

Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación de los docentes en la mejora de los resultados escolares en las instituciones oficiales de la localidad de Suba

María del Carmen Murcia



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

Relación entre prácticas de
liderazgo escolar y participación
de los docentes en la mejora de
los resultados escolares
en las instituciones oficiales de la
localidad de Suba

Relación entre prácticas de
liderazgo escolar y participación
de los docentes en la mejora de
los resultados escolares
en las instituciones oficiales de la
localidad de Suba

María del Carmen Murcia

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o un aparte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-958-8492-96-4

© MARÍA DEL CARMEN MURCIA, 2015
© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2015
Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (571) 232-3705, FAX (571) 323 2181
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: HAROLD RODRÍGUEZ ALBA
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 702 1144
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Edited in Colombia

*Al Dios altísimo.
A mi familia por su apoyo.
A los niños, niñas y jóvenes.
A mis compañeros maestros.*

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO PRIMERO	
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	17
I. Objetivos	18
A. General	18
B. Específicos	18
II. Justificación	19
CAPÍTULO SEGUNDO	
MARCO TEÓRICO	21
I. Antecedentes teóricos	21
A. Estado actual del problema	21
B. Gestión y liderazgo	22
C. Liderazgo escolar	23
D. Concepto de comunidad y participación	26
E. Significado de la participación de la comunidad	26
F. Problemática del currículo	28
II. Antecedentes empíricos	30
III. Hipótesis	31
CAPÍTULO TERCERO	
DISEÑO METODOLÓGICO	33
I. Diseño y alcance de investigación	33
II. Población y muestra	33
A. Tamaño de muestra	33
B. Criterios de selección	33
III. Instrumentos para la recolección de información	34
IV. Información recogida	36

Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

CAPÍTULO CUARTO	
PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS	45
I. Variables	45
II. Interpretación de los resultados	48
III. Estadística descriptiva	51
CAPÍTULO QUINTO	
RESULTADOS DEL ESTUDIO	57
I. Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación de los docentes en la mejora de los resultados escolares	57
II. Prácticas de liderazgo escolar en la gestión directiva	58
III. Formas de participación	58
IV. Responsabilidades en el liderazgo	59
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	65

AGRADECIMIENTOS

- A Dios, por darme la capacidad de pensar y hablar y el don de la sabiduría, porque con ellas he podido alcanzar muchos logros.
- A mi familia: esposo, hijos y nietos que me han apoyado y motivado para realizar esta maestría.
- Al grupo de profesores de la maestría currículo y comunidad, especialmente a los docentes de la Universidad de Chile que con sus conocimientos y estrategias pedagógicas han aportado a mi formación personal y profesional.
- A los maestros de las instituciones que participaron en este trabajo investigativo.
- Al asesor de mi trabajo investigativo Dr. PABLO LÓPEZ por su apoyo y aportes para la elaboración de éste.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas colombianas hasta hace tres décadas no gozaban de autonomía para su organización interna, todo estaba normatizado desde el Ministerio de Educación Nacional; se utilizaba el concepto de administración escolar y la idea de que los directivos y maestros eran administradores. Esta idea, se implementó totalmente con la materialización del modelo curricular de la reforma curricular de 1979 del Ministerio de Educación, donde la autonomía del directivo y el maestro se afectó, por cuanto su papel se redujo a ejecutar, lo que los tecnócratas del Ministerio de Educación planificaban, definían, reglamentaban y controlaban, reduciendo su acción pedagógica a la de un administrador de currículo, en el caso del maestro y en el de un administrador de empresa en el caso del directivo docente.

Durante la década de 1980 el magisterio colombiano después de conquistar el Estatuto Docente (1979) entra en un período de concientización donde no sólo su lucha es reivindicativa, sino por la conquista y defensa de la educación pública entendida como derecho y de calidad. En este sentido, impulsa a través de su organización sindical FECODE el Movimiento Pedagógico el cual permea la base social del magisterio y a su interior se discuten los temas propios de la labor docente: pedagogía, educación, currículo, didácticas, enseñanza, aprendizaje, gestión y liderazgo entre otros, además se organiza el Primer Congreso Pedagógico (1987) cuyo tema fue la calidad de la educación antecedido de asambleas departamentales que tienen una participación pedagógica sin precedentes en la historia del magisterio colombiano.

Es a partir de las discusiones y al interior del Movimiento Pedagógico que se empieza a cuestionar el papel de administrador del directivo y el maestro para ir construyendo la idea de la participación en la construcción de políticas educativas y de liderar procesos curriculares

en el ejercicio de su accionar como pedagogos e intelectuales. Este movimiento también tiene incidencia con la convocatoria de la constituyente de 1990, la cual es autora de la Constitución Nacional de 1991 que consagró en su artículo 67 que la educación es un derecho fundamental; posteriormente y en desarrollo de la Constitución Nacional se expide en 1994 la Ley General de Educación por la cual se regula y organiza la educación en Colombia, contemplando aspectos fundamentales para el desarrollo de este trabajo, en particular el artículo 73 relacionado con la elaboración del Proyecto Educativo Institucional –PEI– con la participación de la comunidad; el currículo (art. 76), la autonomía escolar (art. 77) convocando a las comunidades a construir el Proyecto Educativo Institucional y participar en la orientación de los establecimientos educativos a través del gobierno escolar.

Estos avances en la discusión pedagógica de los directivos y maestros es atravesada desde la década de 1990 por el auge del neoliberalismo y sus políticas que se concretan en la educación; en el afán privatizador y concepción de colegio como empresa liderada por un directivo docente que se enfoca hacia los clientes y se maneja en el esquema de eficiencia, eficacia y efectividad, desconociendo que la educación es un proceso formativo de los seres humanos donde confluyen múltiples relaciones. Directivos-maestros; directivos estudiantes-maestros estudiantes.

Desde esta concepción se expiden normas como la Ley 715 de 2002 y sus decretos reglamentarios 1278 sobre la profesionalización docente y el Decreto 3020 que establece los parámetros de cobertura y la relación maestro número de estudiantes; desconociendo la profesión del magisterio y particularmente la de directivo docente despedagogizándolo y llevándolo a una práctica instrumental basada en modelos administrativos autoritarios, donde las tareas de la administración no le dan tiempo afectando notoriamente la labor académica y pedagógica en la vida de la institución educativa.

Así, desde el rol de directivos docentes se le apuesta al currículo normatizado; en términos de BOURDIEU, estamos hablando de la teoría de la reproducción y pasa su tiempo en la institución o fuera de ella en reuniones cumpliendo tareas que no son del quehacer pedagógico ni didáctico sino administrativo encaminadas al cumplimiento estricto de las normas. Esta situación, ha generado en las instituciones prácticas con un esquema de gestión gerencial y liderazgo jerárquico que como dice AGUERRONDO:

Los sistemas de gestión no han pasado del modelo artesanal al modelo de gestión profesional [...] los sistemas de gestión y administración que todavía sobreviven son los que acompañaron el surgimiento de los sistemas escolares y responden, en la gran mayoría de los casos, a modelos de organización institucional preburocráticos (cit. por MAGENDZO, 1996).

La tendencia del ejercicio de un liderazgo gerencial e instruccional empieza a ser cuestionado por directivos y maestros, que encuentran en la Ley General de Educación 115 y en sus decretos reglamentarios instrumentos que a partir de los últimos planes sectoriales de educación (2004-2008, 2008-2012) se convierten en una posibilidad de transformación. Es entonces, cuando la Secretaría de Educación, en desarrollo del Plan Sectorial de Educación 2008-2012: “Educación de Calidad para una Bogotá Positiva”, propuso dentro de sus programas la transformación pedagógica para la calidad de la educación, con el propósito de responder a las exigencias de una educación con condiciones de equidad, calidad y pertinencia, constituyéndose en una acción estratégica para iniciar la vía hacia la excelencia académica a través de los PEI y en consecuencia, la mejora de los resultados escolares.

En este sentido, algunos colegios oficiales de Bogotá, asumieron el reto de implementar programas de transformación pedagógica; tarea que requiere el ejercicio de un liderazgo escolar, generando la participación de los docentes en su formulación, ejecución y evaluación. Este proceso ha tenido diferentes niveles de desarrollo en las localidades y colegios oficiales, por cuanto en él influyen factores como: el acompañamiento de las universidades, fundaciones, equipos pedagógicos y de calidad; el liderazgo escolar, la participación de los docentes; las condiciones administrativas y pedagógicas de los colegios y la apropiación y expectativas de los planes y programas frente a una nueva administración, entre otros.

Frente a esta situación es importante que a través de la investigación se aborden factores asociados específicos como son el liderazgo escolar y la participación de directivos y docentes.

CAPÍTULO PRIMERO

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

La importancia de este trabajo de investigación se fundamenta en la necesidad de establecer la relación entre liderazgo escolar y la participación de los maestros en la mejora de los resultados escolares a través de la implementación de políticas, programas y orientaciones curriculares en las instituciones educativas.

El liderazgo escolar es un elemento determinante de la calidad educativa y el desempeño de las instituciones, por cuanto: “Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden” (OCDE, 2009). En este sentido el trabajo busca conocer el tipo de liderazgo que se ejerce y la relación con el nivel de participación y trabajo en equipo de los docentes, para proponer organizar y ejecutar acciones orientadas al mejoramiento de la institución educativa, pues esto trae como beneficios:

- La identificación de los problemas que surgen y preocupan en el desarrollo de la gestión a partir del análisis del objeto de estudio.
- Un ejercicio de planeación participativa que permita fortalecer la construcción y revisión de PEI.
- Considerar los resultados del trabajo investigativo en relación con creencias y contexto.

La importancia de identificar la relación entre liderazgo escolar y la participación de los docentes a través del ejercicio investigativo se constituye en una de las herramientas para los equipos directivos de las instituciones, ya que puede anticiparse a situación problemas, establecer prioridades y proyectar las acciones de carácter administrati-

vo, pedagógico y comunitario. Representa un elemento evaluativo para hacer un balance de las condiciones desde las cuales se deben enfrentar los problemas propios de la organización escolar, para el cumplimiento de sueños, objetivos y metas que una institución se propone en el desarrollo de su Proyecto Educativo Institucional.

Por otra parte los resultados de este trabajo son un aporte a la Secretaria de Educación de Bogotá por cuanto el problema de investigación plantea no solo una pregunta sino varias que se desprenden del problema principal proporcionando un espacio para reflexionar sobre los resultados e implicaciones de la política y la práctica.

Con el propósito de analizar el liderazgo escolar y la participación de los docentes en la mejora de los resultados escolares, debido a la importancia que esto genera para las instituciones y para la ciudad, en cuanto al desarrollo de los proyectos educativos institucionales a través del establecimiento de metas compartidas, el cumplimiento de la visión y la misión y el interés general por los planes, programas y proyectos construidos colectivamente en espacios de discusión; se plantea el siguiente problema de investigación: “¿Cuál es la relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación de los docentes en la mejora de los resultados escolares en las instituciones oficiales de la localidad de Suba?”.

I. OBJETIVOS

A. General

Determinar la relación entre las prácticas del liderazgo escolar y la participación docente en la mejora de los resultados escolares en las instituciones oficiales de la localidad de Suba.

B. Específicos

1. Identificar el tipo de prácticas de liderazgo escolar en la gestión directiva de los colegios de la localidad de Suba.
2. Conocer las formas de participación y las responsabilidades en el liderazgo escolar de los docentes y directivos docentes de los colegios de la localidad de Suba.

3. Conocer la forma de distribución de liderazgo y sus contribuciones en la mejora de los resultados escolares de los colegios de la localidad de suba.

II. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este trabajo investigativo cobra sentido por cuanto la gestión y el liderazgo son elementos determinantes de la calidad de la educación en las instituciones y el aprendizaje de las entidades, por ello es importante generar un vínculo entre la acción administrativa y de dirección y la gestión pedagógica como un entramado de interrelaciones que surgen de los agentes educativos, en este caso liderazgo de los directivos y participación de los maestros, que en circunstancias precisas y diversas organizan y desarrollan sus actividades.

