carrera docente, considerando su perfil profesional para la asignación de los compromisos relacionados con su formación y desempeño. De esta manera, el docente tendrá actitudes positivas hacia el trabajo con expresiones de su mayor potencial creativo, innovador y productivo en el ámbito laboral y profesional.

Sin duda alguna, es de gran significancia que el liderazgo del director se muestre en el análisis de los perfiles profesionales para la asignación de las funciones, roles, responsabilidades y tareas. La ubicación adecuada de los docentes calificados en puestos, espacios, momentos y compromisos institucionales en función del perfil profesional garantiza una mayor productividad y rendimiento institucional; así como, el logro de las metas para la consecución de los objetivos, de la visión de la escuela y, consecuentemente, de su misión. El aprovechamiento del talento humano a la disposición del establecimiento educativo sobre la base de criterios claros, precisos y razonables contribuye y potencia el logro de los resultados esperados. Esto implica que el director escolar debe desarrollar la inteligencia contextual, entendida como aquel tipo de inteligencia desarrollada por los líderes producto del establecimiento de relaciones con el entorno dando cuenta de la capacidad de entender las condiciones sociales y económicas que presentan las familias, así como, la posibilidad de superación de las

precariedades en el contexto de inmersión. Esto le brinda la oportunidad al director escolar para formular acciones académicas a los fines de ofrecer servicios educativos que contribuyan con el bienestar de las familias y, por ende, de la comunidad, facilitando su proyección en función de las necesidades y demandas sociales.

Una inteligencia contextual en su dimensión interna toma en consideración aquellas categorías analíticas escolares vinculadas con los tipos, procesos y aspectos de la gestión directiva, administrativa, académica y comunitaria, conjuntamente con aquellas relacionadas con el propósito institucional, condiciones de trabajo y desarrollo profesional que le permitan tomar decisiones sustantivas en relación con el funcionamiento educativo y las buenas prácticas institucionales que coadyuven a la mejora cualitativa de la escuela como una organización social, política y educativa. En este sentido, es de vital importancia en la configuración de las metas que se establezcan alianzas entre los diferentes estamentos, siendo uno de ellos la comunidad. El establecimiento de la vinculación escuela-comunidad dentro del contexto de inmersión de la institución permite generar puentes relacionales afectivos que coadyuven con la formación del sentido de pertenencia y de inclusión que parte del propio significado de comunidad, donde se consideran las condiciones y circunstancias existenciales de los miembros que comparten el mismo espacio geográfico; así como, las costumbres, normas, modos comportamentales y culturales.

Desde esta perspectiva, el líder escolar debe mostrar inteligencia contextual en su dimensión externa, tal como fue definida anteriormente, como la capacidad de entender el contexto socioeconómico familiar con sus limitaciones, precariedades y oportunidades, y a los procesos resilientes propios y de los demás en cuanto a la manera de superar esa condición. Desde el alcance de las metas institucionales, el líder escolar debe buscar la integración de este contexto con el contexto educativo, considerando a través del análisis de escenarios las diferentes situaciones favorables, adversas, azarosas y contingentes que se puedan presentar a los fines de proponer las acciones estratégicas que contribuyan con el alcance de los objetivos institucionales y de la mejora de los procesos sociales por medio de planes y programas académicos dirigidos a prestar un servicio educativo para alcanzar el bienestar familiar y comunal. En todo caso sus acciones deben permitir el establecimiento de relaciones de colaboración, compromiso de participación, motivación y aportación en el trabajo colectivo. El rol político del director cobra significado en cuanto a la proyección de la institución a la

comunidad como organización que hace vida social, la cual participa en la resolución de problemas sobre la base de las verdaderas necesidades y expectativas sociales, y genera la convivencia desde el propio seno educativo.

6. Lineamiento teórico referido a la comunicación como aspecto esencial que favorece las relaciones interpersonales y, mejora la convivencia escolar y el clima organizacional.

El empleo de la comunicación efectiva y asertiva entre todos los estamentos que participan en la institución educativa como herramienta dialógica permite mantener buenas interrelaciones entre todos los miembros de la comunidad académica. Esta competencia dialógica en el sentido de Habermas (1994) requiere el reconocimiento, la aceptación y la comprensión del otro en su contexto discursivo donde se consideren las dimensiones, potencialidades y condiciones de cada ser humano. Este reconocimiento, aceptación y comprensión plena del docente como interlocutor válido, legítimo y significativo del proceso educativo presenta una perspectiva de la realidad escolar, institucional y social construida desde sus propias experiencias formativas, profesionales y laborales en los diferentes contextos de inmersión y, desde sus creencias participa en las actividades de su preferencia altamente motivado, comprometido y de manera responsable para el logro de los objetivos previstos en el Proyecto Educativo Institucional.

Desde esta perspectiva, el director escolar debe fomentar y manejar procesos comunicacionales abiertos, horizontales, directos y favorables a los individuos y grupos naturales por medio de la escucha activa, con sensibilidad a las condiciones humanas existenciales y temporales, así como, de la persuasión armónica. La escucha activa, denominada también empática, implica prestar atención efectiva al hablante en su manifestación verbal y no verbal bajo el contexto social de inmersión que le permita comprender los mensajes en sus significados y sentidos reales, desde el marco de referencia de la otra persona, involucrando los diferentes canales sensoriales, los sentimientos, las motivaciones y la capacidad intelectual (Brockbank y McGill, 2008, Covey 1997). Por otra parte, la persuasión armónica es una capacidad racional y afectiva del líder para inducir comportamientos a partir de la credibilidad, el significado del mensaje y del lenguaje contextual en una interacción permanente que implique el manejo de argumentos lógicos y evidencias

que contribuyen a la búsqueda de altas expectativas relacionadas con las metas colectivas institucionales.

El director debe inspirar a los docentes a través de un proceso afectivo que estimule, ilumine y despierte el interés para propiciar la participación en los diferentes proyectos, programas y actividades académicas, investigativas, sociales, culturales, deportivas y recreativas institucionales e interinstitucionales impulsadas desde la propia organización, generando optimismo, voluntad para tomar decisiones, confianza y compromiso. La gestión de la comunicación persuasiva eleva el entendimiento de las metas y “amplía la disposición de actuar de manera comprometida” (Basanta y Romero, 2010) a partir del quehacer cotidiano del docente. El propósito del liderazgo se centra en modificar de manera progresiva, sistemática y permanente las creencias, valores, actitudes o comportamientos de los docentes de acuerdo con la misión y visión de la institución educativa, empleando la competencia dialógica con énfasis en la transformación de las intenciones, pensamientos, sentimientos y acciones con fines específicos (Basanta y Romero, 2010) que coadyuve al favorecimiento de las relaciones interpersonales, el mejoramiento de la convivencia escolar y del clima organizacional.

Mantener e incrementar las relaciones interpersonales a través de buenas prácticas comunicacionales contribuye a mejorar la convivencia escolar y, por ende, el clima organizacional. Las acciones prácticas del director bajo un marco axiológico establecido institucionalmente contribuyen a la generación de patrones de comportamiento socialmente aceptados que avivan una convivencia sana donde se reflejan los valores y principios anidados en las relaciones interpersonales. Este clima simboliza un factor mediador que tiene su beneficio e impacto en el rendimiento estudiantil, pues el docente, como uno de los actores principales del proceso educativo, al estar altamente emocionado en y por el compartir de experiencias y momentos con sus pares académicos, resulta en una actitud propicia que le permite alcanzar mayores niveles de compromisos y motivación que influyen directamente en los aprendizajes de los estudiantes. En consecuencia, la participación en equipos colaborativos y en diversas actividades, responsabilidades y funciones académico-administrativas adquiere significación e importancia en el marco de la visión compartida.

El factor emocional juega un papel mediador importante que favorece el logro de los objetivos institucionales vinculados con el mejoramiento del rendimiento estudiantil y la calidad

educativa. Un docente con actitud positiva, vivificante y satisfactoria bajo un ambiente de trabajo adecuado puede lograr la adquisición de los aprendizajes requeridos y la mejora del rendimiento estudiantil. El sostenimiento de esa actitud encuentra sus raíces en las buenas relaciones interpersonales que se establecen con y entre los docentes y los estudiantes. Estas relaciones generan un clima escolar que favorece la convivencia dentro de un proceso retroactivo siguiendo el pensamiento moriniano, bajo un marco axiológico que regula los modos de comportamientos colectivos en el escenario de actuación de los docentes.

Ahora bien, en este escenario afectivo juega un rol significativo las teorías implícitas de los docentes, sus actitudes y valores personales, así como, la clase de actividades colectivas en las que participan los docentes, puesto que modelan los tipos de relación de cuido y familiaridad, la conformación de grupos naturales y la exclusión de algunos individuos y colectivos presentes en las instituciones educativas. Estos aspectos influyen sobre el clima institucional y demandan del director escolar el impulso de las adecuadas condiciones de trabajo para que se beneficie la sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa considerando los valores morales y éticos.

Como derivación de los planteamientos anteriores, las características propias del líder relacionadas con la comunicación efectiva, el ejercicio de un liderazgo democrático, la ética y los valores deben coadyuvar con la sana convivencia escolar, a favorecer las condiciones de trabajo y aplicar las normativas legales vigentes que contribuyan con la autonomía institucional y la administración de los recursos estratégicos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

7. Lineamiento teórico relacionado con el liderazgo democrático distribuido del director escolar para el desarrollo de buenas prácticas gerenciales.

Generalmente, las funciones y tareas directivas se encuentran distribuidas en diferentes equipos e instancias legales y democráticamente constituidas. Sin embargo, esto no significa que coexista esta distribución con procesos democráticos que garanticen el buen funcionamiento de la institución en función de su misión. Un liderazgo democrático distribuido se direcciona desde la empatía que puede establecer el director con los demás actores escolares y sociales para llegar al consenso en la toma de decisiones en los distintos niveles, donde permita la participación corresponsable de los grupos incluyendo los minoritarios, emplee una comunicación efectiva, horizontal, dialógica y asertiva, fomente una cultura

colaborativa, genere el compromiso personal con la institución, la profesión y el trabajo, pero que sobre todo las acciones gerenciales se impregnen de legalidad, legitimidad y autoridad orientadas desde un propósito moral bajo el cual se incluyan equipos de trabajo en distintos ámbitos y estamentos quienes asuman responsabilidades, roles y tareas específicas para la consecución de los objetivos institucionales. Este líder directivo no trabaja solo o desde la nada, siempre está acompañado de variados grupos de trabajo con cierto nivel de participación en los proyectos y actividades pautadas desde la escuela. Se constituyen en voces que son escuchadas las cuales comunican un mensaje directo, que al ser dialogado y reflexionado por todos los involucrados permiten llegar al consenso colectivo.

Un ejemplo ilustrativo se relaciona con el gobierno escolar, entendido como una instancia para la formación ciudadana por medio de la participación real en las distintas actividades según las funciones, ámbitos, niveles y rango de acción de los actores escolares y sociales, que fomenta la democracia en los términos de representación de los intereses de la comunidad educativa, donde se coadyuva al desarrollo de la capacidad de liderazgo en la institución. Esta favorece otras capacidades vinculadas con la toma de decisión, el trabajo colaborativo, la comunicación horizontal, entre otras.

La promoción de la democratización de la escuela es una función primordial del director escolar en el ejercicio de su liderazgo, que implica acciones y prácticas de principios democráticos, de justicia y equidad en los diferentes estamentos en función de lo establecido en la normativa legal vigente. Esta tarea supone, por un lado, la apertura de procesos formativos in situ de los actores académicos y sociales a través de la participación real en la toma de decisiones de los asuntos escolares y, por la otra, significa proveer una dirección a la escuela con un propósito moral que da sentido y significado, orientando metas y acciones colectivas, concretas y coherentes que trascienden los límites escolares con proyección hacia la comunidad.

Por otra parte, la democratización de la escuela implica legitimar y llevar a cabo la propia autonomía institucional y la de los docentes al permitir que la práctica educativa se desarrolle en función de dos vías pedagógicas complementarias, una generada por el Estado como mecanismo de orientación y control del proceso formativo en función de garantizar la calidad educativa y la otra como un ejercicio comprensivo y adaptativo de la enseñanza a partir de un currículo prescrito a los fines de lograr los aprendizajes esperados. Esta autonomía

le permite a la escuela trabajar con libertad razonada para la prestación del servicio educativo y se constituye en un elemento que coadyuva a forjar la propia identidad escolar dentro del espacio de equidad y del rango de oportunidad. Sin embargo, la propia ley y los organismos ministeriales fijan los límites autonómicos de actuación de las instituciones educativas al definir los aspectos que se toman en consideración para gozar de esta libertad. Algunos de ellos se refieren al currículo en cuanto a la organización de las áreas del conocimiento, introducción de asignaturas optativas, adopción de didácticas específicas, la organización de actividades complementarias, entre otras. Ahora bien, la autonomía del docente implica su compromiso e implicación en la formación, en la enseñanza y el aprendizaje. Esto lo invita a desarrollar y administrar un currículo que puede estar impregnado de sus razonamientos y formas de actuación con enfoques metodológicos sobre la enseñanza y sistemas de apoyo particularizados que deben ser controlados por el mismo docente y la institución educativa. Aquí cobra importancia el rol del líder escolar al brindar las orientaciones requeridas y el soporte técnico, tecnológico y académico necesario. El director de la institución educativa es un actor académico que debe liderar y gestionar el currículo sobre la base de los principios de contextualización, flexibilización, pertinencia y adaptabilidad para garantizar la mejora o adecuación curricular tomando en consideración las necesidades escolares, institucionales y sociales, así como, la estandarización de las competencias a los fines de lograr una mejora en el rendimiento estudiantil.

El líder democrático bajo este esquema distribuido está consciente del rol primordial que juega el docente en la mejora del rendimiento estudiantil, de la trascendencia de su enseñanza sobre el aprendizaje y de su influencia en el comportamiento del estudiante, con autorización de la familia. Aunado a ello, reconoce el impacto directo que puede tener sobre las familias y la comunidad en los términos de contribuir en la resolución de problemas, de atención a ciertas necesidades, de escuchar y orientar procesos familiares, entre otros. Sobre este planteamiento, considera al docente como un factor mediador que permite establecer el puente comunicacional entre el liderazgo del director y los resultados esperados en el rendimiento estudiantil, así como, entre el primero y la participación de las familias en las diferentes actividades escolares que se desarrollan en la institución educativa.

Los estudiantes, los docentes, la familia y los demás actores sociales representan estamentos que juegan un rol decisivo y significativo en la institución educativa, de allí que el

director escolar en el ejercicio de su liderazgo distribuido los incorpora, de manera efectiva, con claridad de sus funciones y tareas en los diferentes proyectos y actividades académicas, pedagógicas, curriculares, gerenciales deportivas, culturales, recreativas y sociales. Lo que se busca es tener la garantía de un trabajo formativo integral, sostenido y adecuado en función de la visión institucional compartida cuyos involucrados participan de manera libre, comprometida y responsablemente en función de metas establecidas que invitan a navegar hacia un horizonte referencial.

El director escolar se desempeña en una realidad caracterizada por la complejidad y la incertidumbre que demanda del talento de un líder con dominio democrático enmarcado en un estilo distribuido con capacidad de compartir funciones, responsabilidades, prácticas y tareas con otros actores escolares y sociales a los fines de alcanzar los objetivos institucionales a través de la participación sinérgica del colectivo. En función de este rasgo del perfil profesional del director, se hace perentorio que realice procesos formativos que contribuyan con el desarrollo de las competencias necesarias vinculadas con el liderazgo democrático distribuido para el desarrollo de buenas prácticas gerenciales. Esto encuentra su fundamento en el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 (Ministerio de Educación Nacional, 2017), Segundo Desafío Estratégico: la construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos eficaces de concertación, concretamente en el lineamiento estratégico específico el cual indica “Fortalecer la formación para el liderazgo y la gestión educativa de quienes ejercen funciones de dirección y coordinación del Sector” (p. 42).

Esta formación se puede orientar a la búsqueda de la actualización y perfeccionamiento de las competencias gerenciales que en cierta medida pueden tener efectos en el aprendizaje de los estudiantes. Algunas de ellas están referidas a la toma de decisión por consenso, capacidad de trabajar en equipos colaborativos, capacidad propositiva y empática, capacidad de escucha activa, capacidad de adaptación al cambio y de su promoción, capacidad para resolver situaciones conflictivas en las relaciones interpersonales y de manejar la convivencia armónica dentro de la institución, capacidad para descubrir y resolver situaciones complejas, azarosas y contingentes, habilidad para producir y manejar la información y el conocimiento en distintos estamentos, medios, formatos y escenarios, capacidad para el establecimiento de la relación escuela –

comunidad y de responder a las demandas complejas, habilidad para implementar variadas estrategias en respuestas al contexto de inmersión de la escuela, entre otras.

Un líder democrático maneja, acata y respeta las leyes y políticas educativas como acción gerencial directiva cuya aplicación consciente se ajusta a los fines regulatorios previstos que implica desde el correcto procedimiento hasta la valoración de la actuación adecuada del director en el ejercicio de sus funciones. Estas normativas definen criterios legales y políticos que orientan el accionar del director escolar en la búsqueda de hacer lo correcto, donde se minimice o elimine el error de juicio que pudiera derivar en resultados negativos por su desconocimiento y una incorrecta praxis gerencial. Dada la evolución del derecho y a los cambios sociales, políticos y educativos que resultan en nuevas y mejoradas normativas legales que se manifiestan a todo nivel, se hace perentorio que el director escolar deba poseer las competencias y conocimientos actualizados para su aplicación correcta en el ámbito escolar a razón de cada experiencia y situación que se presentan en el contexto educativo. Se hace impostergable la realización de procesos de formación, actualización y perfeccionamiento permanente y continuo de la aplicabilidad de las diferentes regulaciones con plena comprensión de la concepción que se asume y demás principios que subyacen. El desarrollo de la competencia gerencial relacionada con el uso y manejo consciente de las leyes y políticas educativas y profesionales permiten al director escolar transitar en un contexto de actuación mediado por instrumentos legales que contribuyen a sustentar sus acciones prácticas gerenciales y a gestionar los procesos académicos administrativos.

Las prácticas relacionadas con la administración de los recursos estratégicos institucionales demandan un liderazgo democrático que adopte estrategias y tácticas financieras situacionales que optimicen su desempeño en el ejercicio del cargo, a través de la gestión de procesos y la ejecución de actividades académicas administrativas para el logro de las metas establecidas. El uso consciente de la autoevaluación y de los procesos auto regulatorios, la gestión de la información bajo la perspectiva de transparencia activa, el uso de la estrategia del consenso democrático, la inversión razonada, oportuna y regulada de recursos materiales y tecnológicos para el funcionamiento de la institución son algunos mecanismos estratégicos que pueden contribuir a visibilizar este tipo de liderazgo.

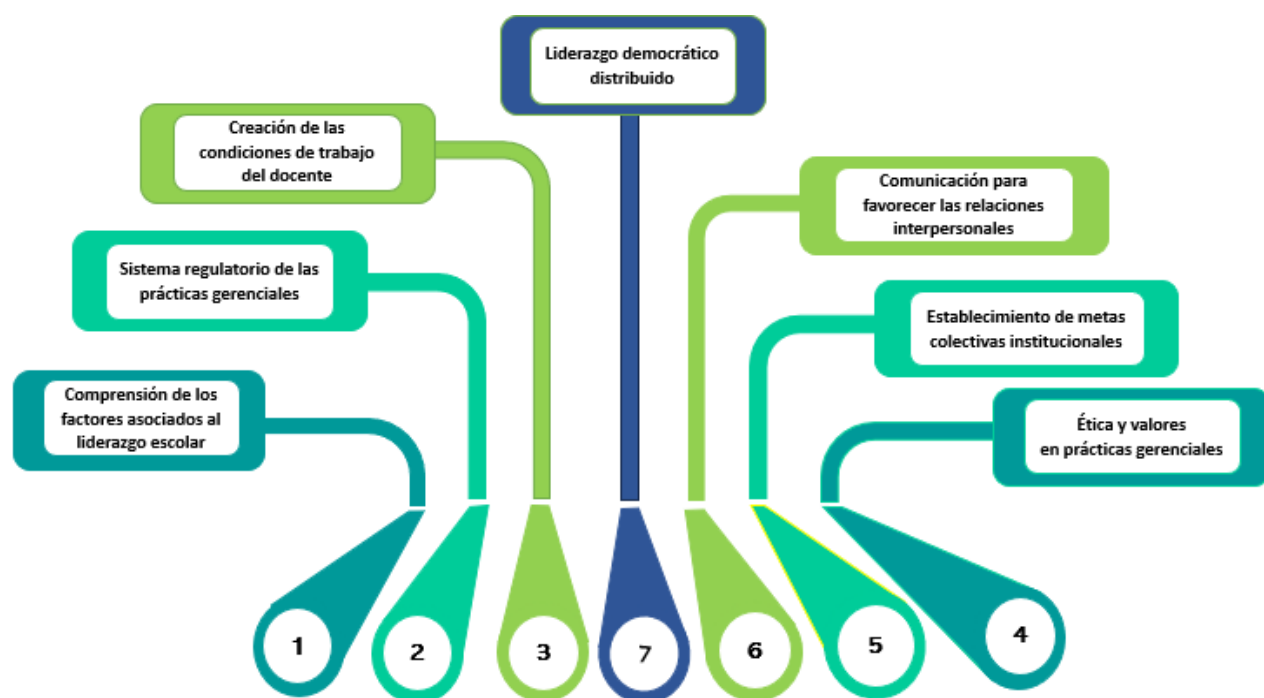
La falta de recursos de toda índole y las situaciones indeterminadas/azarosas imponen una realidad de permanente contingencia institucional que invita al director a analizar, diseñar,

aplicar y evaluar diferentes acciones gerenciales que permitan el proceso de adaptabilidad y de continuidad funcional según la situación adversa y las consecuencias derivadas de ella. Particularmente, el director requiere de la capacidad de innovación de procesos, estrategias y prácticas académicas-administrativas que coadyuven a la adaptación al cambio por reestructuración o reacomodamiento de rutinas y patrones de comportamiento normalizados a los fines de lograr las metas institucionales.

En síntesis, estos lineamientos teóricos representan una explicación provisional sobre las acciones prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil, los cuales tienen sus alcances y limitaciones por configurar principios teóricos fundamentados en evidencias empíricas de algunas instituciones educativas municipales de Colombia (ver Figura 33).

Figura 33

Síntesis de los lineamientos teóricos para el desarrollo de prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil



*Fuente: Elaboración del autor

Estos lineamientos teóricos fueron sometidos a un proceso de socialización con los participantes de la investigación. A continuación, se presenta la sección correspondiente a este aspecto en particular.

Socialización de los lineamientos teóricos y hallazgos de la investigación

En esta investigación, la socialización representó una estrategia investigativa que brindó el espacio y la oportunidad para establecer el diálogo, la discusión, el análisis y la reflexión de los participantes del estudio y del investigador con el fin de revisar el sentido y significado de la propuesta, así como, su valoración en función de algunos criterios de evaluación siguiendo el pensamiento de Martínez (2004), a saber:

1. Coherencia interna: se concibe como la relación existente entre el todo teórico y las partes constituyentes de una manera integrada y conexa, sin contradicciones.
2. Comprensión: implica la integración y unificación de un vasto espectro de ideas en el área, abarcando y/o relacionando un amplio campo de conocimientos.
3. Precisión conceptual y lingüística: se refiere a la claridad y exactitud de los conceptos y las relaciones que se establecen entre estos de acuerdo con la realidad, así como, al uso de un discurso semánticamente homogéneo, sin errores, vaguedad ni ambigüedad.
4. Originalidad: se presenta un modo de pensar inédito, con nuevas clases de relaciones que mejoran y amplían el conocimiento existente.
5. Capacidad unificadora: se entiende como la capacidad de reunir o asociar dominios cognoscitivos que permanecen aislados.
6. Simplicidad y parsimonia: implica la sencillez, claridad y diafanidad de la propuesta teórica.
7. Aplicación práctica: se refiere a su uso e implementación en los diferentes contextos escolares.
8. Potencia heurística: alude la posibilidad de sugerir, guiar y generar nuevas investigaciones, planteando nuevos problemas y facilitando el descubrimiento de estos.
9. Contrastabilidad: sugiere que los lineamientos teóricos derivados pueden ser susceptibles de contrastación, es decir, estar dispuestos a un examen crítico, de revisión por parte de los participantes del estudio y de la comunidad académica, investigadores y especialistas en el tema.

Para llevar a cabo esta socialización se siguió el siguiente procedimiento, a saber:

1. *Convocatoria para socializar los lineamientos teóricos generados en la investigación.* Se realizó la invitación (ver Anexo B – 1), la cual se les envió a los 9 participantes de esta investigación que voluntariamente hicieron parte del estudio, teniendo en cuenta la disponibilidad de cada uno de los rectores, coordinadores y docentes. Este encuentro se realizó de manera virtual para presentar los hallazgos y los lineamientos surgidos, esto se realizó a través de una sala en Google Meet, previa convocatoria (ver Anexo B – 2).
2. *Preparación de la reunión con los participantes.* El investigador sintetizó y preparó una presentación en PowerPoint con la información requerida y necesaria para dar a conocer los hallazgos y los lineamientos teóricos relacionados con el liderazgo escolar del director.
3. *Presentación de los hallazgos y los lineamientos teóricos generados.* El encuentro se realizó de manera virtual, se procedió a su grabación, de igual forma se tomaron pantallazos de la reunión virtual (ver Anexo B – 2). En el encuentro se inició con una lámina aludiendo a los propósitos de la investigación, una segunda con las interrogantes del estudio, la tercera referida a la descripción general del proceso para la selección de las instituciones donde ellos laboran, una cuarta lámina donde se resumió el resultado de la evaluación de desempeño de los directivos docentes, con la quinta se explicó la interpretación de los resultados, teniendo en cuenta las categorías iniciales como son: factores contextuales, factores mediadores y factores moderadores. En la sexta lámina se registraron los factores contextuales desde la perspectiva de los rectores en las subcategorías como son: ética y los valores, comunicación efectiva y liderazgo democrático.

En la séptima, se expuso una síntesis de estas subcategorías. En la siguiente lámina se explicó los factores mediadores desde la perspectiva de los rectores en las subcategorías: cultura escolar y clima del centro educativo, calidad del currículo y procesos de enseñanza, compromiso e implicación del profesorado, capacitación y experiencia y uso de las TIC. En la novena lámina se explicó una síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores mediadores, desde la perspectiva de los rectores. En una décima se expusieron los factores moderadores desde la perspectiva de los rectores, en las subcategorías: metas compartidas, coherencia de planes y política, y relación escuela comunidad. En la décima primera se presentó la síntesis de las subcategorías y propiedades de la categoría factores moderadores desde la perspectiva de los rectores. Luego se incorporaron las láminas donde se explicó la definición de lineamientos teóricos, tomando en consideración las áreas de

gestión según el Decreto 3782 (MEN, 2007) de Colombia, como son: área de gestión directiva, área de gestión administrativa, área de gestión académica y área de gestión comunitaria. Finalmente, se expusieron los 7 lineamientos teóricos para el desarrollo de prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil.

4. *Registro de los aportes de los participantes del estudio, siguiendo los criterios de evaluación de teorías planteadas anteriormente.* Los aportes se registraron en dos momentos diferentes: (a) Momento oral. Cada actor social participó en el encuentro en función de las dudas, inquietudes y aclaratorias que se originaron de la presentación. Las mismas fueron respondidas una a una, tomando en cuenta la opinión de todos los participantes. (b) Momento escrito: se les envió a los participantes un recurso digital constituido por la presentación en PowerPoint, para que lo revisaran y respondieran las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son sus apreciaciones respecto a los lineamientos teóricos presentados en torno al liderazgo escolar del director para la mejora del rendimiento estudiantil? ¿Qué recomendaciones tiene para mejorar los lineamientos teóricos para la mejora del rendimiento estudiantil? Indique, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de los lineamientos teóricos presentados en torno al liderazgo escolar del director para la mejora del rendimiento estudiantil? A partir de estas preguntas, cada actor escribió sus apreciaciones en función de la información compartida y explicada sobre los hallazgos.

5. *Análisis e interpretación de los aportes de los actores.* Se tomó en consideración la opinión argumentada de todos los participantes del estudio bajo los criterios de evaluación pautados lo cual permitió revisar y valorar sentido y significado de la propuesta. lo cual permitió revisar la adecuación de los hallazgos a la realidad contextual. Los resultados obtenidos de este proceso resaltan que el investigador presentó un auténtico y aproximado retrato de la realidad estudiada. Todos los asistentes a la socialización mencionaron que las categorías emergentes y sus relaciones categoriales, así como, las interpretaciones en su conjunto son productos de los episodios verbales y expresiones de sentido emitidas por los participantes a través de las entrevistas en profundidad. Estos episodios verbales fueron sometidos a confirmación a partir de un proceso de triangulación de fuentes, es decir, fueron revisadas y validadas por los propios participantes del estudio, directores, coordinadores y docentes, quienes afirmaron categóricamente estar de acuerdo con la presentado por el investigador en la descripción,

interpretación y síntesis conceptual, donde aseveraron que las perspectivas teóricas incorporadas en el texto interpretativo sustentan y contrastan la información.

Asimismo, el proceso de discusión, análisis y deliberación por parte de los participantes del estudio concuerdan en la posibilidad de transferir o extrapolar los resultados a otras escuelas del Municipio Magangué por el grado de similitud entre los contextos de la misma localidad. Las manifestaciones de aceptación y aprobación de estos hallazgos permiten señalar que existe alto nivel de credibilidad tanto del procedimiento y de las técnicas empleadas que le proporcionaron rigor científico al estudio como del análisis y de la interpretación realizadas sobre la base de los resultados obtenidos del proceso de categorización lo que permite confirmar que lo expresado en este capítulo recoge y refleja el objeto de estudio, lo cual justifica la posibilidad de transferir tales hallazgos a otros contextos similares de la localidad. En síntesis, los participantes reconocieron que lo expuesto en estos hallazgos se interpretó de acuerdo con lo que ellos expresaron. La evidencia de este proceso de socialización de los hallazgos se incorporó en el (Anexo B – 3)

Algunas expresiones que recogen lo dicho anteriormente son las siguientes: D1: *“es un aporte valioso para la comunidad maganguense toda vez que consolida aspectos relevantes en el componente educativo, en una de las grandes falencias de las instituciones educativas, como lo es el liderazgo escolar. Hasta el momento es el único trabajo serio que se ha desarrollado en uno de los talones de Aquiles de la educación en Magangué, Colombia y el mundo”*. En relación con las fortalezas, el participante D1 mencionó que *“Tocan los aspectos sensibles y medulares del liderazgo gerencial como parte fundamental del mejoramiento de los estudiantes”*. Así mismo, menciona que las debilidades se encuentran en el hecho de *“No tomar instituciones de carácter privada”* y la falta de indagación con respecto a la *“interacción directa del director con los estudiantes y cómo la misma se relaciona con el mejoramiento del rendimiento de los estudiantes”*.

Al respecto, el investigador está consciente de ambas lasitudes, pero, en primer lugar, la importancia radicó en dar respuestas a los problemas presentados en las instituciones oficiales en relación con el tema del liderazgo del director y, en segundo lugar, las investigaciones precedentes apuntan hacia la relación del director con los docentes y cómo esta mediación contribuye a incrementar el rendimiento estudiantil, razón por la cual el estudio

se orientó a indagar sobre las categorías emergentes que orientaran los lineamientos teóricos sobre el liderazgo del director que contribuyeran en el mejoramiento del rendimiento estudiantil.

6. Los resultados obtenidos muestran que los lineamientos teóricos cumplen con la mayoría de los criterios pautados relacionados con la coherencia interna, precisión conceptual y lingüística, originalidad, simplicidad y parsimonia, aplicación práctica, potencia heurística y contrastabilidad. Todos los participantes del estudio estuvieron de acuerdo con la caracterización criterial de los lineamientos teóricos mencionados anteriormente. Sin embargo, algunos de los participantes mencionaron que faltaban incluir varios aspectos en tres de los lineamientos de acuerdo con los criterios referidos a la comprensión y capacidad unificadora.

Este resultado obtenido permitió hacer las mejoras necesarias a los lineamientos teóricos respectivos para adecuarlos según las consideraciones de los participantes. Sobre la base de estos criterios se incorporó lo relacionado con la gestión de la contingencia como factor contextual en el primer lineamiento, se asoció en el quinto lineamiento el compromiso y la resiliencia con el establecimiento de metas colectivas y, finalmente, en el lineamiento teórico relacionado con el liderazgo democrático distribuido del director escolar para el desarrollo de buenas prácticas gerenciales se incluyó de manera integrada la democratización de la escuela, la autonomía y el currículo. Unas pocas sugerencias no fueron consideradas por su falta de correspondencia con lo planteado conceptualmente sobre lineamientos teóricos o con la inclusión de otras fuentes referenciales poco adecuadas al planteamiento realizado. Asimismo, las supuestas debilidades manifestadas no se consideraron para esta propuesta porque: (a) el tema había sido desarrollado bajo el criterio de integración y unificación vinculado con la comprensión, por ejemplo, el planteamiento que se realizó sobre la falta de un lineamiento relacionado con la formación continua del liderazgo ya estaba incluido en otros de los lineamientos; (b) los aspectos planteados sobrepasan los propósitos del estudio, pero que pueden ser considerados posteriormente para la aplicación de esta propuesta teórica en los contextos reales. En este caso, el investigador quedó comprometido en presentar los lineamientos teóricos a los entes gubernamentales e institucionales a los fines de su operacionalización en escuelas piloto del municipio, tomando en consideración los siguientes aspectos: ejemplos concretos de aplicación en las instituciones educativas,

orientaciones para lograr el proceso adaptativo a los contextos específicos considerando los entornos educativos diversos y presentación de indicadores específicos de impacto de la implementación de los lineamientos teóricos en la mejora del rendimiento estudiantil que permitan visualizar la efectividad de estos.

Algunas expresiones de sentido que cobran importancia en este proceso de valoración se presentan como evidencia notoria sobre lo manifestado anteriormente, por ejemplo, el informante D1, mencionó *“Enhorabuena toda esta compilación de información precisa y pertinente para orientar y dar directrices claras para los directores de entornos educativos. Aunque son una explicación provisional sobre las acciones prácticas gerenciales del liderazgo, no por ello no son fuertes y fuentes fundamentales para guiar y despertar a la educación en su componente rectoral”*. Además, afirma que las fortalezas observadas apuntan a: *“Los lineamientos son descritos de manera precisa y clara, los lineamientos son explícitos y esenciales los cuales muestran la radiografía de lo que debería realizarse a ese nivel educativo tan importante y determinante”*.

El D2 indica que *“se puede manifestar que están bien formulados, pero que deberían ser aterrizados con la mayor precisión en la realidad educativa de las instituciones escolares ya que estas muestran una realidad muy compleja desde la pedagogía y lo administrativo. Las recomendaciones están orientadas a hacerlos más prácticos y que puedan ser evaluados y monitoreados en forma permanente”*. Esto alude a la aplicación práctica de los lineamientos en cuanto al uso e implementación en los diferentes contextos escolares. En este caso, una vez aceptados los lineamientos teóricos por las autoridades respectivas, institucionales y municipales, el investigador en su afán de lograr la ejecución realizará el plan de trabajo requerido para su concreción contextual. Hay que recordar que esto último, no se constituye en un propósito del estudio, es decir, excede de los límites establecidos en el trabajo doctoral.

Por otra parte, el D3 señala algunas recomendaciones vinculadas con la aplicabilidad práctica de los lineamientos, a saber: (a) *Adaptación a situaciones específicas: Los lineamientos teóricos deben ser flexibles y adaptables a las circunstancias específicas de cada institución educativa, tomando en cuenta las particularidades de los estudiantes, docentes, administradores y la comunidad en general.* (b) *Involucrar a los actores educativos: Involucrar a directores, docentes, estudiantes, padres de familia y administradores en la implementación*

y desarrollo de lineamientos teóricos para fomentar la participación y el compromiso con las prácticas de gestión propuestas. (c) Evaluación continua: Establecer mecanismos de evaluación continua para medir el impacto de los lineamientos teóricos en el rendimiento estudiantil, permitiendo realizar ajustes y mejoras en función de los resultados obtenidos. (d) Formación y capacitación: Brindar formación y capacitación continua al personal educativo sobre las prácticas gerenciales propuestas, asegurando que cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para su implementación efectiva.

Estas sugerencias dan cuenta de que los lineamientos teóricos fueron comprendidos y aceptados a tal punto que expresan sus perspectivas en cuanto a la implementación y desarrollo de estos en los contextos educativos. Aunado a ello, dentro de las fortalezas detectadas por este participante se mencionan: (a) *Fundamentación teórica: Los lineamientos teóricos parecen estar respaldados por fundamentos teóricos sólidos, como se evidencia en las referencias a autores como Leithwood y la consideración de áreas de gestión reconocidas en el Decreto 3782 del MEN 2007 en Colombia. (b) Enfoque integral: Los lineamientos abarcan diversas áreas de gestión, incluyendo la dirección, la gestión administrativa, la gestión académica y la gestión comunitaria, lo que sugiere un enfoque integral para abordar la mejora del rendimiento estudiantil. (c) Orientación hacia metas compartidas: Se hace énfasis en la importancia de establecer metas colectivas institucionales.*

Los lineamientos teóricos derivados del estudio fueron susceptibles de contrastación, examen crítico y de revisión por parte de los participantes del estudio lo que permitió la valoración del sentido y significado de la propuesta en función de criterios de evaluación previamente establecidos.

7. Análisis e interpretación de los *aportes de los actores*. Particularmente, en el encuentro se consideró la opinión argumentada de todos los participantes del estudio bajo los criterios pautados

CAPÍTULO VI

Reflexiones y recomendaciones

En función del contexto descrito inicialmente y de los propósitos del estudio, tomando en consideración tanto los hallazgos obtenidos como la propuesta teórica, se presentan a continuación las reflexiones conclusivas y las recomendaciones a las cuales arriba el autor del presente trabajo de investigación.

Reflexiones

De acuerdo con el **primer propósito** del estudio, referido a la descripción de los factores relacionados al liderazgo escolar del director que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil de las instituciones educativas municipales de Magangué San Mateo, Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda) de Colombia, se puede mencionar lo siguiente:

El director debe conocer y manejar los factores asociados al liderazgo escolar que inciden en el rendimiento estudiantil, pues juegan un papel decisivo condicionando e influenciando su desempeño profesional. Al tener conocimiento al respecto el director puede tomar decisiones y acciones estratégicas que conciten al logro de los aprendizajes esperados y al mejoramiento permanente de las prácticas pedagógicas dentro de un espiral de influjo evolutivo dirigido a la consecución de la calidad educativa. En esta investigación se reconocieron diversos factores dentro de una banda tipológica que pueden ser potenciadores y potenciados por otros en un sistema de relaciones de reciprocidad y retroacción que, siendo promovido y fortalecido dentro de otro sistema de mayor nivel y complejidad, emergen y se arraigan en la propia cultura institucional.

Es necesario connotar aquellos factores que brindan la posibilidad de alcanzar el éxito en el ejercicio del cargo, considerando inicialmente los factores contextuales pues tienen influencia en el surgimiento de prácticas de liderazgo beneficiosas, adecuadas y convenientes que contienen efectos latentes -directos e indirectos- sobre otros factores mediadores y moderadores. Estos definen las prácticas del liderazgo del director y de su equipo directivo en relación con las situaciones que se suelen presentar en la institución educativa que demandan de un accionar estratégico razonado, significativo y pertinente bajo la conducción de las fuerzas políticas y legales.