Teniendo en cuenta que la organización de una institución educativa es responsabilidad de la rectoría y su equipo de gestión, es importante conocer las prácticas del liderazgo y las formas de participación de los maestros, para proponer organizar y ejecutar todas las acciones orientadas al mejoramiento de la institución educativa, pues esto trae como beneficios: La identificación de problemas que surgen y preocupan en el desarrollo de la gestión a partir del análisis del objeto de estudio; un ejercicio de planeación participativa que permita fortalecer la construcción y fortalecimiento del PEI, teniendo como marco la reorganización de la enseñanza por ciclos.

Por otra parte, los resultados de este trabajo son un aporte para las instituciones educativas participantes, por cuanto su organización está articulada desde tres niveles de gestión: la administrativa, la académica-pedagógica y la comunitaria; dando un lugar muy importante a la académica-pedagógica donde se organizan y desarrollan los planes y programas, que requieren un ejercicio de liderazgo y participación de los maestros que allí trabajan, asumiendo unas responsabilidades, haciendo unas contribuciones y desarrollando una habilidades para la mejora en los resultados escolares de los estudiantes.

CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO TEÓRICO

I. ANTECEDENTES TEÓRICOS

Como toda acción que pretenda transformar una realidad en las líneas de trabajo de un proyecto, se requiere un soporte teórico que contraste con la lectura que se hace de la realidad y las subjetividades desde las cuales se reflexiona. Este proceso investigativo tiene en cuenta diferentes concepciones teóricas referidas a: estudios sobre liderazgo escolar, gestión y participación, problemática del currículo en el liderazgo escolar, autonomía relacionándolas de tal manera que permitan la apertura al conocimiento y hacia la comprensión de la realidad que se investiga.

A. Estado actual del problema

En la actualidad existen múltiples estudios que sustentan la importancia del liderazgo escolar, la necesidad de formar líderes escolares para garantizar mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes:

El rendimiento de los colegios nunca excede la capacidad de liderazgo y administración de sus rectores y equipos directivos; así, el 93% de las escuelas con buenos equipos de liderazgo y bien administrados tiene un buen rendimiento académico, mientras que solo el 1% de estos que carecen de un buen liderazgo y administración, logran buenos resultados en este ámbito (MONTAÑA BARRAGÁN, 2012).

Entre los estudios que más le aportan al desarrollo de este trabajo por sus coincidencias y establecimiento de relaciones se pueden señalar el de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE–:

El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.

Entre el 2006 y el 2008 la OCDE organizó un estudio sobre el liderazgo escolar en todo el mundo cuyos resultados presenta en dos volúmenes: *Mejorar el liderazgo escolar y la exploración de la función sistémica emergente de los líderes escolares*, los cuales son tenidos en cuenta para el marco teórico y metodológico de este trabajo.

El estudio de BARBER, FENTON y CKARK (2010), el cual señala que dentro de las practicas exitosas de los lideres escolares encuentran:

Construir una visión conjunta de propósito; crear expectativas altas sobre el desempeño en la institución, crear modelos de comportamientos y practicas; diseño y manejo de programas de enseñanza; establecer equipos efectivos entre el personal y distribuir el liderazgo en la institución; entender y ayudar a los actores de la comunidad educativa; establecer rutinas escolares y normas para el comportamiento; monitorear el rendimiento de la institución; conectar la institución con las familias y la comunidad y reconocer y premiar los logros.

B. Gestión y liderazgo

Teniendo en cuenta que el proyecto investigativo busca establecer la relación que existe entre el liderazgo escolar y el nivel de participación (trabajo en equipo) de los docentes de los colegios oficiales de la localidad 11 de Suba en la mejora de los resultados escolares, se consultaron fuentes de información referentes al tema del liderazgo en el marco de la gestión escolar, la importancia de estos en los procesos educativos, los estilos de liderazgo y los conceptos sobre los factores objeto de estudio.

El tema de la gestión en las instituciones educativas, resulta bastante polémico quizá por el concepto mismo, surgido de las teorías organizacionales y administrativas y pareciera no tener lugar en el escenario pedagógico. Esto es así, si se piensa la gestión desde una racionalidad instrumental que deviene en técnicas de gerencia generalizadas y que se supone, consiguen resultados efectivos y eficientes independientemente de los contextos en que se aplique.

C. Liderazgo escolar

Con relación al liderazgo escolar, en los últimos años han venido avanzando perspectivas interpretativas que ven la escuela como una organización con una visión compartida por todos los miembros de la comunidad educativa y que tratan de llevarla a cabo en equipo de forma conjunta, teniendo en cuenta la complejidad de los fenómenos escolares.

Para el desarrollo de este trabajo investigativo se toma como referente conceptual de liderazgo escolar los planteamientos del programa Rectores Líderes Transformadores –RLT–, que considera este más como:

el ejercicio del liderazgo implica pensar naturalmente en términos de equipo, pues los grupos de individuos se transforman en equipos gracias al ejercicio del liderazgo, así mismo, los equipos tienden a buscar líderes en vez de jefes, pues estos darán su propio aporte o contribución directa a la tarea.

Así mismo, plantea unas funciones de liderazgo claves para lograr los objetivos institucionales, estas son:

- *Establecer los objetivos:* Definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de una organización o de un grupo.
- *Planear:* Asegurar que haya un plan, de ser posible acordado de manera participativa, para lograr el objetivo establecido. Es construir la ruta para llegar a los objetivos y metas propuestas en la organización.
- *Orientar:* Explicar claramente los objetivos y el plan. Como líder debe ser capaz de contestar a la pregunta: “¿Por qué lo hacemos así y no de otra forma?”.
- *Controlar:* El control la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo por procesos hacia el logro de resultados. La energía colectiva debe estar haciendo que las cosas se produzcan, teniendo en cuenta las potencialidades del equipo y la ruta trazada.
- *Evaluar:* Si no se revisa y evalúa el desempeño, no se tiene material para una retroalimentación apropiada y útil al equipo al líder. La finalidad de la evaluación es hacerlo mejor la siguiente vez.

En este sentido el líder debe desarrollar consciencia, comprensión y destreza de tal forma que pueda desempeñar la función en la forma adecuada y el momento preciso. En síntesis, debe encontrar el camino, generando sentido de dirección ligado a la inspiración para descubrir potencialidades y fortalezas en aquellos que lo rodean, para ver y aprovechar sus posibilidades generando nuevas realidades y transformaciones.

Este mismo programa RLT, identifica algunos factores que contribuyen al éxito de las escuelas como son: “el establecimiento de una visión y dirección, apoyo en la formación de los docentes y garantizar sistemas eficaces de gestión y procesos”. En consecuencia su mayor reto es mejorar los procesos de aprendizaje, enseñanza y currículo y algo importante: la habilidad para entrenar y motivar a otros.

Desde esta visión de liderazgo se puede afirmar que:

En el seno de la organización se exploran posibilidades alternativas con vistas a mejorar esa realidad. Esto conlleva utilizar el poder para que sean los propios miembros de la organización los que decidan vías y ámbitos de mejora y transformación. El poder que se pone en juego no es un poder sobre, sino un poder para analizar, dialogar, cuestionar y, en definitiva, posibilitar que sean los propios miembros de la organización los que decidan cuales son las esferas y los caminos de mejora y transformación: la visión o idea de escuela es, desde esta perspectiva, algo a construir entre todos desde criterios y consideraciones ideológicas, valorativas y éticas legitimadas por el grupo (GONZÁLEZ, 1997).

En este marco, también se puede hablar del Liderazgo transformacional, en el que un indicador clave para la calidad y mejora de la educación en los centros es el liderazgo del rector. BERNAD BASS (1985) lo define como el comportamiento de nuestros directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo.

Así, se puede señalar otros factores que se incluyen en el liderazgo transformacional (BAS, 1985), los cuales son importantes tener en cuenta para el análisis de esta investigación.

- *Carisma*: Capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

- *Consideración individual*: Presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación y aconseja.
- *Estimulación intelectual*: Favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- *Inspiración*: Aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- *Tolerancia psicológica*: Usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros.
- Capacidad de construir un “liderazgo compartido” fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- Considera “el trabajo en equipo” como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- Dedicar tiempo y recursos a la “formación continua” de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el “representante institucional” de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

D. Concepto de comunidad y participación

Teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo investigativo, donde los sujetos participantes son los maestros de las instituciones educativas oficiales, es importante señalar que: la Ley General de Educación en el artículo 6.º Comunidad Educativa y de acuerdo con el artículo 68 de la Constitución Política:

La comunidad educativa es la que participa en la dirección de los establecimientos educativos y está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos según, su competencia, participaran en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

Comunidad también hace referencia aquello que no corresponde exclusivamente a una persona sino que pertenece todos, a un grupo, a un conjunto de personas que están ligadas por vecindad o por principios y valores o por algún interés que genera determinados sentimientos de pertenencia e identidad entre sí.

La escuela como institución social, reúne a una multiplicidad de personas con orígenes, necesidades, historias, conocimientos, principios y costumbres que entrañan diversidad cultural, pero que al mismo tiempo están cobijadas por ideales comunes derivados, de una parte de sus intereses, y de otra, de la misión, de los objetivos y de las prácticas institucionales que se manifiestan a través de liderazgos.

E. Significado de la participación de la comunidad

Los espacios democráticos creados con la nueva constitución y con la Ley General de Educación otorgan un nuevo sentido a la concepción de participación y de comunidad.

La participación en este nuevo esquema se constituye en un proceso de intervención en las decisiones de una comunidad: para la planeación, la gestión, la evaluación, el control y la fiscalización. Implica incidir en la construcción de la sociedad, de sus instituciones, de sus organizaciones y grupos, a través de la expresión de las opiniones, formas de pensar, necesidades, expectativas, aspiraciones, metas, proyectos, sueños, utopías.

Encarna un juego de poder a través de liderazgos en el cual se debaten las decisiones las metas comunitarias exige compromiso, responsabilidad, autonomía, apertura y capacidad de negociación. Significa hacer parte de los grupos humanos y de la comunidad, con sentido y pertenencia, e influir directamente en las acciones y decisiones que promueven el desarrollo.

La comunidad, por su parte, no se limita al espacio territorial que un grupo humano comparte. Si bien lo incluye, va más allá para significar las relaciones estructurales de pertenencia y unión de los individuos y grupos, en espacios sociales compartidos, donde se realiza una convivencia duradera, con relaciones sociales cara a cara. Compartir metas colaborar de manera interrelacionada en el desarrollo de los proyectos de vida individual y social son funciones importantes de la comunidad.

En otras palabras, una comunidad ocupa un mismo espacio físico, social y cultural, y sus integrantes construyen conjuntamente la vida en común a partir de la interacción, la convivencia y la comunicación. Una comunidad encarna una cultura. Esa cultura le da vida propia su conocimiento y reconocimiento son fundamentales para la comprensión del espacio comunitario generado en un momento espacio histórico determinados.

Tanto la participación y la comunidad como la participación comunitaria tienen sentido en función de la democratización que encarnan por su naturaleza y razón de existir. Su razón no es inmediatista ni coyuntural, basadas en las necesidades y carencias que requieren de solución. Si bien en este aspecto se ha centrado buena parte de la participación comunitaria tradicionalmente, hoy se enfrenta a la construcción de su destino social y de los individuos que la integran, y por ello, necesita proyectarse al futuro.

La relación escuela comunidad está impregnada de nuevos sentidos, significados y retos: en primer lugar, porque la función social básica de la escuela se traduce en su servicio a la comunidad proporcionando a los niños que escolariza una formación cualificada para desempeñarse en la comunidad y en la sociedad. Segundo, porque en el esfuerzo por construir una sociedad más democrática, se ha otorgado al vínculo escuela- comunidad. Tercero porque se concibe la institución educativa como una aspiración, un sueño y un deseo de la comunidad en que se encuentra y en esa medida en su construcción democrática de un

proyecto educativo que a su vez permite gestionar un proyecto de sociedad en curso.

F. Problemática del currículo

Partiendo de la premisa normativa y de una perspectiva curricular donde los maestros son quienes lideran la construcción de currículo, el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, ésta problemática se reflexiona abordando teorías curriculares que han propuesto autores como LAWRENCE STENHOUSE, STEPHEN KEMMIS, MICHAEL APPLE, ABRAHAM MAGENDZO, quienes plantean conceptualizaciones alternativas ampliadas en la vida de la escuela y que merecen ser tenidos en cuenta en este trabajo por el enfoque que implícitamente se da al liderazgo escolar.

Para LAWRENCE STENHOUSE: “Un currículo es una tentativa para comunicar los principios y rasgos esenciales de un propósito educativo, de forma tal que permanezca abierto a discusión crítica y puede ser trasladado efectivamente a la práctica”. En este sentido se deduce que el currículo debe ser construido bajo el liderazgo y la participación de los maestros como parte de la comunidad educativa.

Para STENHOUSE, generar una propuesta de currículo debe ser desde la investigación y a partir de la praxis del aula y desde el profesor en calidad de investigador.

Para S. KEMMIS, el currículo se concibe como: “El proyecto educativo...” que “se realiza en las aulas”. Aquí el proyecto educativo es también un proyecto político y social, liderado y con la participación crítica de los maestros.

Desde la perspectiva del método didáctico de APPLE, lo conduce a plantear críticas al currículo, mediante la estrategia de la praxis política, que en vez de servir para la reproducción ideológica sirva para la transformación social, y en esto, el maestro debe asumir un papel protagónico de liderazgo.

Desde el análisis, sobre tendencias curriculares, hecho por ABRAHAM MAGENDZO, en *Curriculum, Educación para la democracia en la modernidad*, se resaltan aspectos que aportan a esta investigación al referirse a:

- *Descentralización curricular:* Haciendo referencia a la importancia en la toma de decisiones desde el nivel regional y local y resaltando particularmente la autonomía y la participación en la elaboración del currículo en las instituciones educativas. Son las organizaciones intermedias de la sociedad civil como los movimientos sociales, los grupos de maestros y padres de familia, los sindicatos, consejos regionales, provinciales y locales de educación los que recogen las aspiraciones, intereses y motivaciones que la sociedad organizada tiene respecto al currículo.
- *Autonomía curricular:* Al respecto se afirma que una verdadera autonomía significa que desde la institución educativa se dé sentido a un proyecto, se tenga una identidad institucional e iniciativa y capacidad de gestión.

Resalta también MAGENDZO la experiencia de Colombia en la Ley 115 de 1994 donde se señala el concepto de currículo y autonomía, y que se tiene en cuenta por cuanto de ahí se desprende parte de la discusión adelantada en lo referido a la participación y el liderazgo de los maestros en su construcción.

En la Ley General de Educación Colombiana se encuentra al respecto:

Artículo 76. Concepto de currículo. Currículo es el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional.

Artículo 77. Autonomía escolar. Dentro de los límites fijados por la presente ley y el proyecto educativo institucional, las instituciones de educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas fundamentales de conocimiento definida para cada nivel, introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la ley, adaptar áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional.

II. ANTECEDENTES EMPÍRICOS

Desde la experiencia, la condición de docente directivo y docente ejercida por más de 35 años ha permitido que desde la cotidianidad, la práctica y la participación en reuniones, encuentros, seminarios, congresos y en general eventos académicos y pedagógicos recoja aportes que son base para la construcción conceptual y metodológica de este proyecto y que se pueden resumir en:

1. La asistencia a la transformación que ha tenido la educación en el país en los últimos 40 años, donde se han dado tres importantes reformas curriculares desde las cuales se plantean diferentes perspectivas en el ejercicio de liderazgo.
2. La participación directa como líder sindical en la negociación que se dio entre el gobierno nacional y la Federación Colombiana de Educadores, para la expedición de la Ley General de Educación, logro que conquistó el magisterio resaltando entre otros aspectos: la educación como derecho fundamental, la participación de las comunidades en la construcción del Proyecto Educativo Institucional –PEI–, la autonomía escolar, la cual es considerada como categoría de análisis para este trabajo.
3. La evolución del concepto del liderazgo que ha pasado de una visión jerárquica y de control a una propuesta de trabajo colaborativo distributivo para alcanzar mejoras en la educación.
4. La participación en el programa Rectores Líderes Transformes –RLT–, propuesto desde una alianza entre: el Ministerio de Educación Nacional, la Secretaría de Educación Distrital y Empresarios por la Educación, con la dirección de la Universidad de los Andes, mediante un proceso formativo y de actualización sobre el ser y ser con otros, la gestión pedagógica y administrativa, resaltando el papel protagónico que ejercen los rectores en el liderazgo de las instituciones educativas.

III. HIPÓTESIS

- Hi: Existe relación entre el liderazgo escolar y la participación de los docentes en la mejora de los resultados escolares.
- Ho: No Existe relación entre el liderazgo escolar y la participación de los docentes en la mejora de los resultados escolares.

CAPÍTULO TERCERO

DISEÑO METODOLÓGICO

I. DISEÑO Y ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

Este estudio propone un diseño no experimental, de método selectivo con cuestionario, alcance relacional; por cuanto recolecta información en un solo momento con el propósito de analizar la interrelación de las variables: prácticas de liderazgo escolar, participación docente y mejora de los resultados escolares, abarcando varios grupos de personas (colegios) de la localidad de Suba en Bogotá, Colombia.

II. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se va a analizar está representada por docentes de colegios oficiales de la ciudad Bogotá, con un muestreo finalista no probabilístico, de tipo intencionado.

A. Tamaño de muestra

Está representada por los docentes de la localidad de Suba y la población objeto de estudio la conforma una muestra del 10% de los docentes los colegios, que pertenecen a la Unidad de Planeación Zonal –UPZ– Rincón (aplicación a profesores y directivos).

B. Criterios de selección

Teniendo en cuenta que la localidad está dividida en UPZ (Unidad de Planeación Zonal) se escogen los colegios de la UPZ el Rincón, los colegios seleccionados deben estar implementado el programa de reorganización curricular por ciclos, ya que uno de los aspectos que involucran los instrumentos es lo referente a la organización curricular.

Los docentes de cada colegio se seleccionan durante una reunión informativa de los propósitos de este estudio, considerándola una invitación voluntaria para participar en este, donde se seleccionara un formato de consentimiento informado de los participantes voluntarios.

III. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información recogida en esta investigación resulta de la aplicación del instrumento “Mejorar el liderazgo escolar”, publicado por la OCDE y que está autorizado para ser utilizado como ayuda en el análisis y comprensión de prácticas de liderazgo escolar en las instituciones educativas y en el análisis e implementación de políticas educativas. La aplicación del instrumento se aborda a través de:

- La comprensión y el análisis de lecturas y preguntas a los maestros participantes.
- La aplicación de un cuestionario analítico que ubica la situación actual y el futuro preferido.

Este instrumento, fue aplicado para detectar conocimientos, opiniones y actitudes de los maestros ya que desde estos se pueden establecer relaciones entre las prácticas del liderazgo escolar y la participación de los docentes en las instituciones donde laboran.

Para facilitar que los docentes pudieran reflexionar y a la vez dar cuenta de la forma como se desarrolla el liderazgo escolar en su institución y como participan en los procesos curriculares para la mejora de los resultados escolares, se organizaron sesiones en cada una de las instituciones, mediante el siguiente procedimiento:

- Contacto con los rectores, coordinadores y docentes participantes para explicar los objetivos del trabajo y la firma del consentimiento informado.
- Entrega de la primera lectura *El liderazgo escolar importa* para ser leído con anticipación en lo posible o dentro de la misma sesión.

- Organización de cuatro grupos de docentes para que cada uno de ellos aborde un área de acción tal como están identificados en el programa “Mejorar el liderazgo escolar”, de la OCDE, realizando una lectura para mejor comprensión e introduciendo preguntas para guiar la discusión.
- Aplicación del cuestionario analítico vía correo electrónico para conocer lo que sucede con el liderazgo en su contexto y desde su experiencia.

Las áreas de acción son las siguientes:

1. *Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar* relacionándolas con su participación en la elaboración y adaptación del currículo, las funciones del liderazgo que mejoran los resultados de aprendizaje; los obstáculos que impiden a los líderes concentrarse en mejorar los resultados de aprendizaje; las oportunidades y mecanismos de mejorar y los resultados de aprendizaje; las oportunidades y mecanismos de mejora y los beneficios que podían ofrecer los marcos de Liderazgo en el contexto.
2. *Distribución del liderazgo escolar* relacionándolo con su contribución para reducir la carga de liderazgo de los directores, incentivos existentes. Para animar a la participación, medidas para asegurar la participación; en los consejos escolares y como la política apoya y obstaculiza el liderazgo distributivo y los retos y oportunidades en las escuelas para que los equipos de liderazgo tengan mayor productividad.
3. *Desarrollo de habilidades para el liderazgo escolar eficaz* relacionando con las habilidades, los mecanismos para identificar necesidades y las oportunidades de desarrollo, criterios a utilizar para evaluar el impacto de los programas de desarrollo de liderazgo y métodos utilizados para desarrollar programas de liderazgo.
4. *Hacer del liderazgo escolar un profesión atractiva* relacionado con el reconocimiento del talento, las oportunidades de desarrollo; procedimiento para asegurar el nombramiento las personas más

talentosas y con mayor potencial, mejores salarios, oportunidades de participación en la formulación e implementación de políticas y en el enriquecimiento de las carrera y ampliación de la práctica de liderazgo.

Para la aplicación de este instrumento se hizo la lectura de cada área, respondiendo los interrogantes a través de la reflexión de cada grupo. Así desde las preguntas y comprensiones de los maestros fueron aflorando categorías emergentes que permiten dar cuenta de la existencia y organización de liderazgos, formas de participación y relaciones que se visualizan en la construcción de estructuras curriculares.

IV. INFORMACIÓN RECOGIDA

En los siguientes matrices se presentan cada una de las áreas de acción, relacionando los elementos propios de cada acción con las categorías emergentes y los resultados gráficos y porcentuales del cuestionario analítico, lo cual permite visualizar, de una parte, las comprensiones de los maestros y de otra la situación actual en contexto y lo que sería una posibilidad futura de mejoramiento.

En cada matriz aparecen las categorías emergentes y frente a cada pregunta la recurrencia de estas en los cuatro grupos participantes. Además el significado que tiene las categorías para los maestros de acuerdo con la información recogida.

Área de acción n.º 1
Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar

CATEGORÍAS PREGUNTAS	AUTONOMÍA	APOYO	FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN	EVALUACIÓN PERMANENTE	CULTURA COMUNICATIVA	ANÁLISIS CONTEXTO SOCIAL	CALIDAD DE VIDA	EQUIPO DIRECTIVO	EQUIPOS DE TRABAJO
¿Qué alcance existe en su contexto para que los líderes escolares elaboren y adapten el currículum?	XXXX		XXXX	XXXX				XXXX	XXXX
¿Qué obstáculos impiden a los directores concentrarse en las funciones de liderazgo que mejoran los resultados de aprendizaje?		XXX			XXXX				
¿Qué oportunidades de desarrollo de habilidades existen para apoyar a los maestros y a los líderes escolares en la mejora de su capacidad de manejar e interpretar los datos para informar la mejora?	XXX		XXX						XXXX

Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

¿Qué mecanismos existen para apoyar a los líderes escolares en la toma de decisiones sobre recursos y selección que sean congruentes con sus prioridades de mejora escolar?	xxxx			xxxx		xxxx		xxxx	xxxx
¿Qué beneficios ofrecen o podrían ofrecer los marcos de liderazgo en su contexto?							xxx		

Significado de las categorías para los participantes:

- *Autonomía*: Posibilidad de llevar a cabo acciones y tomar decisiones responsablemente.
- *Apoyo*: Como motivación, ayuda para alcanzar objetivos y metas.
- *Formación e investigación*: Procesos de formación y actualización en los que participan o desearían participar los maestros para mejorar su profesión y su capacidad de liderazgo.
- *Evaluación*: Proceso autocrítico de los procesos institucionales (acciones, resultados) realizado por los mismo maestros.
- *Cultura comunicativa*: Prácticas de comunicación, valorando el respeto, la ética y las habilidades (escuchar, hablar, leer y escribir).
- *Análisis contexto actual*: Posibilidad de leer y comprender los contextos donde se desarrolla la acción pedagógica.