La política educativa se constituye en un factor contextual externo que delimita y condiciona el ejercicio profesional del director al ejercer una fuerza obligante y crear un marco de actuación que involucra la normativa legal como medio para regular y controlar el desempeño del director en los procesos gerenciales académico-administrativos en las áreas de la gestión directiva, administrativa, académica y comunitaria.

Un factor contextual interno medular se relaciona con las características del líder cuyos rasgos distintivos de actuación incluyen la ética y los valores, la comunicación efectiva y el estilo de liderazgo democrático distribuido. La actuación moral del director impone un marco de referencia para los demás profesionales, orientando las acciones bajo una pauta comportamental donde la comunicación horizontal, asertiva y efectiva basada en el diálogo y la persuasión contribuyen con la cohesión y valoración de los equipos colaborativos en el logro de los objetivos institucionales sobre la base de la visión compartida. Estas cualidades definen al director con un estilo de liderazgo democrático distribuido, con capacidad de delegar responsabilidades, roles y tareas específicas a los diferentes equipos de trabajo, además, influyen de manera decisiva y directa a la práctica docente e indirectamente al rendimiento estudiantil. Ahora bien, este tipo de líder también posee una inteligencia contextual que le permite involucrarse con su entorno desde la comprensión de los diferentes escenarios familiares para coadyuvar a superar las iniquidades del sistema socioeconómico y político al prestar un servicio educativo que genere bienestar a los diferentes actores sociales e impacte directamente a la comunidad de influencia. Cobra importancia para él su rol político activo y la incorporación efectiva de los actores sociales en función de una visión compartida.

Las condiciones de trabajo es un factor interno que cobra mucho significado para la mejora del rendimiento estudiantil. Su creación se fundamenta en la necesidad de aprovechar al máximo y de manera positiva las motivaciones y capacidades del personal y demás actores académicos y sociales a partir del compromiso de participación. Ello implica tomar en consideración diferentes aspectos vinculados con la cultura colaborativa, comunicación efectiva, la convivencia y manejo de conflictos, el clima laboral y el establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre el personal directivo y demás actores académicos y sociales, así como, entre la institución y otras instituciones educativas. Se reconoce la importancia de las condiciones de infraestructura, de logística y/o de dotación de los recursos necesarios para garantizar una práctica pedagógica en función de la calidad

educativa, sin embargo, no son suficientes y únicas para el logro de los aprendizajes. Además, la inexistencia de éstas no depende directamente del director pues se constituyen en un factor político gubernamental que implica la inversión en programas específicos tendentes a estos rubros, siendo la responsabilidad del rector en diligenciar la obtención de los beneficios derivados de la ejecución de los programas. La creación de las condiciones de trabajo resulta de un conjunto de acciones estratégicas y decisiones orientadas hacia el desarrollo personal y profesional del docente en los términos de la mejora, fortalecimiento y consolidación de las capacidades para el ejercicio del cargo en función de sus necesidades, potencialidades y perfil profesional, así como, de los intereses institucionales, la generación de la motivación, el compromiso y de la identidad docente bajo un marco axiológico institucionalizado que permitan un desempeño profesional moralmente adecuado que concite al logro de las metas y la visión de la institución. Aunado a ello, es necesario considerar el apoyo que pueda brindar en los procesos y actividades académico-administrativas a través de la gestión, autorización razonada y participación, considerando la normativa legal vigente

Los factores mediadores de las prácticas de liderazgo brindan a la institución alternativas diferentes de actuación directiva para la mejora del rendimiento estudiantil. Dentro de los tipos de factores se encuentran la cultura escolar y el clima del centro educativo. Estos dependen directamente de las relaciones interpersonales que se desarrollan con y entre los docentes bajo pautas axiológicas que contribuyan a regular su actuación individual y colectiva en el marco de la convivencia. El desempeño laboral y profesional, así como, los efectos directos en el rendimiento estudiantil se ven determinados muchas veces por la convivencia escolar. Estas relaciones están moldeadas por aspectos relacionados con las creencias, concepciones, emociones y las actividades compartidas que afectan directamente a las relaciones de cuido y familiaridad, la conformación de equipos de trabajo y el aislamiento que puede experimentar una persona o grupo en momentos y espacios determinados. En síntesis, estos elementos pueden tener repercusiones sobre el clima institucional. Un factor mediador de gran significación involucra el compromiso e implicación del profesorado en la formación, la enseñanza y el aprendizaje. El trabajo docente referido a la gestión del aula y del aprendizaje queda mediatizado directamente por el accionar del director lo que redundará en la mejora del rendimiento estudiantil. Este factor acompañado de un currículo flexible, contextualizado y adaptado a los requerimientos ministeriales, institucionales, escolares,

sociales y estudiantiles generados desde la evaluación y actualización permanente bajo la responsabilidad y el compromiso social de los actores académicos y sociales permite desarrollar las competencias requeridas y alcanzar la calidad educativa esperada. La consecución de metas institucionales tomando en consideración la relación entre el compromiso del docente y la resiliencia mostrada en el trabajo bajo las condiciones y circunstancias laborales y profesionales, es un factor mediador que influye en el rendimiento estudiantil. Estos dos aspectos contribuyen con el sentido de seguridad, la autoconfianza y la autonomía profesional facilitando el aprendizaje y las emociones positivas hacia éste.

Los factores moderadores de mayor significación para las instituciones educativas, objeto de estudio, se vinculan con las metas compartidas y la coherencia de planes y políticas. Su interacción con los factores mediadores puede incrementar o mitigar la influencia de las acciones de liderazgo sobre el rendimiento estudiantil. La declaración de metas comunes focalizadas en el progreso del estudiante contribuye a generar un sentido de pertenencia y de comunidad que coadyuva a la labor docente y a la práctica pedagógica incentivando a los actores académicos y sociales a su alcance en un esfuerzo colectivo de compromiso, participación y motivación a través del trabajo colaborativo. Estas metas se declaran en el proyecto educativo institucional considerando también las políticas educativas y la normativa legal vigente, así como, las necesidades y problemas de la realidad escolar e institucional y los planes de estudios respectivos. Asimismo, la institución educativa ejecuta diversos planes de inclusión y de mejoramiento a los fines de alcanzar un progreso cualitativo en el rendimiento estudiantil con miras a la calidad educativa.

Existen factores contextuales, mediadores y moderadores que pueden constituirse en acciones de las prácticas gerenciales del director que coadyuvan con la mejora del rendimiento estudiantil. Estos factores determinantes representan acciones que actúan conjuntamente modificando o influyendo otras acciones dentro de las prácticas gerenciales.

En cuanto al **segundo propósito** vinculado con el develar las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyen con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas públicas municipales de Magangué San Mateo, Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda) de Colombia, se presentan las siguientes reflexiones conclusivas:

El gobierno escolar se constituye en una acción gerencial, enmarcada en el

establecimiento de dirección, que tiene un propósito de carácter moral en relación con la formación para la convivencia democrática, favoreciendo la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y la toma de decisión sobre la base de metas colectivas claras y focalizadas en el progreso de los estudiantes. En este sentido, la democratización de la escuela busca la organización de nuevas oportunidades para el desarrollo de lo escolar, muy particularmente en la mejora del rendimiento estudiantil, a través de principios de participación, justicia y equidad dentro del marco legal respectivo. El establecimiento de dirección a través de la visión democrática le da sentido a la escuela orientando su accionar para la organización coherente de los procesos y las actividades escolares con la inclusión de las expectativas de la comunidad educativa.

El rediseño de la organización implica necesariamente que el director de la institución educativa focalice su accionar gerencial en la construcción de la cultura colaborativa a través de la conformación de equipos de trabajo con roles diferenciados en la ejecución de actividades, cuya participación de sus miembros se fundamente en los principios de corresponsabilidad y compromiso con la consecución de la visión. Para ello, es necesario una comunicación horizontal, asertiva y efectiva que garantice el logro de metas compartidas inmediatas dirigidas al acercamiento de la realización de tal visión. Aquí juega un papel importante el diálogo y la persuasión como mecanismos psicológicos, racionales y lingüísticos a través del uso de explicaciones lógicas y evidencias efectivas para la consecución de altas expectativas. Además, el fomento de la convivencia y el manejo de conflictos, dentro de las acciones gerenciales, favorecen el desempeño docente y potencian la cultura colaborativa gestando un clima escolar beneficioso para lograr las metas colectivas. Otra práctica gerencial del director está referida a la creación de las condiciones de trabajo considerando a los activos intangibles vinculados con los aspectos intelectual y afectivo-actitudinal con énfasis en el desarrollo de las competencias docentes requeridas y en el fomento de la motivación como principal motor del aprendizaje. Estos activos potencian el proceso de la enseñanza con influencia directa en el rendimiento estudiantil y minimizan los efectos de las desfavorables condiciones de infraestructura, logística y/o dotación de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que se pueden presentar en las instituciones educativas. Es decir, los líderes escolares mejoran el aprendizaje de manera indirecta y la mayoría poderosamente a través de su influencia en la motivación, el compromiso y la implicación del docente en la

enseñanza, así como, en las condiciones de trabajo institucional. Finalmente, el establecimiento de relaciones interinstitucionales permite consolidar la cultura colaborativa en una vinculación bidireccional de lo interno al externo y viceversa, donde se benefician ambas partes en el logro de objetivos compartidos siendo el centro de interés el aprendizaje del estudiante y las oportunidades que puede brindar la comunidad dentro de una acción social pedagógica.

El desarrollo de las personas se constituye en una línea de acción gerencial que toma en consideración el desempeño docente en función de la consecución del propósito moral, así como, el perfil profesional, la motivación al logro y su formación permanente basada en los principios y valores relacionados con las metas superiores que se desean alcanzar y el propio desarrollo profesional en cuanto a la carrera docente. Es indispensable atender las necesidades y expectativas del docente, de la institución y la comunidad, así como, analizar los resultados del rendimiento estudiantil internos y externos a los efectos de realizar cualquier propuesta formativa en la búsqueda de la mejora del rendimiento y la calidad educativa.

La gestión de la contingencia exige un accionar gerencial que involucra las capacidades adaptativas y habilidades creativas para la innovación. La primera contribuye a movilizar las competencias previas del director para liderar el cambio progresivo según las demandas de la nueva realidad institucional. La segunda permite generar nuevas formas de trabajo y de comportamientos flexibles y ajustados a tal realidad a los fines de mantener en funcionamiento a la institución educativa bajo las emergentes condiciones y circunstancias.

El éxito de la gestión directiva depende en gran medida del acatamiento, respeto y aplicación adecuada de las leyes y políticas públicas educativas. Esta acción gerencial evita o minimiza las faltas que pueda cometer el director escolar por el desconocimiento de criterios legales y políticos, y sus consecuencias perjudiciales que derivan de esta práctica inadecuada. Como factor contextual externo, el manejo y empleo de las leyes y políticas determina el ejercicio del cargo. De allí la necesidad de poseer los conocimientos sobre los procesos y procedimientos regulados legalmente para la conducción y funcionamiento de la institución educativa y su manera de aplicación correcta según los casos específicos y situaciones cotidianas, particulares y/o generales. Una de las normas se vincula con la administración de los recursos estratégicos donde los líderes educativos emplean tácticas que se relacionan con la comunicación y socialización, el consenso democrático, la autorregulación, entre otras, que

contribuyen con la inversión de los recursos para el funcionamiento de la institución educativa de manera razonada, regulada, transparente y oportuna.

En relación con el **tercer propósito** que hace referencia a la construcción de los lineamientos teóricos para el desarrollo de prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales de Magangué San Mateo, Nuestra Señora de Fátima y San José N° 2 (Esmeralda) de Colombia, se logra concluir reflexivamente que:

La propuesta presentada en este trabajo de investigación amplía y mejora el modelo teórico expuesto por Leithwood et al. (2006) por varias razones. La primera de ellas se relaciona con la importancia del conocimiento de los factores como elementos que juegan una doble función al ser potenciadores y potenciados al mismo tiempo dentro de un sistema complejo donde la retroacción es un principio que determina la dinámica relacional. La segunda razón encuentra su asidero en las evidencias que muestran que los factores contextuales intervienen como condicionantes de la influencia del liderazgo en el rendimiento estudiantil los cuales encuentran un rango de variabilidad que depende de la propia institución educativa, del entorno en donde se encuentra y de la relación que se establece entre estos. Mientras que los mediadores posibilitan cambios comportamentales a través de nuevas formas de trabajar con atención en el compromiso e implicación del docente y en su formación profesional. Los factores moderadores influyen sobre los mediadores de manera positiva o negativa por lo que urge identificar su dominio y nivel de intervención de tal manera de controlar sus efectos directos e indirectos. La tercera subraya el hecho de reconocer la existencia de un liderazgo democrático que debe ser distribuido ampliamente entre las partes interesadas de acuerdo con el lugar que ocupan en la institución educativa, la relación entre el poder y la autoridad que se tiene según las responsabilidades, funciones y tareas, así como, con los niveles de coordinación, autonomía e interdependencia dentro la estructura organizativa. Esta perspectiva de inclusión permite una distribución del liderazgo bajo los principios de actividad colaborativa y compartida, compromiso de participación y motivación al logro. La cuarta implica una estructura epistemológica integral que toma en consideración las interrelaciones entre las categorías emergentes para derivar en lineamientos teóricos que pretenden orientar la acción práctica del director escolar a los fines de encontrar la mejora en el rendimiento estudiantil.

En la actualidad cualquier propuesta teórica sobre el liderazgo en las prácticas gerenciales debe incorporar las nuevas categorías emergentes relacionadas con la gestión de la contingencia en cuanto al manejo de situaciones imprevistas y riesgosas que demandan del director escolar las competencias que le permitan conducir el cambio y proponer creativamente nuevas maneras de trabajar bajo otros escenarios, formatos y herramientas tecnológicas.

Los lineamientos teóricos expuestos representan una explicación provisional de la relación categorial vinculada con los factores y las acciones prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con la mejora del rendimiento estudiantil, considerando de manera integral las áreas de gestión directiva, administrativa, académica y comunitaria, así como, las siguientes dimensiones: establecer dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción (Leithwood et al., 2006) en función de los hallazgos obtenidos en el estudio.

Los lineamientos teóricos propuestos se asumen desde los principios de integralidad, articulación, pertinencia, flexibilidad, comprensibilidad y perfectibilidad. De allí, que se presenten siete (7) lineamientos de manera holística, considerando distintos aspectos agrupados por relación categorial, a saber: (a) Lineamiento teórico vinculado con la comprensión de los factores asociados al liderazgo escolar, (b) Lineamiento teórico vinculado con el sistema regulatorio de las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director, (c) Lineamiento teórico vinculado con la creación de las condiciones de trabajo del docente, (d) Lineamiento teórico vinculado con la ética y los valores como elementos medulares de las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director, (e) Lineamiento teórico vinculado con el establecimiento de metas colectivas institucionales, (f) Lineamiento teórico referido a la comunicación como aspecto esencial que favorece las relaciones interpersonales y, mejora la convivencia escolar y el clima organizacional, (g) Lineamiento teórico relacionado con el liderazgo democrático distribuido del director escolar para el desarrollo de buenas prácticas gerenciales.

En el proceso de socialización de los hallazgos se consideró la opinión argumentada de todos los participantes del estudio bajo los criterios de credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad lo cual permitió revisar la adecuación de los hallazgos a la realidad contextual. Particularmente, se revisó el sentido y significado de estos hallazgos, así como, la captación

completa y profunda de las experiencias de los participantes a los fines de confirmar lo expresado por ellos mismos. Los resultados obtenidos permitieron concluir que el investigador presentó un genuino y aproximado retrato de la realidad estudiada cuyas categorías emergentes y sus relaciones categoriales, así como, las interpretaciones son derivaciones de los episodios verbales y expresiones de sentido emitidas por los participantes a través de las entrevistas en profundidad. Estos episodios verbales fueron sometidos a confirmación a partir de un proceso de triangulación de fuentes, es decir, fueron revisadas y validadas por los propios participantes del estudio, directores, coordinadores y docentes, quienes afirmaron estar de acuerdo con la presentado por el investigador en la descripción, interpretación y síntesis conceptual, incluyendo las perspectivas teóricas que se contrastaron con la información. Así mismo, las manifestaciones de aceptación y aprobación de estos hallazgos por parte de los actores académicos de las diferentes instituciones educativas hacen pensar la posibilidad de transferir o extrapolar los resultados a otras escuelas del Municipio Magangué por el grado de similitud entre los contextos de la misma localidad.

En el caso de la socialización de la propuesta de lineamientos teóricos se consideraron los siguientes criterios de valoración: coherencia interna, comprensión, precisión conceptual y lingüística, originalidad, capacidad unificadora, simplicidad y parsimonia, aplicación práctica, potencia heurística y contrastabilidad. Los resultados obtenidos muestran que los lineamientos teóricos cumplen con la mayoría de los criterios pautados, sin embargo, en función de los criterios de comprensión y capacidad unificadora fue necesario incorporar otros aspectos relacionados con la gestión de la contingencia como factor contextual en el primer lineamiento, se asoció el compromiso y la resiliencia con el establecimiento de metas colectivas en el quinto lineamiento y, finalmente, se incluyó de manera integrada la democratización de la escuela, la autonomía y el currículo en el lineamiento teórico relacionado con el liderazgo democrático distribuido del director escolar para el desarrollo de buenas prácticas gerenciales.

Algunas recomendaciones

Las recomendaciones planteadas están agrupadas en tres (3) partes diferenciados según los niveles de liderazgo con autoridad que se muestran en las instituciones educativas municipales:

Para las autoridades municipales. Dentro de las principales sugerencias que se pueden manifestar producto del desarrollo de investigación se encuentran:

Diseñar, ejecutar y evaluar programas de formación de liderazgo desde las perspectivas democrática, transformacional y distribuida que contribuyan con el desarrollo de las competencias requeridas para el logro de la mejora institucional y de los aprendizajes de los estudiantes.

Promover procesos formativos que contribuyan a incrementar y perfeccionar las competencias vinculadas con la toma de decisión, el trabajo colaborativo, la resolución de problemas, el establecimiento de dirección y de las condiciones de trabajo, la gestión del desarrollo profesional y la gestión de la práctica pedagógica.

Diseñar, ejecutar y evaluar un programa de formación dirigido a desarrollar las competencias para el diseño, el desarrollo, la administración y la evaluación curricular que le permita al director liderar y gestionar los procesos relativos a esta materia.

Diseñar, ejecutar y evaluar un programa de formación municipal para la democratización de la escuela dirigido a los directores de las instituciones educativas.

Fomentar procesos de formación, actualización, asistencia técnica y monitoreo permanente, continuo y en su propia acción gerencial, que contribuya con la apropiación debida de la concepción y parámetros que subyacen en cada instrumento legal y político, así como, el desarrollo de la competencia relacionada con el manejo consciente de las leyes y políticas educativas y profesionales, además, de las tendencias gerenciales, administrativas y pedagógicas que le permita al director conducir a la institución al logro de la visión.

Promover los lineamientos teóricos propuestos en esta investigación en las diferentes instituciones educativas del municipio Magangué para mejorar la práctica de liderazgo del director escolar y, en consecuencia, alcanzar un mayor rendimiento estudiantil.

Para el director o rector de la institución educativa. Son muchas y variadas las sugerencias que se pueden exponer en este trabajo de investigación, sin embargo, se tomó la decisión de presentar algunas, entre ellas:

La conformación de comunidades de aprendizaje bajo la concepción de equipos colaborativos con intereses comunes y un propósito moral explícito vinculado con la visión institucional.

Incentivar a la participación de la comunidad educativa en general, padres de familia, docentes, estudiantes y representantes de la comunidad, en los procesos de la dirección de la institución educativa a través de la conformación del gobierno escolar y del trabajo

colaborativo en diferentes actividades académicas.

Promover el gobierno escolar a través de un proceso de democratización de la escuela bajo los principios democráticos de participación, justicia y equidad en las diferentes instancias de acuerdo con lo estipulado en la normativa legal vigente.

Desarrollar la capacidad empática y de orientación, la capacidad de escucha activa, la capacidad de adaptación al cambio, la capacidad de ser diligente, la habilidad para manejar la información y el conocimiento en distintos estamentos, medios, formatos y escenarios.

Democratizar la escuela a través de la promoción de la participación de los actores sociales en las diferentes instancias de acuerdo con lo estipulado en la normativa legal vigente y la toma de decisión en el gobierno escolar.

Diseñar, implementar y evaluar programas formativos institucionales sobre la democracia y participación democrática dirigidos a los actores académicos y sociales de la institución educativa.

Orientar los procesos académicos que conduzcan a la motivación de los docentes para liderar, intervenir y gestionar actividades específicas en búsqueda de altas expectativas relacionadas con la calidad educativa.

Emplear un propósito bajo un marco axiológico que motive al docente en el ejercicio profesional moralmente adecuado.

Crear espacios de socialización e intercambio pedagógico por medio de pares académicos como oportunidades de mejoramiento profesional.

Garantizar y facilitar la formación permanente del docente creando los espacios institucionales e interinstitucionales para el desarrollo personal y profesional en atención a las necesidades individuales, colectivas, organizacionales y sociales que apunten a la mejora de la calidad educativa.

Contribuir con la obtención y socialización de la información sobre los diferentes programas que ofertan las universidades y del espacio de los permisos requeridos para los procesos de formación que coadyuven al desarrollo profesional del docente.

Promover las condiciones adecuadas para una sana convivencia escolar sobre la base de los valores y principio del respeto, la cordialidad, el diálogo, la comunicación eficiente, el consenso, la empatía, la motivación, la buena actitud, el buen trato, la disposición, el trabajo

en equipo, entre otros.

Liderar, promover y gestionar las diferentes actividades académicas que contribuyan a generar los aprendizajes esperados considerando las prácticas pedagógicas, la didáctica, el sistema de apoyo pedagógico y de evaluación institucional y estandarizado.

Promover la construcción de un currículo adecuado bajo los principios de contextualización, flexibilidad y pertinencia social a partir de las necesidades y expectativas de los estudiantes y de las demandas sociales, empleando diferentes medios y formatos tecnológicos.

Motivar a los docentes, estudiantes y padres de familia hacia el logro de metas personales y colectivas enlazadas con la visión institucional.

Fomentar y apoyar una cultura colaborativa interinstitucional a través de la conformación de redes socio escolares para atender problemas y objetivos comunes.

Diseñar, implementar y evaluar planes y programas académicos dirigidos al bienestar familiar y comunal con sentido formativo.

Gestionar los procesos académicos-administrativos y la implementación diversas actividades a partir de lo emanado en la normativa legal y las políticas educativas vigentes en función de la visión establecida en la planificación institucional.

Para los futuros investigadores que deseen abordar y desarrollar trabajos relacionados con esta misma temática. Existen un conjunto de sugerencias para los futuros investigadores que pretenden realizar investigaciones sobre este tema, a saber:

Replicar esta investigación para verificar los resultados y complementar los lineamientos derivados de los hallazgos.

Seleccionar otras instituciones del municipio oficiales y privadas, que atiendan a diferentes niveles educativos para establecer comparaciones entre el liderazgo de cada nivel y entre niveles, así como, entre tipos de instituciones.

En el estudio quedaron algunas preguntas sin responder y otras surgieron en el desarrollo de la investigación que no fueron abordadas porque superaban la intención del trabajo, un ejemplo de ello se refiere a cómo los estudiantes perciben el liderazgo del director en la institución educativa, otro se relaciona con la democratización y la convivencia escolar, etcétera.

También se hace necesario explorar en el estudio del desarrollo de estrategias

vinculadas con las relaciones democráticas a nivel institucional que permitan generar aprendizajes de forma colaborativa, impactando favorablemente el desarrollo de las competencias del director en esta materia.

Se sugiere para futuras investigaciones profundizar en las prácticas gerenciales de los líderes escolares y los factores influyentes que permitan su transformación a partir de procesos formativos y de acompañamiento desde el propio centro educativo.

Por otra parte, quedó pendiente ahondar sobre las capacidades de innovación y adaptación vinculadas con el uso de los avances tecnológicos y la constitución de redes que permitan mejorar los procesos gerenciales en las distintas organizaciones educativas, favoreciendo los vínculos comunitarios.

Referencias

- Abad Reyes, S. F. (2018). *La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura* [Tesis doctoral no publicada, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28859/Abad_RSf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aguilar de la Hoz, L. P., Ariza Ariza, R., Molina de la Hoz, J., Sanjuanelo Suárez, O. Y., Vence Pájaro, L. M. (2017). *Rediseño del currículo de una institución educativa del departamento del Atlántico para fortalecer el aprendizaje y el desarrollo de competencias de los estudiantes*. [Tesis de Grado, Universidad del Norte]. <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7527/redise%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ahumada, L.; González, A.; Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. *Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile*. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7_LA_L2_12-12.pdf
- Alcaldía Municipal de Magangué (2021). *Evaluación Diagnóstico del Sector Educativo*. Secretaría de Educación. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8007/CarlosAndres_ArtunduagaMurillo_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Sexta Edición. Caracas: EPISTEME.
- Artunduaga Murillo, C. A. (2015). *Impacto de Rectores Líderes Transformadores en el Rendimiento Académico*. [Trabajo de grado no publicado, Universidad EAFIT, Escuela de Economía y Finanzas]. http://repository.eafit.edu.co/bitstream/10784/8007/2/CarlosAndres_ArtunduagaMurillo_2015.pdf
- Banco Mundial, Unidad de Gestión del Sector de Desarrollo Humano, Oficina Regional de América Latina y el Caribe (2008). *La calidad de la educación en Colombia: un análisis y algunas opciones para un programa de política*. Colombia. <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/522681468026421049/pdf/439060ESW0P10610Box342010B01PUBLIC1.pdf>
- Banco Mundial (2018). *Informe sobre el desarrollo mundial 2018: Aprender para hacer realidad la promesa de la educación, cuadernillo del “Panorama general”*. Banco Mundial, Washington, DC. http://iin.oea.org/pdf-iin/RH/docs-interes/2019/Informe-sobre-el_DesarrolloMundial-2018.pdf
- Barba Miranda, L. C. (2021). *Liderazgo Pedagógico y Gestión Escolar del Directivo: Un análisis al aporte de la Calidad Educativa*. [Tesis doctoral no publicada, Universidad Internacional Iberoamericana]. https://repositorio.unini.edu.mx/id/eprint/444/1/LBarbaMiranda_Documento%20final%20de%20tesis%20doctoral%2017.03.2021.pdf

- Barba Miranda, L. C., & Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB*, 2.0, 25(1), 284–309. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462>
- Barrera-Osorio, F.; Maldonado, D. y Rodríguez, C. (2012). *Calidad de la educación básica y media en Colombia: diagnóstico y propuestas*. Serie Documentos de Trabajo N° 126. Colombia: Universidad del Rosario, Facultad de Economía. https://www.urosario.edu.co/urosario_files/7b/7b49a017-42b0-46de-b20f79c8b8fb45e9.pdf
- Basanta Zamudio, G. J., Romero Parra, R. M. (2010). Lineamientos teóricos de la comunicación persuasiva y su relación en la mediación de conflictos organizacionales en universidades nacionales experimentales del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, (16)1. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131595182010000100004
- Briceño, E. (Coord.). (2002). *Código de Bioética y Bioseguridad*. Ministerio de Ciencia y Tecnología, Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología. <https://antoniorondonlugo.com/wp-content/uploads/2007/06/bioetica.pdf>
- Bolívar, A. (2010a). Liderazgo para el Aprendizaje. Liderazgo pedagógico: una dirección para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa*. https://www.researchgate.net/publication/293237940_liderazgo_para_el_aprendizaje/link/56b6d1c908ae44bb3307ad4d/download
- Bolívar, A. (2010b). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas* 9 (2), 9-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625002>
- Bolívar, A. (2010c). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación* 3(5), 79-106. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Brockbank, A. y McGill, I. (2008). *Aprendizaje reflexivo en la educación superior*. España: Ediciones Morata.
- CEPAL-UNESCO (2020). *Informe COVID-19: La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE, 2009) ¿Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje? Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 7(3), 19-33. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114063003>
- Cifuentes, J., González, J., González, A. (2020). Efectos del Liderazgo Escolar en el Aprendizaje. *Panorama* 14(26). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343963784005>

- Constitución Política de la República de Colombia (1991). Septiembre de 2011. <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf>
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Plural.
- Chapman, C. and Sammons, P. (2013). *School self-evaluation for school improvement: what works and why?* England: CfBT Education Trust. <https://eric.ed.gov/?id=ED546801>
- Charria Ortiz, V.H., Romero Caraballo, M.P. & Sarsosa Prowesk, K. (2022). Bienestar laboral y condiciones de trabajo en docentes de primaria y secundaria. *Rev. CES Psico* 15(3), 63-80. <https://dx.doi.org/10.21615/cesp.5984>
- Dampson, D.; Havor, F. y Laryea P. (2018). Distributed Leadership an Instrument for School Improvement: The Study of Public Senior High Schools in Ghana. *Journal of Education and e-Learning Research* 5(2), 79-85. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1173265.pdf>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E., & Kington, A. (2009). The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes, *DCSF Research Report*. <https://dera.ioe.ac.uk/11329/1/DCSF-RR108.pdf>
- Day, C. and Sammons, P. (2014). *Successful School Leadership*. Reino Unido: Education Development Trust. University of Nottingham y University of Oxford. <https://edtlive.b-cdn.net/live/media/4vogw0lv/successful-school-leadership-original-2014-publication.pdf>
- Day, C., Sammons, P. and Gorgen, K. (2020). *Successful School Leadership*. Reino Unido: Education Development Trust. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf>
- Decreto Ley 115. Ley General de Educación. 8 de febrero de 1994. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Directorio de Instituciones Educativas en Colombia (s.f.). *Niveles educativos en Magangué – Bolívar*. <https://escuelas.com.co/municipio/magangue>
- Duque Daza, J. (2011). El desafío de la interinstitucionalidad como estrategia de gestión en programas de formación avanzada. *Uni-pluri/versidad* 11(3). <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/issue/current>
- Echazarra, A. y Schwabe, M. (OECD, 2019). *PISA 2018 Results. Volumen I-III*. <https://www.icfes.gov.co/documents/20143/1529295/PISA%202018%20principales%20resultados%20para%20Colombia.pdf>
- Edel Navarro, R. (2003). El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo. *REICE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 1(2) <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55110208>
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile. http://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/libro_elmore.pdf
- Espinosa Méndez, J. C. (2018). *Incidencia de los Estilos de Toma de Decisiones en la Relación Entre Liderazgo y Desempeño Organizacional en un Grupo de Directivos de Colombia, Ecuador y Perú*. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18677>

- Fernández Aguerre, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 2(2),43-68. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>
- Fernández, S. y Rosales, M. (2014). *Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación* [Conferencistas]. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires. <https://silo.tips/download/administracion-educativa-la-planificacion-estrategica-y-las-practicas-gerenciale>
- Franco Amado, L. D. (2020). *Directivos docentes resilientes, una propuesta para enfrentar la realidad educativa al interior de las instituciones educativas oficiales del municipio de Bucaramanga Colombia*. [Tesis doctoral no publicada, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y tecnología]. <https://repositorio.umecit.edu.pa/bitstream/handle/001/2934/TD-LUZ%20DARY%20FRANCO%20AMADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Freire, S., y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. *Avances de investigación* 17, 1-64. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/56545/ssoar-2014-freire_et_al-El_rol_del_director_en.pdf?sequence=1&isAll
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press, Columbia University, New York. <http://www.daneshnamehicsa.ir/userfiles/files/1/6-%20The%20New%20Meaning%20of%20Educational%20Change,%20Fourth%20Edition.pdf>
- Fundación Empresarios por la Educación (2024). Rectores Líderes Transformadores. <https://fundacionexe.org.co/rectores-lideres-transformadores/>
- Gairín Sallánz, J. y Mercader Juan, C. (2021). *La Gestión de los Centros Educativos en Situación de Confinamiento en Iberoamérica*. https://ddd.uab.cat/pub/lilibrs/2020/236704/Informe_RedAGE2020.pdf
- Galeano M., M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Ganga-Contreras, F.; Villegas Villegas, F.; Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2016). Liderazgo Transformacional y su Incidencia en la Gestión Docente: El caso de un colegio en el norte de Chile. *INTERCIENCIA* 41 (9), 596-604. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33946994003>
- García, M. y Rodríguez, M. A. (2015). Evaluación de las prácticas gerenciales. *Negotium* 10, 30, 142-162. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78238677009>
- García Colina, F. J.; Juárez Hernández, S. C. y Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior* 2, 206-216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>
- Goetz, J. P. y LeCompte, M. D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Ediciones Morata, S. A.

- Gómez Abeja, L. (2017). Una consideración actual sobre el deber de obediencia al derecho. La justificación de su incumplimiento por razones éticas. *Revista de Estudios Políticos* 177, 89-111. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6158031.pdf>
- González, F. E. (2008). Apuntes para una crítica pentadimensional de la investigación socioeducativa. *Revista Educação en Questão* 32(18), 40-78. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=563959964002>
- Guba, E. G. (1981). *Criteria for Assessing the truthworthiness of naturalistic inquiries*. ERIC/ECTJ Anual, vol. 29, 2, 75-91.
- Gurdián Fernández, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa* Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC) y Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). <https://web.ua.es/en/ice/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>
- Habermas, J. (1994). *Conciencia moral y acción comunicativa* (3ª edición). Barcelona: Península.
- Harker, A.; Herrera, J. D.; García, S. y Escallón, E. (2018). *Evaluación de impacto del programa Rectores Líderes Transformadores* (Resumen ejecutivo). Universidad de Los Andes y Empresarios por la Educación. <http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2020/06/Evaluacion-de-impacto-RLT-16-11-2018.pdf>
- Hernández R., G. (1998). *Paradigmas en psicología de la educación*. México: Paidós.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Horn, A. y Marfán J. (2010). Relación entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectiva* 9(2) 82-104. <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES (2020a). *Informe Nacional de Resultados para Colombia - PISA 2018*. Ministerio de Educación Nacional, Bogotá. <https://www.icfes.gov.co/documents/20143/1529295/Informe%20nacional%20de%20resultados%20PISA%202018.pdf>
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES (2020b). *Informe Nacional de Resultados del Examen Saber 11 2019*. Ministerio de Educación Nacional, ICFES Bogotá – Colombia. <https://www.icfes.gov.co/documents/20143/1711757/Informe+nacional+de+resultados+Saber+11-2019.pdf/01cca382-1f24-aefd-a3ef-0d04d2e6108d?version=1.0&t=1608776793757>
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) (2021). *Informe nacional de resultados del examen Saber 11° 2020 (I)*. Ministerio de Educación Nacional, ICFES Bogotá – Colombia. Disponible: <https://www.icfes.gov.co/documents/20143/2211695/Informe+nacional+de+resultados+Saber+11+2020.pdf>

- Izcara P., S. P. (2014). *Manual de Investigación Cualitativa*. México: Editorial Fontamara. [https://www.grupocieg.org/archivos/Izcara%20\(2014\)%20Manual%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos/Izcara%20(2014)%20Manual%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf)
- Lamas, H. (2015). Sobre el rendimiento escolar. *Propósitos y Representaciones* 3(1), 313-386. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/74>
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la Reestructuración de las Escuelas. *Revista de Educación. La escuela como centro de cambio* 304, 31-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=19021>
- Leithwood, K.; Seashore Lewis, K.; Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, O., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. London: DfES. Research Report 800. <https://www.nysed.gov/sites/default/files/principal-project-file-55-successful-school-leadership-what-it-is-and-how-it-influences-pupil-learning.pdf>
- Leithwood, K.; Mascall, B.; Strauss, T.; Sacks, R.; Memon, N. y Yashkina, A. (2007). Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System. *Leadership and Policy in Schools* 6, 37-67. <http://dx.doi.org/10.1080/15700760601091267>
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Salesianos. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/C%C3%B3mo-liderar-nuestras-escuelas.pdf>
- Leithwood, K., Harris, A. and Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited, *School Leadership & Management* 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- León R., J. L. (s/f.). *Clasificación 2016*. <https://www.scribd.com/document/405174730/Clasificacion-2016>
- Ley 60. *Normas orgánicas sobre la distribución de competencias en materia educativa de las entidades territoriales y la nación a los municipios y departamentos*. 12 de agosto de 1993. https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-85889.html?_noredirect=1
- Ley 1712. *Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones*. 06 de marzo de 2014. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=56882
- Llorente C. y Volante, P. (2021). ¿Qué hemos aprendido sobre liderazgo escolar el 2021? http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=1455:que-hemos-aprendido-sobre-liderazgo-escolar-el-2021&catid=13&Itemid=291
- Lusquiños, C. (2021). *Liderazgo Escolar y Resultados de Aprendizaje en Escuelas Primarias*. [Tesis doctoral no publicada, Universidad Autónoma de Madrid]. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/700308/lusquinos_corina.pdf?sequence=1

- Manríquez Gutiérrez, K. y Reyes Roa, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1). Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44068165028>
- Martínez, M. (2006). Conocimiento científico general y conocimiento ordinario. *Cinta de Moebio*, (27), 219-229. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2284660>
- Maureira, O.; Moforte C. y González G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. *Perfiles Educativos* XXXVI, (146). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982014000400009
- McMillan, J. H. y Schumacher, S. (2005). *Investigación Educativa. Una Introducción Conceptual*. Madrid: Pearson.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC* 37(1), 61-78. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Mendoza Vega, A. J.; Guadamud Muñoz, J. D.; González Araúz, R. I.; Saavedra Mera, K. A.; Vera Arias, M. J. (2023). Tendencias y Perspectivas Actuales del Liderazgo Educativo. Revisión Bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8543
- Ministerio de Educación Nacional (1979). *Decreto 2277 por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente*. http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-103879_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (2001). *Ley 715 por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud*. http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (2002). *Decreto 1278 por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente*. http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (2006). *Decreto 3982 por el cual se reglamenta el decreto ley 1278 de 2002 y se establece el procedimiento de selección mediante concurso para la carrera docente y se determinan criterios para su aplicación*. http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_3238_2004.htm
- Ministerio de Educación Nacional (2007). *Decreto N° 3782 por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002*. https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-135430_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Decreto 4791 por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 Y 14 de la Ley 715 de 2001 en relación con el Fondo de Servicios Educativos de los establecimientos educativos estatales*. http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-179247_archivo_pdf

- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para el mejoramiento institucional: De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento*. Colombia: Autor. <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-177745.html>
- Ministerio de Educación Nacional (2011). *Directiva Ministerial 26. Orientaciones para la Rendición de Cuentas en el Sector educativo*. 21 de noviembre 2011. https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-290613_archivo_pdf_directiva26.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (2017). *Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026. El camino hacia la calidad y la equidad*. MINEDUCACIÓN: Colombia. <http://Plan%20Nacional%20Decenal%20de%20Educación.pdf>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2020). Resolución N° 001519. 24 de agosto de 2020. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-349495_recurso_138.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (2023, Diciembre 05). *Pruebas PISA 2022: Colombia, un sistema educativo resiliente que requiere cambios estructurales para mejorar su calidad*. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/salaprensa/Comunicados/417751:Pruebas-PISA-2022-Colombia-un-sistema-educativo-resiliente-que-requiere-cambios-estructurales-para-mejorar-su-calidad>.
- Ministerio de Educación Nacional (s.f.). *Guía N° 31. Guía metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Docentes y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente Decreto ley 1278 de 2002*. http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-169241_archivo_pdf.pdf
- Ministerio de Educación Nacional (s.f.). *Orientaciones para la Rendición de Cuentas en el Sector Educativo*. Colombia: Autor. <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-290612.html>
- Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13). <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v7n13/2007-7467-ride-7-13-00562.pdf>
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios gerenciales*, 16(75), 23-33. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n75/v16n75a02.pdf>
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía Didáctica*. Universidad Sur colombiana. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montecinos, C.; Uribe, M. y Volante, P. (2020). *Propuestas Educación Mesa Social COVID-19. Liderazgo escolar: aprendiendo en tiempos de crisis*. Santiago de Chile. https://www.uchile.cl/documentos/liderazgo-escolar-aprendiendo-en-tiempos-de-crisis_165500_1_3258.pdf
- Morales, J. T. (2014). La construcción teórica en las tesis doctorales de ciencias sociales-educación. *ARJÉ Revista de Postgrado* (8)14, 233-249. <http://www.arje.bc.uc.edu.ve/arj14/art15.pdf>

- Muñoz, D. J. (2020) Educación virtual en pandemia: una perspectiva desde la Venezuela actual. *Educare*, 24(3). <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1377/1353>
- Murillo, F. J. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (6)1, 4-28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55160102>
- OCDE (2018). *Guía de la OCDE de Debita Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable*. <https://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debita-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>
- O'Shea, C. (2021). Distributed leadership and innovative teaching practices. *International Journal of Educational Research Open* 2, 100088. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100088>
- Palacios Mena, N. (2010). *Educación para la ciudadanía. La democratización de la vida escolar en Colombia: sus orígenes, logros y limitaciones*. [Conferencista]. Congreso Iberoamericano de Educación. https://www.adeepa.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/EDUC CIUDADANIA/R0956_Palacios.pdf
- Pérez Serrano, G. (1998). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. I. Métodos*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.
- Pont, B.; Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Volumen 1: política y práctica. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). <https://books.google.co.ve/books?id=fCTWAgAAQBAJ&pg=PA33&dq=liderazgo+escolar&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwignvChoM3yAhWxQzABHbliBeUQ6AEwAXoECAoQAg#v=onepage&q=liderazgo%20escolar&f=false>
- Presidencia de la República de Colombia (1994). Decreto 1860. 3 de agosto de 1994. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86240_archivo_pdf
- Quintanilla-Ayala, L., Quintanilla Aldeán, C., & Prieto.López, Y. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 116-135. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.987>
- Real Academia Española (2022). *Diccionario de la lengua española*. Actualización 2022. <https://dle.rae.es/diligencia>
- Rendón, J.; Olivarez, J.; Escalante, J.; Mejía, J.; Villa, M.; Aranda, M. y Gallegos, M. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Secretaría de Educación Pública. <https://educra.cl/wp-content/uploads/2015/07/DOCUMENTO-modelodegestionEE.pdf>
- Resolución 0314 (2018, abril 5). *Política de Ética de la Investigación, Bioética e Integridad Científica*. Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIA. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/resolucion_0314-2018.pdf

- Rodríguez Akle, A. (2017). *Concepciones y prácticas de liderazgo en la gestión de la organización escolar. Transiciones entre los paradigmas tradicionales y socio críticos de la gestión educativa*. [Tesis Doctoral, Universidad del Magdalena]. http://repositorio.unimagdalena.edu.co/jspui/handle/1234_56789/1088
- Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez-Sierra, R. y López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.364581>
- Rojas Peña, J. F. (2019). *Educación para la ciudadanía y la convivencia, gobierno escolar y participación en procesos democráticos. El caso del colegio Rosario Campestre Norte, años 2017-2018*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/46856/MONOGRAF%C3%8DA%20JHON%20FREDY%20ROJAS%20PE%C3%91A.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Sandoval Casilimas, C. A. (2002). *Módulo 4. Investigación cualitativa*. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda. <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Sarasola Bonetti, M. y Da Costa, C. (2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Educación XXV* (49), 121-139. <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v25n49/a07v25n49.pdf>
- Schön, D. (1987). La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones. España: Paidós.
- Senge, P. (2010) La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33, 208–216. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300268>
- Spillane, J. P. Ortiz, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales. *Revista Eletrônica de Educação* 13(1), 169-181. <https://doi.org/10.14244/198271993070>
- Stake, R. (1995). *Investigación con Estudio de Casos*. España: Morata.
- Sun, J. Leithwood, K. (2014). Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 12(4) 41-70. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55131688003>
- Tapia-Gutiérrez, C. P.; Becerra-Peña, S.; Mansilla-Sepúlveda, J.; Saavedra-Muñoz, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Educación y Educadores* 14(2) 389-409. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404010>

- UNESCO (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base a ocho sistemas escolares de la región*. UNESDOC Biblioteca Digital. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002327/232799s.pdf>
- Valdez Guerrero, R. N. L. (2021). *Contribuciones de la Comunidad Profesional de Aprendizaje en el Desarrollo Profesional y la Gestión Escolar de los Directivos*. [Tesis doctoral no publicada, Universidad Católica Andrés Bello]. <https://saber.ucab.edu.ve/xmlui/bitstream/handle/123456789/20124/ZENTREGAR%20ROSARIO%20VALDEZ-8-12-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vargas G., D. (2015). Las TIC en la educación. *Plumilla Educativa*, 62-79. Universidad de Manizales. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920245.pdf>
- Vargas González, C. A. and Cortés, J. A. (2017). Towards dialogic administration: a proposal from Gadamer's thinking. *Cuadernos de Administración* (33)59, 79-91. Colombia: Universidad del Valle. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v33n59/0120-4645-cuadm-33-59-00079.pdf>
- Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Décima edición. México: Pearson Educación.