- *Calidad de vida*: Posibilidad de mejorar a través de la educación y los líderes que orientan los procesos, las condiciones de vida de los maestros y estudiantes.
- *Grupo Directivo*: Referidos a las personas que ejercen liderazgo para dirigir, orientar y liderar pero que son conformados por maestros nombrados oficialmente (rector, coordinadores).
- *Equipos de trabajo*: Referidos a los grupos que lideran y orientar proyectos transversales de área o de investigación.

Área de acción n.º 2
Distribución del liderazgo escolar

CATEGORÍAS PREGUNTAS	AUTONOMÍA	PLANEACIÓN	FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN	PARTICIPACIÓN	RESPONSABILIDAD EN LA DELEGACIÓN	ANÁLISIS CONTEXTO SOCIAL	MOTIVACIÓN	EQUIPO DIRECTIVO	EQUIPOS DE TRABAJO
¿Qué contribución pueden hacer otros para reducir la carga de liderazgo escolar de los directores en su contexto?		XXXX		XXXX	XXXX		XXXX		XXXX
¿Qué incentivos existen en su sistema para animar a las personas a participar en equipos de liderazgo distribuido?			XXXX						

Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

¿Qué medidas se toman actualmente en su contexto para asegurar que los consejos escolares sean representativos y demuestren un nivel apropiado de habilidad y compromiso?			XXXX					
¿Hasta qué grado la política existente (por ejemplo, relacionada con la rendición de cuentas) apoya u obstaculiza el liderazgo distribuido?								
¿Qué retos y oportunidades en las escuelas pueden ser abordados con mayor productividad por equipos de liderazgo distribuido?			XXXX					XXXX

En esta área emergen categorías nuevas:

- *Planeación*: Como practica pedagógica y de gestión para asegurar el cumplimiento de objetivos, metas y mejores resultados escolares.
- *Participación*: Como derecho democrático establecido por ley para ser representados en las instancias de gobierno escolar y la posibilidad de decidir en los aspectos relacionados con la dirección y orientación del PEI.

- *Responsabilidad en la delegación:* Se asume como un valor cuando se asigna el cumplimiento de tareas y organización de actividades escolares.
- *Motivación:* Reconocimiento de capacidades para orientar o dirigir; reconocer el esfuerzo realizado en el trabajo exaltándolo, otorgar incentivos en forma compensada de tiempos.

Nota: No hay respuesta frente a la pregunta de rendición de cuentas presumiblemente porque ésta por ley la debe hacer el rector y los maestros no asumen que ellos también deben hacerlo.

Área de acción n.º 3
Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz

CATEGORÍAS PREGUNTAS	AUTONOMÍA	PLANEACIÓN	FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN	PARTICIPACIÓN	INNOVACIÓN	ANÁLISIS CONTEXTO SOCIAL	MOTIVACIÓN Y DISPOSICIÓN AL CAMBIO	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO
¿Qué nuevas habilidades piensa usted que se necesitan para dirigir una escuela en el siglo XXI?	XXXX	XXXX		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX		XXXX
¿Qué mecanismos existen para identificar las necesidades de desarrollo de los líderes escolares?				XXXX			XXXX		

Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

¿Qué alcance hay para diseñar las oportunidades de desarrollo de modo que cubran las necesidades individuales?			xxxx						
¿Qué criterios piensa usted que deben utilizarse para evaluar el impacto de los programas de desarrollo de liderazgo?							xxxx	xxxx	
¿Cuán amplia es la gama de métodos utilizados en los programas de desarrollo de liderazgo en su contexto?									

Categorías nuevas que emergen:

- *Innovación*: Habilidad para realizar transformaciones en la práctica pedagógica y en la gestión; en las formas de ejercer el liderazgo de manera que se observen cambios significativos.
- *Disposición al cambio*: Habilidad para aceptar cosas nuevas, romper paradigmas, estar dispuestos para asumir retos y comprender a los estudiantes en las condiciones de un contexto global, regional, local e institucional.

Área de acción n.º 4
Hacer del liderazgo escolar

CATEGORÍAS PREGUNTAS	AUTONOMÍA	EMPODERAMIENTO	FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN	PARTICIPACIÓN	INNOVACIÓN	ANÁLISIS CONTEXTO SOCIAL	MOTIVACIÓN Y DISPOSICIÓN AL CAMBIO	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO
¿Cómo se reconoce y alimenta el talento en su contexto? ¿A qué oportunidades de desarrollo de liderazgo puede tener acceso el personal talentoso?									
¿En qué medida cuenta su sistema con procedimientos para asegurar que se nombre a las personas más talentosas con el mayor potencial?									
¿Cómo se compara el sueldo de un director con el de otros líderes del servicio público en su contexto?									
¿Qué oportunidades existen en su sistema para que los líderes escolares contribuyan a la formulación e implementación de políticas?									
¿Qué oportunidades existen ahora en su sistema para que los directores escolares enriquezcan su carrera y amplíen su práctica de liderazgo?									

Categoría nueva:

- *Empoderamiento*: Como la posibilidad de permitir que otros diferentes al rector o coordinador dirijan, orienten, organicen con el apoyo y respaldo de estos para alcanzar con éxito objetivos y metas en la institución.

Nota: La pregunta tres fue respondida mediante una comparación porcentual, por cuanto el salario básico es el mismo; el coordinador gana más el 20% y el rector más el 30%.

CAPÍTULO CUARTO

PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

I. VARIABLES

Las variables a considerar en el instrumento fueron “liderazgo escolar” y “participación”.

- Concepción de liderazgo escolar que orienta el análisis

Teniendo en cuenta que el proyecto investigativo busca establecer la relación entre el liderazgo escolar y el nivel de participación de los docentes de los colegios oficiales de la localidad de Suba en la mejora de los resultados escolares, es importante comprender el concepto de liderazgo, que inspiró la construcción de los instrumentos y que para efectos de este trabajo se asume la perspectiva planteada por la OCDE que considera como elemento central en la definición, el liderazgo como proceso de influencia. Como lo expresa YUKL: “La mayoría de las definiciones de la personas o grupo ejerce influencia intencional sobre otras personas o grupos para estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización” (YUKL, 2002). El termino intencional es importante ya que el liderazgo se basa en metas o resultados articulados que se espera que el proceso de influencia guie.

En este sentido la OCDE plantea que: “Dependiendo de los contextos de los países, el termino liderazgo escolar suele utilizarse de manera intercambiable con el de administración escolar y gestión escolar”. Si bien los tres conceptos se traslapan, los empleamos con una diferencia en el énfasis. Una frase citada a menudo es: “Los gerentes hacen las cosas bien, en tanto que los lideres hacen lo correcto” (BENNIS y NANUS, 1997). El liderazgo implica conducir las organizaciones al moldear las actitudes, motivaciones y comportamientos de otras personas; por su

parte, la gerencia se relaciona más de cerca con el mantenimiento de las operaciones actuales (BUSH y GLOVER, 2003). DIMMOCK (1999) presenta una distinción entre el liderazgo, la administración y la gestión escolares, mientras también reconoce que las responsabilidades de los líderes escolares a menudo abarcan las tres:

Independientemente de cómo se definan estos términos, los líderes escolares experimentan dificultad para decidir el equilibrio entre labores de orden más alto diseñadas para mejorar el rendimiento del personal, los estudiantes y la escuela (liderazgo), el mantenimiento rutinario de las operaciones presentes (administración) y los deberes de orden menor (gestión).

- Concepción de participación que orienta el análisis

Para abordar el tema del significado de la participación de la comunidad en la escuela, es preciso definir que se comprende por comunidad y participación y las relaciones que se tejen entre estas, desde el punto de vista legal y conceptual para darle sentido a la existencia de la escuela a partir de la generación de procesos participativos y la toma de decisiones sobre los asuntos educativos.

Desde el punto de vista legal y de acuerdo con el artículo 68 de la Constitución Política se expresa: “La comunidad educativa participará en la dirección de los establecimientos educativos, en los términos de la presente Ley”. En la ley general de educación se plantea que:

La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos según, su competencia, participaran en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del respectivo establecimiento educativo (Ley 115 de 1994, art. 6.º).

Así mismo en la ley se establece como fin de la educación “La formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afecten en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación” (Ley 115 de 1994, art. 5.º, literal 3).

Retomando la premisa constitucional la comunidad educativa participara en la dirección de los establecimientos educativos (Constitución Nacional, art. 68) es importante significar la participación en la institu-

ción educativa. Teniendo en cuenta que la participación tiene múltiples miradas, en este trabajo se opta por la perspectiva de una participación auténtica que en términos de Anderson expresa: “La participación auténtica de los agentes educativos en la implicación escolar en sectores de alta vulnerabilidad se define como el balance entre las teorías de la administración y sus prácticas de uso” (ANDERSON 1991).

Ejerce funciones básicas e insustituibles en la sociedad y en el ejercicio de esas funciones se desarrolla y construye una determinada sociedad y en las condiciones actuales esa construcción de sociedad apunta a una sociedad democrática.

En primer lugar, porque la institución educativa contribuye a la adquisición de pertenencia hacer parte, con sentido, de una sociedad particular e identidad reconocerse así mismo con sus particularidades y características singulares que lo diferencian a los demás, con la sociedad. Los procesos educativos generados en ella, así como su organización y gestión, propician que los niños y los jóvenes conozcan la sociedad en que viven, articulen el conocimiento de esa sociedad con el conocimiento de otras. Se vinculen creativamente con el saber desarrollado y acumulado por la humanidad; entiendan, comprendan, interpreten y dialoguen con un mundo rico a nivel cultural, económico, político y social.

La enseñanza, los contenidos escolares, la manera como se organiza la institución educativa, permiten apropiarse los conocimientos y valores considerados deseados para vivir, valorar y desarrollar la sociedad o nación que intenta construirse y proyectarse en futuro.

En segundo lugar, la institución educativa forma para que sus estudiantes encuentren un lugar significativo en la sociedad. Significa que la escuela comparte y construye conocimiento y valores para que los estudiantes los apropien y los apliquen a la sociedad en que viven de manera satisfactoria, útil y pertinente para ambos: el estudiante y la sociedad. Encontrar un lugar significativo en la sociedad no es otra cosa que formar para que los estudiantes encuentren su puesto en cada una de las instituciones de la sociedad y puedan beneficiarse de participar puedan ayudar a construirlas. En otras palabras, significa que la institución educativa no es ajena a la preocupación de cada colombiano por encontrar un puesto en la sociedad a que pertenece.

En tercer lugar, la institución educativa trasmite un modelo de sociedad y al mismo tiempo contribuya a crear un modelo de sociedad

futura. La labor de la escuela en este sentido es vital en términos de la transmisión de un legado cultural que ha ido construyendo la sociedad. Y en esa misma medida es fundamental en cuanto a que no se limita a reproducir o repetir esa cultura sino la recrea o sea, sobre la base de lo que existe, construye cosas nuevas para el futuro.

Al pensar en estas funciones de la institución educativa, no puede negarse su importante papel en la sociedad y en instituciones con esta responsabilidad social no puede delegarse en unas pocas personas. No por dudar de su desempeño, sino por la dimensión tan grande y trascendente de la tarea educativa. Es aquí donde nace la necesidad de involucramiento de la comunidad en la construcción de la institución de todos y para todos, una institución de la cual depende, en buena parte, el destino social del país y de sus habitantes.

Lo anterior significa, como se ha dicho, participar en la construcción de la institución educativa y participar es, en este caso los maestros y directivos:

Conocerla, informarse de ella; plantear las expectativas y necesidades de cada uno con relación a la educación; contribuir en su calificación; tomar decisiones en las instancias y organismos establecidos para ese fin; ser parte activa de la institución como receptor de lo que ella entrega, como interlocutor o persona que dialoga con ella, como actor que trabaja desde su posibilidad en su que hacer diario (CAMARGO, 1997).

II. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La interpretación se realiza teniendo en cuenta las comprensiones que hicieron los maestros a través de las lecturas y preguntas y el cuestionario analítico que se aplicó sobre las cuatro áreas de acción.

1. Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar.
2. Distribución del liderazgo escolar.
3. Desarrollo de habilidades para el liderazgo escolar eficaz.
4. Hacer del liderazgo escolar un profesión atractiva.

Las comprensiones permiten visualizar las categorías emergentes que dan cuenta de la existencia de prácticas de liderazgo en las instituciones y de formas de participación de los maestros en las mejoras y los datos obtenidos en el cuestionario analítico en términos porcentuales

ayudan a reflejar la situación actual y la de un futuro preferido que facilita ver diferencias e identificar problemas relacionados con el objeto de estudio.

Para el análisis estas comprensiones se acudió a registrar categorías descriptivas que se derivaron de las variables contenidas en la hipótesis: liderazgo escolar y participación que son el reflejo del problema de estudio.

Categorías descriptivas

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO	FORMAS DE PARTICIPACIÓN
Autonomía	Análisis del contexto
Apoyo	Equipo directivo
Formación e investigación	Equipos de trabajo
Evaluación permanente	Planeación
Cultura comunicativa	Evaluación
Motivación	Gestión \longrightarrow Individual
Participación	Colectivo
Responsabilidad en la delegación	Apoyo a procesos
Disposición al cambio	Representación
	Innovación

Estas categorías presentan algunos hallazgos como:

- Emergen y aparecen en mayor número en el área de acción número 1, Responsabilidad del liderazgo escolar, por cuanto en los discursos los maestros asumen que estas son asunto del rector y el personal directivo y no un asunto de todos.
- Las categorías son recurrentes en las respuestas de los maestros en todos los colegios.
- Las categorías son recurrentes en las áreas y algunas desaparecen, pero surgen otras que tienen relación directa con el área, por ejemplo en el área de acción número 2, Distribución del liderazgo desaparece el apoyo, la cultura comunicativa, la calidad de vida, pero aparecen con fuerza: La participación, La planeación, La responsa-

bilidad en la delegación y la Motivación como prácticas específicas del liderazgo.

- En el área de desarrollo de habilidades aparece la innovación y la disposición al cambio como prácticas no solo del liderazgo, sino en el ejercicio pedagógico.
- En el área de acción número 4 aparece el empoderamiento como posibilidad de avance en los procesos que ayudan en la distribución del liderazgo.

Por otra, aparece una red de relaciones entre las variables, liderazgo escolar y participación y el currículo donde se concreta el ejercicio de éstas.



La anterior gráfica, evidencia una relación entre la práctica de liderazgo y la participación de los maestros que a su vez permite una tarea propia de su ejercicio como es la construcción curricular, para la mejora de los resultados escolares. En los informes recogidos los maestros expresan literalmente: el líder escolar (rector) da autonomía a cada área y docente para adoptar el currículo, teniendo en cuenta los estándares dados por el Ministerio de Educación Nacional y las necesidades de la comunidad educativa. Así cada área realiza la construcción, validación, aplicación y constante ajuste del currículo, es decir que es una auto-

construcción flexible, sujeta a cambios dependiendo de los resultados obtenidos en la evaluación anual de los estudiantes y de la institución.

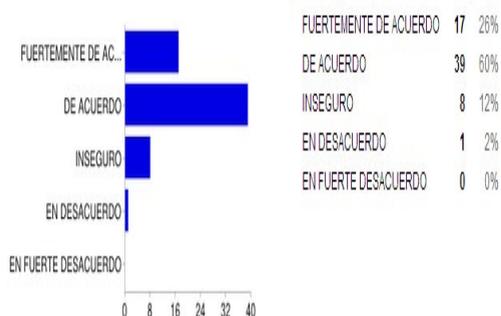
Otro ejemplo, evidente en la relación es la elección de equipos de trabajo que no solamente tienen en cuenta el principio democrático sino el perfil de las personas que quieren ser parte de los procesos con el fin de que haya un trabajo colaborativo y eficaz.

III. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Para verificar la validez y confiabilidad de los informes recogidos se triangularon las categorías emergentes con el cuestionario analítico que se aplicó, el cual permitió obtener unos resultados con datos estadísticos que a continuación se muestran a manera de ejemplo y que corroboran las prácticas de liderazgo escolar y las formas de participación a través de las categorías.

- *Ejemplo 1. Sobre la importancia de la autonomía en el ejercicio de liderazgo y la participación, un 86% manifiesta estar fuertemente de acuerdo y de acuerdo en que ésta es necesaria para obtener un mejor rendimiento escolar de los estudiantes.*

Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. [SITUACIÓN ACTUAL]

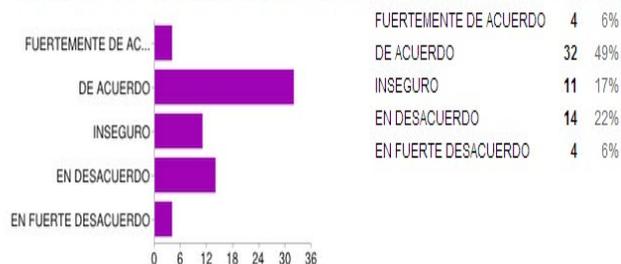


- *Ejemplo 2. Sobre el papel del líder escolar en la formación profesional de los maestros. La categoría de formación e investigación es manifiesta como una de las responsabilidades del liderazgo y es considerada como fuertemente de acuerdo solamente por un 55% de los maestros porque la responsabilidad de su formación es asignada directamente al Ministerio de Educación y a la*

Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

Secretaría de Educación. Sin embargo, en la situación preferida un 66% manifiesta la importancia que sea el líder escolar quien asuma una función activa en la formación de los maestros.

Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros. [SITUACIÓN ACTUAL]



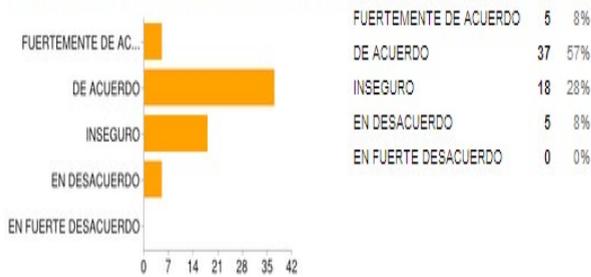
Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros. [FUTURO PREFERIDO]



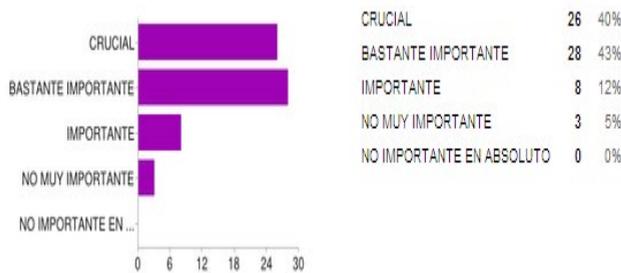
- *Ejemplo 3. Sobre las oportunidades para desarrollar habilidades en los miembros de los consejos directivos.* Desde una visión actual el 65% manifiesta su acuerdo, pero en una visión futura el 83% cree que es importante desarrollar habilidades de liderazgo para la mejora, no solo en los consejos sino en todos los miembros de la comunidad.

María del Carmen Murcia

Los miembros de los consejos tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para gobernanza y la mejora escolares. [SITUACIÓN ACTUAL]



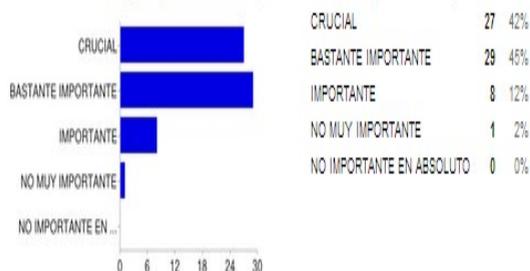
Los miembros de los consejos tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para gobernanza y la mejora escolares. [FUTURO PREFERIDO]



- Ejemplo 4. Sobre la participación activa de los líderes escolares en las organizaciones representativas.* Desde la situación actual el 49% lo consideran importante. Sin embargo en un futuro preferido el 87% manifiesta este aspecto como crucial e importante, porque actualmente la representación está reglamentada por la ley y no por la participación auténtica y de apropiación de los procesos por parte de los maestros.

Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

Los líderes escolares participan activamente, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma. [FUTURO PREFERIDO]



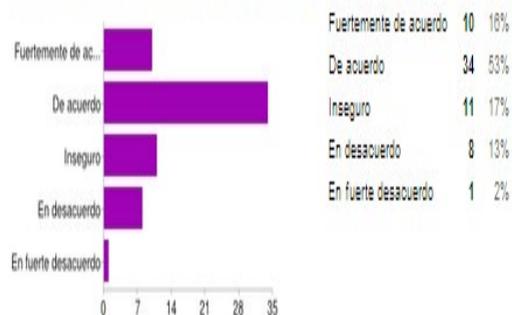
Los líderes escolares participan activamente, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma. [SITUACIÓN ACTUAL]



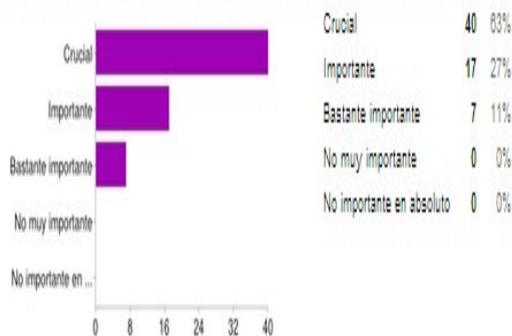
- Ejemplo 5. Sobre la participación docente privilegiando el trabajo colaborativo.* En una situación actual el 69% manifiesta que en la institución hay una constante preocupación por la participación privilegiando el trabajo colaborativo y hacia el futuro preferido un 90% cree en esta forma de trabajo. Esto porque según las reflexiones de los maestros, el comportamiento y el trabajo en equipos colaborativos, demuestran mejores resultados en la organización de las instituciones y el rendimiento académico de los estudiantes.

María del Carmen Murcia

En la institución hay una constante preocupación por la participación y se tiende a privilegiar el trabajo docente basado en la colaboración [SITUACIÓN ACTUAL]



En la institución hay una constante preocupación por la participación y se tiende a privilegiar el trabajo docente basado en la colaboración [FUTURO PREFERIDO]



CAPÍTULO QUINTO

RESULTADOS DEL ESTUDIO

Con referencia a la participación de los maestros en la investigación representó distanciarse de su cotidianidad para poder pensarla y reflexionar en términos de liderazgo, participación y acciones concretas de mejoramiento. Esta experiencia cobro sentido en los grupos de maestros al poner en discusión el tema del liderazgo y permitió motivarlos a elaborar una reflexión sistemática que posibilitó conocer con mayor claridad cuáles son sus fortalezas y limitaciones en el ejercicio del liderazgo y la participación.

I. RELACIÓN ENTRE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ESCOLAR Y PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LA MEJORA DE LOS RESULTADOS ESCOLARES

De acuerdo con el análisis del material recogido en el trabajo investigativo, se determina que existe una relación directa entre el ejercicio del liderazgo y la participación por cuanto en estas dos acciones se manifiesta: que existe:

- Un trabajo de dirección donde no solo lidera el rector, sino equipos que direccionan y participan en la construcción del PEI, los planes, programas y proyectos que materializan la visión actual y futura de la institución en torno a la educación que se quiere ofrecer.
- Una labor de gestión y administración que orienta y distribuye las responsabilidades de liderazgo a través de la participación en función de fortalecer y apoyar el rol pedagógico de los maestros y estudiantes.