ANEXO

A – 1

Tablas de categorías iniciales relacionadas con los factores relacionados al liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores, docentes y coordinadores

Tabla 3

Categorías iniciales emergentes relacionadas con los factores relacionados al liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores

Unidad de Análisis (Episodio Verbal)	Categorías Iniciales
✓ concientizar acerca de la importancia de la labor docente y su impacto en la sociedad ✓ direcciono basándome en la ética tratando siempre de ser ejemplo ✓ respeto de los diferentes componentes del PEI ✓ respetar las particularidades de la población escolar y en general de la comunidad educativa ✓ tratarlos con respeto ✓ continua comunicación con el Consejo Directivo y todas las organizaciones de padres de familia y estudiantes ✓ practicar un liderazgo democrático, ...sin perder la autoridad como representante legal de la institución ✓ el equipo directivo lidera las acciones que pretenden mejores prácticas que redundan en los mejores desempeños escolares ✓ analizar los perfiles del personal y asignar funciones relacionadas con su mayor desempeño y formación, para buscar explotar así su mayor potencial laboral y productivo ✓ ubicarlos en las áreas de acuerdo a sus perfiles, para que se encuentren en el lugar correcto y a gusto ✓ gestiono continuamente ante las autoridades competentes recursos para la mejora institucional, para que hallan condiciones de trabajo óptimas, ..., para alcanzar en los docentes una gran motivación ✓ darles las herramientas necesarias para realizar su trabajo y evitar por todos los medios que no haya una justificación para no asumir compromisos ✓ que estas condiciones incidan de manera positiva en el desarrollo de su quehacer pedagógico y alcanzar el desarrollo máximo de sus capacidades profesionales ✓ ofreciéndole oportunidades de crecimiento y brindándole actividades de integración ✓ conforman equipos de trabajo liderados por personal previamente seleccionado ✓ jornadas Institucionales se conforman equipos de trabajo ✓ trabajo colectivo y sobre todo una gran motivación ✓ se fomenta las relaciones de colaboración ✓ se organizaron horarios de trabajo de manera virtual para estudiantes, docentes y padres de familia ✓ socializando la inversión de recursos antes de ejecutarlos ✓ se siguieron las pautas sanitarias orientadas por el ministerio de la salud a nivel nacional y municipal. ✓ al tanto de la normatividad para no caer en errores administrativos que afecten el buen funcionamiento de la institución ✓ La normativa no se maneja se respeta, ... seguimos las pautas de la normatividad para el manejo adecuado de los recursos ✓ nos tocó inicialmente seguimos de las orientaciones emitidas por el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de educación Municipal ✓ se realiza mediante un instrumento emanado por el Ministerio de Educación Nacional ✓ los recursos se invierten priorizando las necesidades de la institución visualizando que problemáticas se pueden solucionar con dichos recursos para que se dé un impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes. ✓ los recursos financieros son pocos y se regulan de tal manera que alcancen para el funcionamiento durante el año escolar. ✓ administración eficiente de estos recursos, se hace necesario tener muy presente la visión misión y objetivos institucionales para destinar los recursos necesarios y apropiados para desarrollar estos objetivos.	Factores contextuales

Tabla 3 (cont.).

Unidad de Análisis (Episodio Verbal)	Categorías Iniciales
✓ Propender por las buenas relaciones interpersonales ✓ buenas relaciones, el trabajo en equipo, el dialogo permanente y acciones que mejoren las relaciones interpersonales ✓ Hay condiciones necesarias para tener un buen clima escolar, y algunas dependen directamente de condiciones de convivencia escolar ✓ Mantener las buenas relaciones interpersonales... entre todos los estamentos de la comunidad educativa ✓ mantener un buen clima laboral, teniendo como eje principal el respeto a la persona, respetar sus derechos ✓ concertar y conciliar aquellas situaciones que puedan propiciar fricciones y malentendidos que puedan deteriorar las relaciones interpersonales. ✓ Un buen clima laboral es fundamental para el logro de los objetivos institucionales ✓ respeto a cada uno de los miembros de la organización y mediante el trámite de las diferencias mediante el diálogo y la concertación. ✓ motivación como pilar fundamental en cada estamento ✓ procesos la persuasión y la búsqueda permanente de la Calidad Educativa ✓ delimitando los programas académicos, como también los procesos de evaluación y promoción escolar para poder alcanzar las metas de desarrollo institucional. ✓ reestructuración de contenidos académicos acorde al tiempo para la implementación de la educación remota ✓ se evalúan, se planea, y se organizan los planes a nivel institucional y de áreas específicas para así proyectar las actividades a desarrollar durante el periodo lectivo que conduzcan al manejo de las competencias necesarias para que un estudiante sea promovido durante el proceso escolar ✓ El currículo está en observación permanente, y es modificable de acuerdo a las necesidades de la comunidad ✓ Nuestra visión nos muestra caminos que ayudan a construir un currículo propio de nuestro entorno ✓ plan de estudios que contiene de manera articulada, los contenidos de cada área, su correlación con los estándares básicos de competencia, la metodología y los recursos ✓ es el docente quien conscientemente orienta sus prácticas de aulas al logro de las metas institucionales ✓ Los docentes deben desarrollar en cada área un programa establecido en el plan de estudio y realizar su respectivo plan de áreas ✓ tuvimos que reinventar los procesos, incluyendo estrategias flexibles ✓ se hacen las respectivas actualizaciones como también recomendaciones a seguir en el proceso educativo ✓ Durante las semanas de jornadas Institucionales se conforman equipos de trabajo ✓ lo hace emerger la resiliencia en quien tiene bien arraigado el compromiso en la realización de las metas institucionales ✓ el compromiso genera resiliencia ✓ La resiliencia hace a las personas mucho más seguras consigo misma y esto facilita el aprendizaje y el desarrollo de emociones positivas hacia el aprendizaje y el conocimiento ✓ se les delega funciones a los coordinadores académico para que sean ellos los que direccionen los procesos académicos y les hagan seguimiento para detectar fortalezas, amenazas y debilidades, ... en común acuerdo plantear estrategias de superación a las diferentes dificultades. ✓ se aplica el proceso de autoevaluación Institucional y se reconfirma con los resultados de las pruebas internas y externas ✓ el compromiso ... genera el entendimiento de que lo proyectado no siempre resulta como lo planeamos ✓ se evalúan, se planea, y se organizan los planes a nivel institucional y de áreas específicas ✓ En la institución se hace para cada una de las áreas de gestión lo que se denomina la autoevaluación institucional ✓ aplican encuestas y consultas direccionadas a buscar necesidades de aprendizaje	Factores Mediadores

Tabla 3 (cont.).

Unidad de Análisis (Episodio Verbal)	Categorías Iniciales
✓ poner en práctica los procesos de formación y desarrollo profesional ✓ Nuestra sociedad... nos obliga a una formación permanente y a plantearnos metas necesarias para un buen desarrollo profesional ✓ el día a día nos exige estar en constante mejora ✓ espacios a los docentes para que socialicen propuestas que ellos quieran desarrollar y así pongan en prácticas sus conocimientos al servicio de la comunidad educativa ✓ contribuir a la consecución de metas de aprendizaje en los entornos escolares, ya sea contribuyendo a la capacitación de los colegas docentes y llevando a la practica el cúmulo de conocimiento ✓ Las tecnologías se convirtieron en nuestra herramienta prioritaria ✓ la conectividad fue una herramienta vital, para la información de ambas vías ✓ motivándolos en el ejercicio de la docencia para alcanzar las metas esperadas ✓ alentar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa para la consecución de sus metas ✓ Las metas de la organización se analizan y perfilan para ser lideradas con el personal adecuado, previa motivación de las metas que se quieren alcanzar y los objetivos institucionales ✓ alcance de las metas institucionales y personales con relación a su quehacer institucional ✓ se establecen unas metas para cada período en que se divide el año lectivo ✓ rodearnos de toda la comunidad educativa para manejar las situaciones que se generan y se pueden considerar contingencias ✓ son tan diversos en credo, costumbres, nivel educativo, oficios y profesiones lo que hace de esta diversidad un gran recurso que puede contribuir inclusive en la solución de los problemas que presenta la escuela ✓ los estamentos del gobierno escolar se convierten en ejes fundamentales para enfrentar estas situaciones ✓ se preparan temáticas o planes individuales de ajustes razonables (PIAR) para atender los procesos de inclusión. ✓ se realiza mediante un instrumento emanado por el Ministerio de Educación Nacional, ahí se determina las falencias y debilidades que conducen en la formulación de un plan de mejoramiento. ✓ se estipulan compromisos de participación en todos los departamentos. ✓ trabajo colectivo y sobre todo una gran motivación, donde los integrantes de cada equipo hacen sus aportes ✓ definir los roles claramente y lo importante de los aportes brindados por cada integrante del equipo ✓ se fomenta las relaciones de colaboración ✓ se arraiga el compromiso de cada uno de los participantes ✓ generar compromisos en todos los estamentos Institucionales que garanticen la permanente participación de todos los actores de la comunidad educativa ✓ dispuesto a recibir la participación de los vecinos, gremios y demás sectores para sacar adelante las metas trazadas ✓ contribuir inclusive en la solución de los problemas que presenta la escuela ✓ la escuela puede contribuir con capacitaciones...al interior de la familia puedan fomentar unos valores que permitan la solidez ✓ se generan espacios pedagógicos para presentar y socializar experiencias significativas exitosas, en las cuales invitamos a otras instituciones educativas ✓ intercambio de experiencias significativas, prácticas y cultura institucional, ... que permita la consecución de los objetivos institucionales.	Factores Moderadores

Tabla 4

Categorías iniciales emergentes relacionadas con los factores relacionados al liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los docentes y coordinadores

Unidad de Análisis (Episodio Verbal)	Categorías Iniciales
✓ capacidad de entender un contexto de precariedades socioeconómicas extremas, con familias que superan esa condición ✓ contexto externo son: la motivación personal y profesional, el estado físico, el estado mental, el estado de salud ✓ las condiciones socio familiares, el ingreso económico, ✓ Permite el dialogo y comunicación entre los diversos integrantes de la comunidad ✓ el Nivel de comunicación del líder ✓ la empatía con los estudiantes y el cuerpo docente ✓ La condición preliminar establece una posición neutral, sin tomar partido sectorizado, factor crucial para evitar la polarización. ✓ la diligencia, es un factor decisivo para tomar decisiones que mejoren el rendimiento académico, ya que en toda organización se necesita que el líder sea diligente. ✓ ser democrático, lo que implica que las decisiones se toman por la síntesis del consenso, direccionado siempre hacia el bienestar de la comunidad educativa, pues ella en la columna vertebral del proceso educativo, ✓ trabajar siempre pensando en el bien común y no particular ✓ disposición a la escucha de las inquietudes del resto de la comunidad ✓ disposición y adaptabilidad al cambio ✓ poner el conocimiento a disposición de la comunidad. ✓ democrático y transformacional, porque es capaz de tener empatía e influencia sobre todo el cuerpo docente en todo lo que el trata de plantear, desde luego siguiendo las pautas del consejo directivo y consejo académico. ✓ En lo profesional el director orienta los procesos académicos bajo un liderazgo democrático y dialógico, esto conlleva que nosotros los docentes estemos motivados a intervenir en los procesos pedagógicos, por ejemplo, los cursos PREICFES son liderados por docentes, nosotros tenemos un grupo que años tras años gestionamos la consecución de materiales, el talento humano, la realización en sí de la prueba. ✓ El director convoca al consejo académico que es la máxima instancia de la institución y este estamento aprueba todas estas iniciativas que ya son institucionales ✓ Capacidad de delegar, una sola golondrina no hace verano, ..., por muy capaz e inteligente que sea el líder, sin el acompañamiento de otras personas, la institución no producirá los frutos esperados y pronto se agotará y ahogará en la inmensidad de situaciones que existen en la ecuación ✓ liderazgo pedagógico, antes que el administrativo. Dedicar su mayor tiempo a la planeación y control del quehacer pedagógico de los docentes en el aula de clase ✓ La diligencia, el trabajo en equipo, la orientación y sobre todo el apoyo pedagógico hacen parte del rol que debe tener un buen director para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes. ✓ Saber trabajar en equipo con la comunidad educativa ✓ el aspecto profesional influye en la calidad educativa o rendimiento estudiantil, porque define la manera como se abordan la solución a los problemas que se presentan en el aula y la manera cómo se aplican las soluciones ✓ Lo político y lo profesional son factores asociados a la forma de ser del director ✓ de vista político, conocer y aplicar las políticas a nivel de educación y a nivel profesional, la preocupación y ocupación de la formación continua en aspectos administrativos y pedagógicos. ✓ Un líder que esté informado y formado puede conducir la institución de mejor manera, podrá orientar, guiar, acompañar y liderar los eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diversos aspectos. ✓ El buen director siempre está a la vanguardia, informándose bien de las nuevas directrices del Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de educación Municipal, como también de las nuevas tendencias pedagógicas publicadas por la comunidad científica en aspectos educativos.	Factores contextuales

-
- ✓ Reconocimiento y valoración de la diversidad, sentido de pertenencia de cada uno de los integrantes, ..., honestidad y compromiso.
 - ✓ todo el profesorado muestra esa gran responsabilidad lo que implica que en nuestra institución se mantenga un buen rendimiento estudiantil.
 - ✓ sin maestros comprometidos no podemos tener un buen rendimiento académico de nuestros estudiantes,
 - ✓ los factores de carácter interno son: comunicación horizontal, disposición de elementos y herramientas para desarrollar el trabajo, acceder a espacios para desarrollar actividades complementarias para fortalecer debilidades en el proceso enseñanza aprendizaje.
 - ✓ reconocimiento a las condiciones reales de cada profesional ha permitido ubicar el recurso humano en los sectores correspondientes
 - ✓ si es evidente que en donde haya mejores condiciones laborales, ..., el rendimiento laboral y profesional será más provechoso para el rendimiento de los docentes y por ende de los estudiantes
 - ✓ unas malas condiciones de trabajo siempre van a repercutir de forma negativa en el buen rendimiento académico
 - ✓ una institución que no tenga los suficientes espacios tanto en los salones de clase cuando no cumplen los estándares para el número de estudiantes, al igual que la carencia de los espacios deportivos para la recreación y las prácticas deportivas, la lúdica entre otras, esto siempre va a repercutir en la formación integral del estudiante y no tendrá la oportunidad de desarrollar completamente sus capacidades cognitivas.
 - ✓ nuestra institución cuenta con una gran infraestructura física, podemos decir que la más completa de la región, además los estudiantes cuentan con laboratorios para la realización de sus diferentes prácticas de enseñanza – aprendizaje. Esto genera un buen ambiente laboral para cumplir los horarios de manera normal como lo establece la ley
 - ✓ Las condiciones en las que se trabajen con los estudiantes van a influir en su rendimiento académico, un estudiante al llegar a la escuela debe tener unas condiciones mínimas tanto en infraestructura y dotación mobiliaria para un buen rendimiento y comodidad para recibir sus clases.
 - ✓ elementos y espacios necesarios para el desarrollo de las asignaturas generará mayor motivación para el desarrollo académico y este aspecto se traducirá en rendimiento estudiantil.
 - ✓ al tener esos espacios y elementos son asignaturas que se potencian,
 - ✓ en los estudiantes aparece un brillo en su rostro, al escuchar que se desarrollará alguna práctica en el laboratorio o al dirigirse a la cancha o a la sala de informática.
 - ✓ Entre más experiencias tengan los estudiantes el rendimiento estudiantil mejorará. Como dice William Glasser “el aprendizaje se da por la experiencia”.
 - ✓ las condiciones laborales son extremadamente inhumanas por la falta de dotación y acondicionamiento físico, donde la principal amenaza son las altas temperaturas causando esto desmotivación tanto para los docentes y estudiantes
 - ✓ No es meramente un trabajo, es una integración de convivencia en la cual el sentido de pertenencia es fomentado de extremo a extremo,
 - ✓ la condición de ser un integrante de la comunidad Sanmateísta es una forma de vida, no es meramente un trabajo.
 - ✓ sentido de pertenencia permite legitimidad y compromiso con orgullo
 - ✓ pertenencia y pertinencia, compromiso de toda la comunidad, imagen mental de éxito y resultados reales (gran parte de nuestros egresados triunfan).
 - ✓ el clima escolar del centro está determinado por los niveles de convivencia, y estos a su vez están relacionados con el cumplimiento de las normas del manual de convivencia
 - ✓ actualización del manual de convivencia para mantener una buena relación entre comunidad y entorno,
 - ✓ Los factores externos..., tiene que ver con la gestión que se adelante ante las autoridades educativas y ante las asociaciones de padres de familia y comunales para la mejora de la institución educativa en su entorno
 - ✓ éste maneja lo concerniente a inversión tanto en programas relacionados con la mejora de la calidad como la infraestructura física de las locaciones
 - ✓ definen cuánto y cuándo se invierte en los diferentes programas y quién los maneja y a quién beneficia.
-

-
- ✓ En nuestra institución el directivo docente actúa bajo la normatividad, es decir bajo la legislación educativa colombiana para no caer en procedimientos errados que más tarde vayan a traer consecuencias negativas para el personal docente y comunidad educativa.
 - ✓ la mala aplicabilidad de la normativa, en el manejo de los recursos de la institución
 - ✓ lo que se busca es siempre estar acorde con las exigencias y las competencias que propone el Ministerio de Educación Nacional.
 - ✓ Un director que tenga claridad política es capaz de comprender los procesos pedagógicos que se establecen en la normatividad y tratar de escoger lo mejor de dichas normas que se orienten a los procesos en el aula,
-
- ✓ los factores de carácter interno son: ambiente social de trabajo, relaciones personales con el personal administrativo y docente
 - ✓ establecer un mejor clima laboral y profesional.
 - ✓ buenos ambientes escolares y un clima de buenas relaciones entre los docentes, el rendimiento laboral y profesional será más provechoso para el rendimiento de los docentes y por ende de los estudiantes.
 - ✓ La cultura y el clima escolar son elementos primordiales para el desarrollo de los procesos académicos de los estudiantes,
 - ✓ Siempre tenemos momentos para conversar y pasarla bien, generando esto un clima laboral agradable. Esto permite que el trabajo académico se realice de la mejor manera y se cumpla, influyendo en el buen resultado de los estudiantes.
 - ✓ se percibe un clima laboral favorable, hay cordialidad entre docentes, camaradería, esto genera que los docentes lleguemos con buena actitud frente a los estudiantes, y sobre todo motivados a cumplir nuestro deber, notándose una buena actitud y reflejándose el buen trato hacia ellos, la forma en cómo le transmitimos el conocimiento con estrategias creativas
 - ✓ hacer que el estudiante se ponga en disposición para asumir lo planteado por nosotros los docentes y por supuesto lograr que el estudiante desarrolle conocimiento, argumente críticamente y comprenda las cosas llevándolas al contexto
 - ✓ a veces los rectores están siendo investigados por los entes de control por la mala aplicabilidad de la normativa, en el manejo de los recursos de la institución, esto también genera un mal clima laboral con los docentes
 - ✓ un compromiso que se asume en conjunto tanto de los estudiantes como nosotros los docentes
 - ✓ si no existiera el compromiso de nosotros los docentes que estamos relacionados directamente al trabajo de aula, a que el estudiante asimile, recepcione de una u otra forma los contenidos, los conocimientos,
 - ✓ mantener de manera estructurada los procesos de calidad educativa integral
 - ✓ si no existe el compromiso en formar y enseñar por parte de los docentes, los estudiantes no verán la necesidad de aprender y realizar un esfuerzo por adquirir un conocimiento.
 - ✓ la institución también asume el compromiso, les da las garantías a los estudiantes, les ofrece aquellas herramientas didácticas pedagógicas, como también orientaciones psicológicas que les permitan a los jóvenes salir adelante
 - ✓ la institución a través de un grupo de docentes comprometidos organiza y lleva a cabo los cursos PREICFES en los grados 10° y 11°,
 - ✓ -nos permite que los estudiantes obtengan buenos resultados,
 - ✓ son cursos que realizan contratando empresas externas que nos faciliten materiales didácticos que potencien el conocimiento de los estudiantes que se van a enfrentar a las diferentes pruebas
 - ✓ la contextualización del currículo
 - ✓ siempre y cuando hablemos de currículos contextualizados
 - ✓ este documento es abierto, está sujeto a cambios de acuerdo con las necesidades educativas de la comunidad estudiantil
 - ✓ El currículo debe ser pertinente
 - ✓ guardar una estrecha relación con el cambio social, cultural y económico en el que se desenvuelve el estudiante
 - ✓ En la medida que el currículo esté contextualizado con el medio
 - ✓ reuniones que se hacen por departamentos... que tienen como objetivo la organización de los contenidos o saberes que van encaminados hacia la mejora y
-

Factores mediadores

contextualización de proceso académico de los estudiantes.

- ✓ cumplimiento a todas las normas y procesos académicos y pedagógicos en busca de que los estudiantes superen las dificultades y así obtener los logros trazados en el currículo y/o plan de estudios

- ✓ dirigir los procesos de enseñanza aprendizaje por mejor camino

- ✓ somos nosotros los que hacemos un trabajo con mucha didáctica en cada una de las áreas donde nos desempeñamos

- ✓ El primer compromiso... es prepararse a conciencia, saber lo que va a enseñar y de qué manera se lo va a transmitir a los estudiantes

- ✓ los procesos de enseñanza estén mediados por elementos del contexto

- ✓ si comparamos otras instituciones, estas carecen de todo lo antes descrito, por lo que se ven en la necesidad de optar por horarios (pico y clase) donde los más afectados son los estudiantes porque no se les está brindando una educación de calidad, por lo que esta situación podría ser una de las razones por las que sus resultados en la prueba saber no son tan exitosas

- ✓ la revisión del currículo y la evaluación permanente, factor establecido desde la línea directiva y compromiso asumido por los integrantes de la comunidad.

- ✓ a través de los avances académicos se actualizan y se retroalimentan los contenidos que hacen parte del currículo de cada institución educativa

- ✓ Estos procesos serían la actualización de los componentes del currículo como son: actualización del plan de estudio en sus diferentes aspectos (competencias, derechos básicos de aprendizajes), actualización del manual de convivencia para mantener una buena relación entre comunidad y entorno, también diseñar en común acuerdo con los estamentos de la institución los procesos de evaluación y promoción de los estudiantes.

- ✓ si la situación de la institución fuera precaria nuestra calidad educativa fuera académicamente baja,

- ✓ muy buenas condiciones para brindar educación de calidad y por ende un mejor rendimiento académico de nuestros estudiantes.

- ✓ pluraliza los distintos caminos de la aplicación de las diferentes áreas del conocimiento en la vida cotidiana.

- ✓ buen profesional hacer un seguimiento continuo en forma concertada.

- ✓ diseñar en común acuerdo con los estamentos de la institución los procesos de evaluación y promoción de los estudiantes

- ✓ la falta de dotación y acondicionamiento físico, donde la principal amenaza son las altas temperaturas causando esto desmotivación tanto para los ...y estudiantes.

- ✓ El Contexto e infraestructura inadecuada, la sobrepoblación, la dirección institucional y el clima escolar inciden sensiblemente en el rendimiento estudiantil toda vez que afectan la motivación del estudiante, componente importante para el aprendizaje significativo.

- ✓ la comunicación institucional

- ✓ mantiene contacto con padres y estudiantes y se logra retroalimentar información con ellos

- ✓ el conocimiento de la población en relación con las condiciones socioeconómicas de la misma, como también el grupo social en que se desarrolla, la calidad de vida de las familias y el nivel de educación de los padres.

- ✓ a cultura escolar está conformada por una serie de factores contextuales tales como el tiempo dedicado al estudio, el interés por las materias desarrolladas, sentido de responsabilidad por el cumplimiento de las obligaciones escolares, entre otras.

- ✓ el 60% o al 70% son de muy bajos recursos, esto implica que muchos no cuentan con el acceso de importantes herramientas de trabajo sobre todo a equipos tecnológicos ni mucho menos a acceso a internet,

- ✓ sus miembros tampoco cuentan con un empleo digno, sino que viven de la informalidad por lo que no cuentan con el dinero suficiente para una adecuada alimentación donde ingieran las proteínas y calorías que requiere el organismo y así se pueda dar una buena asimilación del conocimiento y un gran nivel de atención dentro del aula

- ✓ Esto genera una amenaza en el aprendizaje de los alumnos motivo el que en muchos de ellos se evidencia un bajo rendimiento académico por falta de una buena alimentación, por sus precarias condiciones de vida donde a veces ni siquiera duermen bien,

Factores moderadores

-
- ✓ estas condiciones socioculturales y económicas también generan un grado de violencia intrafamiliar más alto que en otro tipo de población, al igual que el consumo de sustancias psicoactivas, pandillismo
 - ✓ en algunos casos falta de conciencia sobre la importancia de la educación, como también la poca orientación por parte de los padres.
 - ✓ Está comprobado que aquellas instituciones donde la comunidad educativa tiene un nivel socioeconómico y cultural más alto, el desempeño de los estudiantes es bastante favorable y dichas instituciones se mantiene con resultados mejores en las pruebas internas y externas.
 - ✓ Hemos notado que esto ocurre más que todos en los grados iniciales tanto de primaria como bachillerato, una vez el estudiante pasa a los grados superiores van despertando esa conciencia de superación personal.
 - ✓ a través de las diferentes planeaciones ... logramos a seguir adelante con nuestros estudiantes
 - ✓ no es un trabajo fácil pero siempre logramos a mantener buenos resultados a pesar de las dificultades, tal vez por el grado de compromiso por cada uno de los docentes
 - ✓ la población estudiantil de nuestra institución se halla en una situación sociocultural bastante aceptable, esto hace que tanto padres e hijos tomen conciencia de la verdadera importancia de la educación para la vida personal y social
 - ✓ cuando los padres tienen un nivel educativo favorable se convierten en apoyo para sus hijos en cuanto a la orientación de sus tareas, por lo que esto se convierte en una fortaleza en el proceso educativo.
 - ✓ las capacidades económicas de la familia influyen en el rendimiento estudiantil, no es lo mismo que un estudiante asista a la institución con una óptima alimentación y sus herramientas de trabajo, muy seguramente ese estudiante va a rendir en las actividades escolares, en cambio aquellos estudiantes que asisten a la escuela sin una buena alimentación adecuada por las pésimas condiciones económicas de sus familias, esos estudiantes presentarán una gran desmotivación para estudiar y un bajo nivel de atención.
 - ✓ Las instituciones que presentan bajos rendimiento académico en las distintas pruebas internas y externas, la comunidad estudiantil se halla en condiciones bajas tanto socioculturales y económicas, inmersas en un sinnúmero de problemas sociales trayendo consigo desmotivación y falta de orientación en las actividades académicas por parte de sus padres.
 - ✓ En la medida que los estudiantes tengan una condición sociocultural baja o mínima así mismo será su rendimiento académico puesto que carecerá de los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades académicas propuestas.
 - ✓ el capital cultural de las familias influye positiva o negativamente, porque se convierte en el norte o meta a seguir de cada estudiante. Los niños aspiran a lo que el entorno el inspira.
 - ✓ los costos de estas pruebas son asumidos por el padre de familia, ellos cancelan todo lo concerniente a la preparación por intermedio de esta prueba como son personal docente, guías de estudio, etc.
 - ✓ Creemos que estos procesos también influyen para mantener buenos resultados en las pruebas internas y eternas.
 - ✓ unir a la comunidad entorno a una meta
 - ✓ Las metas de calidad se definen en la planeación institucional y en consenso en todos los sectores es acatada, pero se contextualizan y se definen prioridades a partir de la pertinencia al contexto
 - ✓ las metas se definen mediante la concertación de los diferentes estamentos de la institución como son Consejo académico, Consejo directivo, etc.
 - ✓ Influyen notoriamente ya que el contexto donde se desenvuelven los estudiantes está constituido por una serie de variables o factores tales como la motivación, acompañamiento de los padres en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, tiempo dedicados a la realización de las actividades académicas, la relaciones parentales, la percepción docente que tienen los estudiantes, las limitaciones al acceso a información para solucionar actividades académicas, el grado de escolaridad de los padres, la cultura de responsabilidad sobre los compromisos, el seguimiento académico por parte de sus acudientes, la falta de conciencia sobre la equidad, la conciencia sobre la importancia de la inclusión
-

-
- ✓ Otro factor importante que puede afectar el rendimiento estudiantil es el contexto donde se hallan inmersas muchas instituciones educativas, existen contextos donde se presentan una variación de problemas sociales como son: pobreza extrema, bajo nivel educativo de los padres de familia, microtráfico de estupefaciente, violencia intrafamiliar, hogares disfuncionales lo que conlleva que muchos niños no vivan con sus padres biológicos sino con terceros o sus abuelos.
 - ✓ Todos estos factores afectan considerablemente el rendimiento estudiantil y afectan de alguna manera la imagen mental en los integrantes de la comunidad.
 - ✓ la comunidad educativa tiene sentido de pertenencia por la institución y la comunidad educativa tiene un alto nivel de formación académica, esto nos ayuda en gran medida mantener en los estudiantes una buena imagen de calidad y consigo un buen rendimiento estudiantil,
 - ✓ todos estos factores nos ayudan a mantenernos en buenos resultados en las pruebas internas saber ICFES y también las pruebas externas.
 - ✓ la brecha extensa que existe entre las instituciones de carácter privado las de carácter público, donde los estudiantes de los colegios privados cuentan con todas las condiciones tanto locativas como de recursos de información y académicos para que se obtenga un excelente rendimiento académico, en cambio en las instituciones públicas si acaso existe lo mínimo para que lleve a cabo este proceso.
 - ✓ en el sector público también se da una gran diferencia entre las instituciones del sector rural y el sector urbano, donde las del sector urbano cuentan con la facilidad de acceder a muchos beneficios tecnológicos, económicos, locativos y de inversión que sin duda favorecen la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje que conlleva a un incremento en los índices de calidad académica.
 - ✓ La planeación definida en nuestro currículo la vinculamos con las políticas educativas del Ministerio de Educación Nacional
 - ✓ Los planes educativos están enmarcados en los programas y políticas educativas del gobierno, las cuales están fundamentadas en metas de mediano y largo plazo del ministerio de educación
 - ✓ Para la mejora del rendimiento estudiantil, se busca año tras año vincular la planeación educativa con la normatividad
 - ✓ En el proyecto educativo institucional (PEI) se encuentran las políticas educativas y en los planes de área se concretizan las mismas
-

ANEXO

A – 2

Tablas de categorías emergentes por cada factor de acuerdo con las respuestas
de los rectores, docentes y coordinadores

Tabla 5

Categoría emergente factores contextuales internos y externos de acuerdo con los rectores

Categoría Emergente	Subcategorías	Propiedades	Dimensiones	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Factores contextuales Internos	Características del líder	Ética y valores		✓ concientizar acerca de la importancia de la labor docente y su impacto en la sociedad ✓ Como líder siempre direcciono basándome en la ética tratando siempre de ser ejemplo	REC01
				✓ Un propósito moral debe estar encuadrado dentro del respeto de los diferentes componentes del PEI en especial el sistema de evaluación y promoción institucional y el manual de convivencia ✓ Cualquier propósito que se quiera incida sobre lo moral debe respetar las particularidades de la población escolar y en general de la comunidad educativa	REC02
				✓ tratarlos con respeto	REC03
	Comunicación efectiva			✓ Es importante estar en continua comunicación con el Consejo Directivo y todas las organizaciones de padres de familia y estudiantes	REC01
	Estilo de liderazgo democrático		Distribuido	✓ practicar un liderazgo democrático, ...sin perder la autoridad como representante legal de la institución ✓ el equipo directivo lidera las acciones que pretenden mejores prácticas que redundan en los mejores desempeños escolares	REC01 REC02

Tabla 5 (cont.).

Categoría Emergente	Sub-categorías	Propiedades	Dimensiones	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Factores contextuales Internos	Condiciones de trabajo	Ubicación del docente según el perfil profesional		✓ Es muy importante analizar los perfiles del personal y asignar funciones relacionadas con su mayor desempeño y formación, para buscar explotar así su mayor potencial laboral y productivo	REC01
				✓ Hay varios aspectos que pongo en práctica con los docentes, como los siguientes: ubicarlos en las áreas de acuerdo a sus perfiles, para que se encuentren en el lugar correcto y a gusto	REC03
		Disponición de recursos materiales y medios para lograr la motivación		✓ gestiono continuamente ante las autoridades competentes recursos para la mejora institucional, para que hallan condiciones de trabajo óptimas, ..., para alcanzar en los docentes una gran motivación	REC01
				✓ darles las herramientas necesarias para realizar su trabajo y evitar por todos los medios que no haya una justificación para no asumir compromisos	REC03
		Desarrollo profesional		✓ que estas condiciones incidan de manera positiva en el desarrollo de su quehacer pedagógico y alcanzar el desarrollo máximo de sus capacidades profesionales	REC01
				✓ alentar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa para la consecución de sus metas, ofreciéndole oportunidades de crecimiento y brindándole actividades de integración	REC03
		Trabajo colaborativo		✓ conforman equipos de trabajo liderados por personal previamente seleccionado ✓ jornadas Institucionales se conforman equipos de trabajo ✓ trabajo colectivo y sobre todo una gran motivación	REC01
				✓ se fomenta las relaciones de colaboración	REC02

Tabla 5 (cont.).

Categoría Emergente	Sub-categorías	Propiedades	Dimensiones	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Factores contextuales Internos	Condiciones de trabajo	Organización virtual de la carga horaria		✓ se organizaron horarios de trabajo de manera virtual para estudiantes, docentes y padres de familia	REC01
		Procesos de socialización		✓ socializando la inversión de recursos antes de ejecutarlos	REC01
Factores contextuales Externos	Aplicación de la normativa reguladora	Seguimiento de la normativa		✓ se siguieron las pautas sanitarias orientadas por el ministerio de la salud a nivel nacional y municipal.	REC01
				✓ al tanto de la normatividad para no caer en errores administrativos que afecten el buen funcionamiento de la institución	
				✓ La normativa no se maneja se respeta, ... seguimos las pautas de la normatividad para el manejo adecuado de los recursos	REC02
				✓ nos tocó inicialmente seguimos de las orientaciones emitidas por el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de educación Municipal	REC03
	Autonomía administrativa – financiera	Inversión, regulación y destino de los recursos para impacto positivo en el desempeño docente y rendimiento estudiantil, así como para el desarrollo de los objetivos y logro del funcionamiento de la institución		✓ se realiza mediante un instrumento emanado por el Ministerio de Educación Nacional	
				✓ los recursos se invierten priorizando las necesidades de la institución visualizando que problemáticas se pueden solucionar con dichos recursos para que se dé un impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes.	REC01
				✓ los recursos financieros son pocos y se regulan de tal manera que alcancen para el funcionamiento durante el año escolar.	REC02
		✓ administración eficiente de estos recursos, se hace necesario tener muy presente la visión misión y objetivos institucionales para destinar los recursos necesarios y apropiados para desarrollar estos objetivos.	REC03		

Tabla 6

Categoría emergente factores contextuales internos y externos de acuerdo con los docentes y coordinadores

Categoría Emergente	Sub-categorías	Propiedades	Dimensiones	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Factores contextuales Internos	Características del líder	Inteligencia contextual		✓ las condiciones socio familiares, el ingreso económico,	DOC702
				✓ capacidad de entender un contexto de precariedades socioeconómicas extremas, con familias que superan esa condición	DOC401
				✓ Permite el dialogo y comunicación entre los diversos integrantes de la comunidad	DOC401
				✓ el Nivel de comunicación del líder	COO602
				✓ los factores de carácter interno son: comunicación horizontal,...	DOC702
		Rol político del director		✓ La condición preliminar establece una posición neutral, sin tomar partido sectorizado, factor crucial para evitar la polarización.	DOC401
				✓ Lo político y lo profesional son factores asociados a la forma de ser del director	DOC904
		Estilos de liderazgo democrático	Diligente con capacidad de tomar decisiones por consenso y en la búsqueda del bien común	✓ ser democrático, lo que implica que las decisiones se toman por la síntesis del consenso, direccionado siempre hacia el bienestar de la comunidad educativa, pues ella en la columna vertebral del proceso educativo,	DOC702
				✓ trabajar siempre pensando en el bien común y no particular	
				✓ disposición a la escucha de las inquietudes del resto de la comunidad	
				✓ disposición y adaptabilidad al cambio	
				✓ poner el conocimiento a disposición de la comunidad.	
				✓ la diligencia, es un factor decisivo para tomar decisiones que mejoren el rendimiento académico, ya que en toda organización se necesita que el líder sea	DOC904

	diligente.	
Transformacio nal empático con influencia en los docentes y estudiantes	✓ democrático y transformacional, porque es capaz de tener empatía e influencia sobre todo el cuerpo docente en todo lo que el trata de plantear, desde luego siguiendo las pautas del consejo directivo y consejo académico.	DOC803
	✓ la empatía con los estudiantes y el cuerpo docente	COO602
Distribuido (dialógico - compartido)	✓ En lo profesional el director orienta los procesos académicos bajo un liderazgo democrático y dialógico, esto conlleva que nosotros los docentes estemos motivados a intervenir en los procesos pedagógicos, por ejemplo, los cursos PREICFES son liderados por docentes, nosotros tenemos un grupo que años tras años gestionamos la consecución de materiales, el talento humano, la realización en sí de la prueba. ✓ El director convoca al consejo académico que es la máxima instancia de la institución y este estamento aprueba todas estas iniciativas que ya son institucionales.	DOC803
	✓ Capacidad de delegar, una sola golondrina no hace verano, ..., por muy capaz e inteligente que sea el líder, sin el acompañamiento de otras personas, la institución no producirá los frutos esperados y pronto se agotará y ahogará en la inmensidad de situaciones que existen en la ecuación	COO602
Pedagógico	✓ liderazgo pedagógico, antes que el administrativo. Dedicar su mayor tiempo a la planeación y control del quehacer pedagógico de los docentes en el aula.	COO501
	✓ La diligencia, el trabajo	DOC904

	en equipo, la orientación y sobre todo el apoyo pedagógico	
	✓ Saber trabajar en equipo con la comunidad educativa	COO602
Conocimiento y formación permanente	✓ Desde el punto de vista político, conocer y aplicar las políticas a nivel de educación y a nivel profesional, la preocupación y ocupación de la formación continua en aspectos administrativos y pedagógicos. ✓ Un líder que esté informado y formado puede conducir la institución de mejor manera, podrá orientar, guiar, acompañar y liderar los eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diversos aspectos.	COO602
	✓ El buen director siempre está a la vanguardia, informándose bien de las nuevas directrices del Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de educación Municipal, como también de las nuevas tendencias pedagógicas publicadas por la comunidad científica en aspectos educativos.	COO501
Ética y valores	✓ Reconocimiento y valoración de la diversidad, sentido de pertenencia de cada uno de los integrantes, ..., honestidad y compromiso.	DOC401
	✓ todo el profesorado muestra esa gran responsabilidad lo que implica que en nuestra institución se mantenga un buen rendimiento estudiantil.	DOC803
	✓ sin maestros comprometidos no podemos tener un buen rendimiento académico de nuestros estudiantes,	DOC904

Tabla 6 (cont.)

Categoría Emergente	Sub-categorías	Propiedades	Dimensiones	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Factores contextuales Internos	Condiciones de trabajo	Relación entre las condiciones de trabajo y el rendimiento laboral, profesional y estudiantil		✓ es evidente que en donde haya mejores condiciones laborales, ..., el rendimiento laboral y profesional será más provechoso para el rendimiento de los docentes y por ende de los estudiantes.	COO501
				✓ unas malas condiciones de trabajo siempre van a repercutir de forma negativa en el buen rendimiento académico	DOC803
	Condiciones de infraestructura y dotación	Malas condiciones		✓ una institución que no tenga los suficientes espacios tanto en los salones de clase cuando no cumplen los estándares para el número de estudiantes, al igual que la carencia de los espacios deportivos para la recreación y las prácticas deportivas, la lúdica entre otras, esto siempre va a repercutir en la formación integral del estudiante y no tendrá la oportunidad de desarrollar completamente sus capacidades cognitivas.	DOC803
			Buenas condiciones	✓ nuestra institución cuenta con una gran infraestructura física, podemos decir que la más completa de la región, además los estudiantes cuentan con laboratorios para la realización de sus diferentes prácticas de enseñanza – aprendizaje. Esto genera un buen ambiente laboral para cumplir los horarios de manera normal como lo establece la	DOC803

		ley	
		✓ elementos y espacios necesarios para el desarrollo de las asignaturas generará mayor motivación para el desarrollo académico y este aspecto se traducirá en rendimiento estudiantil. ✓ al tener esos espacios y elementos son asignaturas que se potencian, ✓ en los estudiantes aparece un brillo en su rostro, al escuchar que se desarrollará alguna práctica en el laboratorio o al dirigirse a la cancha o a la sala de informática.	COO602
	Condiciones mínimas	✓ Las condiciones en las que se trabajen con los estudiantes van a influir en su rendimiento académico, un estudiante al llegar a la escuela debe tener unas condiciones mínimas tanto en infraestructura y dotación mobiliaria para un buen rendimiento y comodidad para recibir sus clases.	DOC904
	Afectación de la motivación y estado de salud por las condiciones laborales	✓ las condiciones laborales son extremadamente inhumanas por la falta de dotación y acondicionamiento físico, donde la principal amenaza son las altas temperaturas causando esto desmotivación ... para los docentes	COO501
		✓ la motivación personal y profesional, el estado físico, el estado mental, el estado de salud	DOC702
Convivencia escolar	Convivencia con fomento del sentido de	✓ No es meramente un trabajo, es una integración de	DOC401

pertenencia	convivencia en la cual el sentido de pertenencia es fomentado de extremo a extremo, ✓ la condición de ser un integrante de la comunidad Sanmateísta es una forma de vida, no es meramente un trabajo. ✓ sentido de pertenencia permite legitimidad y compromiso con orgullo ✓ pertenencia y pertinencia, compromiso de toda la comunidad, imagen mental de éxito y resultados reales, gran parte de nuestros egresados triunfan.	
Relación entre los niveles de convivencia y el clima escolar	✓ el clima escolar del centro está determinado por los niveles de convivencia, y estos a su vez están relacionados con el cumplimiento de las normas del manual de convivencia.	COO602
Actualización del manual de convivencia	✓ actualización del manual de convivencia para mantener una buena relación entre comunidad y entorno	COO501

Tabla 6 (cont.)

Categoría Emergente	Sub-categorías	Propiedades	Dimensión	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Factores contextuales Externos	Autonomía administrativa-financiera	Inversión en programas para la calidad y la infraestructura		✓ éste maneja lo concerniente a inversión tanto en programas relacionados con la mejora de la calidad como la infraestructura física de las locaciones ✓ definen cuánto y cuándo se invierte en los diferentes programas y quién los maneja y a quién beneficia.	DOC702
		Claridad política para comprender los procesos pedagógicos que están normados		✓ Un director que tenga claridad política es capaz de comprender los procesos pedagógicos que se establecen en la normatividad y tratar de escoger lo mejor de dichas normas que se orienten a los procesos en el aula	COO501
		Gestión de la mejora de la institución educativa en su entorno		✓ Los factores externos..., tiene que ver con la gestión que se adelanta ante las autoridades educativas y ante las asociaciones de padres de familia y comunales para la mejora de la institución educativa en su entorno.	COO501
	Aplicación de la normativa reguladora	Actuación de las autoridades según normativa (legislación educativa colombiana) en el manejo de los recursos	Correcta aplicación de la norma	✓ En nuestra institución el directivo docente actúa bajo la normatividad, es decir bajo la legislación educativa colombiana para no caer en procedimientos errados que más tarde vayan a traer consecuencias negativas para el personal docente y comunidad educativa.	DOC803
			Incorrecta aplicación de la norma	✓ la mala aplicabilidad de la normativa, en el manejo de los recursos de la institución	DOC803
		Atención a las exigencias y competencias que propone el Ministerio de Educación Nacional		✓ lo que se busca es siempre estar acorde con las exigencias y las competencias que propone el Ministerio de Educación Nacional.	DOC803

Tabla 7

Categoría emergente factores mediadores de acuerdo con los rectores

Categoría Emergente	Sub-categorías	Propiedades	Dimensiones	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Factores Mediadores	Cultura escolar y clima del centro educativo	Relaciones interpersonales y ambiente socio escolar de trabajo		✓ Propender por las buenas relaciones interpersonales	REC01
				✓ buenas relaciones, el trabajo en equipo, el dialogo permanente y acciones que mejoren las relaciones interpersonales ✓ Hay condiciones necesarias para tener un buen clima escolar, y algunas dependen directamente de condiciones de convivencia escolar ✓ Mantener las buenas relaciones interpersonales... entre todos los estamentos de la comunidad educativa	REC02
				✓ mantener un buen clima laboral, teniendo como eje principal el respeto a la persona, respetar sus derechos ✓ concertar y conciliar aquellas situaciones que puedan propiciar fricciones y malentendidos que puedan deteriorar las relaciones interpersonales. ✓ Un buen clima laboral es fundamental para el logro de los objetivos institucionales ✓ respeto a cada uno de los miembros de la organización y mediante el trámite de las diferencias mediante el diálogo y la concertación.	REC03
				Motivación y persuasión	REC01
	Calidad del currículo y	Contextualización, flexibilización y		✓ delimitando los programas	REC01

procesos de enseñanza	adaptabilidad curricular	académicos, como también los procesos de evaluación y promoción escolar para poder alcanzar las metas de desarrollo institucional. ✓ reestructuración de contenidos académicos acorde al tiempo para la implementación de la educación remota ✓ tuvimos que reinventar los procesos, incluyendo estrategias flexibles ✓ se hacen las respectivas actualizaciones como también recomendaciones a seguir en el proceso educativo	
		✓ El currículo..., es modificable de acuerdo a las necesidades de la comunidad ✓ Nuestra visión nos muestra caminos que ayudan a construir un currículo propio de nuestro entorno	REC02
		✓ plan de estudios que contiene de manera articulada, los contenidos de cada área, su correlación con los estándares básicos de competencia, la metodología y los recursos	REC03
	Prácticas pedagógicas direccionadas por la visión institucional y el currículo	✓ es el docente quien <u>conscientemente</u> orienta sus prácticas de aulas al logro de las metas institucionales	REC02
		✓ Los docentes deben desarrollar en cada área un programa establecido en el plan de estudio y realizar su respectivo plan de áreas	REC03
	Revisión, actualización y evaluación permanente del currículo	✓ se aplica el proceso de autoevaluación Institucional y se reconfirma con los resultados de las	REC01

		pruebas internas y externas	
		✓ El currículo está en observación permanente	REC02
		✓ el compromiso ... genera el entendimiento de que lo proyectado no siempre resulta como lo planeamos	
		✓ se evalúan, se planea, y se organizan los planes a nivel institucional y de áreas específicas para así proyectar las actividades a desarrollar durante el periodo lectivo que conduzcan al manejo de las competencias necesarias para que un estudiante sea promovido durante el proceso escolar	
		✓ En la institución se hace para cada una de las áreas de gestión lo que se denomina la autoevaluación institucional	REC03
Compromiso e implicación del profesorado	Resiliencia sobre la base del compromiso lo cual facilita el aprendizaje	✓ lo hace emerger la resiliencia en quien tiene bien arraigado el compromiso en la realización de las metas institucionales	REC02
		✓ el compromiso genera resiliencia	
		✓ La resiliencia hace a las personas mucho más seguras consigo misma y esto facilita el aprendizaje y el desarrollo de emociones positivas hacia el aprendizaje y el conocimiento	REC03
	Delegación de funciones a los gerentes medios	✓ se les delega funciones a los coordinadores académico para que sean ellos los que direccionen los procesos académicos y les hagan seguimiento para detectar fortalezas, amenazas y debilidades, ... en común acuerdo	REC01

			plantear estrategias de superación a las diferentes dificultades.	
Capacitación y experiencia	Diagnóstico de necesidades de formación		✓ aplican encuestas y consultas direccionadas a buscar necesidades de aprendizaje	REC01
	Ejecución de los procesos de formación continua y desarrollo profesional por exigencia social, profesional y laboral		✓ poner en práctica los procesos de formación y desarrollo profesional	REC01
			✓ Nuestra sociedad... nos obliga a una formación permanente y a plantearnos metas necesarias para un buen desarrollo profesional	REC02
			✓ el día a día nos exige estar en constante mejora	
	Formación in situ a pares académicos a través de propuesta de formación por parte del docente, basada en su experiencia y conocimientos		✓ se les brindan espacios a los docentes para que socialicen propuestas que ellos quieran desarrollar y así pongan en prácticas sus conocimientos al servicio de la comunidad educativa	REC01
			✓ contribuir a la consecución de metas de aprendizaje en los entornos escolares, ya sea contribuyendo a la capacitación de los colegas docentes y llevando a la práctica el cúmulo de conocimiento	REC03
Uso de las TIC	Significatividad de las herramientas Tecnológicas		✓ Las tecnologías se convirtieron en nuestra herramienta prioritaria	REC01
			✓ la conectividad fue una herramienta vital, para la información de ambas vías	REC03

Tabla 8

Categoría emergente factores mediadores de acuerdo con los docentes y coordinadores

Categoría Emergente	Sub-categorías	Propiedades	Dimensión	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Factores mediadores	Cultura escolar y clima del centro educativo	Relaciones interpersonales y ambiente socio escolar de trabajo		✓ ambiente social de trabajo, relaciones personales con el personal administrativo y docente	DOC702
				✓ buenos ambientes escolares y un clima de buenas relaciones entre los docentes, el rendimiento laboral y profesional será más provechoso para el rendimiento de los docentes y por ende de los estudiantes.	COO501
				✓ La cultura y el clima escolar son elementos primordiales para el desarrollo de los procesos académicos de los estudiantes	COO501
				✓ Siempre tenemos momentos para conversar y pasarla bien, generando esto un clima laboral agradable. Esto permite que el trabajo académico se realice de la mejor manera y se cumpla, influyendo en el buen resultado de los estudiantes.	DOC803
				✓ se percibe un clima laboral favorable, hay cordialidad entre docentes, camaradería, esto genera que los docentes lleguemos con buena actitud frente a los estudiantes, y sobre todo motivados a cumplir nuestro deber, notándose una buena actitud y reflejándose el buen	

					trato hacia ellos, la forma en cómo le transmitimos el conocimiento con estrategias creativas	
					✓ hacer que el estudiante se ponga en disposición para asumir lo planteado por nosotros los docentes y por supuesto lograr que el estudiante desarrolle conocimiento, argumente críticamente y comprenda las cosas llevándolas al contexto.	
	✓ Tipo de clima laboral		Favorable		✓ se percibe un clima laboral favorable, hay cordialidad entre docentes, camaradería	DOC803
					✓ un clima de buenas relaciones entre los docentes, el rendimiento laboral y profesional será más provechoso	COO501
			Desfavorable		✓ a veces los rectores están siendo investigados por los entes de control por la mala aplicabilidad de la normativa, en el manejo de los recursos de la institución, esto también genera un mal clima laboral con los docentes	DOC803
Compromiso e implicación del profesorado		✓ Compromiso del docente en la formación y la enseñanza			✓ si no existe el compromiso en formar y enseñar por parte de los docentes, los estudiantes no verán la necesidad de aprender y realizar un esfuerzo por adquirir un conocimiento.	COO602
					✓ si no existiera el compromiso de nosotros los docentes que	DOC803

		estamos relacionados directamente al trabajo de aula, a que el estudiante asimile, recepcione de una u otra forma los contenidos, los conocimientos,	
Calidad del currículum y procesos de enseñanza	✓ Contextualización, flexibilización y adaptabilidad curricular	✓ la contextualización del currículum ✓ siempre y cuando hablemos de currículos contextualizados ✓ este documento es abierto, está sujeto a cambios de acuerdo con las necesidades educativas de la comunidad estudiantil, ✓ El currículum debe ser pertinente ✓ guardar una estrecha relación con el cambio social, cultural y económico en el que se desenvuelve el estudiante ✓ En la medida que el currículum esté contextualizado con el medio... se generará una mejora en el rendimiento estudiantil ✓ reuniones que se hacen por departamentos... que tienen como objetivo la organización de los contenidos o saberes que van encaminados hacia la mejora y contextualización de proceso académico de los estudiantes.	DOC904 DOC803 COO501 COO602 DOC702
	Revisión, actualización y evaluación permanente del currículum	✓ la revisión del currículum y la evaluación permanente, factor establecido desde la línea directiva y compromiso asumido por los integrantes de la	DOC401

	comunidad.	
	✓ a través de los avances académicos se actualizan y se retroalimentan los contenidos que hacen parte del currículo de cada institución educativa,	DOC702
	✓ Estos procesos serían la actualización de los componentes del currículo como son: actualización del plan de estudio en sus diferentes aspectos (competencias, derechos básicos de aprendizajes), actualización del manual de convivencia para mantener una buena relación entre comunidad y entorno, también diseñar en común acuerdo con los estatutos de la institución los procesos de evaluación y promoción de los estudiantes.	COO501
Uso de la didáctica mediada	✓ dirigir los procesos de enseñanza aprendizaje por mejor camino	COO602
	✓ En la medida que...los procesos de enseñanza estén mediados por elementos del contexto de los estudiantes se generará una mejora en el rendimiento estudiantil.	
	✓ somos nosotros los que hacemos un trabajo con mucha didáctica en cada una de las áreas donde nos desempeñamos.	DOC803
	✓ El primer compromiso... es prepararse a conciencia, saber lo	COO501

		que va a enseñar y de qué manera se lo va a transmitir a los estudiantes	
Afectación de la motivación en los estudiantes por las condiciones del contexto y de la institución	Condiciones del contexto y de la institución que afectan a la motivación del estudiante y al aprendizaje	✓ las condiciones... son extremadamente inhumanas por la falta de dotación y acondicionamiento físico, donde la principal amenaza son las altas temperaturas causando esto desmotivación...par a los estudiantes.	COO501
		✓ El Contexto e infraestructura inadecuada, la sobrepoblación, la dirección institucional y el clima escolar inciden sensiblemente en el rendimiento estudiantil toda vez que afectan la motivación del estudiante, componente importante para el aprendizaje significativo.	COO602

Tabla 9

Categoría emergente factores moderadores de acuerdo con los rectores

Categoría Emergente	Sub-categorías	Propiedades	Dimensiones	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Factores Moderados	Metas compartidas	Motivación y estimulación para alcanzar las metas institucionales y personales		✓ motivándolos en el ejercicio de la docencia para alcanzar las metas esperadas ✓ Las metas de la organización se analizan y perfilan para ser lideradas con el personal adecuado, previa motivación de las metas que se quieren alcanzar y los objetivos institucionales	REC01
				✓ en la consecución del propósito el alcance de las metas institucionales y personales con relación a su quehacer institucional	REC02
				✓ se establecen unas metas para cada período en que se divide el año lectivo ✓ alentar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa para la consecución de sus metas.	REC03
	Establecimiento de relaciones de colaboración, de compromiso de participación, de motivación y aportación en el trabajo colectivo			✓ se constituyen equipos por conjunto de grados y áreas, ...y se estipulan compromisos de participación en todos los departamentos. Con esto se logra el trabajo colectivo y sobre todo una gran motivación, donde los integrantes de cada equipo hacen sus aportes	REC01
				✓ Al definir los roles claramente y lo importante de los aportes brindados por cada integrante del equipo, se fomenta las relaciones de colaboración y se arraiga el compromiso de cada uno de los participantes en la toma de decisiones, en la adopción de	REC02

		propuestas o en la solución de cualquier tipo de problemática	
Coherencia de planes y políticas	Aplicación de planes de inclusión y mejoramiento sobre la base de la autoevaluación	✓ se preparan temáticas o planes individuales de ajustes razonables (PIAR) para atender los procesos de inclusión.	REC01
		✓ En la institución se hace para cada una de las áreas de gestión lo que se denomina la autoevaluación institucional que se realiza mediante un instrumento emanado por el Ministerio de Educación Nacional, ahí se determina las falencias y debilidades que conducen en la formulación de un plan de mejoramiento.	REC03
Relación escuela comunidad	Compromiso en la participación de la comunidad en función de las metas institucionales	✓ generar compromisos en todos los estamentos Institucionales que garanticen la permanente participación de todos los actores de la comunidad educativa	REC01
		✓ dispuesto a recibir la participación de los vecinos, gremios y demás sectores para sacar adelante las metas trazadas	REC02
	Atención a las necesidades y problemas institucionales y familiares	✓ contribuir inclusive en la solución de los problemas que presenta la escuela ✓ la escuela puede contribuir con capacitaciones como efectivamente hacemos, a que al interior de la familia puedan fomentar unos valores que permitan la solidez de la misma	REC03
	Generación de espacios para el intercambio y socialización de experiencias institucionales significativas	✓ se generan espacios pedagógicos para presentar y socializar experiencias significativas exitosas, en las cuales invitamos a otras instituciones	REC01

	educativas	
	✓ El intercambio de experiencias significativas, prácticas y cultura institucional, pueden constituirse en un buen insumo que permita la conformación de redes colaborativas que permita el mejoramiento en la consecución de los objetivos institucionales.	REC03
Vinculación con el contexto social para el manejo de situaciones problemáticas y de contingencias	✓ rodearnos de toda la comunidad educativa para manejar las situaciones que se generan y se pueden considerar contingencias	REC02
	✓ son tan diversos en credo, costumbres, nivel educativo, oficios y profesiones lo que hace de esta diversidad un gran recurso que puede contribuir inclusive en la solución de los problemas que presenta la escuela	REC03

Tabla 10

Categoría emergente factores moderadores de acuerdo con los docentes y coordinadores

Categoría Emergente	Sub-categorías	Propiedades	Dimensión	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Factores moderadores	Condiciones socioculturales , económicas, educativas, tecnológicas, familiares y actitudinales del alumnado	Conocimiento de la población en relación con sus condiciones y calidad de vida		✓ el conocimiento de la población en relación con las condiciones socioeconómicas de la misma, como también el grupo social en que se desarrolla, la calidad de vida de las familias y el nivel de educación de los padres.	COO602
				✓ el 60% o al 70% son de muy bajos recursos, esto implica que muchos no cuentan con el acceso de importantes herramientas de trabajo sobre todo a equipos tecnológicos ni mucho menos a acceso a internet, ✓ sus miembros tampoco cuentan con un empleo digno, sino que viven de la informalidad por lo que no cuentan con el dinero suficiente para una adecuada alimentación donde ingieran las proteínas y calorías que requiere el organismo y así se pueda dar una buena asimilación del conocimiento y un gran nivel de atención dentro del aula	DOC803
				✓ la cultura escolar está conformada por una serie de factores contextuales tales como el tiempo dedicado al estudio, el interés por las materias desarrolladas,	DOC702

	sentido de responsabilidad por el cumplimiento de las obligaciones escolares, entre otras. ✓ no es un trabajo fácil pero siempre logramos a mantener buenos resultados a pesar de las dificultades, tal vez por el grado de compromiso por cada uno de los docentes	DOC803
Influencia de la situación sociocultural en la toma de conciencia sobre la importancia de la educación	✓ la población estudiantil de nuestra institución se halla en una situación sociocultural bastante aceptable, esto hace que tanto padres e hijos tomen conciencia de la verdadera importancia de la educación para la vida personal y social ✓ cuando los padres tienen un nivel educativo favorable se convierten en apoyo para sus hijos en cuanto a la orientación de sus tareas, por lo que esto se convierte en una fortaleza en el proceso educativo.	COO501
	✓ en algunos casos falta de conciencia sobre la importancia de la educación, como también la poca orientación por parte de los padres.	DOC803
Relación entre la condición sociocultural y económica con el rendimiento académico	✓ En la medida que los estudiantes tengan una condición sociocultural baja o mínima así mismo será su rendimiento académico puesto que carecerá de los elementos necesarios para el	COO602

desarrollo de las actividades académicas propuestas.
✓ el capital cultural de las familias influye positiva o negativamente, porque se convierte en el norte o meta a seguir de cada estudiante. Los niños aspiran a lo que el entorno el inspira.

✓ Las instituciones que presentan bajos rendimiento académico en las distintas pruebas internas y externas, la comunidad estudiantil se halla en condiciones bajas tanto socioculturales y económicas, inmersas en un sinnúmero de problemas sociales trayendo consigo desmotivación y falta de orientación en las actividades académicas por parte de sus padres.
✓ las capacidades económicas de la familia influyen en el rendimiento estudiantil, no es lo mismo que un estudiante asista a la institución con una óptima alimentación y sus herramientas de trabajo, muy seguramente ese estudiante va a rendir en las actividades escolares, en cambio aquellos estudiantes que asisten a la escuela sin una buena alimentación adecuada por las pésimas condiciones

		económicas de sus familias, esos estudiantes presentarán una gran desmotivación para estudiar y un bajo nivel de atención.	
		✓ Esto genera una amenaza en el aprendizaje de los alumnos motivo el que en muchos de ellos se evidencia un bajo rendimiento académico por falta de una buena alimentación, por sus precarias condiciones de vida donde a veces ni siquiera duermen bien	DOC803
Metas compartidas	Inversión económica, institucional, cultural y familiar en la preparación de los estudiantes para las pruebas estandarizadas	✓ los costos de estas pruebas son asumidos por el padre de familia, ellos cancelan todo lo concerniente a la preparación por intermedio de esta prueba como son personal docente, guías de estudio, etc. ✓ Creemos que estos procesos también influyen para mantener buenos resultados en las pruebas internas y externas.	DOC803
		✓ Pensamos que todos estos factores nos ayudan a mantenernos en buenos resultados en las pruebas internas saber ICFES y también las pruebas externas.	DOC401
		✓ Está comprobado que aquellas instituciones donde la comunidad educativa tiene un nivel socioeconómico y	DOC803

		cultural más alto, el desempeño de los estudiantes es bastante favorable y dichas instituciones se mantiene con resultados mejores en las pruebas internas y externas.	
	Metas de calidad definidas en la planeación institucional por consenso	✓ las metas se definen mediante la concertación de los diferentes estamentos de la institución como son Consejo académico, Consejo directivo, etc.	COO501
		✓ Las metas de calidad se definen en la planeación institucional y en consenso en todos los sectores es acatada, pero se contextualizan y se definen prioridades a partir de la pertinencia al contexto	DOC401
		✓ a través de las diferentes planeaciones ... logramos a seguir adelante con nuestros estudiantes	DOC803
		✓ el que no sabe unir a la comunidad en torno a una meta, esparcirá sus potencialidades, haciendo de su institución un mar de confusión	COO602
Importancia del contexto de inmersión de la institución y los estudiantes	Influencia del contexto familiar, social e institucional de los estudiantes	✓ el contexto donde se desenvuelven los estudiantes está constituido por una serie de variables tales como la motivación, acompañamiento de los padres en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, tiempo dedicados a la realización de las	DOC702

	actividades académicas, la relaciones parentales, la percepción docente que tienen los estudiantes, las limitaciones al acceso a información para solucionar actividades académicas, el grado de escolaridad de los padres, la cultura de responsabilidad sobre los compromisos, el seguimiento académico por parte de sus acudientes, la falta de conciencia sobre la equidad, la conciencia sobre la importancia de la inclusión	
✓ Otro factor importante que puede afectar el rendimiento estudiantil es el contexto donde se hallan inmersas muchas instituciones educativas, existen contextos donde se presentan una variación de problemas sociales como son: pobreza extrema, bajo nivel educativo de los padres de familia, microtráfico de estupefaciente, violencia intrafamiliar, hogares disfuncionales lo que conlleva que muchos niños no vivan con sus padres biológicos sino con terceros o sus abuelos.	DOC401	
✓ Todos estos factores afectan considerablemente el rendimiento		

		estudiantil y afectan de alguna manera la imagen mental en los integrantes de la comunidad.	
	Influencia del sentido de pertenencia institucional de la comunidad y su alto nivel de formación académica	✓ la comunidad educativa tiene sentido de pertenencia por la institución y la comunidad educativa tiene un alto nivel de formación académica, esto nos ayuda en gran medida mantener en los estudiantes una buena imagen de calidad y consigo un buen rendimiento estudiantil,	DOC401
Coherencia de planes y políticas	Vinculación de la planeación institucional y curricular con las políticas educativas	✓ La planeación definida en nuestro currículo la vinculamos con las políticas educativas del Ministerio de Educación Nacional	DOC401
		✓ Los planes educativos están enmarcados en los programas y políticas educativas del gobierno, las cuales están fundamentadas en metas de mediano y largo plazo del Ministerio de Educación	DOC702
		✓ Para la mejora del rendimiento estudiantil, se busca año tras año vincular la planeación educativa con la normatividad	COO501
		✓ En el proyecto educativo institucional (PEI) se encuentran las políticas educativas y en los planes de área se concretizan las mismas	COO602

ANEXO

A – 3

Tablas de categorías iniciales relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con los rectores, docentes y coordinadores

Tabla 11

Categorías iniciales relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores

Unidad de Análisis (Episodios Verbales)	Categorías Iniciales
✓ Fomento de la consciencia sobre la trascendencia e impacto social del docente ✓ Concientización sobre el trabajo docente por vocación de servicio y realización personal ✓ Incorporación de la moral en el marco de planificación del contexto institucional ✓ Logro de las metas institucionales e individuales ✓ Incidencia del propósito sobre la moral a partir de las características de la población escolar y comunitaria ✓ Estimula el logro de las metas personales a través de oportunidades de crecimiento y actividades de integración ✓ Establecimiento de metas por períodos en que se divide el año escolar ✓ Autoevaluación institucional realizada por los miembros de la comunidad educativa ✓ Realización del plan de necesidades y de acción colectivo ✓ Autoevaluación institucional por área de gestión que incorpora instrumento ministerial, enfoque inclusivo y pruebas estandarizadas internas y externas ✓ Análisis de metas y tareas para liderar con el personal adecuado previa motivación para lograrlas ✓ Altas expectativas misional ✓ Formulación de planes de mejoramiento e inclusivo ✓ Valoración axiológica de la normativa legal ✓ Gestión del establecimiento y sus resultados frente a la prestación del servicio educativo ✓ Evaluación, diseño y organización de planes institucionales y de áreas específicas ✓ Relación del Proyecto Educativo Institucional y Plan de estudios ✓ Motivación en cada estamento ✓ Persuasión y búsqueda permanente de la Calidad Educativa	Establecimiento de dirección
✓ Motivación al logro en la práctica profesional ✓ Uso de perfiles profesionales para ubicar, asignar funciones al docente en el área de su formación y mayor desempeño, aprovechar el potencial laboral y productivo ✓ Relación entre metas y conocimiento ✓ Compromiso genera resiliencia ✓ Resiliencia, autoconfianza y aprendizaje ✓ Promoción y financiamiento de la formación por parte del personal del docente ✓ Evaluación de las necesidades, formación permanente y planteamiento de metas para el desarrollo profesional por exigencia social	Desarrollo personal y profesional
✓ Uso de perfiles profesionales para ubicar al docente en el área de su formación ✓ Provee las herramientas, las condiciones y recursos necesarios para realizar el trabajo, asumir los compromisos y prevenir el incumplimiento justificado ✓ Uso de perfiles profesionales para ubicar, asignar funciones al docente en el área de su formación y mayor desempeño, aprovechar el potencial laboral y productivo ✓ Gestión de recursos para la mejora institucional en relación con las condiciones de trabajo óptimas con alcance a las tecnológicos y materiales didácticos que incidan de manera positiva en la motivación del docente, en el desarrollo del quehacer pedagógico y en el alcance máximo de sus capacidades profesionales. ✓ Coordinación de los procesos en contingencia por concertación de las diferentes perspectivas	Rediseño de la organización

✓ Inexistencia de las condiciones ideales de trabajo ✓ Faltan condiciones de infraestructura o de logísticas ✓ Organización virtual de la disponibilidad y carga horaria para los miembros de la comunidad educativa ✓ Preferencia y mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales ✓ Fomento para el logro del buen clima laboral sobre la base de los valores, los derechos y las buenas relaciones interpersonales en función de los objetivos institucionales ✓ Reconocimiento de situaciones inconformes que propicien fricciones y malentendidos que menoscaben las relaciones interpersonales cuya resolución contribuya al mantenimiento favorable del ambiente ✓ Dependencia de las condiciones de convivencia escolar para el buen clima escolar ✓ Comunicación efectiva y permanente con la comunidad educativa ✓ Conformación de equipos de trabajo en evento institucional ✓ Organización de equipos de trabajo en proyectos interdisciplinarios con estipulación de compromisos de participación departamental a través de la motivación (tiempos comunes de planificación) ✓ Proporción de información a la comunidad educativa con el fin de generar el compromiso de todos los niveles institucionales para la participación de los actores de la comunidad educativa ✓ Definición clara de roles y de la importancia de los aportes para fomentar relaciones de colaboración, arraigar compromiso en la toma de decisiones, adopción de propuestas o solución de problemas (involucramiento) ✓ Liderazgo en la estructura organizativa con equipo de trabajo ✓ Práctica del liderazgo democrático sin menoscabo de la autoridad ✓ Prácticas de aula asociadas a la filosofía institucional en función del currículo establecido ✓ Direccionamiento de las acciones por parte de las autoridades que pretenden mejores prácticas de aula y provoquen mejores desempeños escolares ✓ Aprovechamiento de las fortalezas de los miembros de la institución y sus relaciones con los miembros de la comunidad (crear relación productiva) ✓ La institución como centro de desarrollo comunal ✓ Apertura de la institución para cualquier actividad orientada a la mejora de la calidad de vida de los integrantes de la comunidad (crear relación productiva) ✓ Relación institución-entorno bajo los valores de amistad, respeto, sinceridad, disposición para la participación en el logro de las metas ✓ Diversidad de los padres de familias como elemento sustantivo que puede contribuir en la solución de los problemas de la escuela (apoyo al establecimiento) ✓ La escuela puede contribuir con capacitaciones para el fomento de valores en el interior de las familias para alcanzar su solidez (Conexión) ✓ Acercamiento de la comunidad educativa mediante la implementación de proyectos deportivos y de democracia ✓ Generación de espacios pedagógicos para presentar y socializar experiencias significativas ✓ Reconocimiento de las necesidades de las otras instituciones con el fin de presentar mecanismos para el abordaje de las necesidades ✓ Dar a conocer las necesidades institucionales propias ✓ Relación bidireccional entre las instituciones para el logro de los objetivos institucionales	
✓ Medición y seguimiento a los resultados de la educación ✓ Evaluación formativa e inclusiva ✓ Rendición de cuentas para presentar logros y resultados en los procesos educativos y los logros y avances en materia de inversión y mejoramiento institucional ✓ Rendición de cuentas periódica a la comunidad educativa sobre las ejecuciones en cada área de gestión	Definición de metas y medición de los avances

✓ Comunicación, explicación y argumentación de las acciones a la sociedad, relacionadas tanto con el manejo de los recursos financieros como la gestión del establecimiento y sus resultados frente a la prestación del servicio educativo. ✓ Difusión de la rendición de cuenta de los recursos financieros a través de las TIC ✓ Publicación del documento de rendición de cuenta en la institución ✓ Transparencia y acceso a la información de manera proactiva	
✓ Diagnóstico de necesidades, plan de mejora institucional y seguimiento ✓ Acciones correctivas en función de la misión institucional considerando la calidad, cobertura y pertinencia educativa	Gestión de la calidad, cobertura y pertinencia educativa
✓ Innovación de procesos y estrategias y adaptación al cambio	Aprendizaje organizacional
✓ Delimitación de los programas académicos, y de los procesos de evaluación y promoción escolar ✓ identificación de nuevas oportunidades para la construcción del currículo general que responda al entorno sobre la base de la visión compartida ✓ Creencia curricular excluyente que no promueve oportunidades para grupos con necesidades diversas y mayor riesgo de marginalización, exclusión y fracaso escolar ✓ El currículo se orienta a la formación del ciudadano según la visión de la escuela ✓ Flexibilidad curricular y adaptabilidad a diferentes entornos con atención a las necesidades de la comunidad ✓ Organización de las mallas curriculares y procesos pedagógicos por área del conocimiento y departamento ✓ Programación de las actividades curriculares para el período lectivo ✓ Actualizaciones y recomendaciones del proceso educativo ✓ búsqueda de estrategias pedagógicas que se adaptaran a variabilidad de los contextos sociales	Diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo
✓ Apoyo de la comunidad educativa para situaciones contingentes	Relaciones de colaboración y compromiso colectivo
✓ Conformación de equipos de trabajo y distribución de liderazgo en tareas específicas ✓ Uso de las TIC como herramienta principal para el trabajo ✓ La conectividad como herramienta fundamental para el manejo de la información ✓ Seguimiento de orientaciones sanitarias y educativas emanadas por las autoridades competentes para preservar la vida, garantizar el derecho, el acceso y permanencia a la educación ✓ Situación de contingencia permanente por factor político local ✓ Falta de respuesta de las autoridades locales por lo que la resolución de situaciones contingentes queda de parte de las autoridades institucionales	Gestión de la contingencia
✓ Disposición de los recursos siguiendo el manual de procedimientos ✓ Manejo de la normativa legal para el manejo adecuado de los recursos y evitar errores administrativos (Directiva 26 de 2011) ✓ Priorización de necesidades y problemáticas para búsqueda de impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes ✓ Comunicación y socialización del presupuesto ✓ Manejo de la normativa legal para el manejo adecuado de los recursos y evitar errores administrativos (Directiva 26 de 2011) ✓ Seguimiento de la normativa legal Concertación de prioridades para la inversión según las necesidades institucionales ✓ Pocos recursos financieros administrados para el funcionamiento anual de la institución ✓ Escasos recursos tecnológicos ✓ Manejo eficiente de los recursos de la institución educativa (humanos, didácticos, financieros, ambientales, tecnológicos) en función de la visión misión y objetivos institucionales	Gestión Administrativa