- Un ejercicio que convoca a la participación de los maestros ejerciendo un papel activo en la orientación, diseño y evaluación curricular que es la base del proceso de aprendizaje y su mejora.
- El reconocimiento de sí mismo como maestros que con su ejemplo de liderazgo son referentes para la comunidad y para transformar la institución educativa en un ambiente propicio para la educación activa, inclusiva y participativa.

II. PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ESCOLAR EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

- La intervención en la construcción del Proyecto Educativo Institucional: comunicar las necesidades, inquietudes, aspiraciones, expectativas y deseos sobre la institución educativa que se quiere construir; oír e informarse de las necesidades, inquietudes, aspiraciones, expectativas y deseos de maestros, directivos y estudiantes y concertar todos esos intereses y necesidades para que el proyecto educativo institucional se adecue, sea apropiado y sea pertinente a la comunidad y localidad a la cual sirve.
- La toma de decisiones: asistir, enterarse bien y dejar oír su voz en torno a todos los aspectos importantes de la institución educativa: sus planes de trabajo, los contenidos a entregar, las metodologías, las estrategias de evaluación, el manual de convivencia escolar.
- La exigencia de calidad: mantenerse informado de la tarea educativa realizada por la institución, seguir de cerca el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional; contrastar la tarea de la institución educativa con las necesidades de la comunidad; aportarle a la institución nuevos derroteros en términos de nuevas necesidades, nuevos caminos y nuevas alternativas de trabajo.

III. FORMAS DE PARTICIPACIÓN

- *Participación en la construcción del Proyecto Educativo Institucional: Diagnóstico, elaboración puesta en marcha, seguimiento y evaluación.*

- *Participación como veedor:* Como ciudadano y docente tiene derecho a exigir que la comunidad esté informada sobre la educación impartida, sobre el proyecto educativo ofrecido, sobre la gestión institucional, y derecho a exigir una educación de excelencia.
- *Participación como proponente:* El docente en su relación con la comunidad y desde su liderazgo puede captar su desarrollo y sus necesidades y orientar la educación, la escuela, los contenidos, escolares hacia el mejoramiento o cualificación de los resultados escolares.
- *Participación como constructor:* El docente construye comunidad educativa a partir de la generación de procesos democráticos de participación y toma de decisiones en la comunidad sobre los asuntos educativos, específicamente en la construcción curricular.
- *Participación como docente en la transferencia de aprendizajes y proyectos a la comunidad* esto es contribuir con una formación de niños y jóvenes capaces de articular lo aprendido al contexto y realidad en que viven y de esta manera contribuir a desarrollar una educación pertinente, significativa y relacionada con el mundo vital individual y social del niño y el joven.

IV. RESPONSABILIDADES EN EL LIDERAZGO

De acuerdo con los resultados los líderes escolares deben asumir responsabilidades como:

- La construcción de visiones compartidas de los propósitos institucionales.
- La creación de prácticas y estrategias de enseñanza y aprendizaje.
- El establecimiento de equipos de trabajo efectivos entre los maestros y la distribución del liderazgo en la institución.
- El monitoreo del rendimiento escolar en la institución.

Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

- La conexión entre la institución y las familias que hacen parte de la comunidad.
- El reconocimiento de los logros y la motivación a través de los incentivos.

CONCLUSIONES

El desarrollo del trabajo investigativo permitió concluir que:

- En las instituciones escolares se deben generar procesos de reflexión que permitan comprender su realidad y las del contexto para desplegar acciones de transformación desde el liderazgo escolar y la participación de los maestros y directivos.
- Los modelos de liderazgo deben partir del reconocimiento de sí mismos, de saber quién lo está ejerciendo, cuál es el impacto que está generando, la ruta que orienta el accionar, el análisis de las relaciones y los esquemas de comunicación que permita empoderar a todos a través de un trabajo colaborativo para lograr objetivos comunes.
- Fortalecer el trabajo colaborativo como un área de gestión que, desde el reconocimiento de las potencialidades de los directivos y maestros apoye la creación de equipos que se comprometan con el logro de los objetivos institucionales.
- El liderazgo escolar debe tener en cuenta las responsabilidades individuales y sociales, las formas de distribución de este para que no sea carga para determinadas personas, especialmente directivos, el desarrollo de habilidades de liderazgo en procesos de formación y hacer liderazgo para las mejoras institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- BOURDIEU, PIERRE. "Los tres estados del capital cultural", en *Campo del poder y reproducción social*, Univ. Nac. de V.
- BARRAGÁN MONTAÑA, LAURA. *Benchmarking de programas de liderazgo escolar y recomendaciones para el fortalecimiento de rectores líderes transformadores*, British Council.
- COLL S., CESAR. "Hacia la elaboración de un modelo de diseño curricular", *Revista Cuadernos de Pedagogía*, n.º 139, Barcelona, 1986.
- CURCIO BORRERO, MARTHA ELENA y EDNA PATRICIA CAMARGO. "Universidad y formación ciudadana", *Reflexión Política*, vol. 14, n.º 28, Bucaramanga, Universidad Autónoma de Bucaramanga, 2012.
- DURKHEIM, ÉMILE. *Educación y sociología*, Popular Editorial, 2009.
- GARAY, SERGIO y MARIO URIBE. "Dirección escolar como factor de eficacia y cambio: Situación de la dirección escolar en Chile", *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 2006.
- GIMENO SACRISTÁN, JOSÉ. *El currículo: una reflexión sobre la práctica*, Madrid, Morata, 1989.
- LEITHWOOD, KENNETH. "Liderazgo para la reestructuración de las escuelas", en *Congreso para la eficacia y perfeccionamiento de las escuelas de Melbourne, Australia*, enero de 1994.
- LÓPEZ ALFARO, PABLO. "El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad", *Revista Educacao e Pesquisa*, vol. 36, n.º 3, Sao Paulo, 2010.
- LÓPEZ LEIVA, VERÓNICA. "Liderazgo y mejora educativa", *Revista Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, vol. 9, n.º 2, 2010.

Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

- MAGENDZO K., ABRAHAM. *Curriculum, educación para la democracia en la modernidad*, Bogotá, PIIIE, 1996
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. *Plan Sectorial (2004-2008), Bogotá: Una Gran Escuela, Plan Sectorial de Educación para los niños, las niñas y los jóvenes de Bogotá*, Bogotá, Mineducación.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. *Plan Sectorial (2008-2012), Educación de Calidad para una Bogotá Positiva*, Bogotá, Mineducación.
- PONT, BEATRIZ; DEBORAH NUSCHE y HUNTER MOORMAN. *Mejorar el liderazgo escolar*, vol. 1 "Política y práctica", OCDE, 2009.
- TORRES, JURJO. *El currículum oculto*, Madrid, Morata, 1998.
- STENHOUSE, LAWRENCE. *Investigación y desarrollo del currículum*, Madrid, Morata, 1991.
- VARGAS CUÉLLAR, MARCO IVÁN. "Niveles de participación ciudadana en las políticas públicas: Una propuesta para el estudio de mecanismos institucionales de participación", *Tlatemoani, Revista Académica de Investigación*, n.º 2, 2010.
- WEINSTEIN, JOSÉ. "Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la Reforma Educacional Chilena", *Revista Estudios Sociales*, n.º 117, Santiago, 2009.

ANEXOS

1. REDEFINIR LAS RESPONSABILIDADES DEL LIDERAZGO ESCOLAR

Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. [SITUACIÓN ACTUAL]



Los líderes escolares tienen suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. [FUTURO PREFERIDO]



Los líderes escolares son alentados y apoyados en la construcción de culturas colaborativas entre los docentes. [SITUACIÓN ACTUAL]

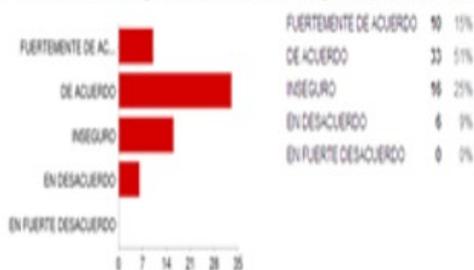


Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

Los líderes escolares son alentados y apoyados en la construcción de culturas colaborativas entre los docentes. [FUTURO PREFERIDO]



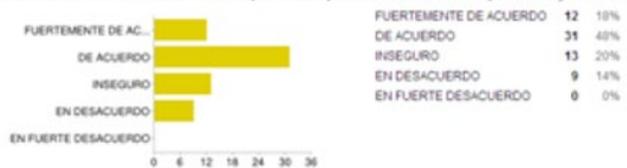
Existen marcos de liderazgo escolar para proporcionar congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares. [SITUACIÓN ACTUAL]



Existen marcos de liderazgo escolar para proporcionar congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades de los líderes escolares. [FUTURO PREFERIDO]



Los líderes escolares tienen las capacidades para llevar a cabo la supervisión y evaluación de los maestros. [SITUACIÓN ACTUAL]



María del Carmen Murcia

Los líderes escolares tienen las capacidades para llevar a cabo la supervisión y evaluación de los maestros. [FUTURO PREFERIDO]



Los líderes escolares participan en las decisiones de selección de los profesores. [SITUACIÓN ACTUAL]



Los líderes escolares participan en las decisiones de selección de los profesores. [FUTURO PREFERIDO]



Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros. [SITUACIÓN ACTUAL]



Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

Los líderes escolares desempeñan una función activa en la formación profesional de los maestros. [FUTURO PREFERIDO]



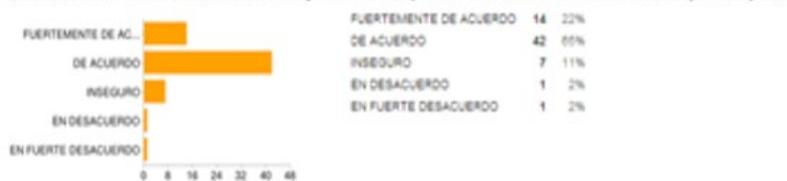
Los líderes escolares tienen facultades sobre el establecimiento de la dirección estratégica. [SITUACIÓN ACTUAL]



Los líderes escolares tienen facultades sobre el establecimiento de la dirección estratégica. [FUTURO PREFERIDO]



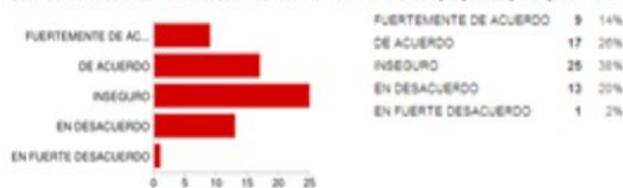
Los líderes escolares tienen los conocimientos y las habilidades para usar la información con eficacia en la mejora de la práctica [SITUACIÓN ACTUAL]



Los líderes escolares tienen los conocimientos y las habilidades para usar la información con eficacia en la mejora de la práctica [FUTURO PREFERIDO]



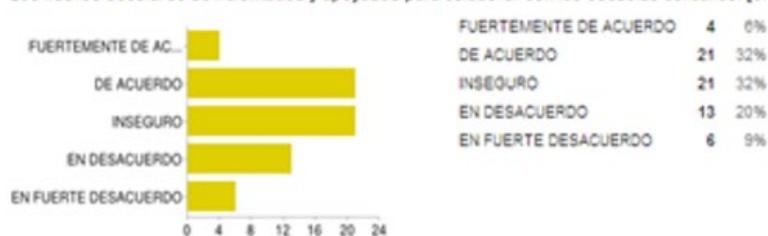
Los líderes escolares tiene acceso a conocimientos financieros apropiados para ajustar los recurso a las prioridades [SITUACIÓN ACTUAL]