✓ Supervisión del manejo de los recursos por parte de las autoridades ✓ Designación de los recursos necesarios y apropiados para el desarrollo de los objetivos ✓ Recurso humano estratégico: personal docente, administrativo y locativo ✓ Propuesta de mejora de la infraestructura y adquisición de materiales didácticos que pueda influir en el rendimiento estudiantil	
✓ Proyección de las actividades anuales para el desarrollo de las competencias ✓ Relación del Proyecto Educativo Institucional y Plan de estudios ✓ Establecimiento de organismo de control de calidad ✓ Seguimiento departamental y del Consejo Académico ✓ Delegación de funciones a los coordinadores para direccionar los procesos académicos y realicen seguimiento ✓ Estrategias de superación de las dificultades ✓ Orientación consciente del docente de sus prácticas de aula para el logro de las metas institucionales ✓ Desarrollo del programa establecido en el plan de estudios y realización del plan de áreas ✓ Evaluación de los aprendizajes para evidenciar los avances de los estudiantes ✓ Retroalimentación de los desempeños que muestran debilidad	Gestión de la instrucción y del aprendizaje

Tabla 12

Categorías iniciales emergentes relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los docentes y coordinadores

Unidad de Análisis (Episodios Verbales)	Categorías Iniciales
-el contexto no facilita este proceso -el hecho de que muchos jóvenes del colegio se encuentran en vulnerabilidad, estratos bajos, zonas definidas, es de pronto una garantía a los resultados - muchos de estos estudiantes que están en esta situación lo que quieren es como salir adelante y estos factores de pobreza y de su entorno genera un compromiso con ellos mismos, con la familia -un compromiso que se asume en conjunto tanto de los estudiantes como nosotros los docentes, la institución también asume el compromiso, les da las garantías a los estudiantes, les ofrece aquellas herramientas didácticas pedagógicas, como también orientaciones psicológicas que les permitan a los jóvenes salir adelante. -la gestión que se adelante ante las autoridades educativas y ante las asociaciones de padres de familia y comunales para la mejora de la institución educativa en su entorno. -el conocimiento de la población en relación con las condiciones socioeconómicas de la misma, como también el grupo social en que se desarrolla, la calidad de vida de las familias y el nivel de educación de los padres. -El ambiente de trabajo es el pilar fundamental para fortalecer la motivación del trabajador, una buena relación con los compañeros de trabajo permite al trabajador aumentar la productividad, y esto efectivamente se verá reflejado en la mejora del rendimiento estudiantil. -Un docente con un ambiente laboral asertivo será un docente con un gran potencial en su creatividad para mejorar notablemente la didáctica en las diferentes áreas. -Aunque la relación no es directamente proporcional, si es evidente que en donde haya mejores condiciones laborales, buenos ambientes escolares y un clima de buenas relaciones entre los docentes, el rendimiento laboral y profesional será más provechoso para el rendimiento de los docentes y por ende de los estudiantes. - para llevar a cabo el buen desarrollo de sus actividades pedagógicas se organiza por comités, uno de ellos es el comité de bienestar lo cual se encarga de organizar un cronograma de fechas de cumpleaños de docente, directivos y personal administrativo para resaltar y compartir de manera sana, armónica y de respeto para fortalecer la amistad, el compañerismo. - el clima escolar del centro está determinado por los niveles de convivencia, y estos a su vez están relacionados con el cumplimiento de las normas del manual de convivencia. - Se apoya en la realización de reuniones de comunidades de aprendizajes, mesas de trabajo cuyo eje central son la superación de barreras en el proceso académico, encuentros interinstitucionales, encuentros de pares, y otros que siempre se encaminan hacia el mejoramiento de la calidad académica. - el director desempeña un papel fundamental bien sea en el direccionamiento de comunidades de aprendizaje o el funcionamiento de los departamentos, -el director apoya estos procesos en liderar la logística, aportando ideas pedagógicas, discutiendo democráticamente todos los proyectos y programas que se van a desarrollar durante el año lectivo, también el director lidera el seguimiento a estas propuestas a través de reuniones o bien sea en las semanas institucionales donde se realiza la evaluación institucional direccionada por la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN). -estas comunidades de aprendizajes o departamentos por áreas gozan de cierta autonomía para planear y ejecutar los diferentes proyectos, sin dejar de lado los lineamientos del Ministerio de Educación como son los estándares por competencia y los Derechos Básicos de Aprendizajes (DBA). -El buen director siempre está a la vanguardia, informándose bien de las	Rediseño de la organización

nuevas directrices del Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de educación Municipal, como también de las nuevas tendencias pedagógicas publicadas por la comunidad científica en aspectos educativos. -El director debe liderar jornadas pedagógicas y comunidades de aprendizajes, esto proyectado en las semanas institucionales donde se plasman los proyectos y propuesta para desarrollar en año lectivo. -Jornadas pedagógicas, los grupos de estudio por área de conocimiento, los círculos de calidad, heteroevaluación de los planes de área entre pares. -Identificación de fortalezas y potencialidades del cuerpo docente para mejorar desempeño laboral -ubicar a cada uno donde puede desarrollar mucho mejor sus destrezas y capacidades. -Saber trabajar en equipo con la comunidad educativa, -Importancia de la estructuración del currículo al inicio de cada año lectivo bajo la dirección de los diferentes departamentos por área -Trabajamos en equipo a la formulación de un nuevo plan, a la organización de nuevas estrategias, -La planeación definida en nuestro currículo la vinculamos con las políticas educativas... mediante previas socializaciones con los diferentes grupos de apoyos de la institución educativa - se busca la participación activa de los padres de familias en cuanto a la colaboración en la parte académica de sus hijos y también que ellos se apropien de las diferentes problemáticas que se puedan presentar en la institución y que puedan afectar el rendimiento estudiantil.			
-En nuestra institución el directivo docente actúa bajo la normatividad, es decir bajo la legislación educativa colombiana para no caer en procedimientos errados que más tarde vayan a traer consecuencias negativas para el personal docente y comunidad educativa. - Un director que tenga claridad política es capaz de comprender los procesos pedagógicos que se establecen en la normatividad y tratar de escoger lo mejor de dichas normas que se orienten a los procesos en el aula,			
-En lo profesional el director orienta los procesos académicos bajo un liderazgo democrático y dialógico, esto conlleva que nosotros los docentes estemos motivados a intervenir en los procesos pedagógicos, por ejemplo, los cursos PREICFES son liderados por docentes, nosotros tenemos un grupo que años tras años gestionamos la consecución de materiales, el talento humano, la realización en sí de la prueba. - La cualificación integral ha sido una constante en la última década, el liderazgo de los directivos establece un constante impulso y motivación para canalizar o crear oportunidades de mejoramiento profesional. -El director garantiza la formación profesional creando espacios para que cada docente pueda crecer en todos los ámbitos, para que se refleje en la mejora de la calidad académica. -los directores en las instituciones cumplen un factor fundamental para que la formación profesional de los docentes se facilite. -el director puede buscar permanentemente información de los diferentes programas que ofrecen las universidades, programar jornadas pedagógicas que apunten a la información de programas de especialización, maestría o doctorado y mantener la cordialidad con los docentes buscándole el espacio de los permisos para que el docente pueda capacitarse -El director puede garantizar esta formación a través de espacios pedagógicos e intercambio de saberes con otras instituciones. -En cuanto a la formación de docentes, los rectores o directores a través de sus organizaciones deben proponer en los planes de desarrollo de los entes territoriales el capítulo de formación docente. -El director puede facilitar permisos o redistribución de tiempos que le permitan a los docentes hacer estudios avanzados. -Abrir espacios para orientaciones sostenidas. Como inquietar e inducir a la búsqueda de nuevas estrategias pedagógicas que faciliten el aprendizaje.			
	Obediencia y respeto por las leyes y políticas educativas		
	Desarrollo profesional	de	personal y

-El director convoca al consejo académico que es la máxima instancia de la institución y este estamento aprueba todas estas iniciativas que ya son institucionales. -la diligencia, es un factor decisivo para tomar decisiones que mejoren el rendimiento académico -Un líder que esté informado y formado puede conducir la institución de mejor manera, podrá orientar, guiar, acompañar y liderar los eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diversos aspectos. De lo contrario, la institución no tendrá brújula, y será como un barco a la deriva. -si es un buen profesional hacer un seguimiento continuo en forma concertada para convertir las dificultades en fortalezas. -prioridades definidas -las metas se definen mediante la concertación de los diferentes estamentos de la institución como son Consejo académico, Consejo directivo etc. -La manera de incentivar la consecución de estas metas es dirigir mediante un liderazgo democrático aceptando la postulación de diferentes planteamientos, luego discutirlos de forma razonable y propender para llegar a un acuerdo de la forma más adecuada se puede trabajar para poder alcanzar las metas propuestas. -el que no sabe unir a la comunidad entorno a una meta, esparcirá sus potencialidades, haciendo de su institución un mar de confusión. - a veces los rectores están siendo investigados por los entes de control por la mala aplicabilidad de la normativa, en el manejo de los recursos de la institución, esto también genera un mal clima laboral con los docentes y trae como consecuencia afectación en el rendimiento estudiantil. -un establecimiento que promueva la lectura, las artes, el deporte y la ciencia, de seguro obtendrá buenos resultados en el rendimiento estudiantil. -Establecer un PEI, con legitimidad e identidad contextual, establece el horizonte, con el cual se articula un enfoque pedagógico que se integra a múltiples enfoques diversos	Establecimiento de dirección
- nivel de experticia en la administración y manejo de recursos, -el rector desempeña una buena gerencia, como es la oportuna gestión y manejo de recursos financieros para mantener en óptimas condiciones las sedes alternas y la sede principal, todo esto con la participación de los diferentes estamentos institucionales, principalmente el consejo directivo. -Pertinencia y conocimiento constante y personalizado de todas las necesidades del recurso humano, para relacionarlas con los procesos de funcionamiento, infraestructura y logística general. - la revisión del currículo y la evaluación permanente, factor establecido desde la línea directiva y compromiso asumido por los integrantes de la comunidad.	Gestión administrativa
- a través de los avances académicos se actualizan y se retroalimentan los contenidos que hacen parte del currículo de cada institución educativa - importante la manera de cómo se estructura el currículo sobre todo al inicio de cada año lectivo bajo la dirección de los diferentes departamentos por área, este documento es abierto, está sujeto a cambios de acuerdo con las necesidades educativas de la comunidad estudiantil, -Planillas de seguimiento, planes de apoyo y mejoramiento, socialización de actividades donde los estudiantes tengan un aprendizaje autónomo, reuniones con los acudientes donde se les informa en detalle el proceso de seguimiento, contextualización de las mallas curriculares de acuerdo a la pluralidad de aprendizajes y las condiciones de inclusión. -Para el progreso académico del alumnado, los directores llevan procesos de seguimientos tanto físicos como tecnológicos; -- los coordinadores académicos, se encargan de elaborar un cronograma académico junto con el rector y el comité académico, en ese cronograma quedan establecidas unas reuniones de evaluación y promoción de finalización de cada periodo académico. -Es allí donde el coordinador va organizando de manera manual los reportes de cada docente, esto lo hace de manera manual a través de actas -posteriormente esta información se va sistematizando a través del ingreso de notas por parte de los docentes por medio de plataformas académicas que la institución adquiere a través de empresas privadas,	Gestión de la Instrucción

-desde aquí el coordinador tiene acceso a monitorear el progreso de cada estudiante por curso y grupos generando las llamadas sábana de notas.

- se revisan los índices de mortalidad académica de cada una de las asignaturas y grupos. A partir de esto se analizan con los docentes las posibles razones de los datos, posteriormente se diseñan los planes de apoyo para esos estudiantes rezagados y posteriormente se realizan compromisos académicos con los padres y estudiantes.

- está establecido el llamado a los padres de familia para firmar compromiso académico, así como los informes de notas de los docentes y el llamado individual al estudiante

- delegar ante los coordinadores, directores de grupo y ante el consejo académico diseñar los instrumentos pertinentes para poder evaluar el rendimiento escolar y tomar los correctivos pedagógicos con los estudiantes que presentan dificultades.

-Como coordinador en la institución lideramos procesos educativos que generen cambios en los conceptos de la enseñanza, en el cuerpo docente y en la comunidad educativa,

-resaltar el trabajo que se planteó en tiempos de pandemia debido a la calamidad sanitaria causada por el COVID 19, hubo que replantear casi todo, reinventar procesos para poder llegar a la población estudiantil en modalidad remota, se concertaron diseños de guías de trabajo, uso de plataformas educativas, y aprendimos procedimientos tecnológicos que para algunos eran desconocidos por la falta de apropiación de las TIC en la enseñanza educativa.

- En este periodo de postpandemia también hemos tenido que replantear procesos dirigidos a la flexibilización, de reacondicionamiento por parte de docentes, estudiantes y comunidad educativa

Gestión de la contingencia

ANEXO

A – 4

Tablas de categorías emergentes relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores, docentes y coordinadores

Tabla 13

Categorías iniciales emergentes relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores

Sujetos Participantes	Unidad de Análisis	Propiedades	Subcategorías	Categorías
REC01	✓ concientizar acerca de la importancia de la labor docente y su impacto en la sociedad ✓ vocación de servicio y de realización personal	✓ Fomento de la consciencia sobre la trascendencia e impacto social del docente ✓ Concientización sobre el trabajo docente por vocación de servicio y realización personal	❖ Acción psicoafectiva sobre el trabajo docente	Establecimiento de dirección
REC01	✓ Como líder siempre direcciono basándome en la ética tratando siempre de ser ejemplo	✓ Actuación ética y modelaje de comportamiento moral	❖ Acción para la consecución del propósito a través del desempeño ético-moral del director	
REC02	✓ Un propósito moral debe estar encuadrado dentro del respeto de los diferentes componentes del PEI en especial el sistema de evaluación y promoción institucional y el manual de convivencia ✓ Cualquier propósito que se quiera incida sobre lo moral debe respetar las particularidades de la población escolar y en general de la comunidad educativa ✓ Consecución del propósito, el alcance de las metas institucionales y personales con relación a su quehacer institucional	✓ Incidencia del propósito sobre la moral a partir de las características de la población escolar y comunitaria ✓ Incorporación de la moral en el marco de planificación del contexto institucional ✓ Logro de las metas institucionales e individuales ✓ Estimulación del logro de las metas personales a través de oportunidades de crecimiento y actividades de integración		
REC03	✓ tratarlos con respeto			
REC01	✓ Las metas de la organización se analizan y perfilan para ser lideradas con el personal adecuado, previa motivación de las metas que se quieren alcanzar y los objetivos institucionales	✓ Análisis de metas y tareas para liderar con el personal adecuado previa motivación para lograrlas	❖ Establecimiento de metas y objetivos institucionales anuales y fomento de su aceptación	
REC01	✓ La búsqueda de la Calidad Educativa es nuestro propósito	✓ Altas expectativas misional		
REC03	✓ se establecen unas metas para cada período en que se divide el año lectivo	✓ Establecimiento de metas por períodos en que se divide el año escolar		
REC01	✓ Realizando un plan de necesidades y de acción, que sale de las autoevaluaciones institucionales, con la presencia de todos los miembros de la comunidad educativa ✓ proceso de autoevaluación Institucional y se reconfirma con los resultados de las pruebas internas y externas ✓ planes individuales de ajustes razonables (PIAR) para atender los procesos de inclusión.	✓ Autoevaluación institucional realizada por los miembros de la comunidad educativa ✓ Realización del plan de necesidades y de acción colectivo ✓ Autoevaluación institucional por área de gestión que incorpora instrumento ministerial, enfoque inclusivo y pruebas estandarizadas internas y	❖ Autoevaluación institucional y plan estratégico situacional	

REC03	✓ se hace para cada una de las áreas de gestión lo que se denomina la autoevaluación institucional ✓ se realiza mediante un instrumento emanado por el Ministerio de Educación Nacional ✓ se determina las falencias y debilidades que conducen en la formulación de un plan de mejoramiento	externas ✓ Formulación de planes de mejoramiento e inclusivo		
REC02	✓ La normativa no se maneja se respeta es por eso que seguimos las pautas de la normatividad	✓ Valoración axiológica de la normativa legal	❖ Establecimiento de valores centrales y alineamiento de los profesores y alumnos en función de la normativa	
REC03	✓ abordar tanto los aspectos financieros como los demás temas relacionados con la gestión del establecimiento y sus resultados frente a la prestación del servicio educativos	✓ Gestión del establecimiento y sus resultados frente a la prestación del servicio educativo.	❖ Direccionamiento estratégico	
REC02	✓ En los espacios destinados para la planeación institucional se evalúan, se planea, y se organizan los planes a nivel institucional y de áreas específicas	✓ Evaluación, diseño y organización de planes institucionales y de áreas específicas	❖ Planificación institucional basada en proyectos	
REC03	✓ estos procesos institucionales se organizan y están incluidos en el Proyecto Educativo Institucional en el aspecto conocido como plan de estudios	✓ Relación del Proyecto Educativo Institucional y Plan de estudios		
REC01	✓ motivación como pilar fundamental en cada estamento ✓ hemos utilizado en todos los procesos la persuasión y la búsqueda permanente de la Calidad Educativa en todas las áreas	✓ Motivación en cada estamento ✓ Persuasión y búsqueda permanente de la Calidad Educativa	❖ Motivación al logro y promoción del compromiso con la calidad educativa	
REC01	✓ motivándolos en el ejercicio de la docencia para alcanzar las metas esperadas	✓ Motivación al logro en la práctica profesional	❖ Motivación al logro profesional	Desarrollo de personas
REC01	✓ Es muy importante analizar los perfiles del personal y asignar funciones relacionadas con su mayor desempeño y formación, para buscar explotar así su mayor potencial laboral y productivo	✓ Uso de perfiles profesionales para ubicar, asignar funciones al docente en el área de su formación y mayor desempeño, aprovechar el potencial laboral y productivo	❖ Establecimiento de estándares de desempeño según perfil profesional	
REC02	✓ vínculo entre el conocimiento y la realización de las metas institucionales, sin el primero es imposible plantear caminos que conduzcan a las metas planeadas ✓ el conocimiento genera habilidades.	✓ Relación entre metas y conocimiento	❖ Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización	
REC03	✓ puedan desarrollar			

	conocimiento y habilidades, que les permiten no solo conseguir sus metas personales sino también las que se traza la organización a que pertenecen.			
REC02	✓ el compromiso por sí solo genera el entendimiento de que lo proyectado no siempre resulta como lo planeamos, lo hace emerger la resiliencia en quien tiene bien arraigado el compromiso en la realización de las metas institucionales ✓ el compromiso genera resiliencia, son inseparables	✓ Compromiso resiliencia	genera	❖ Potenciar las capacidades del liderazgo resiliente
REC03	✓ La resiliencia hace a las personas mucho más seguras consigo misma y esto facilita el aprendizaje y el desarrollo de emociones positivas hacia el aprendizaje y el conocimiento	✓ Resiliencia, autoconfianza y aprendizaje		
REC01	✓ aplican encuestas y consultas direccionadas a buscar necesidades de aprendizaje ✓ poner en práctica los procesos de formación y desarrollo profesional	✓ Evaluación de las necesidades, formación permanente y planteamiento de metas para el desarrollo profesional por exigencia social		❖ Formación permanente del docente y metas de desarrollo profesional
REC02	✓ Nuestra sociedad... nos obliga a una formación permanente y a plantearnos metas necesarias para un buen desarrollo profesional ✓ el día a día nos exige estar en constante mejora			
REC01	✓ los programas de formación que pocas veces son promocionados por el Estado, sino que son logrados acosta por el mismo profesorado ✓ espacios a los docentes para que socialicen propuestas que ellos quieran desarrollar y así pongan en prácticas sus conocimientos al servicio de la comunidad educativa	✓ Promoción y financiamiento de la formación por parte del personal del docente		❖ Autofinanciamiento del desarrollo profesional por parte del docente
REC03	✓ con su conocimiento especializado puedan contribuir a la consecución de metas de aprendizaje en los entornos escolares, ya sea contribuyendo a la capacitación de los colegas docentes y llevando a la practica el cúmulo de conocimiento			
REC03	✓ ubicarlos en las áreas de acuerdo a sus perfiles, para que se encuentren en el lugar correcto y a gusto ✓ darles las herramientas necesarias para realizar su trabajo y evitar por todos los medios que no haya una justificación para no asumir compromisos, alentar a	✓ Uso de perfiles profesionales para ubicar al docente en el área de su formación ✓ Provee las herramientas, las condiciones y recursos necesarios para realizar el trabajo, asumir los compromisos y prevenir el		❖ Creación de las condiciones de trabajo
				Rediseño de la organización

	cada uno de los miembros de la comunidad educativa para la consecución de sus metas, ofreciéndole oportunidades de crecimiento y brindándole actividades de integración.	incumplimiento justificado	
REC01	✓ Es muy importante analizar los perfiles del personal y asignar funciones relacionadas con su mayor desempeño y formación, para buscar explotar así su mayor potencial laboral y productivo ✓ gestiono continuamente ante las autoridades competentes recursos para la mejora institucional, para que hallan condiciones de trabajo óptimas como son el alcance a las tecnologías, materiales didácticos, para alcanzar en los docentes una gran motivación ✓ que estas condiciones incidan de manera positiva en el desarrollo de su quehacer pedagógico y alcanzar el desarrollo máximo de sus capacidades profesionales. ✓ en el caso de las dificultades presentadas por el COVID – 19, ..., direccioné los procesos mediante la concertación desde diferentes tipos de vista	✓ Uso de perfiles profesionales para ubicar, asignar funciones al docente en el área de su formación y mayor desempeño, aprovechar el potencial laboral y productivo ✓ Gestión de recursos para la mejora institucional en relación con las condiciones de trabajo óptimas con alcance a las tecnológicos y materiales didácticos que incidan de manera positiva en la motivación del docente, en el desarrollo del quehacer pedagógico y en el alcance máximo de sus capacidades profesionales. ✓ Coordinación de los procesos en contingencia por concertación de las diferentes perspectivas	
REC02	✓ no se tienen las condiciones ideales más que todo cuando lo vemos desde las condiciones locativas ✓ Faltan espacios, y si existen no están al 100% óptimo, siempre hay falta de condiciones de infraestructura o de logística que generan la sensación de no estar en ese sentido en condiciones ideales	✓ Inexistencia de las condiciones ideales de trabajo ✓ Faltan condiciones de infraestructura o de logísticas	
REC01	✓ se organizaron horarios de trabajo de manera virtual para estudiantes, docentes y padres de familia	✓ Organización virtual de la disponibilidad y carga horaria para los miembros de la comunidad educativa	
REC02	✓ hay elementos que se intentan compensen lo anterior; como las buenas relaciones, el trabajo en equipo, el dialogo permanente y acciones que mejoren las relaciones interpersonales	✓ Mejora de las relaciones interpersonales a través del trabajo en equipo y del diálogo permanente	❖ Convivencia y manejo de conflictos
REC01	✓ Propender por las buenas relaciones interpersonales	✓ Preferencia y mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales	
REC02	✓ Mantener las buenas relaciones interpersonales... entre todos los estamentos de la comunidad educativa		
REC03	✓ mantener un buen clima laboral, teniendo como eje	✓ Fomento para el logro del buen clima laboral sobre la	

	principal el respeto a la persona, respetar sus derechos ✓ concertar y conciliar aquellas situaciones que puedan propiciar fricciones y malentendidos que puedan deteriorar las relaciones interpersonales. ✓ Un buen clima laboral es fundamental para el logro de los objetivos institucionales ✓ ...se logra ..., mediante el respeto a cada uno de los miembros de la organización y mediante el trámite de las diferencias mediante el diálogo y la concertación.	base de los valores, los derechos y las buenas relaciones interpersonales en función de los objetivos institucionales ✓ Reconocimiento de situaciones inconformes que propicien fricciones y malentendidos que menoscaben las relaciones interpersonales cuya resolución contribuya al mantenimiento favorable del ambiente ✓ Dependencia de las condiciones de convivencia escolar para el buen clima escolar	
REC02	✓ Resolver situaciones que generen inconformidad...para mantener el mejor de los ambientes. ✓ Hay condiciones necesarias para tener un buen clima escolar, y algunas dependen directamente de condiciones de convivencia escolar		
REC01	✓ Es importante estar en continua comunicación con el Consejo Directivo y todas las organizaciones de padres de familia y estudiantes ✓ generar un ambiente de...comunicación eficiente con toda la comunidad educativa	✓ Comunicación efectiva y permanente con la comunidad educativa	❖ Construir una cultura colaborativa
	✓ Durante las semanas de jornadas Institucionales, se conforman equipos de trabajo	✓ Conformación de equipos de trabajo en evento institucional	
REC01	✓ trabajando los diferentes proyectos de forma interdisciplinaria, ✓ ...se constituyen equipos por conjunto de grados y áreas, dinamizados por Magister ✓ estipulan compromisos de participación en todos los departamentos ✓ Se logra el trabajo colectivo y sobre todo una gran motivación ✓ los integrantes de cada equipo hacen sus aportes para el desarrollo de los diferentes proyectos tanto académicos, deportivos y culturales	✓ Organización de equipos de trabajo en proyectos interdisciplinarios con estipulación de compromisos de participación departamental a través de la motivación (tiempos comunes de planificación)	
REC01	✓ se ilustra a todos los miembros de la comunidad educativa y de esta manera generar compromisos en todos los estamentos Institucionales que garanticen la permanente participación activa de todos los actores de la comunidad educativa	✓ Proporción de información a la comunidad educativa con el fin de generar el compromiso de todos los niveles institucionales para la participación de los actores de la comunidad educativa	
REC02	✓ definir los roles claramente y lo importante de los aportes	✓ Definición clara de roles y de la importancia de los	

	brindados por cada integrante del equipo ✓ se fomenta las relaciones de colaboración ✓ se arraiga el compromiso de cada uno de los participantes en la toma de decisiones, en la adopción de propuestas o en la solución de cualquier tipo de problemática	aportes para fomentar relaciones de colaboración, arraigar compromiso en la toma de decisiones, adopción de propuestas o solución de problemas (involucramiento)	
REC01	✓ constituidos por departamentos en las diferentes áreas del conocimiento, lideradas por un docente y un equipo de profesores	✓ Liderazgo en la estructura organizativa con equipo de trabajo	❖ Estilo de liderazgo: Liderazgo distribuido
REC01	✓ practicar un liderazgo democrático, ...sin perder la autoridad como representante legal de la institución es muy fundamental para lograr un clima adecuado de trabajo.	✓ Práctica del liderazgo democrático sin menoscabo de la autoridad	
REC02	✓ Las prácticas de aula son procesos relacionados con la visión institucional, direccionadas y planeadas según el currículo establecido ✓ el equipo directivo lidera las acciones que pretenden mejores prácticas que redundan en los mejores desempeños escolares,	✓ Prácticas de aula asociadas a la filosofía institucional en función del currículo establecido ✓ Direccionamiento de las acciones por parte de las autoridades que pretenden mejores prácticas de aula y provoquen mejores desempeños escolares	❖ Ordenamiento de estructuras complementarias y establecimiento de pautas de acción
REC03	✓ Aprovechando las fortalezas de los miembros de la institución, sus relaciones con los miembros de la comunidad ✓ haciendo de la institución un centro de desarrollo de la comunidad ✓ que la comunidad sienta que las puertas de la institución están abiertas para cualquier reunión o actividad que propenda por el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros del entorno.	✓ Aprovechamiento de las fortalezas de los miembros de la institución y sus relaciones con los miembros de la comunidad (crear relación productiva) ✓ La institución como centro de desarrollo comunal (crear relación productiva) ✓ Apertura de la institución para cualquier actividad orientada a la mejora de la calidad de vida de los integrantes de la comunidad (crear relación productiva)	❖ Crear relación con la familia y la comunidad
REC02	✓ La relación de la institución con el entorno debe ser amigable respetándose los espacios de cada quien y mostrarse siempre dispuesto a recibir la participación de los vecinos, gremios y demás sectores para sacar adelante las metas trazadas	✓ Relación institución-entorno bajo los valores de amistad, respeto, sinceridad, disposición para la participación en el logro de las metas (Conexión)	
REC03	✓ lo que hace de esta diversidad un gran recurso que puede contribuir inclusive en la solución de los problemas que presenta la escuela ✓ la escuela puede contribuir con capacitaciones...al interior	✓ Diversidad de los padres de familias como elemento sustantivo que puede contribuir en la solución de los problemas de la escuela (apoyo al establecimiento) ✓ La escuela puede contribuir con capacitaciones para el	

	de la familia puedan fomentar unos valores que permitan la solidez	fomento de valores en el interior de las familias para alcanzar su solidez (Conexión)		
REC01	✓ acercamiento de la comunidad educativa a la institución y esto lo logramos mediante la implementación de proyectos deportivos donde se involucren a padres de familia, ... proyecto de democracia donde la principal finalidad es la participación democrática para el apoyo del proceso educativo escolar.	✓ Acercamiento de la comunidad educativa mediante la implementación de proyectos deportivos y de democracia		
REC01	✓ se generan espacios pedagógicos para presentar y socializar experiencias significativas exitosas, en las cuales invitamos a otras instituciones educativas como Ferias de la ciencia, Concursos de matemáticas, Ferias de Emprendimiento, Festival de Teatro, encuentros Culturales y deportivos entre otras.	✓ Generación de espacios pedagógicos para presentar y socializar experiencias significativas	❖ Establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre las instituciones educativas	
REC02	✓ Conociendo las necesidades de otras instituciones se puede contribuir de forma asertiva ✓ ayudar a disminuir esas necesidades que tienen otras instituciones y proponer mecanismos para abordar las situaciones de necesidad ✓ otras instituciones conozcan nuestra realidad y necesidades	✓ Reconocimiento de las necesidades de las otras instituciones con el fin de presentar mecanismos para el abordaje de las necesidades ✓ Dar a conocer las necesidades institucionales propias		
REC02	✓ relación en doble sentido, que a la final conduce a beneficio de todas las partes	✓ Relación bidireccional entre las instituciones para el logro de los objetivos institucionales		
REC03	✓ intercambio de experiencias significativas, prácticas y cultura institucional, ... que permita la consecución de los objetivos institucionales			
REC01	✓ medir y hacer seguimiento a los resultados de la Educación ✓ evaluación Formativa y humanizada que permita y recoja los procesos de inclusión social. ✓ la rendición de cuentas es un proceso de control que nos permite presentar resultados y logros en los procesos educativos ✓ No solo se dan a conocer en que se invirtieron los recursos sino también los logros y avances en materia de inversión y mejoramiento institucional. ✓ se publica el documento de rendición de cuenta en un sitio visible de la institución, todo lo anterior para generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad	✓ Medición y seguimiento a los resultados de la educación ✓ Evaluación formativa e inclusiva ✓ Rendición de cuentas para presentar logros y resultados en los procesos educativos y los logros y avances en materia de inversión y mejoramiento institucional ✓ Rendición de cuentas periódica a la comunidad educativa sobre las ejecuciones en cada área de gestión ✓ Comunicación, explicación y argumentación de las acciones a la	❖ Evaluación y rendición de cuentas	Definición de metas y medición de los avances

	educativa. ✓ rendición de cuenta de estos recursos utilizo siempre la difusión a través de los diferentes medios de comunicación, como son las redes sociales, página web de la institución, emisora estudiantil ✓ se publica el documento de rendición de cuenta en un sitio visible de la institución ✓ generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad educativa	sociedad, relacionadas tanto con el manejo de los recursos financieros como la gestión del establecimiento y sus resultados frente a la prestación del servicio educativo. ✓ Difusión de la rendición de cuenta de los recursos financieros a través de las TIC ✓ Publicación del documento de rendición de cuenta en la institución ✓ Transparencia y acceso a la información de manera proactiva (Transparencia activa)		
REC02	✓ Tanto la evaluación, como la rendición de cuentas deben ser reales, sinceras y puntuales resaltándose los elementos que tras la evaluación deben mejorarse.			
REC03	✓ Periódicamente, una vez por semestre, hago rendición de cuenta a la comunidad educativa presentando las ejecuciones en cada una de las áreas de gestión, mostrando las fortalezas y debilidades con el fin de reafirmar las acciones en el cual nos va bien y corregir todas aquellas acciones en que nos va mal, ✓ El ministerio de educación Nacional, ..., crea el documento Orientaciones para la rendición de cuenta del sector educativo, ...emite la Directiva 26 de 2011 ✓ La rendición de cuenta es el proceso en el cual las administraciones públicas del orden nacional y territorial y los servidores públicos comunican, explican y argumentan sus acciones a la sociedad. ✓ la rendición de cuenta va más allá de lo relacionado con el manejo de los recursos del establecimiento educativo y en particular de los fondos de servicio educativos se deben abordar tanto los aspectos financieros como los demás temas relacionados con la gestión del establecimiento y sus resultados frente a la prestación del servicio educativos.			
REC02	✓ resaltándose los elementos que tras la evaluación deben mejorarse ✓ seguimiento posible al plan de mejora que se genera tras toda evaluación	✓ Diagnóstico de necesidades, plan de mejora institucional y seguimiento ✓ Acciones correctivas en función de la misión institucional considerando la calidad, cobertura y pertinencia educativa	❖ Supervisión y control orientado al logro y a la calidad educativa	Gestión de la calidad, cobertura y pertinencia educativa
REC03	✓ sin perder de vista nuestra función misional en materia de calidad, cobertura y pertinencia.			

REC01	✓ ya que fueron momentos difíciles sobre todo para el campo de la educación, tuvimos que reinventar los procesos, incluyendo estrategias flexibles,	✓ Innovación de procesos y estrategias y adaptación al cambio	❖ Capacidad de innovación y adaptación	Aprendizaje organizacional
REC01	✓ delimitando los programas académicos, como también los procesos de evaluación y promoción escolar para poder alcanzar las metas de desarrollo institucional.	✓ Delimitación de los programas académicos, y de los procesos de evaluación y promoción escolar	❖ Construcción y coordinación permanente del currículo de acuerdo con el contexto	Diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo
REC02	✓ Nuestra visión nos muestra caminos que ayudan a construir un currículo propio de nuestro entorno ✓ construir un currículo especial que considere la inclusión estaría mostrando una exclusión al no manejarse un currículo para todos sin importar la raza, el género, los gustos, el físico ✓ El currículo debe perseguir en esencia la formación del ciudadano que visionamos.	✓ Identificación de nuevas oportunidades para la construcción del currículo general que responda al entorno sobre la base de la visión compartida ✓ Creencia curricular excluyente que no promueve oportunidades para grupos con necesidades diversas y mayor riesgo de marginalización, exclusión y fracaso escolar ✓ El currículo se orienta a la formación del ciudadano según la visión de la escuela		
REC01	✓ reestructuración de contenidos académicos acorde al tiempo para la implementación de la educación remota	✓ Flexibilidad curricular y adaptabilidad a diferentes entornos con atención a las necesidades de la comunidad	❖ Organización curricular y pedagógico-didáctica de acuerdo con el contexto	
REC02	✓ El currículo está en observación permanente, y es modificable de acuerdo a las necesidades de la comunidad			
REC01	✓ organizan las mallas curriculares y los procesos pedagógicos ✓ Esta organización se efectúa al inicio de cada año escolar donde se hacen las respectivas actualizaciones como también recomendaciones a seguir en el proceso educativo	✓ Organización de las mallas curriculares y procesos pedagógicos por área del conocimiento y departamento ✓ Programación de las actividades curriculares para el período lectivo ✓ Actualizaciones y recomendaciones del proceso educativo		
REC03	✓ buscar...las mejores estrategias pedagógicas que mejor se adaptaron a los contextos de nuestros niños y sus familias	✓ búsqueda de estrategias pedagógicas que se adaptaran a variabilidad de los contextos sociales		
REC02	✓ rodearnos de toda la comunidad educativa para manejar las situaciones que se generan y se pueden considerar contingencias (falta de gobernabilidad, falta de materiales de apoyo, falta de personal de vigilancia, falta de personal de aseo).	✓ Apoyo de la comunidad educativa para situaciones contingentes	❖ Rol significativo de la Comunidad Educativa	Relaciones de colaboración y compromiso colectivo
REC01	✓ conforman equipos de trabajo liderados por personal previamente seleccionado, para	✓ Conformación de equipos de trabajo y distribución de liderazgo en tareas	❖ Liderazgo distribuido	Gestión de la contingencia

	realizar diagnósticos, identificar problemas y aplicar estrategias de solución en medio de la contingencia y de la adversidad.	específicas		
REC01	✓ Las tecnologías se convirtieron en nuestra herramienta prioritaria	✓ Uso de las TIC como herramienta principal para el trabajo	❖ Estrategia tecnológica	
REC03	✓ la conectividad fue una herramienta vital, para la información de ambas vías	✓ La conectividad como herramienta fundamental para el manejo de la información		
REC01	✓ se siguieron las pautas sanitarias orientadas por el ministerio de la salud a nivel nacional y municipal.	✓ Seguimiento de orientaciones sanitarias y educativas emanadas por las autoridades competentes para preservar la vida, garantizar el derecho, el acceso y permanencia a la educación,	❖ Acatamiento de la normativa legal vigente	
REC03	✓ nos tocó inicialmente seguimos de las orientaciones emitidas por el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de educación Municipal ✓ se buscaba como fin principal preservar la vida nuestra, la de la familia, y por consiguientes la de los miembros de la comunidad educativa ✓ garantizar el derecho, el acceso y permanencia a la educación de nuestros niños y jóvenes			
REC02	✓ las autoridades locales nos han colocado en un estado de contingencia permanente ✓ Las gestiones ante las autoridades locales no tienen eco, por lo que los estamentos del gobierno escolar se convierten en ejes fundamentales para enfrentar estas situaciones	✓ Situación de contingencia permanente por factor político local ✓ Falta de respuesta de las autoridades locales por lo que la resolución de situaciones contingentes queda de parte de las autoridades institucionales	❖ Necesidades desentendidas por autoridades locales	
REC01	✓ aprobados estos recursos, se le da disponibilidad a través de un manual de procedimiento bajo la supervisión del consejo directivo ✓ al tanto de la normatividad para no caer en errores administrativos que afecten el buen funcionamiento de la institución ✓ los recursos se invierten priorizando las necesidades de la institución visualizando que problemáticas se pueden solucionar con dichos recursos para que se dé un impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes. ✓ Es importante estar en continua comunicación con el Consejo Directivo y todas las organizaciones de padres de familia y estudiantes, socializando la inversión de recursos antes de ejecutarlos	✓ Disposición de los recursos siguiendo el manual de procedimientos ✓ Manejo de la normativa legal para el manejo adecuado de los recursos y evitar errores administrativos (Directiva 26 de 2011) ✓ Priorización de necesidades y problemáticas para búsqueda de impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes ✓ Comunicación y socialización del presupuesto	✓ Estrategia financiera situacional	Gestión Administrativa

	✓ generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad educativa.		
REC02	✓ seguimos las pautas de la normatividad para el manejo adecuado de los recursos ✓ invirtiendo en prioridades concertadas por el capital humano quienes son los que están directamente relacionados con las necesidades de la institución	✓ Manejo de la normativa legal para el manejo adecuado de los recursos y evitar errores administrativos (Directiva 26 de 2011) ✓ Seguimiento de la normativa legal Concertación de prioridades para la inversión según las necesidades institucionales	
REC03	✓ se deben abordar tanto los aspectos financieros como los demás temas relacionados con la gestión del establecimiento y sus resultados frente a la prestación del servicio educativo.		
REC02	✓ los recursos financieros son pocos y se regulan de tal manera que alcancen para el funcionamiento durante el año escolar.	✓ Pocos recursos financieros administrados para el funcionamiento anual de la institución (1)	
REC02	✓ Los recursos tecnológicos son casi inexistentes	✓ Escasos recursos tecnológicos (1)	
REC02	✓ El personal docente y administrativo se maneja de tal manera que se dé la máxima eficiencia posible respetando los tiempos destinados a la atención escolar.	✓ Manejo eficiente de los recursos de la institución educativa (humanos, didácticos, financieros, ambientales, tecnológicos) en función de la visión misión y objetivos institucionales (1)	
REC03	✓ Los recursos de una institución educativa son los recursos humanos, docentes, directivos docentes y administrativos, los recursos didácticos, los recursos financieros, los recursos ambientales como son las instalaciones, los mobiliarios, etc.		
REC03	✓ administración eficiente de estos recursos, se hace necesario tener muy presente la visión misión y objetivos institucionales para destinar los recursos necesarios y apropiados para desarrollar estos objetivos.	✓ Supervisión del manejo de los recursos por parte de las autoridades (2) ✓ Designación de los recursos necesarios y apropiados para el desarrollo de los objetivos (2)	✓ Supervisión estratégica para el uso adecuado y eficiente de los escasos recursos tecnológicos y financieros designados para el desarrollo de los objetivos (2)
REC01	✓ aprobados estos recursos, se le da disponibilidad a través de un manual de procedimiento bajo la supervisión del consejo directivo		
REC02	✓ El recurso que considero estratégico es el personal docente y administrativo unido al recurso locativo	✓ Recurso humano personal docente, administrativo y locativo (3)	✓ Valoración del recurso humano (3)
REC02	✓ proponen la consecución de mejora en la planta física como también...de materiales didácticos que puedan influir (sic) de manera positiva en el buen rendimiento estudiantil	✓ Propuesta de mejora de la infraestructura y adquisición de materiales didácticos que pueda influir en el rendimiento estudiantil	✓ Administración de la planta física y de los recursos (2)

REC02	✓ proyectar las actividades a desarrollar durante el periodo lectivo que conduzcan al manejo de las competencias necesarias para que un estudiante sea promovido durante el proceso escolar	✓ Proyección de las actividades anuales para el desarrollo de las competencias	❖ Organización de procesos educativos institucionales para el desarrollo de las competencias	Gestión de la instrucción
REC03	✓ estos procesos institucionales se organizan y están incluidos en el Proyecto Educativo Institucional en el aspecto conocido como plan de estudios ✓ plan de estudios que contiene de manera articulada, los contenidos de cada área, su correlación con los estándares básicos de competencia, la metodología y los recursos	✓ Relación del Proyecto Educativo Institucional y Plan de estudios		
REC01	✓ Se constituye un Organismo de control o Comité de Calidad Educativa ✓ se llevan procesos de seguimiento con los departamentos de las diferentes áreas y el Consejo Académico ✓ se les delega funciones a los coordinadores académico para que sean ellos los que direccionen los procesos académicos y les hagan seguimiento para detectar fortalezas, amenazas y debilidades ✓ en común acuerdo plantear estrategias de superación a las diferentes dificultades.	✓ Establecimiento de organismo de control de calidad ✓ Seguimiento departamental y del Consejo Académico ✓ Delegación de funciones a los coordinadores para direccionar los procesos académicos y realicen seguimiento ✓ Estrategias de superación de las dificultades	❖ Control estratégico institucional, táctico con seguimiento estratégico y operativo con aplicación de estrategias de superación de las dificultades	
REC02	✓ es el docente quien conscientemente orienta sus prácticas de aulas al logro de las metas institucionales	✓ Orientación consciente del docente de sus prácticas de aula para el logro de las metas institucionales	❖ Autonomía del docente para logro de metas institucionales	
REC03	✓ Los docentes deben desarrollar en cada área un programa establecido en el plan de estudio y realizar su respectivo plan de áreas	✓ Desarrollo del programa establecido en el plan de estudios y realización del plan de áreas		
REC03	✓ aquí el proceso más importante es el de evaluación de los aprendizajes que permite ver el avance de los estudiantes en los aprendizajes ✓ retroalimentaciones de aquellos desempeños que registran debilidad.	✓ Evaluación de los aprendizajes para evidenciar los avances de los estudiantes ✓ Retroalimentación de los desempeños que muestran debilidad	❖ Evaluación del desempeño estudiantil	

Tabla 14

Integración de las categorías emergentes relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los rectores

Sujetos Participantes	Unidad de Análisis	Propiedades	Subcategorías	Categorías
REC01	✓ concientizar acerca de la importancia de la labor docente y su impacto en la sociedad ✓ vocación de servicio y de realización personal	✓ Fomento de la consciencia sobre la trascendencia e impacto social del docente ✓ Concientización sobre el trabajo docente por vocación de servicio y realización personal	❖ Acción psico-afectiva sobre el trabajo docente	Establecimiento de dirección
REC01	✓ Como líder siempre direcciono basándome en la ética tratando siempre de ser ejemplo	✓ Actuación ética y modelaje de comportamiento moral	❖ Acción para la consecución del propósito a través del desempeño ético-moral del director	
REC02	✓ Un propósito moral debe estar encuadrado dentro del respeto de los diferentes componentes del PEI en especial el sistema de evaluación y promoción institucional y el manual de convivencia ✓ Cualquier propósito que se quiera incida sobre lo moral debe respetar las particularidades de la población escolar y en general de la comunidad educativa ✓ Consecución del propósito, el alcance de las metas institucionales y personales con relación a su quehacer institucional	✓ Incorporación de la moral en el marco de planificación del contexto institucional ✓ Incidencia del propósito sobre la moral a partir del respeto de las características de la población escolar y comunitaria destacando el alcance de las metas institucionales y personales en función de su participación institucional		
REC03	✓ Hay varios aspectos que pongo en práctica con los docentes, como los siguientes: ..., tratarlos con respeto			
REC01	✓ Las metas de la organización se analizan y perfilan para ser lideradas con el personal adecuado, previa motivación de las metas que se quieren alcanzar y los objetivos institucionales ✓ La búsqueda de la Calidad Educativa es nuestro propósito	✓ Establecimiento, análisis y mejora de metas en cada período del año lectivo para liderar con el personal adecuado previa motivación para lograrlas en función de los objetivos institucionales ✓ Establecimiento de altas expectativas misional sobre la base de metas en cada período del año lectivo	❖ Establecimiento de objetivos y metas institucionales con fomento de su aceptación	
REC03	✓ sin perder de vista nuestra función misional en materia de calidad, cobertura y pertinencia. ✓ se establecen unas metas para cada período en que se divide el año lectivo			
REC01	✓ Realizando un plan de necesidades y de acción, que sale de las autoevaluaciones institucionales, con la presencia de todos los miembros de la comunidad educativa ✓ se aplica el proceso de autoevaluación Institucional y se reconfirma con los resultados de las pruebas internas y externas ✓ se preparan temáticas o planes	✓ Realización de la autoevaluación institucional por área de gestión realizada por los miembros de la comunidad educativa con la incorporación del instrumento ministerial y el enfoque inclusivo donde se determinan las necesidades, falencias y debilidades con la	❖ Autoevaluación institucional y planes estratégicos situacionales	

	individuales de ajustes razonables (PIAR) para atender los procesos de inclusión.	confirmación de las pruebas estandarizadas		
REC03	✓ se hace para cada una de las áreas de gestión lo que se denomina la autoevaluación institucional ✓ se realiza mediante un instrumento emanado por el Ministerio de Educación Nacional ✓ se determina las falencias y debilidades que conducen en la formulación de un plan de mejoramiento	✓ Fomento y apoyo en la realización de distintos tipos de planes institucionales: de necesidades y de acción con participación colectiva, de mejora y de inclusión		
REC02	✓ resaltándose los elementos que tras la evaluación deben mejorarse			
REC02	✓ En los espacios destinados para la planeación institucional se evalúan, se planea, y se organizan los planes a nivel institucional y de áreas específicas	✓ Evaluación, diseño y organización de planes institucionales y de áreas específicas	❖ Planificación institucional basada en proyectos	
REC03	✓ estos procesos institucionales se organizan y están incluidos en el Proyecto Educativo Institucional en el aspecto conocido como plan de estudios	✓ Incorporación de los procesos institucionales en el plan de estudios del Proyecto Educativo Institucional		
REC01	✓ acercamiento de la comunidad educativa a la institución y esto lo logramos mediante la implementación de...proyecto de democracia donde la principal finalidad es la participación democrática para el apoyo del proceso educativo escolar.	✓ Favorece la participación y toma de decisión respetando las instancias respectivas	❖ Fomento del Gobierno escolar	
REC01	✓ motivación como pilar fundamental en cada estamento ✓ hemos utilizado en todos los procesos la persuasión y la búsqueda permanente de la Calidad Educativa en todas las áreas	✓ Motivación en cada estamento ✓ Persuasión para la búsqueda permanente de altas expectativas	❖ Motivación al logro	Desarrollo de personas
REC01	✓ motivándolos en el ejercicio de la docencia para alcanzar las metas esperadas			
REC02	✓ vínculo entre el conocimiento y la realización de las metas institucionales, sin el primero es imposible plantear caminos que conduzcan a las metas planeadas	✓ Establecimiento de relación entre metas y conocimiento	❖ Construcción del conocimiento y desarrollo de las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización	
REC02	✓ el conocimiento genera habilidades	✓ Desarrollo de conocimiento y habilidades sobre la base de las emociones positivas para la consecución de metas		
REC03	✓ el desarrollo de emociones positivas hacia el aprendizaje y el conocimiento, lo cual favorece en un entorno escolar o en cualquier organización que sus integrantes puedan desarrollar conocimiento y habilidades, que les permiten no solo conseguir sus metas personales sino también las que se traza la organización a que pertenecen.			
REC02	✓ el compromiso por sí solo genera el entendimiento de que lo proyectado no siempre resulta como	✓ Promoción del compromiso y la resiliencia para la consecución de	❖ Potenciar las capacidades del liderazgo	

	lo planeamos, lo hace emerger la resiliencia en quien tiene bien arraigado el compromiso en la realización de las metas institucionales ✓ el compromiso genera resiliencia, son inseparables	metas institucionales	resiliente	
REC03	✓ La resiliencia hace a las personas mucho más seguras consigo misma y esto facilita el aprendizaje y el desarrollo de emociones positivas hacia el aprendizaje y el conocimiento	✓ Fomento de la resiliencia, la autoconfianza y el aprendizaje		
REC01	✓ aplican encuestas y consultas direccionadas a buscar necesidades de aprendizaje ✓ poner en práctica los procesos de formación y desarrollo profesional	✓ Evaluación de las necesidades, formación permanente y planteamiento de metas para el desarrollo profesional por exigencia social	❖ Formación permanente del docente y metas de desarrollo profesional	
REC02	✓ Nuestra sociedad... nos obliga a una formación permanente y a plantearnos metas necesarias para un buen desarrollo profesional ✓ el día a día nos exige estar en constante mejora			
REC01	✓ los programas de formación que pocas veces son promocionados por el Estado, sino que son logrados acosta por el mismo profesorado ✓ espacios a los docentes para que socialicen propuestas que ellos quieran desarrollar y así pongan en prácticas sus conocimientos al servicio de la comunidad educativa	✓ Fomento de los espacios de socialización, formación y desarrollo profesional dentro de la institución		
REC03	✓ Los programas de formación y desarrollo profesional le deben servir a quienes lo adelanta, para que con su conocimiento especializado puedan contribuir a la consecución de metas de aprendizaje en los entornos escolares, ya sea contribuyendo a la capacitación de los colegas docentes y llevando a la practica el cúmulo de conocimiento			
REC03	✓ ubicarlos en las áreas de acuerdo a sus perfiles, para que se encuentren en el lugar correcto y a gusto	✓ Uso de perfiles profesionales para ubicar al docente en el área de su formación y mayor desempeño, asignar funciones, aprovechar el potencial laboral y productivo	❖ Creación de las condiciones de trabajo	Rediseño de la organización
REC01	✓ Es muy importante analizar los perfiles del personal y asignar funciones relacionadas con su mayor desempeño y formación, para buscar explotar así su mayor potencial laboral y productivo			
REC03	✓ darles las herramientas necesarias para realizar su trabajo y evitar por todos los medios que no haya una justificación para no asumir compromisos, alentar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa para la consecución de sus metas, ofreciéndole oportunidades de crecimiento y brindándole actividades de integración.	✓ Gestión y procura de las condiciones óptimas de trabajo, de las herramientas y recursos necesarios para realizarlo.		
REC01	✓ gestiono continuamente ante las			

	autoridades competentes recursos para la mejora institucional, para que hallan condiciones de trabajo óptimas como son el alcance a las tecnologías, materiales didácticos, para alcanzar en los docentes una gran motivación ✓ que estas condiciones incidan de manera positiva en el desarrollo de su quehacer pedagógico y alcanzar el desarrollo máximo de sus capacidades profesionales.		
REC02	✓ no se tienen las condiciones ideales más que todo cuando lo vemos desde las condiciones locativas ✓ Faltan espacios, y si existen no están al 100% óptimo, siempre hay falta de condiciones de infraestructura o de logística que generan la sensación de no estar en ese sentido en condiciones ideales		
REC01	✓ en el caso de las dificultades presentadas por el COVID – 19, ..., direccioné los procesos mediante la concertación desde diferentes tipos de vista ✓ se organizaron horarios de trabajo de manera virtual para estudiantes, docentes y padres de familia	✓ Coordinación y organización de los procesos académicos y administrativos en contingencia por concertación de las diferentes perspectivas	
REC02	✓ hay elementos que se intentan compensen lo anterior; como las buenas relaciones, el trabajo en equipo, el dialogo permanente y acciones que mejoren las relaciones interpersonales	✓ Mejora de las relaciones interpersonales a través del respeto, trabajo en equipo, diálogo permanente y concertación	❖ Convivencia y manejo de conflictos
REC03	✓ ...se logra ..., mediante el respeto a cada uno de los miembros de la organización y ...el diálogo y la concertación		
REC01	✓ Propender por las buenas relaciones interpersonales	✓ Fomento del logro del buen clima laboral sobre la base de los valores, los derechos y las buenas relaciones interpersonales en función de los objetivos institucionales	
REC02	✓ Mantener las buenas relaciones interpersonales... entre todos los estamentos de la comunidad educativa ✓ Hay condiciones necesarias para tener un buen clima escolar, y algunas dependen directamente de condiciones de convivencia escolar		
REC03	✓ mantener un buen clima laboral, teniendo como eje principal el respeto a la persona, respetar sus derechos ✓ Un buen clima laboral es fundamental para el logro de los objetivos institucionales		
REC03	✓ concertar y conciliar aquellas situaciones que puedan propiciar fricciones y malentendidos que puedan deteriorar las relaciones interpersonales. ✓ ...se logra ..., mediante el trámite de las diferencias	✓ Manejo del conflicto que contribuya al mantenimiento favorable del ambiente y de las relaciones personales mediante el respeto, el trámite de las diferencias, el diálogo y la concertación	

REC02	✓ Resolver situaciones que generen inconformidad...para mantener el mejor de los ambientes.		
REC01	✓ Es importante estar en continua comunicación con el Consejo Directivo y todas las organizaciones de padres de familia y estudiantes ✓ generar un ambiente de...comunicación eficiente con toda la comunidad educativa	✓ Generación de la comunicación efectiva y permanente con la comunidad educativa	❖ Construir una cultura colaborativa
REC01	✓ Durante las semanas de jornadas Institucionales, se conforman equipos de trabajo ✓ trabajando los diferentes proyectos de forma interdisciplinaria, ✓ ...se constituyen equipos por conjunto de grados y áreas, dinamizados por Magister ✓ Se logra el trabajo colectivo y sobre todo una gran motivación ✓ los integrantes de cada equipo hacen sus aportes para el desarrollo de los diferentes proyectos tanto académicos, deportivos y culturales	✓ Organización y conformación de equipos de trabajo colaborativos con roles definidos en proyectos interdisciplinarios que permitan generar aportes	
REC02	✓ definir los roles claramente y lo importante de los aportes brindados por cada integrante del equipo ✓ se fomenta las relaciones de colaboración		
REC01	✓ estipulan compromisos de participación en todos los departamentos ✓ se ilustra a todos los miembros de la comunidad educativa y de esta manera generar compromisos en todos los estamentos Institucionales que garanticen la permanente participación activa de todos los actores de la comunidad educativa	✓ Generación del compromiso de participación de los actores de la comunidad educativa	
REC02	✓ se arraiga el compromiso de cada uno de los participantes en la toma de decisiones, en la adopción de propuestas o en la solución de cualquier tipo de problemática		
REC01	✓ constituidos por departamentos en las diferentes áreas del conocimiento, lideradas por un docente y un equipo de profesores ✓ practicar un liderazgo democrático, ...sin perder la autoridad como representante legal de la institución es muy fundamental para lograr un clima adecuado de trabajo.	✓ Ejercicio del liderazgo democrático distribuido en los diferentes estamentos institucionales que procuran mejores prácticas y adecuado clima de trabajo	❖ Fomento del liderazgo distribuido
REC02	✓ el equipo directivo lidera las acciones que pretenden mejores prácticas		
REC01	✓ se generan espacios pedagógicos para presentar y socializar experiencias significativas exitosas, en las cuales invitamos a otras instituciones educativas como Ferias	✓ Establecimiento de la relación interinstitucional para la generación de espacios pedagógicos que permitan la presentación,	❖ Establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre

	de la ciencia, Concursos de matemáticas, Ferias de Emprendimiento, Festival de Teatro, encuentros Culturales y deportivos entre otras.	intercambio y socialización de experiencias significativas, prácticas y culturales con el fin de lograr los objetivos comunes	las instituciones educativas	
REC02	✓ relación en doble sentido, que a la final conduce a beneficio de todas las partes			
REC03	✓ intercambio de experiencias significativas, prácticas y cultura institucional, pueden constituirse en un buen insumo que permita la conformación de redes colaborativas” para “la consecución de los objetivos institucionales			
REC02	✓ Conociendo las necesidades de otras instituciones se puede contribuir de forma asertiva ✓ ayudar a disminuir esas necesidades que tienen otras instituciones y proponer mecanismos para abordar las situaciones de necesidad ✓ otras instituciones conozcan nuestra realidad y necesidades	✓ Reconocimiento de las necesidades propias y de otras instituciones con el fin de presentar mecanismos para su abordaje		
REC01	✓ Medir... los resultados de la Educación ✓ evaluación Formativa y humanizada que permita y recoja los procesos de inclusión social. ✓ la rendición de cuentas es un proceso de control que nos permite presentar resultados y logros en los procesos educativos ✓ No solo se dan a conocer en que se invirtieron los recursos sino también los logros y avances en materia de inversión y mejoramiento institucional. ✓ se publica el documento de rendición de cuenta en un sitio visible de la institución, todo lo anterior para generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad educativa. ✓ rendición de cuenta de estos recursos utilizo siempre la difusión a través de los diferentes medios de comunicación, como son las redes sociales, página web de la institución, emisora estudiantil ✓ se publica el documento de rendición de cuenta en un sitio visible de la institución ✓ generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad educativa	✓ Medición de los resultados de la educación, abarcando procesos de inclusión social y siguiendo las orientaciones ministeriales ✓ Rendición de cuentas periódicas a la comunidad educativa para presentar logros y resultados en los procesos educativos, los logros y avances en materia de inversión y mejoramiento institucional y las ejecuciones en cada área de gestión ✓ Publicación y difusión de la rendición de cuenta a través de estrategias de comunicación institucional físicas y virtuales ✓ Transparencia y acceso a la información de manera proactiva (Transparencia activa)	❖ Evaluación y rendición de cuentas	Medición y seguimiento de los avances educativos
REC02	✓ Tanto la evaluación, como la rendición de cuentas deben ser reales, sinceras y puntuales resaltándose los elementos que tras la evaluación deben mejorarse.			

REC03	✓ Periódicamente, una vez por semestre, hago rendición de cuenta a la comunidad educativa presentando las ejecuciones en cada una de las áreas de gestión, mostrando las fortalezas y debilidades con el fin de reafirmar las acciones en el cual nos va bien y corregir todas aquellas acciones en que nos va mal, ✓ El ministerio de educación Nacional, ..., crea el documento Orientaciones para la rendición de cuenta del sector educativo, ...emite la Directiva 26 de 2011 ✓ La rendición de cuenta es el proceso en el cual las administraciones públicas del orden nacional y territorial y los servidores públicos comunican, explican y argumentan sus acciones a la sociedad. ✓ la rendición de cuenta va más allá de lo relacionado con el manejo de los recursos del establecimiento educativo y en particular de los fondos de servicio educativos se deben abordar tanto los aspectos financieros como los demás temas relacionados con la gestión del establecimiento y sus resultados frente a la prestación del servicio educativos.			
REC01	hacer seguimiento a los resultados de la Educación	✓ Seguimiento del plan de mejora el cual es producto de la evaluación	❖ Seguimiento al proceso de autorregulación	
REC02	Se debe proponer un seguimiento posible al plan de mejora que se genera tras toda evaluación sin esto la evaluación sería letra muerta			
REC01	✓ delimitando los programas académicos, como también los procesos de evaluación y promoción escolar para poder alcanzar las metas de desarrollo institucional.	✓ Apoyo a la organización de los programas académicos, y de los procesos de evaluación y promoción escolar para alcanzar las metas	❖ Promoción de la construcción, organización y coordinación permanente del currículo de acuerdo con el contexto	Diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo
REC02	✓ Nuestra visión nos muestra caminos que ayudan a construir un currículo propio de nuestro entorno ✓ construir un currículo especial que considere la inclusión estaría mostrando una exclusión al no manejarse un currículo para todos sin importar la raza, el género, los gustos, el físico ✓ El currículo debe perseguir en esencia la formación del ciudadano que visionamos.	✓ Fomento de la construcción del currículo equitativo dirigido a la formación del ciudadano, que responda al entorno sobre la base de la visión compartida y atienda a la diversidad		
REC01	✓ reestructuración de contenidos académicos acorde al tiempo para la implementación de la educación remota	✓ Orientación de la flexibilización curricular y del proceso de adaptación a diferentes entornos con atención a las necesidades de la comunidad	❖ Organización curricular y pedagógico-didáctica de acuerdo con el contexto	
REC02	✓ El currículo está en observación permanente, y es modificable de acuerdo a las necesidades de la			

	comunidad			
REC01	✓ organizan las mallas curriculares y los procesos pedagógicos ✓ Esta organización se efectúa al inicio de cada año escolar donde se hacen las respectivas actualizaciones como también recomendaciones a seguir en el proceso educativo	✓ Organización y actualización curricular y de los procesos educativos		
REC03	✓ buscar...las mejores estrategias pedagógicas que mejor se adaptaron a los contextos de nuestros niños y sus familias			
REC02	✓ Las prácticas de aula son procesos relacionados con la visión institucional, direccionadas y planeadas según el currículo establecido ✓ el equipo directivo lidera las acciones que pretenden mejores prácticas que redundan en los mejores desempeños escolares,	✓ Prácticas de aula asociadas a la filosofía institucional en función del currículo establecido ✓ Direccionamiento de las acciones por parte de las autoridades que pretenden mejores prácticas de aula y provoquen mejores desempeños escolares	❖ Organización de las prácticas de aula según la visión institucional y el currículo	
REC01	✓ conforman equipos de trabajo liderados por personal previamente seleccionado, para realizar diagnósticos, identificar problemas y aplicar estrategias de solución en medio de la contingencia y de la adversidad.	✓ Conformación de equipos de trabajo y distribución de liderazgo en tareas específicas	❖ Apoyo al liderazgo distribuido contingente	Gestión de la contingencia
REC02	✓ las autoridades locales nos han colocado en un estado de contingencia permanente ✓ Las gestiones ante las autoridades locales no tienen eco, por lo que los estamentos del gobierno escolar se convierten en ejes fundamentales para enfrentar estas situaciones	✓ Situación de contingencia permanente por factor político local ✓ Falta de respuesta de las autoridades locales por lo que la resolución de situaciones contingentes queda de parte de las autoridades institucionales	❖ Necesidades desentendidas por autoridades locales	
REC01	✓ ya que fueron momentos difíciles sobre todo para el campo de la educación, tuvimos que reinventar los procesos, incluyendo estrategias flexibles,	✓ Innovación de procesos y estrategias y adaptación al cambio	❖ Capacidad de innovación y adaptación	
REC02	✓ rodearnos de toda la comunidad educativa para manejar las situaciones que se generan y se pueden considerar contingencias (falta de gobernabilidad, falta de materiales de apoyo, falta de personal de vigilancia, falta de personal de aseo).	✓ Apoyo de la comunidad educativa para situaciones contingentes	❖ Estrategia para el manejo de situaciones contingentes	
REC01	✓ Las tecnologías se convirtieron en nuestra herramienta prioritaria	✓ Inclusión de la modalidad remota y apropiación de las TIC como herramienta principal para el trabajo pedagógico		
REC03	✓ buscar obviamente las mejores estrategias pedagógicas que mejor se adaptaron a los contextos de nuestros niños y sus familias, la conectividad fue una herramienta vital, para la información de ambas vías.			
REC01	✓ Es importante estar en continua comunicación con el Consejo Directivo y todas las organizaciones de padres	✓ Generación de ambiente de comunicación eficiente, socialización y transparencia	✓ Estrategia financiera situacional	Administración de recursos estratégicos

	de familia y estudiantes, socializando la inversión de recursos antes de ejecutarlos ✓ generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad educativa.	de la inversión de recursos	(Gestión Administrativa)
REC02	✓ invirtiendo en prioridades concertadas por el capital humano quienes son los que están directamente relacionados con las necesidades de la institución ✓ proponen la consecución de mejora en la planta física como también...de materiales didácticos que puedan inferir (sic) de manera positiva en el buen rendimiento estudiantil	✓ Priorización concertada de necesidades y problemáticas para la inversión de los recursos según posibilidades de solución y en la búsqueda de impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes	
REC01	✓ los recursos se invierten priorizando las necesidades de la institución visualizando que problemáticas se pueden solucionar con dichos recursos para que se dé un impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes.		
REC02	✓ los recursos financieros son pocos y se regulan de tal manera que alcancen para el funcionamiento durante el año escolar.	✓ Regulación de los escasos recursos tecnológicos y financieros administrados para el funcionamiento anual de la institución	
REC02	✓ Los recursos tecnológicos son casi inexistentes		
REC02	✓ El personal docente y administrativo se maneja de tal manera que se dé la máxima eficiencia posible respetando los tiempos destinados a la atención escolar. ✓ El recurso que considero estratégico es el personal docente y administrativo unido al recurso locativo	✓ Manejo eficiente de los recursos humanos de la institución educativa y de la localidad	✓ Designación, manejo y supervisión de los recursos para la consecución de los objetivos
REC03	administración eficiente de estos recursos		
REC03	✓ se hace necesario tener muy presente la visión misión y objetivos institucionales para destinar los recursos necesarios y apropiados para desarrollar estos objetivos.	✓ Designación de los recursos necesarios y apropiados para el desarrollo de los objetivos	
REC01	✓ aprobados estos recursos, se le da disponibilidad a través de un manual de procedimiento bajo la supervisión del consejo directivo	✓ Supervisión del manejo de los recursos por parte de las autoridades siguiendo el control administrativo	
REC02	✓ proyectar las actividades a desarrollar durante el periodo lectivo que conduzcan al manejo de las competencias necesarias para que un estudiante sea promovido durante el proceso escolar	✓ Proyección de las actividades anuales para el desarrollo de las competencias	❖ Organización de procesos académicos institucionales para el desarrollo de las competencias
REC03	✓ estos procesos institucionales se organizan y están incluidos en el Proyecto Educativo Institucional en el	✓ Organización de los procesos educativos a través del Proyecto Educativo	Gestión de la instrucción y del aprendizaje

	aspecto conocido como plan de estudios ✓ plan de estudios que contiene de manera articulada, los contenidos de cada área, su correlación con los estándares básicos de competencia, la metodología y los recursos	Institucional y el Plan de estudios		
REC01	✓ Se constituye un Organismo de control o Comité de Calidad Educativa ✓ se llevan procesos de seguimiento con los departamentos de las diferentes áreas y el Consejo Académico ✓ se les delega funciones a los coordinadores académico para que sean ellos los que direccionen los procesos académicos y les hagan seguimiento para detectar fortalezas, amenazas y debilidades ✓ en común acuerdo plantear estrategias de superación a las diferentes dificultades.	✓ Establecimiento de organismo de control de calidad educativa ✓ Seguimiento de los procesos académicos por parte de las autoridades en sus diferentes niveles y planteamiento de estrategias de superación de las dificultades acordadas	❖ Control pedagógico institucional	
REC02	✓ La normativa no se maneja se respeta es por eso que seguimos las pautas de la normatividad	✓ Seguimiento de pautas de acción legal según valores universales	❖ Valoración axiológica de la normativa legal y política pública	Acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas.
REC01	✓ se siguieron las pautas sanitarias orientadas por el ministerio de la salud a nivel nacional y municipal.			
REC03	✓ nos tocó inicialmente seguimos de las orientaciones emitidas por el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de educación Municipal ✓ se buscaba como fin principal preservar la vida nuestra, la de la familia, y por consiguientes la de los miembros de la comunidad educativa ✓ garantizar el derecho, el acceso y permanencia a la educación de nuestros niños y jóvenes			
REC01	✓ Se debe estar al tanto de la normatividad para no caer en errores administrativos que afecten el buen funcionamiento de la institución	✓ Uso de la normativa legal para el manejo adecuado de los recursos y evitar errores administrativos (Directiva 26 de 2011)	❖ Aplicación consciente de la normativa legal	
REC02	✓ seguimos las pautas de la normatividad para el manejo adecuado de los recursos			
REC03	✓ El Ministerio de Educación Nacional..., crea el documento Orientaciones para la rendición de cuenta del sector educativo, en ese sentido emite la Directiva 26 de 2011.	✓ Conocimiento acerca de la existencia de documentos legales		
REC03	✓ Aprovechando las fortalezas de los miembros de la institución, sus relaciones con los miembros de la comunidad ✓ haciendo de la institución un centro de desarrollo de la comunidad ✓ que la comunidad sienta que las puertas de la institución están abiertas para cualquier reunión o actividad que propenda por el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros del	✓ Apertura de la institución como centro de desarrollo comunal para la mejora de la calidad de vida, empleando las fortalezas de los miembros de la institución y sus relaciones con la comunidad (crear relación productiva)	❖ Proyección a la comunidad, participación y convivencia	Gestión del entorno: creación de la relación con la familia y la comunidad

	entorno. ✓ la escuela puede contribuir con capacitaciones...al interior de la familia puedan fomentar unos valores que permitan la solidez	
REC02	✓ La relación de la institución con el entorno debe ser amigable respetándose los espacios de cada quien y mostrarse siempre dispuesto a recibir la participación de los vecinos, gremios y demás sectores para sacar adelante las metas trazadas	✓ Establecimiento de la relación institución-entorno bajo los valores de amistad, respeto, sinceridad, disposición para la participación en el logro de las metas e implementación de proyectos (Conexión)
REC03	✓ lo que hace de esta diversidad un gran recurso que puede contribuir inclusive en la solución de los problemas que presenta la escuela	
REC01	✓ acercamiento de la comunidad educativa a la institución y esto lo logramos mediante la implementación de proyectos deportivos donde se involucren a padres de familia, ... proyecto de democracia donde la principal finalidad es la participación democrática para el apoyo del proceso educativo escolar.	

Tabla 15

Categoría emergente establecimiento de dirección de acuerdo con los rectores

Sub-categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Acción psico-afectiva sobre el trabajo docente	✓ Fomento de la consciencia sobre la trascendencia e impacto social del docente ✓ Concientización sobre el trabajo docente por vocación de servicio y realización personal	✓ concientizar acerca de la importancia de la labor docente y su impacto en la sociedad ✓ vocación de servicio y de realización personal	REC01
Acción para la consecución del propósito a través del desempeño ético-moral del director	✓ Actuación ética y modelaje de comportamiento moral ✓ Incorporación de la moral en el marco de planificación del contexto institucional ✓ Incidencia del propósito sobre la moral a partir del respeto de las características de la población escolar y comunitaria destacando el alcance de las metas institucionales y personales en función de su participación institucional	✓ Como líder siempre direcciono basándome en la ética tratando siempre de ser ejemplo para mis dirigidos ✓ Un propósito moral debe estar encuadrado dentro del respeto de los diferentes componentes del PEI en especial el sistema de evaluación y promoción institucional y el manual de convivencia ✓ Cualquier propósito que se quiera incida sobre lo moral debe respetar las particularidades de la población escolar y en general de la comunidad educativa, resaltando en la consecución del propósito el alcance de las metas institucionales y personales con relación a su quehacer institucional. ✓ Hay varios aspectos que pongo en práctica con los docentes, como los siguientes: ..., tratarlos con respeto	REC01 REC02 REC03
Establecimiento de metas y objetivos institucionales con fomento de su aceptación	✓ Establecimiento, análisis y mejora de metas en cada período del año lectivo para liderar con el personal adecuado previa motivación para lograrlas en función de los objetivos institucionales ✓ Establecimiento de altas expectativas misional sobre la base de metas en cada período del año lectivo	✓ Las metas de la organización se analizan y perfilan para ser lideradas con el personal adecuado, previa motivación de las metas que se quieren alcanzar y los objetivos institucionales ✓ La búsqueda de la Calidad Educativa es nuestro propósito ✓ sin perder de vista nuestra función misional en materia de calidad, cobertura y pertinencia. ✓ se establecen unas metas para cada período en que se divide el año lectivo	REC01 REC03
Autoevaluación institucional y planes estratégicos situacionales	✓ Realización de la autoevaluación institucional por área de gestión realizada por los miembros de la comunidad educativa con la incorporación del instrumento ministerial y el enfoque inclusivo donde se determinan las necesidades, falencias y debilidades con la confirmación de las pruebas estandarizadas ✓ Fomento y apoyo en la	✓ Realizando un plan de necesidades y de acción, que sale de las autoevaluaciones institucionales, con la presencia de todos los miembros de la comunidad educativa ✓ se aplica proceso de autoevaluación Institucional y se reconfirma con los resultados de las pruebas internas y externas ✓ se preparan temáticas o planes individuales de ajustes razonables (PIAR) para atender los procesos de inclusión.	REC01

	realización de distintos tipos de planes institucionales: de necesidades y de acción con participación colectiva, de mejora y de inclusión	✓ resaltándose los elementos que tras la evaluación deben mejorarse ✓ se hace para cada una de las áreas de gestión lo que se denomina la autoevaluación institucional ✓ se realiza mediante un instrumento emanado por el Ministerio de Educación Nacional ✓ se determina las falencias y debilidades que conducen en la formulación de un plan de mejoramiento	REC02 REC03
Planificación institucional basada en proyectos	✓ Evaluación, diseño y organización de planes institucionales y de áreas específicas	✓ En los espacios destinados para la planeación institucional se evalúan, se planea, y se organizan los planes a nivel institucional y de áreas específicas	REC02
	✓ Incorporación de los procesos institucionales en el plan de estudios del Proyecto Educativo Institucional	✓ estos procesos institucionales se organizan y están incluidos en el Proyecto Educativo Institucional en el aspecto conocido como plan de estudios	REC03
Fomento del Gobierno escolar	✓ Favorece la participación y toma de decisión respetando las instancias respectivas	✓ acercamiento de la comunidad educativa a la institución y esto lo logramos mediante la implementación de...proyecto de democracia donde la principal finalidad es la participación democrática para el apoyo del proceso educativo escolar.	REC01

Tabla 16

Categoría emergente desarrollo de personas de acuerdo con los rectores

Sub-categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
❖ Motivación al logro	✓ Motivación en cada estamento ✓ Persuasión para la búsqueda permanente de las altas expectativas	✓ motivación como pilar fundamental en cada estamento ✓ hemos utilizado en todos los procesos la persuasión y la búsqueda permanente de la Calidad Educativa en todas las áreas	REC01
		✓ motivándolos en el ejercicio de la docencia para alcanzar las metas esperadas	REC01
✓ Construcción del conocimiento y desarrollo de las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización	✓ Establecimiento de la relación entre metas y conocimiento ✓ Desarrollo de conocimiento y habilidades sobre la base de las emociones positivas para la consecución de metas	✓ vínculo entre el conocimiento y la realización de las metas institucionales, sin el primero es imposible plantear caminos que conduzcan a las metas planeadas	REC02
		✓ el conocimiento genera habilidades.	REC02
		✓ el desarrollo de emociones positivas hacia el aprendizaje y el conocimiento, lo cual favorece en un entorno escolar o en cualquier organización que sus integrantes puedan desarrollar conocimiento y habilidades, que les permiten no solo conseguir sus metas personales sino también las que se traza la organización a que pertenecen.	REC03
Potenciar las capacidades del liderazgo resiliente	✓ Promoción del compromiso y la resiliencia para la consecución de metas institucionales ✓ Fomento de la resiliencia, la autoconfianza y el aprendizaje	✓ el compromiso por sí solo genera el entendimiento de que lo proyectado no siempre resulta como lo planeamos, lo hace emerger la resiliencia en quien tiene bien arraigado el compromiso en la realización de las metas institucionales ✓ el compromiso genera resiliencia, son inseparables	REC02
		✓ La resiliencia hace a las personas mucho más seguras consigo misma y esto facilita el aprendizaje y el desarrollo de emociones positivas hacia el aprendizaje y el conocimiento	REC03
Formación permanente del docente y metas de desarrollo profesional	✓ Evaluación de las necesidades, formación permanente y planteamiento de metas para el desarrollo profesional por exigencia social ✓ Fomento de los espacios de socialización, formación y desarrollo profesional dentro de la institución	✓ aplican encuestas y consultas direccionadas a buscar necesidades de aprendizaje ✓ poner en práctica los procesos de formación y desarrollo profesional	REC01
		✓ Nuestra sociedad... nos obliga a una formación permanente y a plantearnos metas necesarias para un buen desarrollo profesional ✓ el día a día nos exige estar en constante mejora	REC02
		✓ los programas de formación que pocas veces son promocionados por el Estado, sino que son logrados acosta por el mismo profesorado ✓ espacios a los docentes para que	REC01

	socialicen propuestas que ellos quieran desarrollar y así pongan en prácticas sus conocimientos al servicio de la comunidad educativa
	✓ Los programas de formación y desarrollo profesional le deben servir a quienes lo adelanta, para que con su conocimiento especializado puedan contribuir a la consecución de metas de aprendizaje en los entornos escolares, ya sea contribuyendo a la capacitación de los colegas docentes y llevando a la practica el cúmulo de conocimiento