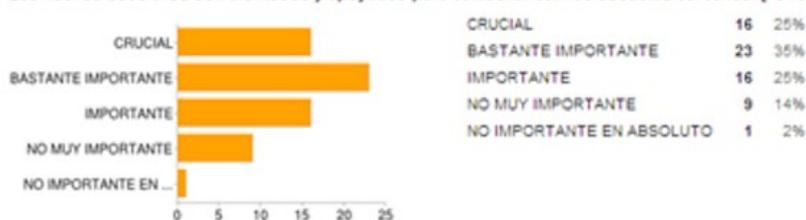
Los líderes escolares tiene acceso a conocimientos financieros apropiados para ajustar los recurso a las prioridades [FUTURO PREFERIDO]



Los líderes escolares son alentados y apoyados para colaborar con las escuelas cercanas. [SITUACIÓN ACTUAL]



Los líderes escolares son alentados y apoyados para colaborar con las escuelas cercanas. [FUTURO PREFERIDO]



DISTRIBUCIÓN LIDERAZGO ESCOLAR

Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas [SITUACIÓN ACTUAL]



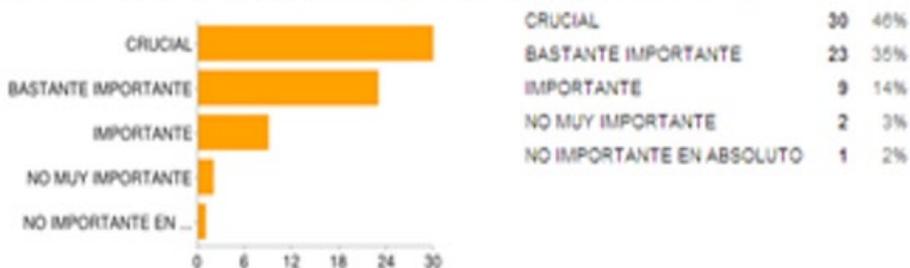
Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas [FUTURO PREFERIDO]



Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo [SITUACIÓN ACTUAL]



Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo [FUTURO PREFERIDO]



Las funciones y las relaciones de los directores y los consejos escolares son claras [SITUACIÓN ACTUAL]



Las funciones y las relaciones de los directores y los consejos escolares son claras [FUTURO PREFERIDO]

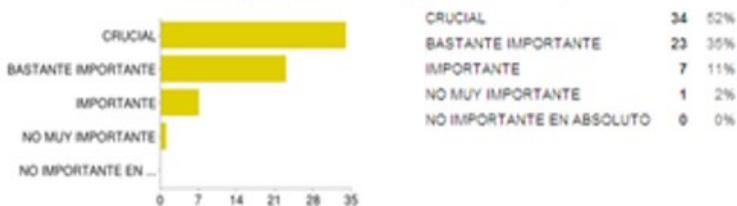


Los maestros son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer la planificación de la sucesión. [SITUACIÓN ACTUAL]

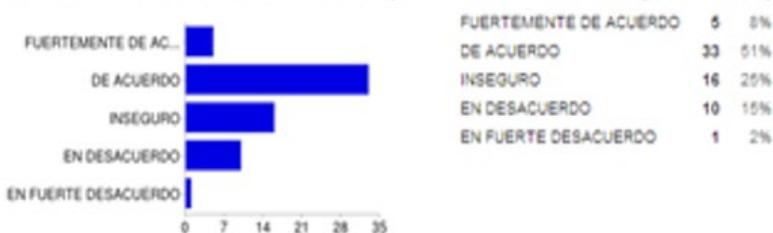


Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

Los maestros son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer la planificación de la sucesión. [FUTURO PREFERIDO]



Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido. [SITUACIÓN ACTUAL]



Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido. [FUTURO PREFERIDO]

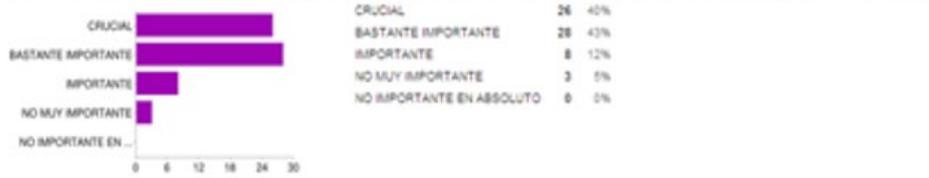


Los miembros de los consejos tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para gobernanza y la mejora escolares. [SITUACIÓN ACTUAL]

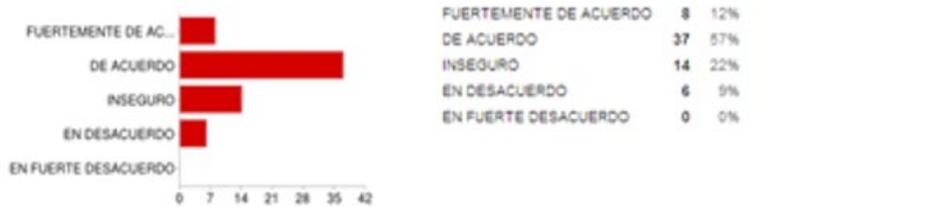


María del Carmen Murcia

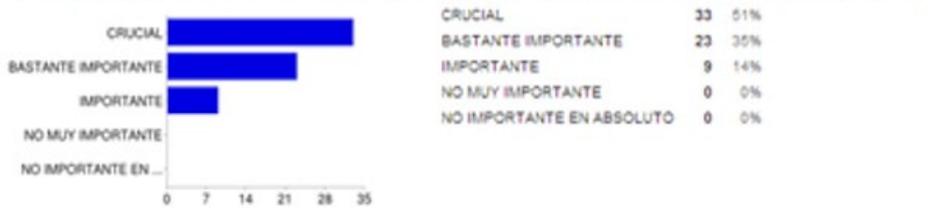
Los miembros de los consejos tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para gobernanza y la mejora escolares. [FUTURO PREFERIDO]



Los equipos de personal experto se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales. [SITUACIÓN ACTUAL]



Los equipos de personal experto se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales. [FUTURO PREFERIDO]



Los mandos medios y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo. [SITUACIÓN ACTUAL]



Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

Los mandos medios y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo. [FUTURO PREFERIDO]



El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo). [SITUACIÓN ACTUAL]



El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo). [FUTURO PREFERIDO]



Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo. [SITUACIÓN ACTUAL]



Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo. [FUTURO PREFERIDO]



3. DESARROLLO DE HABILIDADES PARA UN LIDERAZGO ESCOLAR EFICAZ

La provisión de desarrollo de liderazgo se ofrece en todas las etapas de la carrera de los líderes escolares. [SITUACIÓN ACTUAL]



La provisión de desarrollo de liderazgo se ofrece en todas las etapas de la carrera de los líderes escolares. [FUTURO PREFERIDO]



La provisión de desarrollo de liderazgo incluye el equilibrio adecuado de los conocimientos teóricos y prácticos y el autoestudio. [SITUACIÓN ACTUAL]

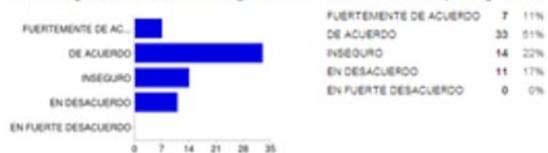


Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

La provisión de desarrollo de liderazgo incluye el equilibrio adecuado de los conocimientos teóricos y prácticos y el autoestudio. [FUTURO PREFERIDO]



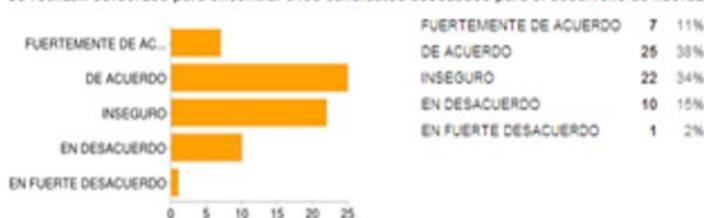
Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos. [SITUACIÓN ACTUAL]



Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos. [FUTURO PREFERIDO]



Se realizan esfuerzos para encontrar a los candidatos adecuados para el desarrollo de liderazgo inicial. [SITUACIÓN ACTUAL]



Se realizan esfuerzos para encontrar a los candidatos adecuados para el desarrollo de liderazgo inicial. [FUTURO PREFERIDO]



María del Carmen Murcia

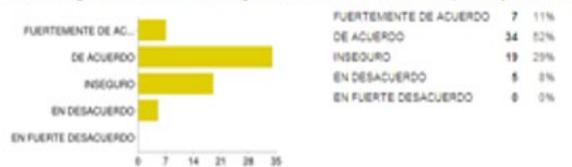
Existen redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo. [SITUACIÓN ACTUAL]



Existen redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo. [FUTURO PREFERIDO]



Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la fijación de metas, la evaluación y rendición de cuentas. [SITUACIÓN ACTUAL]



Las estrategias de desarrollo de liderazgo se concentran en las habilidades para la fijación de metas, la evaluación y rendición de cuentas. [FUTURO PREFERIDO]



La provisión de desarrollo de liderazgo aborda factores contextuales que influyen en la práctica. [SITUACIÓN ACTUAL]



Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

La provisión de desarrollo de liderazgo aborda factores contextuales que influyen en la práctica. [FUTURO PREFERIDO]



Se brinda incentivos a los directores para que inviertan tiempo en su formación. [SITUACIÓN ACTUAL]



Se brinda incentivos a los directores para que inviertan tiempo en su formación. [FUTURO PREFERIDO]



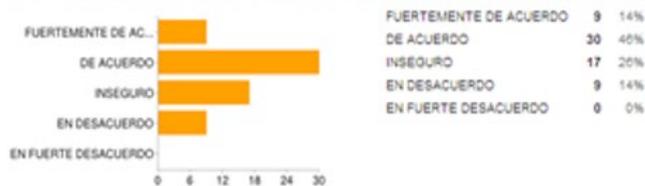
La provisión de desarrollo de liderazgo se basa en el análisis de las necesidades. [SITUACIÓN ACTUAL]



La provisión de desarrollo de liderazgo se basa en el análisis de las necesidades. [FUTURO PREFERIDO]



La provisión de desarrollo de liderazgo está diseñada para ser congruente con un marco de desarrollo de liderazgo. [SITUACIÓN ACTUAL]

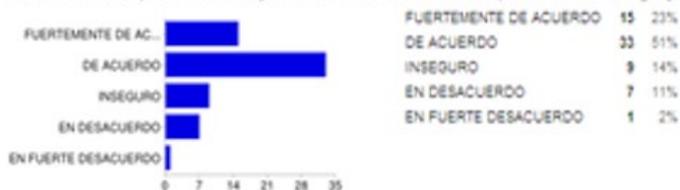


La provisión de desarrollo de liderazgo está diseñada para ser congruente con un marco de desarrollo de liderazgo. [FUTURO PREFERIDO]



4. HACER DEL LIDERAZGO ESCOLAR UNA PROFESIÓN ATRACTIVA

Se identifica a los posibles líderes y se les alienta a desarrollar sus prácticas de liderazgo. [SITUACIÓN ACTUAL]

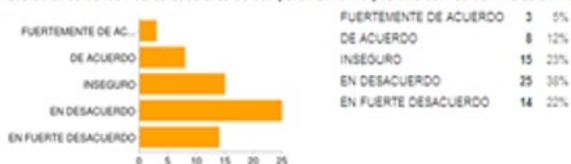


Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

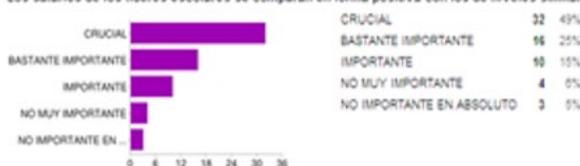
Se identifica a los posibles líderes y se les alienta a desarrollar sus prácticas de liderazgo. [FUTURO PREFERIDO]



Los salarios de los líderes escolares se comparan en forma positiva con los de niveles similares en los sectores público y privado. [SITUACIÓN ACTUAL]



Los salarios de los líderes escolares se comparan en forma positiva con los de niveles similares en los sectores público y privado. [FUTURO PREFERIDO]



Los líderes escolares participan activamente, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma. [SITUACIÓN ACTUAL]