Tabla 17

Categoría emergente rediseño de la organización de acuerdo con los rectores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Creación de las condiciones de trabajo	✓ Uso de perfiles profesionales para ubicar al docente en el área de su formación y mayor desempeño, asignar funciones, aprovechar el potencial laboral y productivo	✓ ubicarlos en las áreas de acuerdo a sus perfiles, para que se encuentren en el lugar correcto y a gusto	REC03
		✓ Es muy importante analizar los perfiles del personal y asignar funciones relacionadas con su mayor desempeño y formación, para buscar explotar así su mayor potencial laboral y productivo	REC01
	✓ Gestión y procura de las condiciones óptimas de trabajo, de las herramientas y recursos necesarios para realizarlo.	✓ darles las herramientas necesarias para realizar su trabajo y evitar por todos los medios que no haya una justificación para no asumir compromisos, alentar a cada uno de los miembros de la comunidad educativa para la consecución de sus metas, ofreciéndole oportunidades de crecimiento y brindándole actividades de integración.	REC03
		✓ gestiono continuamente ante las autoridades competentes recursos para la mejora institucional, para que hallan condiciones de trabajo óptimas como son el alcance a las tecnologías, materiales didácticos, para alcanzar en los docentes una gran motivación	REC01
		✓ que estas condiciones incidan de manera positiva en el desarrollo de su quehacer pedagógico y alcanzar el desarrollo máximo de sus capacidades profesionales.	
		✓ no se tienen las condiciones ideales más que todo cuando lo vemos desde las condiciones locativas	REC02
Convivencia y manejo de conflictos	✓ Coordinación y organización de los procesos académicos y administrativos en contingencia por concertación de las diferentes perspectivas	✓ en el caso de las dificultades presentadas por el COVID – 19, ..., direccioné los procesos mediante la concertación desde diferentes tipos de vista	REC01
		✓ se organizaron horarios de trabajo de manera virtual para estudiantes, docentes y padres de familia	
	✓ Mejora de las relaciones interpersonales a través del respeto, trabajo en equipo, diálogo permanente y concertación	✓ hay elementos que se intentan compensen lo anterior; como las buenas relaciones, el trabajo en equipo, el dialogo permanente y acciones que mejoren las relaciones interpersonales	REC02
		✓ ...se logra ..., mediante el respeto	REC03

		a cada uno de los miembros de la organización y ...el diálogo y la concertación	
	✓ Fomento del logro del buen clima laboral sobre la base de los valores, los derechos y las buenas relaciones interpersonales en función de los objetivos institucionales	✓ Propender por las buenas relaciones interpersonales ✓ Mantener las buenas relaciones interpersonales... entre todos los estamentos de la comunidad educativa ✓ Hay condiciones necesarias para tener un buen clima escolar, y algunas dependen directamente de condiciones de convivencia escolar	REC01 REC02
		✓ mantener un buen clima laboral, teniendo como eje principal el respeto a la persona, respetar sus derechos ✓ Un buen clima laboral es fundamental para el logro de los objetivos institucionales	REC03
	✓ Manejo del conflicto que contribuya al mantenimiento favorable del ambiente y de las relaciones personales mediante el respeto, el trámite de las diferencias, el diálogo y la concertación	✓ concertar y conciliar aquellas situaciones que puedan propiciar fricciones y malentendidos que puedan deteriorar las relaciones interpersonales. ✓ ...se logra ..., mediante el trámite de las diferencias	REC03
		✓ Resolver situaciones que generen inconformidad...para mantener el mejor de los ambientes.	REC02
Construir una cultura colaborativa	✓ Generación de la comunicación efectiva y permanente con la comunidad educativa	✓ Es importante estar en continua comunicación con el Consejo Directivo y todas las organizaciones de padres de familia y estudiantes ✓ generar un ambiente de...comunicación eficiente con toda la comunidad educativa	REC01
	✓ Organización y conformación de equipos de trabajo colaborativos con roles definidos en proyectos interdisciplinarios que permitan generar aportes	✓ Durante las semanas de jornadas Institucionales, se conforman equipos de trabajo ✓ trabajando los diferentes proyectos de forma interdisciplinaria, ✓ ...se constituyen equipos por conjunto de grados y áreas, dinamizados por Magister ✓ Se logra el trabajo colectivo y sobre todo una gran motivación ✓ los integrantes de cada equipo hacen sus aportes para el desarrollo de los diferentes proyectos tanto académicos, deportivos y culturales	REC01
		✓ definir los roles claramente y lo importante de los aportes brindados por cada integrante del equipo ✓ se fomenta las relaciones de colaboración	REC02
	✓ Generación del compromiso de participación de los actores de la comunidad educativa	✓ estipulan compromisos de participación en todos los departamentos ✓ se ilustra a todos los miembros de la comunidad educativa y de esta manera generar compromisos en todos los estamentos Institucionales	REC01

		que garanticen la permanente participación activa de todos los actores de la comunidad educativa	
		✓ se arraiga el compromiso de cada uno de los participantes en la toma de decisiones, en la adopción de propuestas o en la solución de cualquier tipo de problemática	REC02
Fomento del liderazgo distribuido	✓ Ejercicio del liderazgo democrático distribuido en los diferentes estamentos institucionales que procuran mejores prácticas y adecuado clima de trabajo	✓ constituidos por departamentos en las diferentes áreas del conocimiento, lideradas por un docente y un equipo de profesores	REC01
		✓ practicar un liderazgo democrático, ...sin perder la autoridad como representante legal de la institución es muy fundamental para lograr un clima adecuado de trabajo.	
		✓ el equipo directivo lidera las acciones que pretenden mejores prácticas	REC02
Establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre las instituciones educativas	✓ Establecimiento de la relación interinstitucional para la generación de espacios pedagógicos que permitan la presentación, intercambio y socialización de experiencias significativas, prácticas y culturales con el fin de lograr los objetivos comunes	✓ se generan espacios pedagógicos para presentar y socializar experiencias significativas exitosas, en las cuales invitamos a otras instituciones educativas como Ferias de la ciencia, Concursos de matemáticas, Ferias de Emprendimiento, Festival de Teatro, encuentros Culturales y deportivos entre otras.	REC01
		✓ relación en doble sentido, que a la final conduce a beneficio de todas las partes	REC02
		✓ intercambio de experiencias significativas, prácticas y cultura institucional, pueden constituirse en un buen insumo que permita la conformación de redes colaborativas" para "la consecución de los objetivos institucionales	REC03
	✓ Reconocimiento de las necesidades propias y de otras instituciones con el fin de presentar mecanismos para su abordaje	✓ Conociendo las necesidades de otras instituciones se puede contribuir de forma asertiva para ayudar a disminuir esas necesidades que tienen otras instituciones y proponer mecanismos para abordar las situaciones de necesidad	REC02
		✓ otras instituciones conozcan nuestra realidad y necesidades	

Tabla 18

Categoría emergente medición y seguimiento de los avances educativos de acuerdo con los rectores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Evaluación y rendición de cuentas	✓ Medición de los resultados de la educación, abarcando procesos de inclusión social y siguiendo las orientaciones ministeriales ✓ Rendición de cuentas periódicas a la comunidad educativa para presentar logros y resultados en los procesos educativos, los logros y avances en materia de inversión y mejoramiento institucional y las ejecuciones en cada área de gestión ✓ Publicación y difusión de la rendición de cuenta a través de estrategias de comunicación institucional físicas y virtuales ✓ Transparencia y acceso a la información de manera proactiva (Transparencia activa)	✓ ...medir... los resultados de la Educación ✓ evaluación Formativa y humanizada que permita y recoja los procesos de inclusión social. ✓ la rendición de cuentas es un proceso de control que nos permite presentar resultados y logros en los procesos educativos ✓ No solo se dan a conocer en que se invirtieron los recursos sino también los logros y avances en materia de inversión y mejoramiento institucional. ✓ se publica el documento de rendición de cuenta en un sitio visible de la institución, todo lo anterior para generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad educativa. ✓ rendición de cuenta de estos recursos utilizo siempre la difusión a través de los diferentes medios de comunicación, como son las redes sociales, página web de la institución, emisora estudiantil ✓ se publica el documento de rendición de cuenta en un sitio visible de la institución ✓ generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad educativa	REC01
		✓ Tanto la evaluación, como la rendición de cuentas deben ser reales, sinceras y puntuales resaltándose los elementos que tras la evaluación deben mejorarse.	REC02
		✓ Periódicamente, una vez por semestre, hago rendición de cuenta a la comunidad educativa presentando las ejecuciones en cada una de las áreas de gestión, mostrando las fortalezas y debilidades con el fin de reafirmar las acciones en el cual nos va bien y corregir todas aquellas acciones en que nos va mal ✓ El ministerio de educación Nacional, ..., crea el documento Orientaciones para la rendición de cuenta del sector educativo, ...emite la Directiva 26 de 2011 ✓ La rendición de cuenta es el proceso en el cual las administraciones públicas del orden nacional y territorial y los servidores públicos comunican, explican y	REC03

		argumentan sus acciones a la sociedad. ✓ la rendición de cuenta va más allá de lo relacionado con el manejo de los recursos del establecimiento educativo y en particular de los fondos de servicio educativos se deben abordar tanto los aspectos financieros como los demás temas relacionados con la gestión del establecimiento y sus resultados frente a la prestación del servicio educativos.	
Seguimiento al proceso de autorregulación	Seguimiento del plan de mejora el cual es producto de la evaluación	✓ hacer seguimiento a los resultados de la Educación	REC01
		✓ Se debe proponer un seguimiento posible al plan de mejora que se genera tras toda evaluación sin esto la evaluación sería letra muerta	REC02

Tabla 19

Categoría emergente gestión de la contingencia de acuerdo con los rectores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Apoyo al liderazgo distribuido contingente	✓ Conformación de equipos de trabajo y distribución de liderazgo en tareas específicas	✓ se conforman equipos de trabajo liderados por personal previamente seleccionado, para realizar diagnósticos, identificar problemas y aplicar estrategias de solución en medio de la contingencia y de la adversidad.	REC01
Necesidades desentendidas por autoridades locales	✓ Situación de contingencia permanente por factor político local ✓ Falta de respuesta de las autoridades locales por lo que la resolución de situaciones contingentes queda de parte de las autoridades institucionales	✓ las autoridades locales nos han colocado en un estado de contingencia permanente ✓ Las gestiones ante las autoridades locales no tienen eco, por lo que los estamentos del gobierno escolar se convierten en ejes fundamentales para enfrentar estas situaciones	REC02
Capacidad de innovación y adaptación	✓ Innovación de procesos y estrategias y adaptación al cambio	✓ ya que fueron momentos difíciles sobre todo para el campo de la educación, tuvimos que reinventar los procesos, incluyendo estrategias flexibles ✓ otro aspecto fundamental fue la reestructuración de contenidos académicos acorde al tiempo para la implementación de la educación remota.	REC01
Estrategia para el manejo de situaciones contingentes	✓ Apoyo de la comunidad educativa para situaciones contingentes	✓ rodearnos de toda la comunidad educativa para manejar las situaciones que se generan y se pueden considerar contingencias (falta de gobernabilidad, falta de materiales de apoyo, falta de personal de vigilancia, falta de personal de aseo).	REC02
	✓ Inclusión de la modalidad remota y apropiación de las TIC como herramienta principal para el trabajo pedagógico	✓ Las tecnologías se convirtieron en nuestra herramienta prioritaria	REC01
		✓ buscar obviamente las mejores estrategias pedagógicas que mejor se adaptaron a los contextos de nuestros niños y sus familias, la conectividad fue una herramienta vital, para la información de ambas vías.	REC03

Tabla 20

Categoría emergente acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas de acuerdo con los rectores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Valoración axiológica de la normativa legal y política pública	✓ Seguimiento de pautas de acción legal según valores universales	✓ La normativa no se maneja se respeta es por eso que seguimos las pautas de la normatividad	REC02
		✓ se siguieron las pautas sanitarias orientadas por el ministerio de la salud a nivel nacional y municipal.	REC01
		✓ nos tocó inicialmente seguirnos de las orientaciones emitidas por el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de educación Municipal	REC03
		✓ se buscaba como fin principal preservar la vida nuestra, la de la familia, y por consiguientes la de los miembros de la comunidad educativa ✓ garantizar el derecho, el acceso y permanencia a la educación de nuestros niños y jóvenes	
Aplicación consciente de la normativa legal	✓ Uso de la normativa legal para el manejo adecuado de los recursos y evitar errores administrativos (Directiva 26 de 2011)	✓ Se debe estar al tanto de la normatividad para no caer en errores administrativos que afecten el buen funcionamiento de la institución	REC01
		✓ seguimos las pautas de la normatividad para el manejo adecuado de los recursos	REC02
	✓ Conocimiento acerca de la existencia de documentos legales	✓ El Ministerio de Educación Nacional..., crea el documento Orientaciones para la rendición de cuenta del sector educativo, en ese sentido emite la Directiva 26 de 2011.	REC03

Tabla 21

Categoría emergente administración de recursos estratégicos de acuerdo con los rectores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Estrategia financiera situacional	✓ Generación de ambiente de comunicación eficiente, socialización y transparencia de la inversión de recursos	✓ Es importante estar en continua comunicación con el Consejo Directivo y todas las organizaciones de padres de familia y estudiantes, socializando la inversión de recursos antes de ejecutarlos ✓ generar un ambiente de transparencia y comunicación eficiente con toda la comunidad educativa.	REC01
	✓ Priorización concertada de necesidades y problemáticas para la inversión de los recursos según posibilidades de solución y en la búsqueda de impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes	✓ invirtiendo en prioridades concertadas por el capital humano quienes son los que están directamente relacionados con las necesidades de la institución ✓ proponen la consecución de mejora en la planta física como también...de materiales didácticos que puedan inferir (<i>sic</i>) de manera positiva en el buen rendimiento estudiantil	REC02
		✓ los recursos se invierten priorizando las necesidades de la institución visualizando que problemáticas se pueden solucionar con dichos recursos para que se dé un impacto positivo en el desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes.	REC01
	✓ Regulación de los escasos recursos tecnológicos y financieros administrados para el funcionamiento anual de la institución	✓ los recursos financieros son pocos y se regulan de tal manera que alcancen para el funcionamiento durante el año escolar.	REC02
		✓ Los recursos tecnológicos son casi inexistentes	REC02
Designación, manejo y supervisión de los recursos para la consecución de los objetivos	✓ Manejo eficiente de los recursos humanos de la institución educativa y de la localidad	✓ El personal docente y administrativo se maneja de tal manera que se dé la máxima eficiencia posible respetando los tiempos destinados a la atención escolar. ✓ El recurso que considero estratégico es el personal docente y administrativo unido al recurso locativo	REC02
		✓ administración eficiente de estos recursos	REC03
	✓ Designación de los recursos necesarios y apropiados para el desarrollo de los objetivos	✓ se hace necesario tener muy presente la visión misión y objetivos institucionales para destinar los recursos necesarios y apropiados para desarrollar estos objetivos.	REC03
	✓ Supervisión del manejo de los recursos por parte de las autoridades siguiendo el control administrativo	✓ aprobados estos recursos, se le da disponibilidad a través de un manual de procedimiento bajo la supervisión del consejo directivo	REC01

Tabla 22

Categoría emergente diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo de acuerdo con los rectores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Promoción de la construcción, organización y coordinación permanente del currículo de acuerdo con el contexto	✓ Apoyo a la organización de los programas académicos y, de los procesos de evaluación y promoción escolar para alcanzar las metas	✓ delimitando los programas académicos, como también los procesos de evaluación y promoción escolar para poder alcanzar las metas de desarrollo institucional.	REC01
	✓ Fomento de la construcción del currículo equitativo dirigido a la formación del ciudadano, que responda al entorno sobre la base de la visión compartida y atienda a la diversidad	✓ Nuestra visión nos muestra caminos que ayudan a construir un currículo propio de nuestro entorno ✓ construir un currículo especial que considere la inclusión estaría mostrando una exclusión al no manejarse un currículo para todos sin importar la raza, el género, los gustos, el físico ✓ El currículo debe perseguir en esencia la formación del ciudadano que visionamos.	REC02
Organización curricular y pedagógico-didáctica de acuerdo con el contexto	✓ Orientación de la flexibilización curricular y del proceso de adaptación a diferentes entornos con atención a las necesidades de la comunidad	✓ reestructuración de contenidos académicos acorde al tiempo para la implementación de la educación remota	REC01
		✓ El currículo está en observación permanente, y es modificable de acuerdo a las necesidades de la comunidad	REC02
	✓ Organización y actualización curricular y de los procesos educativos	✓ organizan las mallas curriculares y los procesos pedagógicos ✓ Esta organización se efectúa al inicio de cada año escolar donde se hacen las respectivas actualizaciones como también recomendaciones a seguir en el proceso educativo	REC01
		✓ buscar...las mejores estrategias pedagógicas que mejor se adaptaron a los contextos de nuestros niños y sus familias	REC03
Organización de las prácticas de aula según la visión institucional y el currículo	✓ Prácticas de aula asociadas a la filosofía institucional en función del currículo establecido ✓ Direccionamiento de las acciones por parte de las autoridades que pretenden mejores prácticas de aula y provoquen mejores desempeños escolares	✓ Las prácticas de aula son procesos relacionados con la visión institucional, direccionadas y planeadas según el currículo establecido ✓ el equipo directivo lidera las acciones que pretenden mejores prácticas que redundan en los mejores desempeños escolares,	REC02

Tabla 23

Categoría emergente gestión de la instrucción y del aprendizaje de acuerdo con los rectores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Organización de procesos académicos institucionales para el desarrollo de las competencias	✓ Proyección de las actividades anuales para el desarrollo de las competencias	✓ proyectar las actividades a desarrollar durante el periodo lectivo que conduzcan al manejo de las competencias necesarias para que un estudiante sea promovido durante el proceso escolar	REC02
	✓ Organización de los procesos educativos a través del Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Estudios	✓ estos procesos institucionales se organizan y están incluidos en el Proyecto Educativo Institucional en el aspecto conocido como plan de estudios ✓ plan de estudios que contiene de manera articulada, los contenidos de cada área, su correlación con los estándares básicos de competencia, la metodología y los recursos	REC03
Control pedagógico institucional	✓ Establecimiento de organismo de control de calidad educativa ✓ Seguimiento de los procesos académicos por parte de las autoridades en sus diferentes niveles y planteamiento de estrategias de superación de las dificultades acordadas	✓ Se constituye un Organismo de control o Comité de Calidad Educativa ✓ se llevan procesos de seguimiento con los departamentos de las diferentes áreas y el Consejo Académico ✓ se les delega funciones a los coordinadores académico para que sean ellos los que direccionen los procesos académicos y les hagan seguimiento para detectar fortalezas, amenazas y debilidades ✓ en común acuerdo plantear estrategias de superación a las diferentes dificultades.	REC01

Tabla 24

Categoría emergente gestión del entorno: creación de la relación con la familia y la comunidad de acuerdo con los rectores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Proyección a la comunidad, participación y convivencia	✓ Apertura de la institución como centro de desarrollo comunal para la mejora de la calidad de vida, empleando las fortalezas de los miembros de la institución y sus relaciones con la comunidad (crear relación productiva)	✓ Aprovechando las fortalezas de los miembros de la institución, sus relaciones con los miembros de la comunidad ✓ haciendo de la institución un centro de desarrollo de la comunidad ✓ que la comunidad sienta que las puertas de la institución están abiertas para cualquier reunión o actividad que propenda por el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros del entorno. ✓ la escuela puede contribuir con capacitaciones...al interior de la familia puedan fomentar unos valores que permitan la solidez	REC03
	✓ Establecimiento de la relación institución-entorno bajo los valores de amistad, respeto, sinceridad, disposición para la participación en el logro de las metas e implementación de proyectos (Conexión)	✓ La relación de la institución con el entorno debe ser amigable respetándose los espacios de cada quien y mostrarse siempre dispuesto a recibir la participación de los vecinos, gremios y demás sectores para sacar adelante las metas trazadas ✓ lo que hace de esta diversidad un gran recurso que puede contribuir inclusive en la solución de los problemas que presenta la escuela	REC02 REC03
		✓ acercamiento de la comunidad educativa a la institución y esto lo logramos mediante la implementación de proyectos deportivos donde se involucren a padres de familia, ... proyecto de democracia donde la principal finalidad es la participación democrática para el apoyo del proceso educativo escolar.	REC01

Tabla 25

Integración de las categorías emergentes relacionadas con las acciones que caracterizan las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director de acuerdo con las respuestas de los docentes y coordinadores

Sujetos Participantes	Unidad de Análisis	Propiedades	Subcategorías	Categorías
DOC803	-el contexto no facilita este proceso -el hecho de que muchos jóvenes del colegio se encuentran en vulnerabilidad, estratos bajos, zonas definidas, es de pronto una garantía a los resultados - muchos de estos estudiantes que están en esta situación lo que quieren es como salir adelante y estos factores de pobreza y de su entorno genera un compromiso con ellos mismos, con la familia -un compromiso que se asume en conjunto tanto de los estudiantes como nosotros los docentes, la institución también asume el compromiso, les da las garantías a los estudiantes, les ofrece aquellas herramientas didácticas pedagógicas, como también orientaciones psicológicas que les permitan a los jóvenes salir adelante.	-Conocimiento de las condiciones económicas y sociales de la población estudiantil para planificar acciones psicológicas y didácticas de superación	Relaciones con el entorno para coordinar esfuerzos en la consecución de los objetivos institucionales	Rediseño de la organización
COO602	-el conocimiento de la población en relación con las condiciones socioeconómicas de la misma, como también el grupo social en que se desarrolla, la calidad de vida de las familias y el nivel de educación de los padres			
COO501	-la gestión que se adelante ante las autoridades educativas y ante las asociaciones de padres de familia y comunales para la mejora de la institución educativa en su entorno.	-Gestión ante los diferentes estamentos para la mejora de la institución educativa		
DOC702	-encuentros interinstitucionales, encuentros de pares, y otros que siempre se encaminan hacia el mejoramiento de la calidad académica.	-Establecimiento de la relación interinstitucional para la generación de espacios pedagógicos que permitan la presentación, intercambio y socialización de experiencias significativas, prácticas y culturales con el fin de lograr los objetivos comunes	❖ Establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre las instituciones educativas	
DOC904	El director puede garantizar esta formación a través de espacios pedagógicos e intercambio de saberes con otras instituciones.			
DOC702	-El ambiente de trabajo es el pilar fundamental para fortalecer la motivación del trabajador, una buena relación con los compañeros de trabajo permite al trabajador aumentar la productividad, y esto efectivamente se verá reflejado en la mejora del rendimiento estudiantil.	-Fomento del buen clima laboral sobre la base de los valores y las buenas relaciones interpersonales en función de los objetivos institucionales que fortalezca la motivación,	Convivencia y manejo de conflictos	

	-Un docente con un ambiente laboral asertivo será un docente con un gran potencial en su creatividad para mejorar notablemente la didáctica en las diferentes áreas.	aumente la productividad y mejore el desempeño docente	
COO501	-Aunque la relación no es directamente proporcional, si es evidente que en donde haya mejores condiciones laborales, buenos ambientes escolares y un clima de buenas relaciones entre los docentes, el rendimiento laboral y profesional será más provechoso para el rendimiento de los docentes y por ende de los estudiantes.		
DOC401	- para llevar a cabo el buen desarrollo de sus actividades pedagógicas se organiza por comités, uno de ellos es el comité de bienestar lo cual se encarga de organizar un cronograma de fechas de cumpleaños de docente, directivos y personal administrativo para resaltar y compartir de manera sana, armónica y de respeto para fortalecer la amistad, el compañerismo.		
COO602	- el clima escolar del centro está determinado por los niveles de convivencia, y estos a su vez están relacionados con el cumplimiento de las normas del manual de convivencia.	-Fomento del cumplimiento del manual de convivencia	
DOC702	- Se apoya en la realización de reuniones de comunidades de aprendizajes, mesas de trabajo cuyo eje central son la superación de barreras en el proceso académico, ..., encuentros de pares, y otros que siempre se encaminan hacia el mejoramiento de la calidad académica.	-Gestión y apoyo a las actividades académicas para el mejoramiento de la calidad educativa	Creación de las condiciones de trabajo
COO501	-El director debe liderar jornadas pedagógicas y comunidades de aprendizajes, esto proyectado en las semanas institucionales donde se plasman los proyectos y propuesta para desarrollar en año lectivo.		
COO602	-Jornadas pedagógicas, los grupos de estudio por área de conocimiento, los círculos de calidad, heteroevaluación de los planes de área entre pares.		
DOC803	- el director desempeña un papel fundamental bien sea en el direccionamiento de comunidades de aprendizaje o el funcionamiento de los departamentos, -el director apoya estos procesos en liderar la logística, aportando ideas pedagógicas, discutiendo democráticamente todos los proyectos y programas que se van a desarrollar durante el año lectivo, también el director lidera el seguimiento a estas propuestas a través de reuniones o	-Gestión de los procesos académicos y administrativos (dirección, organización, planificación, seguimiento y evaluación) siguiendo la normativa legal vigente y las tendencias pedagógicas	

	bien sea en las semanas institucionales donde se realiza la evaluación institucional direccionada por la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN).			
COO501	-El buen director siempre está a la vanguardia, informándose bien de las nuevas directrices del Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de educación Municipal, como también de las nuevas tendencias pedagógicas publicadas por la comunidad científica en aspectos educativos.			
COO602	-Identificación de fortalezas y potencialidades del cuerpo docente para mejor desempeño laboral -ubicar a cada uno donde puede desarrollar mucho mejor sus destrezas y capacidades.	-Uso de perfiles profesionales para ubicar al docente en el área de su formación y mayor desempeño, asignar funciones, aprovechar el potencial laboral y productivo		
DOC803	-estas comunidades de aprendizajes o departamentos por áreas gozan de cierta autonomía para planear y ejecutar los diferentes proyectos, sin dejar de lado los lineamientos del Ministerio de Educación como son los estándares por competencia y los Derechos Básicos de Aprendizajes (DBA).	-Fomento de autonomía departamental o de las comunidades de aprendizaje para la planificación y ejecución de proyectos según los lineamientos curriculares		
COO602	-Saber trabajar en equipo con la comunidad educativa,	-Trabajo en equipo	Construir una cultura colaborativa	
DOC803	-Importancia de la estructuración del currículo al inicio de cada año lectivo bajo la dirección de los diferentes departamentos por área -Trabajamos en equipo a la formulación de un nuevo plan, a la organización de nuevas estrategias,	-Trabajo en equipo en la formulación del Diseño Curricular, planes y estrategias		
DOC401	-La planeación definida en nuestro currículo la vinculamos con las políticas educativas... mediante previas socializaciones con los diferentes grupos de apoyos de la institución educativa	-Socialización de actividades en grupos de apoyo institucionales		
DOC401	- se busca la participación activa de los padres de familias en cuanto a la colaboración en la parte académica de sus hijos y también que ellos se apropien de las diferentes problemáticas que se puedan presentar en la institución y que puedan afectar el rendimiento estudiantil.	-Fomento de la participación de los padres de familia en la realización de actividades académicas y en los problemas institucionales		
DOC803	-En nuestra institución el directivo docente actúa bajo la normatividad, es decir bajo la legislación educativa colombiana para no caer en procedimientos errados que más tarde vayan a traer consecuencias negativas para el personal docente y comunidad educativa.	-Actuación de las autoridades según normativa (legislación educativa colombiana)	Desempeño regulado legalmente	Acatamiento y respecto por las leyes y políticas educativas

COO501	- Un director que tenga claridad política es capaz de comprender los procesos pedagógicos que se establecen en la normatividad y tratar de escoger lo mejor de dichas normas que se orienten a los procesos en el aula,	-Claridad política para comprender los procesos pedagógicos que están normados y seleccionar lo mejor de la norma en función de los procesos en el aula	Aplicación consciente de la política educativa y la normativa
DOC803	-En lo profesional el director orienta los procesos académicos bajo un liderazgo democrático y dialógico, esto conlleva que nosotros los docentes estemos motivados a intervenir en los procesos pedagógicos, por ejemplo, los cursos PREICFES son liderados por docentes, nosotros tenemos un grupo que años tras años gestionamos la consecución de materiales, el talento humano, la realización en sí de la prueba.	-Orientación de los procesos académicos los cuales conducen a la motivación del docente en liderar, intervenir y gestionar en los procesos evaluativos estandarizados	Motivación al logro Desarrollo de personas
DOC401	- La cualificación integral ha sido una constante en la última década, el liderazgo de los directivos establece un constante impulso y motivación para canalizar o crear oportunidades de mejoramiento profesional.	-Establecimiento del impulso y la motivación para canalizar o crear oportunidades de mejoramiento profesional	
DOC702	-El director garantiza la formación profesional creando espacios para que cada docente pueda crecer en todos los ámbitos, para que se refleje en la mejora de la calidad académica.	-Creación de espacios institucionales para el crecimiento personal, profesional y laboral reflejándose en la mejora de la calidad académica	Garantía de la formación permanente del docente
COO602	-Abrir espacios para orientaciones sostenidas. Como inquietar e inducir a la búsqueda de nuevas estrategias pedagógicas que faciliten el aprendizaje.		
DOC803	-los directores en las instituciones cumplen un factor fundamental para que la formación profesional de los docentes se facilite. -el director puede buscar permanentemente información de los diferentes programas que ofrecen las universidades, programar jornadas pedagógicas que apunten a la información de programas de especialización, maestría o doctorado y mantener la cordialidad con los docentes buscándole el espacio de los permisos para que el docente pueda capacitarse	-Facilitación de la formación profesional de los docentes, incluyendo la búsqueda y divulgación permanente de la información sobre los diferentes programas que ofertan las universidades y del espacio de los permisos para que puedan capacitarse	
COO602	-El director puede facilitar permisos o redistribución de tiempos que le permitan a los docentes hacer estudios avanzados.		
DOC904	-El director puede garantizar esta formación a través de espacios pedagógicos e intercambio de saberes con otras instituciones.	-Garantía de la formación a través de espacios pedagógicos e intercambio de saberes con otras instituciones.	

COO501	-En cuanto a la formación de docentes, los rectores o directores a través de sus organizaciones deben proponer en los planes de desarrollo de los entes territoriales el capítulo de formación docente.	-Propuesta del capítulo de formación docente en los planes de desarrollo de los entes territoriales		
DOC803	-El director convoca al consejo académico que es la máxima instancia de la institución y este estamento aprueba todas estas iniciativas que ya son institucionales.	-Favorece la participación y toma de decisión respetando las instancias respectivas	Fomento del gobierno escolar	Establecimiento de dirección (Direccionamiento estratégico)
DOC401	la institución educativa siempre busca que la comunidad educativa sea consciente de la importancia de la educación para sus hijos, esto se hace a través de proyectos institucionales, como por ejemplo el desarrollo del proyecto de democracia de manera interdisciplinaria, con esto se busca la participación activa de los padres de familias en cuanto a la colaboración en la parte académica de sus hijos y también que ellos se apropien de las diferentes problemáticas que se puedan presentar en la institución y que puedan afectar el rendimiento estudiantil			
DOC904	-la diligencia, es un factor decisivo para tomar decisiones que mejoren el rendimiento académico	-Diligencia y capacidad de tomar decisiones	Gestión estratégica	
COO602	-Un líder que esté informado y formado puede conducir la institución de mejor manera, podrá orientar, guiar, acompañar y liderar los eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diversos aspectos. De lo contrario, <u>la institución no tendrá brújula, y será como un barco a la deriva.</u>	-Gestión, orientación, acompañamiento y seguimiento de los eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diferentes ámbitos institucionales		
COO501	-si es un buen profesional hacer un seguimiento continuo en forma concertada para convertir las dificultades en fortalezas.			
DOC401	-prioridades definidas -Establecer un PEI, con legitimidad e identidad contextual, establece el horizonte, con el cual se articula un enfoque pedagógico que se integra a múltiples enfoques diversos	-Establecimiento de metas	de	Consecución de los objetivos
COO501	-las metas se definen mediante la concertación de los diferentes estamentos de la institución como son Consejo académico, Consejo directivo etc.			
COO501	-La manera de incentivar la consecución de estas metas es dirigir mediante un liderazgo democrático aceptando la postulación de diferentes planteamientos, luego discutirlos de forma razonable y propender para llegar a un acuerdo de la forma más adecuada se puede trabajar para poder alcanzar las metas propuestas.	-Incentivo para la consecución de las metas mediante un liderazgo democrático		

COO602	<u>-el que no sabe unir a la comunidad entorno a una meta, esparcirá sus potencialidades, haciendo de su institución un mar de confusión.</u>	-Integración de la comunidad en torno a una meta, concentrando sus potencialidades, con claridad y precisión		
DOC803	- a veces los rectores están siendo investigados por los entes de control por la mala aplicabilidad de la normativa, en el manejo de los recursos de la institución, esto también genera un mal clima laboral con los docentes y trae como consecuencia afectación en el rendimiento estudiantil.	- Mala praxis administrativa del rector por incorrecta aplicabilidad de la normativa en el manejo de los recursos genera un mal clima laboral con los docentes y consecuentemente afecta el rendimiento estudiantil	Orientación de la acción directiva a través del propósito con carácter moral	
COO602	- nivel de experticia en la administración y manejo de recursos,	-Experiencia en la administración y manejo de recursos	Estrategia financiera situacional	Administración de recursos estratégicos
DOC401	-el rector desempeña una buena gerencia, como es la oportuna gestión y manejo de recursos financieros para mantener en óptimas condiciones las sedes alternas y la sede principal, todo esto con la participación de los diferentes estamentos institucionales, principalmente el consejo directivo.	-Oportuna gestión y manejo de recursos financieros para mantener en óptimas condiciones las diferentes sedes con participación de los distintos estamentos institucionales		
DOC401	-Pertinencia y conocimiento constante y personalizado de todas las necesidades del recurso humano, para relacionarlas con los procesos de funcionamiento, infraestructura y logística general.	-Conocimiento de las necesidades del recurso humano y su relación con los procesos de funcionamiento, infraestructura y logística general.	Evaluación de necesidades del recurso humano y su relación con los diferentes ámbitos de la institución educativa	
DOC401	- la revisión del currículo y la evaluación permanente, factor establecido desde la línea directiva y compromiso asumido por los integrantes de la comunidad.	-Revisión del currículo y evaluación permanente como línea directiva y compromiso asumido por la comunidad	Revisión, estructuración, actualización y evaluación permanente del currículo	Diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo
DOC702	- a través de los avances académicos se actualizan y se retroalimentan los contenidos que hacen parte del currículo de cada institución educativa,	-Actualización y evaluación permanente del currículo a través de su administración		
DOC803	- Es muy importante la manera de cómo se estructura el currículo sobre todo al inicio de cada año lectivo bajo la dirección de los diferentes departamentos por área, este documento es abierto, está sujeto a cambios de acuerdo con las necesidades educativas de la comunidad estudiantil,	-Promoción de la estructuración del currículo		
DOC702	-Planillas de seguimiento, reuniones con los acudientes donde se les informa en detalle el proceso de seguimiento	-Seguimiento del progreso académico según procedimiento establecido en la institución	Monitoreo y planificación de la mejora	Gestión de la instrucción y del aprendizaje
DOC803	-Para el progreso académico del alumnado, los directores llevan procesos de seguimientos tanto físicos como tecnológicos			

	-Es allí donde el coordinador va organizando de manera manual los reportes de cada docente, esto lo hace de manera manual a través de actas -posteriormente esta información se va sistematizando a través del ingreso de notas por parte de los docentes por medio de plataformas académicas que la institución adquiere a través de empresas privadas, -desde aquí el coordinador tiene acceso a monitorear el progreso de cada estudiante por curso y grupos generando las llamadas sábana de notas.			
DOC702	-planes de apoyo y mejoramiento, socialización de actividades donde los estudiantes tengan un aprendizaje autónomo, contextualización de las mallas curriculares de acuerdo a la pluralidad de aprendizajes y las condiciones de inclusión.	-Direccionamiento y proposición de planes de apoyo y mejoramiento bajo la contextualización de las mallas curriculares según necesidades estudiantiles con actividades para el aprendizaje autónomo		
COO602	- posteriormente se diseñan los planes de apoyo para esos estudiantes rezagados			
DOC803	-los coordinadores académicos, se encargan de elaborar un cronograma académico junto con el rector y el comité académico, en ese cronograma quedan establecidas unas reuniones de evaluación y promoción de finalización de cada periodo académico.	-Organización del proceso de evaluación y promoción, y análisis de los resultados obtenidos		
COO602	- se revisan los índices de mortalidad académica de cada una de las asignaturas y grupos. A partir de esto se analizan con los docentes las posibles razones de los datos,			
DOC904	- está establecido el llamado a los padres de familia para firmar compromiso académico, así como los informes de notas de los docentes y el llamado individual al estudiante	- Convocatoria a los padres de familia y a cada estudiante para firmar compromiso académico y los informes de notas de los docentes		
COO602	-posteriormente se realizan compromisos académicos con los padres y estudiantes.			
COO501	- delegar ante los coordinadores, directores de grupo y ante el consejo académico diseñar los instrumentos pertinentes para poder evaluar el rendimiento escolar y tomar los correctivos pedagógicos con los estudiantes que presentan dificultades.	- Delegación a las otras autoridades para la gestión de la evaluación del rendimiento estudiantil y la toma de decisión sobre las acciones correctivas	Distribución del liderazgo en tareas específicas y de la toma de decisión en la instrucción	
COO501	-Como coordinador en la institución lideramos procesos educativos que generen cambios en los conceptos de la enseñanza, en el cuerpo docente y en la comunidad educativa,	-Delegación a las otras autoridades para la gestión de procesos de cambios		
DOC803	- ...y aprendimos procedimientos tecnológicos que para algunos eran desconocidos por la falta de	-Aprendizaje de nuevos procedimientos tecnológicos y	Inclusión de modalidad remota y	Gestión de la contingencia

	apropiación de las TIC en la enseñanza educativa.	apropiación de las TIC en la enseñanza	apropiación de las TIC
DOC803	-resaltar el trabajo que se planteó en tiempos de pandemia debido a la calamidad sanitaria causada por el COVID 19, hubo que replantear casi todo, reinventar procesos para poder llegar a la población estudiantil en modalidad remota, se concertaron diseños de guías de trabajo, uso de plataformas educativas,	-Reinventar procesos en modalidad remota y usar la plataforma	Capacidad de innovación y adaptación
DOC803	- En este periodo de pos pandemia también hemos tenido que replantear procesos dirigidos a la flexibilización, de reacondicionamiento por parte de docentes, estudiantes y comunidad educativa	-Flexibilización de los procesos y adaptación de los actores sociales a la nueva realidad	

Tabla 26

Categoría emergente establecimiento de dirección de acuerdo con los docentes y coordinadores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Fomento del gobierno escolar	✓ Favorece la participación y toma de decisión respetando las instancias respectivas	✓ El director convoca al consejo académico que es la máxima instancia de la institución y este estamento aprueba todas estas iniciativas que ya son institucionales.	DOC803
		✓ la institución educativa siempre busca que la comunidad educativa sea consciente de la importancia de la educación para sus hijos, esto se hace a través de proyectos institucionales, como por ejemplo el desarrollo del proyecto de democracia de manera interdisciplinaria, con esto se busca la participación activa de los padres de familias en cuanto a la colaboración en la parte académica de sus hijos y también que ellos se apropien de las diferentes problemáticas que se puedan presentar en la institución y que puedan afectar el rendimiento estudiantil	DOC401
Gestión estratégica	✓ Diligencia y capacidad de tomar decisiones	✓ la diligencia, es un factor decisivo para tomar decisiones que mejoren el rendimiento académico	DOC904
	✓ Gestión, orientación, acompañamiento y seguimiento de los eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diferentes ámbitos institucionales	✓ Un líder que esté informado y formado puede conducir la institución de mejor manera, podrá orientar, guiar, acompañar y liderar los eventos, sucesos y situaciones que se presenten en los diversos aspectos. De lo contrario, <u>la institución no tendrá brújula, y será como un barco a la deriva.</u>	COO602
		✓ si es un buen profesional hacer un seguimiento continuo en forma concertada para convertir las dificultades en fortalezas.	COO501
Consecución de los objetivos	✓ Establecimiento de metas	✓ prioridades definidas	DOC401
		✓ Establecer un PEI, con legitimidad e identidad contextual, establecer el horizonte, con el cual se articula un enfoque pedagógico que se integra a múltiples enfoques diversos	
		✓ las metas se definen mediante la concertación de los diferentes estamentos de la institución como son Consejo académico, Consejo directivo etc.	COO501
	✓ Incentivo para la consecución de las metas mediante un liderazgo democrático	✓ La manera de incentivar la consecución de estas metas es dirigir mediante un liderazgo democrático aceptando la postulación de diferentes planteamientos, luego discutirlos de forma razonable y propender para llegar a un acuerdo de la forma más	COO501

		adecuada se puede trabajar para poder alcanzar las metas propuestas.	
	✓ Integración de la comunidad en torno a una meta, concentrando sus potencialidades, con claridad y precisión	✓ <u>el que no sabe unir a la comunidad entorno a una meta, esparcirá sus potencialidades, haciendo de su institución un mar de confusión.</u>	COO602
Orientación de la acción directiva a través del propósito con carácter moral	✓ Mala praxis administrativa del rector por incorrecta aplicabilidad de la normativa en el manejo de los recursos genera un mal clima laboral con los docentes y consecuentemente afecta el rendimiento estudiantil	✓ a veces los rectores están siendo investigados por los entes de control por la mala aplicabilidad de la normativa, en el manejo de los recursos de la institución, esto también genera un mal clima laboral con los docentes y trae como consecuencia afectación en el rendimiento estudiantil.	DOC803

Tabla 27

Categoría emergente rediseño de la organización de acuerdo con los docentes y coordinadores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Relaciones con el entorno para coordinar esfuerzos en la consecución de los objetivos institucionales	✓ Conocimiento de las condiciones económicas y sociales de la población estudiantil para planificar acciones psicológicas y didácticas de superación	✓ el contexto no facilita este proceso ✓ el hecho de que muchos jóvenes del colegio se encuentran en vulnerabilidad, estratos bajos, zonas definidas, es de pronto una garantía a los resultados ✓ muchos de estos estudiantes que están en esta situación lo que quieren es como salir adelante y estos factores de pobreza y de su entorno genera un compromiso con ellos mismos, con la familia ✓ un compromiso que se asume en conjunto tanto de los estudiantes como nosotros los docentes, la institución también asume el compromiso, les da las garantías a los estudiantes, les ofrece aquellas herramientas didácticas pedagógicas, como también orientaciones psicológicas que les permitan a los jóvenes salir adelante.	DOC803
		✓ el conocimiento de la población en relación con las condiciones socioeconómicas de la misma, como también el grupo social en que se desarrolla, la calidad de vida de las familias y el nivel de educación de los padres	COO602
	✓ Gestión ante los diferentes estamentos para la mejora de la institución educativa	✓ la gestión que se adelante ante las autoridades educativas y ante las asociaciones de padres de familia y comunales para la mejora de la institución educativa en su entorno.	COO501
❖ Establecimiento de relaciones transparentes y con intereses comunes entre las instituciones educativas	✓ Establecimiento de la relación interinstitucional para la generación de espacios pedagógicos que permitan la presentación, intercambio y socialización de experiencias significativas, prácticas y culturales con el fin de lograr los objetivos comunes	✓ encuentros interinstitucionales, encuentros de pares, y otros que siempre se encaminan hacia el mejoramiento de la calidad académica.	DOC702
		✓ El director puede garantizar esta formación a través de espacios pedagógicos e intercambio de saberes con otras instituciones.	DOC904
Convivencia y manejo de conflictos	✓ Fomento del buen clima laboral sobre la base de los valores y las buenas relaciones interpersonales en función de los objetivos institucionales que fortalezca la motivación, aumente la productividad y mejore el desempeño docente	✓ El ambiente de trabajo es el pilar fundamental para fortalecer la motivación del trabajador, una buena relación con los compañeros de trabajo permite al trabajador aumentar la productividad, y esto efectivamente se verá reflejado en la mejora del rendimiento estudiantil. ✓ Un docente con un ambiente laboral asertivo será un docente con un gran potencial en su creatividad	DOC702

		para mejorar notablemente la didáctica en las diferentes áreas.	
		✓ Aunque la relación no es directamente proporcional, si es evidente que en donde haya mejores condiciones laborales, buenos ambientes escolares y un clima de buenas relaciones entre los docentes, el rendimiento laboral y profesional será más provechoso para el rendimiento de los docentes y por ende de los estudiantes.	COO501
		✓ para llevar a cabo el buen desarrollo de sus actividades pedagógicas se organiza por comités, uno de ellos es el comité de bienestar lo cual se encarga de organizar un cronograma de fechas de cumpleaños de docente, directivos y personal administrativo para resaltar y compartir de manera sana, armónica y de respeto para fortalecer la amistad, el compañerismo.	DOC401
	✓ Fomento del cumplimiento del manual de convivencia	✓ el clima escolar del centro está determinado por los niveles de convivencia, y estos a su vez están relacionados con el cumplimiento de las normas del manual de convivencia.	COO602
Creación de las condiciones de trabajo	✓ Gestión y apoyo a las actividades académicas para el mejoramiento de la calidad educativa	✓ Se apoya en la realización de reuniones de comunidades de aprendizajes, mesas de trabajo cuyo eje central son la superación de barreras en el proceso académico,..., encuentros de pares, y otros que siempre se encaminan hacia el mejoramiento de la calidad académica.	DOC702
		✓ El director debe liderar jornadas pedagógicas y comunidades de aprendizajes, esto proyectado en las semanas institucionales donde se plasman los proyectos y propuesta para desarrollar en año lectivo.	COO501
		✓ Jornadas pedagógicas, los grupos de estudio por área de conocimiento, los círculos de calidad, heteroevaluación de los planes de área entre pares.	COO602
	✓ Gestión de los procesos académicos y administrativos (dirección, organización, planificación, seguimiento y evaluación) siguiendo la normativa legal vigente y las tendencias pedagógicas	✓ el director desempeña un papel fundamental bien sea en el direccionamiento de comunidades de aprendizaje o el funcionamiento de los departamentos, ✓ el director apoya estos procesos en liderar la logística, aportando ideas pedagógicas, discutiendo democráticamente todos los proyectos y programas que se van a desarrollar durante el año lectivo, también el director lidera el seguimiento a estas propuestas a través de reuniones o bien sea en	DOC803

	las semanas institucionales donde se realiza la evaluación institucional direccionada por la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN).	
	✓ El buen director siempre está a la vanguardia, informándose bien de las nuevas directrices del Ministerio de Educación Nacional y Secretarías de educación Municipal, como también de las nuevas tendencias pedagógicas publicadas por la comunidad científica en aspectos educativos.	COO501
	✓ Uso de perfiles profesionales para ubicar al docente en el área de su formación y mayor desempeño, asignar funciones, aprovechar el potencial laboral y productivo ✓ Identificación de fortalezas y potencialidades del cuerpo docente para mejor desempeño laboral ✓ ubicar a cada uno donde puede desarrollar mucho mejor sus destrezas y capacidades	COO602
	✓ Fomento de autonomía departamental o de las comunidades de aprendizaje para la planificación y ejecución de proyectos según los lineamientos curriculares ✓ estas comunidades de aprendizajes o departamentos por áreas gozan de cierta autonomía para planear y ejecutar los diferentes proyectos, sin dejar de lado los lineamientos del Ministerio de Educación como son los estándares por competencia y los Derechos Básicos de Aprendizajes (DBA).	DOC803
Construir una cultura colaborativa	✓ Promoción del trabajo en equipo en la comunidad educativa	COO602
	✓ Saber trabajar en equipo con la comunidad educativa, ✓ Importancia de la estructuración del currículo al inicio de cada año lectivo bajo la dirección de los diferentes departamentos por área ✓ Trabajamos en equipo a la formulación de un nuevo plan, a la organización de nuevas estrategias,	DOC803
	✓ Socialización de actividades en grupos de apoyo institucionales ✓ La planeación definida en nuestro currículo la vinculamos con las políticas educativas... mediante previas socializaciones con los diferentes grupos de apoyos de la institución educativa	DOC401
	✓ Fomento de la participación de los padres de familia en la realización de actividades académicas y en los problemas institucionales ✓ Se busca la participación activa de los padres de familias en cuanto a la colaboración en la parte académica de sus hijos y también que ellos se apropien de las diferentes problemáticas que se puedan presentar en la institución y que puedan afectar el rendimiento estudiantil.	DOC401

Tabla 28

Categoría emergente desarrollo de la persona de acuerdo con los docentes y coordinadores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Motivación al logro	✓ Orientación de los procesos académicos los cuales conducen a la motivación del docente en liderar, intervenir y gestionar en los procesos evaluativos estandarizados	✓ En lo profesional el director orienta los procesos académicos bajo un liderazgo democrático y dialógico, esto conlleva que nosotros los docentes estemos motivados a intervenir en los procesos pedagógicos, por ejemplo, los cursos PREICFES son liderados por docentes, nosotros tenemos un grupo que años tras años gestionamos la consecución de materiales, el talento humano, la realización en sí de la prueba.	DOC803
	✓ Establecimiento del impulso y la motivación para canalizar o crear oportunidades de mejoramiento profesional	✓ La cualificación integral ha sido una constante en la última década, el liderazgo de los directivos establece un constante impulso y motivación para canalizar o crear oportunidades de mejoramiento profesional.	DOC401
Garantía de la formación permanente del docente	✓ Creación de espacios institucionales para el crecimiento personal, profesional y laboral reflejándose en la mejora de la calidad académica	✓ El director garantiza la formación profesional creando espacios para que cada docente pueda crecer en todos los ámbitos, para que se refleje en la mejora de la calidad académica.	DOC702
		✓ Abrir espacios para orientaciones sostenidas. Como inquietar e inducir a la búsqueda de nuevas estrategias pedagógicas que faciliten el aprendizaje.	COO602
	✓ Facilitación de la formación profesional de los docentes, incluyendo la búsqueda y divulgación permanente de la información sobre los diferentes programas que ofertan las universidades y del espacio de los permisos para que puedan capacitarse	✓ los directores en las instituciones cumplen un factor fundamental para que la formación profesional de los docentes se facilite.	DOC803
		✓ el director puede buscar permanentemente información de los diferentes programas que ofrecen las universidades, programar jornadas pedagógicas que apunten a la información de programas de especialización, maestría o doctorado y mantener la cordialidad con los docentes buscándole el espacio de los permisos para que el docente pueda capacitarse	
		✓ El director puede facilitar permisos o redistribución de tiempos que le permitan a los docentes hacer estudios avanzados.	COO602
	✓ Garantía de la formación a través de espacios pedagógicos e intercambio de saberes con otras instituciones.	✓ El director puede garantizar esta formación a través de espacios pedagógicos e intercambio de saberes con otras instituciones.	DOC904
	✓ Propuesta del capítulo de formación docente en los planes de desarrollo de los entes territoriales	✓ En cuanto a la formación de docentes, los rectores o directores a través de sus organizaciones deben proponer en los planes de desarrollo de los entes territoriales el capítulo de formación docente.	COO501

Tabla 29

Categoría emergente gestión de la contingencia de acuerdo con los docentes y coordinadores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Inclusión de modalidad remota y apropiación de las TIC	✓ Aprendizaje de nuevos procedimientos tecnológicos y apropiación de las TIC en la enseñanza	✓ ...y aprendimos procedimientos tecnológicos que para algunos eran desconocidos por la falta de apropiación de las TIC en la enseñanza educativa.	DOC803
Capacidad de innovación y adaptación	✓ Reinventar procesos en modalidad remota y usar la plataforma	✓ resaltar el trabajo que se planteó en tiempos de pandemia debido a la calamidad sanitaria causada por el COVID 19, hubo que replantear casi todo, reinventar procesos para poder llegar a la población estudiantil en modalidad remota, se concertaron diseños de guías de trabajo, uso de plataformas educativas,	DOC803
	✓ Flexibilización de los procesos y adaptación de los actores sociales a la nueva realidad	✓ En este periodo de postpandemia también hemos tenido que replantear procesos dirigidos a la flexibilización, de reacondicionamiento por parte de docentes, estudiantes y comunidad educativa	DOC803

Tabla 30

Categoría emergente acatamiento y respeto por las leyes y políticas educativas de acuerdo con los docentes y coordinadores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Desempeño regulado legalmente	✓ Actuación de las autoridades según normativa (legislación educativa colombiana)	✓ En nuestra institución el directivo docente actúa bajo la normatividad, es decir bajo la legislación educativa colombiana para no caer en procedimientos errados que más tarde vayan a traer consecuencias negativas para el personal docente y comunidad educativa.	DOC803
Aplicación consciente de la política educativa y la normativa	✓ Claridad política para comprender los procesos pedagógicos que están normados y seleccionar lo mejor de la norma en función de los procesos en el aula	✓ Un director que tenga claridad política es capaz de comprender los procesos pedagógicos que se establecen en la normatividad y tratar de escoger lo mejor de dichas normas que se orienten a los procesos en el aula,	COO501

Tabla 31

Categoría emergente administración de recursos estratégicos de acuerdo con los docentes y coordinadores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Estrategia financiera situacional	✓ Experiencia en la administración y manejo de recursos	✓ nivel de experticia en la administración y manejo de recursos,	COO602
	✓ Oportuna gestión y manejo de recursos financieros para mantener en óptimas condiciones las diferentes sedes con participación de los distintos estamentos institucionales	✓ el rector desempeña una buena gerencia, como es la oportuna gestión y manejo de recursos financieros para mantener en óptimas condiciones las sedes alternas y la sede principal, todo esto con la participación de los diferentes estamentos institucionales, principalmente el consejo directivo.	DOC401
Evaluación de necesidades del recurso humano y su relación con los diferentes ámbitos de la institución educativa	✓ Conocimiento de las necesidades del recurso humano y su relación con los procesos de funcionamiento, infraestructura y logística general.	✓ Pertinencia y conocimiento constante y personalizado de todas las necesidades del recurso humano, para relacionarlas con los procesos de funcionamiento, infraestructura y logística general.	DOC401

Tabla 32

Categoría emergente diseño, planificación, implementación y evaluación del currículo de acuerdo con los docentes y coordinadores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Revisión, estructuración, actualización y evaluación permanente del currículo	✓ Revisión del currículo y evaluación permanente como línea directiva y compromiso asumido por la comunidad	✓ la revisión del currículo y la evaluación permanente, factor establecido desde la línea directiva y compromiso asumido por los integrantes de la comunidad.	DOC401
	✓ Actualización y evaluación permanente del currículo a través de su administración	✓ a través de los avances académicos se actualizan y se retroalimentan los contenidos que hacen parte del currículo de cada institución educativa,	DOC702
	✓ Promoción de la estructuración del currículo	✓ Es muy importante la manera de cómo se estructura el currículo sobre todo al inicio de cada año lectivo bajo la dirección de los diferentes departamentos por área, este documento es abierto, está sujeto a cambios de acuerdo con las necesidades educativas de la comunidad estudiantil,	DOC803

Tabla 33

Categoría emergente gestión de la instrucción y del aprendizaje de acuerdo con los docentes y coordinadores

Sub-Categorías	Propiedades	Unidad de Análisis	Sujeto Participante
Monitoreo y planificación de la mejora	✓ Seguimiento del progreso académico según procedimiento establecido en la institución	✓ Planillas de seguimiento, reuniones con los acudientes donde se les informa en detalle el proceso de seguimiento	DOC702
		✓ Para el progreso académico del alumnado, los directores llevan procesos de seguimientos tanto físicos como tecnológicos ✓ Es allí donde el coordinador va organizando de manera manual los reportes de cada docente, esto lo hace de manera manual a través de actas ✓ posteriormente esta información se va sistematizando a través del ingreso de notas por parte de los docentes por medio de plataformas académicas que la institución adquiere a través de empresas privadas, ✓ desde aquí el coordinador tiene acceso a monitorear el progreso de cada estudiante por curso y grupos generando las llamadas sábana de notas.	DOC803
	✓ Direccionamiento y proposición de planes de apoyo y mejoramiento bajo la contextualización de las mallas curriculares según necesidades estudiantiles con actividades para el aprendizaje autónomo	✓ planes de apoyo y mejoramiento, socialización de actividades donde los estudiantes tengan un aprendizaje autónomo, contextualización de las mallas curriculares de acuerdo a la pluralidad de aprendizajes y las condiciones de inclusión.	DOC702
		✓ posteriormente se diseñan los planes de apoyo para esos estudiantes rezagados	COO602
	✓ Organización del proceso de evaluación y promoción, y análisis de los resultados obtenidos	✓ los coordinadores académicos, se encargan de elaborar un cronograma académico junto con el rector y el comité académico, en ese cronograma quedan establecidas unas reuniones de evaluación y promoción de finalización de cada periodo académico.	DOC803
		✓ se revisan los índices de mortalidad académica de cada una de las asignaturas y grupos. A partir de esto se analizan con los docentes las posibles razones de los datos,	COO602
	✓ Convocatoria a los padres de familia y a cada estudiante para firmar compromiso académico y los informes de notas de los docentes	✓ está establecido el llamado a los padres de familia para firmar compromiso académico, así como los informes de notas de los docentes y el llamado individual al estudiante	DOC904
		✓ posteriormente se realizan compromisos académicos con los padres y estudiantes.	COO602
Distribución del liderazgo en tareas específicas y de la toma de decisión en la instrucción	✓ Delegación a las otras autoridades para la gestión de la evaluación del rendimiento estudiantil y la toma de decisión sobre las acciones correctivas	✓ delegar ante los coordinadores, directores de grupo y ante el consejo académico diseñar los instrumentos pertinentes para poder evaluar el rendimiento escolar y tomar los correctivos pedagógicos con los estudiantes que presentan dificultades.	COO501
	✓ Delegación a las otras autoridades para la gestión de procesos de cambios	✓ Como coordinador en la institución lideramos procesos educativos que generen cambios en los conceptos de la enseñanza, en el cuerpo docente y en la comunidad educativa	COO501

ANEXO

A – 5

Instrumentos dirigidos a los participantes del estudio



LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DEL LIDERAZGO ESCOLAR DEL DIRECTOR PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO ESTUDIANTIL

GUIÓN DE PREGUNTAS DIRIGIDO A LOS DIRECTORES Y DOCENTES

1. ¿Cuáles son los factores contextuales externos e internos relacionados al liderazgo escolar del director que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil?
2. ¿Cómo el contexto político y profesional vinculado con el director influye en la mejora del rendimiento estudiantil?
3. ¿De qué manera las condiciones de trabajo afectan en la mejora del rendimiento estudiantil?
4. ¿Cuáles características ligadas al liderazgo del director influyen en la mejora del rendimiento estudiantil?
5. ¿De qué manera la calidad del currículo y los procesos de enseñanza influyen en la mejora del rendimiento estudiantil?
6. ¿Cómo la cultura escolar y clima del centro educativo afecta el rendimiento estudiantil?
7. ¿De qué manera el compromiso y la implicación del profesorado influyen en el rendimiento estudiantil?
8. ¿Cómo el desarrollo profesional del docente influye en el rendimiento del estudiante y de qué manera el director puede garantizar la formación profesional?
9. ¿Cuáles procesos de seguimiento relacionados con el progreso del alumnado cumple como director?
10. ¿De qué manera el director apoya el sentido de comunidad profesional de aprendizaje y cómo éste influye en el rendimiento estudiantil?
11. ¿Cuáles procesos de aprendizaje organizativo desarrolla en la institución educativa?
12. ¿Cómo influyen las condiciones socioculturales del alumnado y capital cultural de las familias en el rendimiento estudiantil?
13. ¿De qué manera la situación institucional y el tipo de establecimiento afectan al rendimiento estudiantil?
14. ¿Cómo define y desarrolla las metas relacionadas con el rendimiento estudiantil y de qué manera incentiva a conseguir las mismas?
15. ¿Cómo vincula los planes y las políticas educativas en la mejora del rendimiento estudiantil?



LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DEL LIDERAZGO ESCOLAR DEL DIRECTOR PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO ESTUDIANTIL

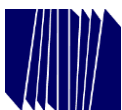
GUIÓN DE PREGUNTAS DIRIGIDO A LOS DIRECTORES

1. Como líder institucional, ¿De qué manera proporciona un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo de los docentes y los incentive a perseguir sus propias metas?
2. ¿De qué manera plantea la evaluación y la rendición de cuentas que contribuya con el proceso de autorregulación a los fines de proponer acciones correctivas que permitan el alcance de la calidad deseada?
3. ¿Cómo establece las condiciones de trabajo que le permita al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades?
4. ¿Cómo contribuye con la construcción del conocimiento y las habilidades, el compromiso y la resiliencia que requiere el personal para realizar las metas de la organización?
5. ¿De qué manera pone en práctica los programas de formación y desarrollo profesional?
6. ¿De qué manera gestiona la contingencia (por ejemplo, la emergencia social causada por el COVID 19) y cómo maneja la inmediatez, la incertidumbre y la producción permanente de información producto de dicha situación?
7. ¿Cómo administra los recursos estratégicos de la institución?
8. ¿Cómo maneja la normativa legal vigente en materia financiera y en la gestión del capital humano para hacer las rendiciones de cuentas?
9. ¿Cómo organiza los procesos institucionales de enseñanza - aprendizaje para el desarrollo de las competencias?
10. ¿Cómo diseña, planea, implementa y evalúa un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas, así como también atienda la diversidad con una perspectiva de inclusión?
11. ¿Cómo gestiona las prácticas asociadas al aula y la supervisión de lo que ocurre en ella?
12. ¿Cómo genera un clima institucional adecuado?
13. ¿Cómo fomenta las relaciones de colaboración y compromiso colectivo relacionadas con las acciones que impactan en la comunidad?
14. ¿Cómo conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo?
15. ¿Cómo contribuir con otras instituciones educativas para conformar redes de comunidades de aprendizaje a los fines de establecer mecanismos de colaboración y trabajo en equipo mutuo?

ANEXO

A – 6

Consentimiento informado de los participantes del estudio



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, ciudadano y actor social perteneciente al sector/lugar _____ de la ciudad de: _____ en Colombia, adscrito a la Institución Educativa _____ y de _____ años de

edad, acepto de manera voluntaria que se me incluya como participante de investigación en el proyecto de investigación titulado: *Lineamientos Teóricos sobre las Prácticas Gerenciales del Liderazgo Escolar del Director para la Mejora del Rendimiento Estudiantil*, el cual será dirigido por el ciudadano Óscar Martínez, estudiante del Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador con sede en Venezuela. En este sentido, declaro públicamente y en plena consciencia de mis facultades que conozco y comprendo en su totalidad la información sobre dicho proyecto: (a) Los objetivos y procedimientos y técnicas que se emplearán. (b) Los riesgos si los hubiera y beneficios directos e indirectos de mi participación en la investigación. (c) Los aspectos significativos que pudiesen afectar mi disposición a participar. (d) La importancia de mi participación en este estudio. (e) El tipo de información que debo proporcionar, así como el tiempo que durará mi participación en función de los objetivos de la investigación y la frecuencia de la consulta. (f) Las fuentes adicionales de información sobre este estudio y a quién recurrir en caso de que lo requiera. (g) Las Leyes, Códigos y Normas que me amparan. (h) El compromiso que asume, en este mismo documento, el investigador responsable. (i) La necesidad del uso de filmadoras, grabadores, fotografías o cualquier otro tipo de registro audiovisual, sin que pudiera causar identificación o daño personal, siempre y cuando se respete el literal "h". (j) La manera como se usarán los datos, especialmente si serán publicados al término de la investigación o si serán utilizados en el futuro. Asimismo, manifiesto abiertamente que el investigador y mi persona llegamos a los siguientes acuerdos:

1. No habrá ninguna sanción para mí en caso de no aceptar la invitación a participar en este trabajo de investigación.
2. Mi participación no repercutirá en mis actividades personales, laborales y/o sociales.
3. La posibilidad de retirarme del proyecto en cualquier momento si lo considero conveniente a mis intereses, aun cuando el investigador responsable no lo solicite, informando mis razones para tal decisión en la Carta de Revocación respectiva, pudiendo si así lo deseo, recuperar toda la información obtenida de mi participación. La decisión de retirarme no conllevará a represalias o pérdida de algún beneficio si los hubiere.
4. No haré ningún gasto, ni recibiré remuneración alguna por la participación en esta investigación.
5. Se guardará estricta confidencialidad sobre los datos obtenidos producto de mi participación, con un código que ocultará mi identidad.
6. Solicitar, al investigador responsable, la información actualizada sobre el avance del proyecto en el transcurso del estudio.

7. Establecer comunicación con el o la coordinador(a) del Doctorado en Educación en el IPC en caso de que tenga alguna duda sobre mis derechos como participante en el estudio.

8. Reconocer que la información efectivamente me pertenece y, de manera consciente autorizo, al investigador responsable a procesarla y sistematizarla, darle sentido y divulgarla bajo los criterios especificados en este documento.

Además, manifiesto que el investigador se comprometió a: (a) Dar importancia al tratamiento adecuado de la información recabada a través de mi como participante de la investigación. (b) Respetar el anonimato y la confidencialidad de los datos y de la información que pueda vulnerar la seguridad, intimidad y dignidad de mi persona. (c) Declarar y practicar consientemente las normas y el código ético respectivo. (d) Emplear un lenguaje sencillo, a fin de lograr una cabal comprensión de la información y sus implicaciones. (e) Dar continuidad al proceso de información de acuerdo con las características de la investigación, a fin de que mi persona y los demás participantes podamos evaluar los hechos durante la misma. (f) Retroalimentar de manera equitativa a todos los participantes con los resultados de la investigación, a fin de que se puedan obtener el mayor beneficio.

En la ciudad de _____, el día _____ siendo la(s) _____.

Firma del Investigador Responsable

Firma del Participante de Investigación

Firma de Testigo 1

Firma de Testigo 2

Sello

Original: Investigador

Copias: Participante de Investigación y Coordinación del Doctorado en Educación

ANEXO

A – 7

Autorización para llevar a cabo la investigación en la Institución Educativa

Lugar y Fecha

Ciudadano:

Prof.

Director de la Institución Educativa

Presente.-

Estimado profesor, ante todo reciba un cordial saludo, deseándole el mayor de los éxitos en el cargo directivo que ocupa.

En estos momentos me encuentro realizando el Doctorado en Educación a través del convenio entre la Corporación Politécnico del Norte (POLINORTE) ubicada en Colombia y la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) de Venezuela. En este sentido, le escribo para solicitar permiso a los fines de realizar un estudio de investigación doctoral en la institución que dignamente dirige, el cual se titula: LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DEL LIDERAZGO ESCOLAR DEL DIRECTOR PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO ESTUDIANTIL.

Actualmente estoy en la fase de trabajo de campo donde se requiere de la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación que permitan la recogida de la información sobre el tema y problema planteado. Particularmente seleccioné la técnica de la entrevista a profundidad cuyo instrumento es el guion de preguntas abiertas dirigidas al rector, director y docentes de esta prestigiosa institución.

Con la técnica se persigue una conversación libre y espontánea entre los entrevistados (directivos, docentes) y el investigador quien guiará el proceso comunicacional con el fin de captar el sentido y los significados que les otorgan los entrevistados a los factores relacionados al liderazgo escolar del director y las acciones que caracterizan sus prácticas gerenciales que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil. El registro de los datos obtenidos se hará en la libreta de notas de campo y cada entrevista será grabada en audio. Para ello se solicitará el consentimiento informado de los participantes del estudio.

Su aprobación para realizar este trabajo será muy significativa y apreciada. Para cualquier información adicional puede comunicarse conmigo a través del número de celular: _____ y/o de mi dirección de correo electrónico: _____.

Para confirmar su autorización, le solicito que envíe una carta de permiso firmada con el membrete de su institución, reconociendo su consentimiento para que yo, Óscar Martínez, como investigador lleve a cabo este estudio en el establecimiento educativo.

Sin otro particular, en espera de una pronta y satisfactoria respuesta.

Atentamente,

Óscar Martínez
Investigador

Copia fiel de la carta original recibida por:

Nombre y Apellido	Cargo	Fecha	Firma
-------------------	-------	-------	-------

ANEXO
A – 8
Categorías teóricas

Categorías teóricas

Propósito General: Generar lineamientos teóricos sobre las prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con la mejora del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales.

Propósitos Específicos	Categoría Teórica	Indicadores	Técnica e Instrumento	Participantes	Preguntas
Describir los factores relacionados al liderazgo escolar del director que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil de las instituciones educativas municipales.	Factores Contextuales	Contexto político y profesional: política educativa, normativa reguladora, autonomía, recursos, tipo de escuela. Condiciones de trabajo: desarrollo profesional, procesos de socialización. Características del líder: valores, toma de decisión, creatividad, resolución de problemas.	Entrevista a profundidad: Guion de preguntas	Rector, Directores y Docentes	16. ¿Cuáles son los factores contextuales externos e internos relacionados al liderazgo escolar del director que influyen en la mejora del rendimiento estudiantil? 17. ¿Cómo el contexto político y profesional vinculado con el director influye en la mejora del rendimiento estudiantil? 18. ¿De qué manera las condiciones de trabajo afectan en la mejora del rendimiento estudiantil? 19. ¿Cuáles características ligadas al liderazgo del director influyen en la mejora del rendimiento estudiantil?
	Factores mediadores	Calidad del currículum y procesos de enseñanza. Cultura escolar y clima del centro educativo. Compromiso e implicación del profesorado. Capacitación y experiencia. Procesos de seguimiento del			

	Factores moderadores	progreso del alumnado. Sentido de comunidad profesional de aprendizaje. Procesos de aprendizaje organizativo. Condiciones socioculturales del alumnado y capital cultural de las familias. Situación y tipo de escuela. Metas compartidas. Coherencia de planes y políticas.			20. ¿De qué manera la calidad del currículum y los procesos de enseñanza influyen en la mejora del rendimiento estudiantil? 21. ¿Cómo la cultura escolar y clima del centro educativo afecta el rendimiento estudiantil? 22. ¿De qué manera el compromiso y la implicación del profesorado influyen en el rendimiento estudiantil? 23. ¿Cómo el desarrollo profesional del docente influye en el rendimiento del estudiante y de qué manera el director puede garantizar la formación profesional? 24. ¿Cuáles procesos de seguimiento relacionados con el progreso del alumnado cumple como director?
--	----------------------	--	--	--	---

					25. ¿De qué manera el director apoya el sentido de comunidad profesional de aprendizaje y cómo éste influye en el rendimiento estudiantil? 26. ¿Cuáles procesos de aprendizaje organizativo desarrolla en la institución educativa? 27. ¿Cómo influyen las condiciones socioculturales del alumnado y capital cultural de las familias en el rendimiento estudiantil? 28. ¿De qué manera la situación institucional y el tipo de establecimiento afectan al rendimiento estudiantil? 29. ¿Cómo define y desarrolla las metas relacionadas con el rendimiento estudiantil y de qué manera
--	--	--	--	--	---

	Gestión Comunitaria	Gestión de la supervisión. Generación de clima institucional adecuado. Relaciones de colaboración y compromiso colectivo. Relaciones de la institución con el entorno y otros sectores. Colaboración con otras escuelas.			permita al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades? 19. ¿Cómo contribuye con la construcción del conocimiento y las habilidades, el compromiso y la resiliencia que requiere el personal para realizar las metas de la organización? 20. ¿De qué manera pone en práctica los programas de formación y desarrollo profesional? 21. ¿De qué manera gestiona la contingencia (por ejemplo, la emergencia social causada por el COVID 19) y cómo maneja la inmediatez, la incertidumbre y la producción permanente de información producto de dicha situación?
--	---------------------	---	--	--	---

					22. ¿Cómo administra los recursos estratégicos de la institución? 23. ¿Cómo maneja la normativa legal vigente en materia financiera y en la gestión del capital humano para hacer las rendiciones de cuentas? 24. ¿Cómo organiza los procesos institucionales de enseñanza - aprendizaje para el desarrollo de las competencias? 25. ¿Cómo diseña, planea, implementa y evalúa un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas, así como también atienda la diversidad con una perspectiva de inclusión? 26. ¿Cómo gestiona las prácticas asociadas al aula y la supervisión de
--	--	--	--	--	--

					lo que ocurre en ella? 27. ¿Cómo genera un clima institucional adecuado? 28. ¿Cómo fomenta las relaciones de colaboración y compromiso colectivo relacionadas con las acciones que impactan en la comunidad? 29. ¿Cómo conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo? 30. ¿Cómo contribuir con otras instituciones educativas para conformar redes de comunidades de aprendizaje a los fines de establecer mecanismos de colaboración y trabajo en equipo mutuo?
--	--	--	--	--	--

Construir los lineamientos teóricos para el desarrollo de prácticas gerenciales del liderazgo escolar del director que contribuyan con el mejoramiento del rendimiento estudiantil en las instituciones educativas municipales.	Dependerá de los resultados obtenidos en los objetivos específicos 1 y 2 del estudio.
--	--

ANEXO

B – 1

Invitación enviada a los participantes

Magangué enero 22 de 2024

DOCENTES ZONA URBANA

Ciudad.

Asunto: socialización de los hallazgos de tesis doctoral.

Respetados docentes.

Reciban un cordial y afectuoso saludo de éxito en esta hermosa labor como es la docencia la cual estamos iniciando para este año 2024.

En el marco de la 4° y última etapa del desarrollo de mi tesis doctoral, titulada: LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES DEL LIDERAZGO ESCOLAR DEL DIRECTOR PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO ESTUDIANTIL, los invito de manera muy respetuosa a una reunión virtual para la socialización de los hallazgos y teorización de mi trabajo investigativo, lo cual ustedes muy gentilmente han hecho parte de este proceso como participantes.

Les propongo, respetando el espacio y disponibilidad de cada uno de ustedes la siguiente fecha y hora.

Fecha: miércoles 24 del mes en curso.

Hora: 4: 00 PM

Modalidad: virtual:

Espero la aceptación de cada uno de ustedes para en el transcurso de mañana enviar el link de la reunión. De antemano mis agradecimientos.

Atte: OSCAR MARTINEZ RODRIGUEZ
(Tesisista)

ANEXO

B – 2

Convocatoria para socializar los hallazgos



Meet

Reuniones en tiempo real de Google. Utiliza tu navegador para compartir tus vídeos, tu escritorio o tus presentaciones con...

meet.google.com

SUSTENTACION DE HALLAZGOS TESIS-OSCAR

Miércoles, 27 de diciembre · 3:45 – 5:00pm

Zona horaria: America/Bogota

Información para unirse con Google Meet

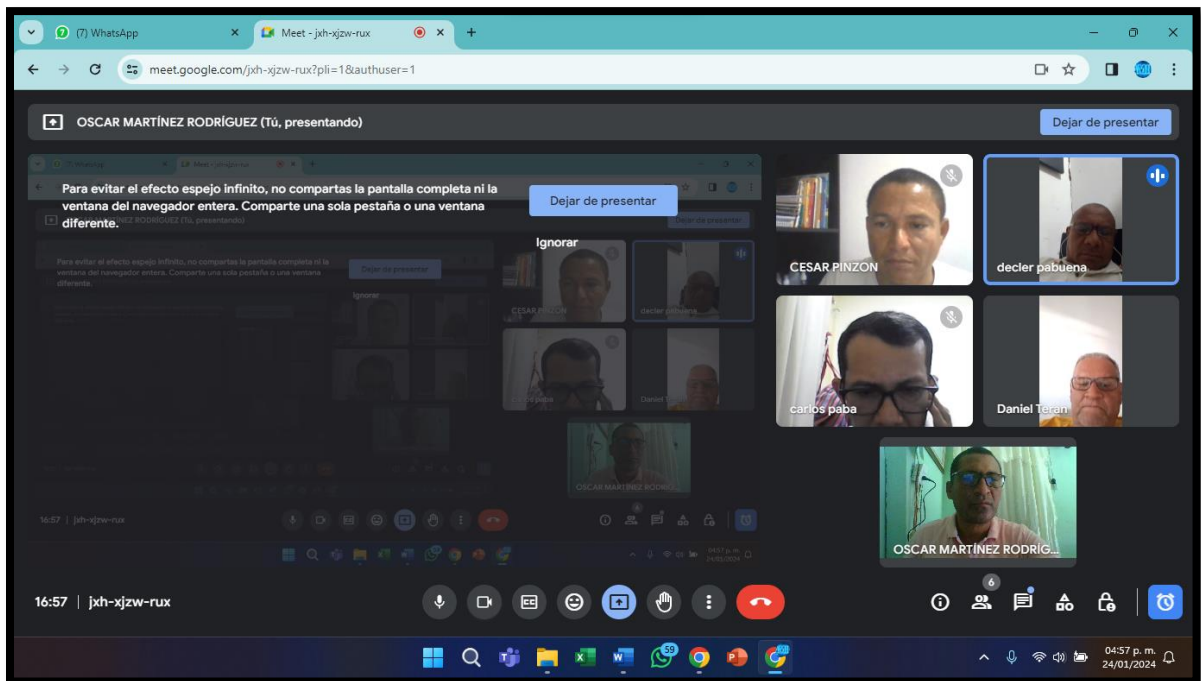
Enlace de la videollamada: <https://meet.google.com/jxh-xjzw-rux>

8:45 p. m. ✓✓

ANEXO

B – 3

Evidencia sobre la socialización de los hallazgos



Síntesis curricular del autor y tutor

Síntesis curricular del autor

Oscar Martínez Rodríguez

CC. 9.166.782



Licenciado en Educación Básica con énfasis en Ciencias Sociales de la Universidad de Pamplona, norte de Santander, Colombia. Especialista en Administración de la Informática Educativa de la Universidad de Santander, Bucaramanga Santander y Magister Scientiarum en Educación Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas, estudios realizados en la Universidad del Zulia, Maracaibo, República Bolivariana de Venezuela. Ha tenido experiencia profesional y laboral en diferentes instituciones educativas como docente de aula, a saber: Escuela Rural Mixta Sitio Nuevo – Magangué Bolívar, Escuela Rural Mixta de Santa Rosa – Pinillos Bolívar, Concentración Educativa Calixto Díaz Palencia de Tacaloa – Magangué Bolívar, Concentración Educativa Ezequiel Martelo Pimiento – San Joaquín Mahates Bolívar, Institución Educativa Técnica Santa Bárbara Barranca Yuca – Bolívar, Ministerio de Educación Nacional – Municipio de Magangué Bolívar, Escuela Rural Mixta de Tapoa Pinillos Bolívar y, en la actualidad se desempeña en la Institución Educativa Comunal de Versalles – Magangué Bolívar. Es miembro activo de la línea de investigación “Competencias Gerenciales en Instituciones Educativas y Comunitarias y las Tecnologías de la Información y Comunicación”, tiene una publicación titulada “Consideraciones actuales del liderazgo educativo: aportes Teóricos para una gerencia escolar eficiente”.

Síntesis curricular del tutor

Irania Coromoto Méndez Vázquez



Profesora en Educación Integral, Especialista en Educación Comunitaria y Doctora en Educación. Se desempeñó como docente de aula de Educación Primaria y Media Diversificada por aproximadamente 10 años, Asumió cargos como Subdirectora en Instituciones Educativas. Actualmente es Profesora de la categoría asociado adscrita del Departamento de Práctica Profesional del Instituto Pedagógico de Miranda, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, donde se ha desempeñado como Coordinadora de cursos y fases, Jefa de Área de Didáctica de las Especialidades, Coordinadora Institucional del Programa de Profesionalización para Egresados Universitarios, Coordinadora Institucional del Programa de Servicio Comunitario y en la actualidad es Profesora del Doctorado de Educación de la UPEL, de la Maestría en Estrategias de Aprendizaje, del Diplomado en Docencia Universitaria, tutora de trabajos de grado y tesis a nivel de especialización, maestría y doctorado y Jefe del Departamento de Práctica Profesional. Su línea de investigación ha sido enfocada hacia las áreas de Práctica Pedagógica, Creatividad, Servicio Comunitario, Tecnología del Aprendizaje y el Conocimiento, Tecnología de la Información y la Comunicación, Administración Educativa, Gerencia Educativa, Gerencia de Aula, Liderazgo. Didáctica, Estrategias de Aprendizaje, entre otras.