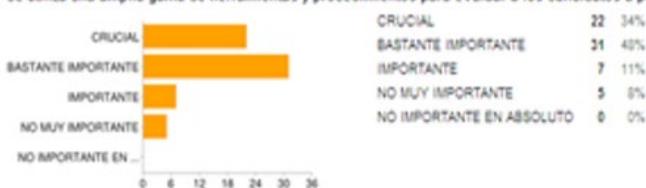
Los líderes escolares participan activamente, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de la reforma. [FUTURO PREFERIDO]



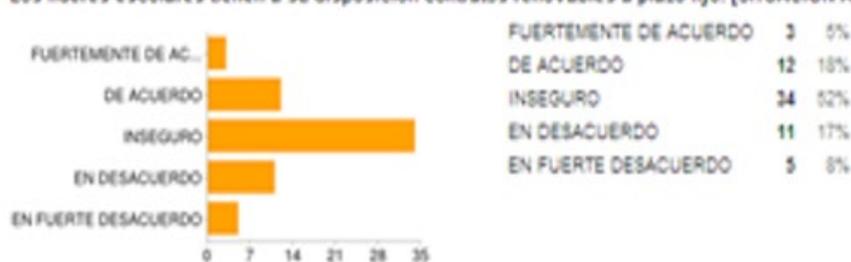
Se utiliza una amplia gama de herramientas y procedimientos para evaluar a los candidatos a puestos de liderazgo. [SITUACIÓN ACTUAL]



Se utiliza una amplia gama de herramientas y procedimientos para evaluar a los candidatos a puestos de liderazgo. [FUTURO PREFERIDO]



Los líderes escolares tienen a su disposición contratos renovables a plazo fijo. [SITUACIÓN ACTUAL]



Los líderes escolares tienen a su disposición contratos renovables a plazo fijo. [FUTURO PREFERIDO]



Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

El sueldo de un director es suficientemente más alto que el de un maestro [SITUACIÓN ACTUAL]



El sueldo de un director es suficientemente más alto que el de un maestro [FUTURO PREFERIDO]



Se ofrecen incentivos financieros a los líderes escolares ubicados en zonas difíciles [SITUACIÓN ACTUAL]



Se ofrecen incentivos financieros a los líderes escolares ubicados en zonas difíciles [FUTURO PREFERIDO]

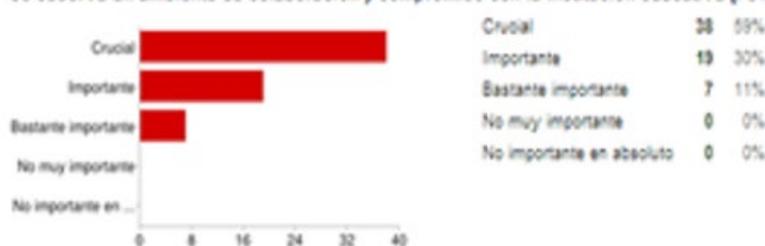


7. PARTICIPACIÓN

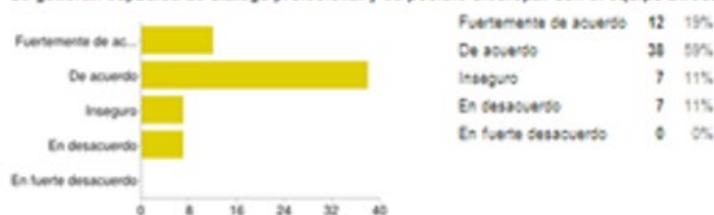
Se observa un ambiente de colaboración y compromiso con la institución educativa [SITUACIÓN ACTUAL]



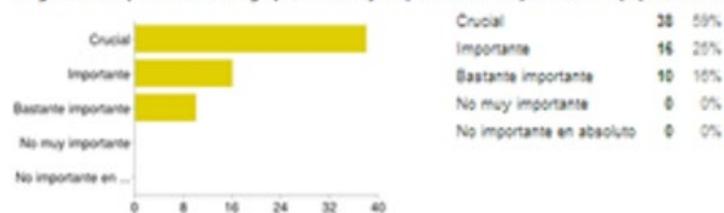
Se observa un ambiente de colaboración y compromiso con la institución educativa [FUTURO PREFERIDO]



Se generan espacios de dialogo profesional y es posible discrepar con el equipo Directivo [SITUACIÓN ACTUAL]



Se generan espacios de dialogo profesional y es posible discrepar con el equipo Directivo [FUTURO PREFERIDO]

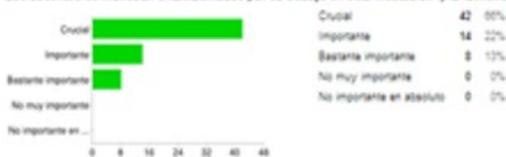


Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

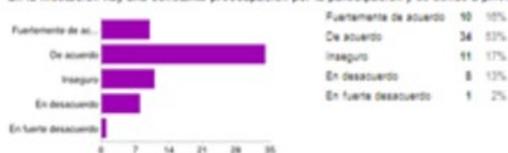
Los docentes se muestran entusiasmados por su trabajo en esta institución y la identificación de los docentes con la institución es evidente [SITUACIÓN ACTUAL]



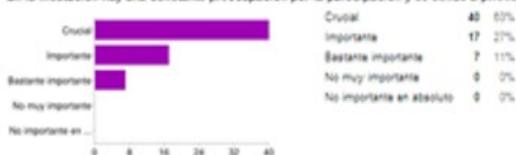
Los docentes se muestran entusiasmados por su trabajo en esta institución y la identificación de los docentes con la institución es evidente [FUTURO PREFERIDO]



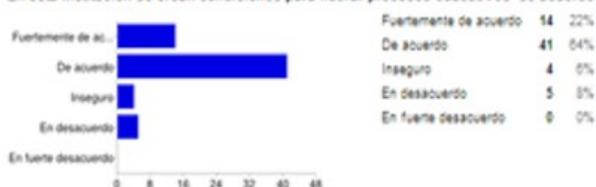
En la institución hay una constante preocupación por la participación y se tiende a privilegiar el trabajo docente basado en la colaboración [SITUACIÓN ACTUAL]



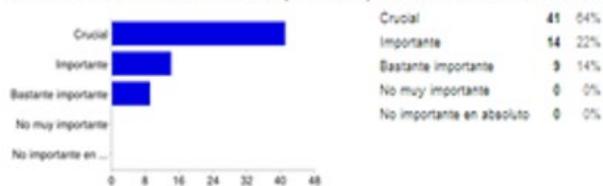
En la institución hay una constante preocupación por la participación y se tiende a privilegiar el trabajo docente basado en la colaboración [FUTURO PREFERIDO]



En esta institución se crean condiciones para liderar procesos educativos de acuerdo con la políticas educativas [SITUACIÓN ACTUAL]



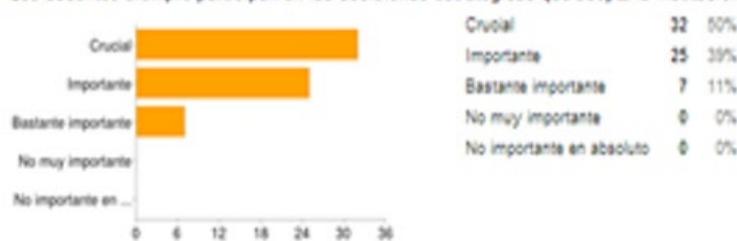
En esta institución se crean condiciones para liderar procesos educativos de acuerdo con la políticas educativas [FUTURO PREFERIDO]



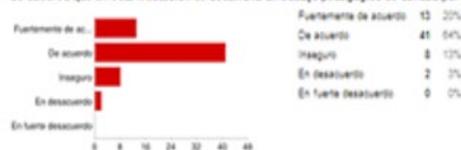
Los docentes siempre participan en las decisiones estratégicas que adopta la institución [SITUACIÓN ACTUAL]



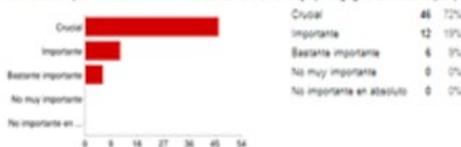
Los docentes siempre participan en las decisiones estratégicas que adopta la institución [FUTURO PREFERIDO]



Se observa que en esta institución se desarrolla un trabajo pedagógico de calidad por parte de los docentes y esmero por procurar los mejores resultados. [SITUACIÓN ACTUAL]



Se observa que en esta institución se desarrolla un trabajo pedagógico de calidad por parte de los docentes y esmero por procurar los mejores resultados. [FUTURO PREFERIDO]

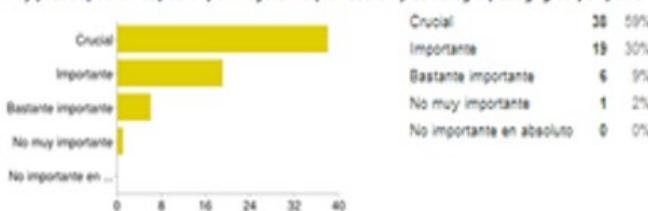


Relación entre prácticas de liderazgo escolar y participación...

Hay preocupación especial por mejorar la planeación y estrategia pedagógica por parte de los docentes [SITUACIÓN ACTUAL]



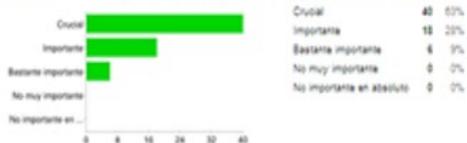
Hay preocupación especial por mejorar la planeación y estrategia pedagógica por parte de los docentes [FUTURO PREFERIDO]



En esta institución se promueve el trabajo académico y actitudinal de los alumnos en forma coordinada y consensuada con la participación de los docentes [SITUACIÓN ACTUAL]



En esta institución se promueve el trabajo académico y actitudinal de los alumnos en forma coordinada y consensuada con la participación de los docentes [FUTURO PREFERIDO]

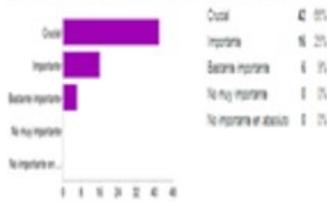


En esta institución el objetivo primordial es desarrollar al máximo las capacidades de los alumnos en términos de habilidades cognitivas, comunicativas, prácticas creativas y socio afectivas con una fuerte influencia de los docentes [SITUACIÓN ACTUAL]

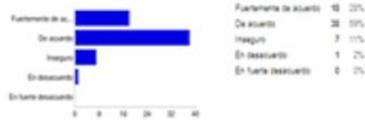


María del Carmen Murcia

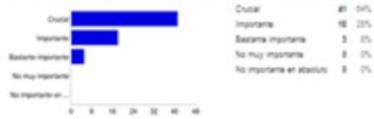
En esta institución el objetivo principal es desarrollar al máximo las capacidades de los alumnos en términos de habilidades cognitivas, comunicativas, prácticas creativas y socio afectivas con una fuerte influencia de los docentes [FUTURO PREFERIDO]



A pesar de todas las dificultades extraescolares, los docentes de esta institución aportan al desarrollo de las competencias, tanto cognitivas como actitudinales de los alumnos en cada uno de los ciclos. [SITUACIÓN ACTUAL]



A pesar de todas las dificultades extraescolares, los docentes de esta institución aportan al desarrollo de las competencias, tanto cognitivas como actitudinales de los alumnos en cada uno de los ciclos. [FUTURO PREFERIDO]



Se observa un trabajo mancomunado de parte de los docentes en procurar mejores niveles de aprovechamiento escolar y se muestra una tendencia favorable gracias a su participación en los procesos [SITUACIÓN ACTUAL]



Se observa un trabajo mancomunado de parte de los docentes en procurar mejores niveles de aprovechamiento escolar y se muestra una tendencia favorable gracias a su participación en los procesos [FUTURO PREFERIDO]





Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en octubre de 2015

Se compuso en caracteres Cambria de 12 y 9 pts.

Bogotá, Colombia