



UNIVERSIDAD TECVIRTUAL

ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN

**“Participación de los profesores en el liderazgo docente de una
Institución Educativa ubicada en la ciudad de Yopal, Casanare,
Colombia”**

Tesis para obtener el grado de:

Maestra en Educación

Presenta:

Jaqueline Quijano Sierra

A01312269

Asesor Tutor:

Mtra. María del Rosario Avilés Vázquez

Asesor Titular:

Dra. María del Pilar Valdés Ramírez

Yopal, Casanare, Colombia

Marzo de 2013.

DEDICATORIAS

- A Dios todopoderoso y la Virgencita de Morca, por permitirme alcanzar esta meta en mi vida.
- A mi esposo Paul Felipe Estepa, por su apoyo, paciencia, comprensión durante este proceso.
- A mi hija Karen Dayana, quien es la razón de mi vida y por la que doy lo mejor de mí.
- A mi madre Lilia Sierra, por su colaboración incondicional en mis jornadas de trabajo.

AGRADECIMIENTOS

El trayecto de los estudios de la Maestría, tiene hoy un momento importante al presentar este trabajo de investigación; motivo por el cual, debo agradecer a quienes me alentaron en todo momento mi decisión de concluirla satisfactoriamente.

- Los docentes de la Maestría en Educación 2011 – 2013 del Tecnológico de Monterrey, por su buena disposición y apoyo constante, en especial a la Mtra. María del Rosario Avilés Vázquez, por su atenta asesoría, que estimuló en todo momento mi responsabilidad en el desarrollo de la presente investigación.

- Dra. Valdés, quien con sus valiosos comentarios y sugerencias de orden conceptual y metodológico, ayudó a perfilar mi plan de tesis.

- Al Rector, Coordinador, compañeros Docentes de la Institución Educativa donde laboro, que han sido motivo del presente estudio por su apoyo en los momentos difíciles, y la seguridad que me brindaron para seguir adelante.

- A Luz Marina Romero, Sonia Avellaneda, Nidia Peña, compañeras y amigas de la Maestría, gracias por sus apreciables comentarios, aportes y consejos en este estudio.

- A mi familia, por apoyarme y comprender mis horas de distancia en este tiempo.

- A Dios, por brindarme siempre un motivo para seguir adelante.

Participación de los profesores en el liderazgo docente de la Institución Educativa en la ciudad de Yopal, Casanare, Colombia

Resumen

La presente investigación, tuvo el objetivo de identificar cómo se venía dando la participación de los profesores de primaria, en el liderazgo docente en la Institución Educativa durante el ciclo escolar 2012-2013. Se utilizó un enfoque cualitativo descriptivo de estudio de casos. El estudio se desarrolló en la Institución Educativa en Yopal, Casanare, Colombia; con una muestra de cinco profesores conformada por los docentes de primaria. Para recabar la información, se utilizaron los instrumentos de entrevista y observación, la utilidad de la entrevista que se aplicó fue establecer cuáles son las características que permiten -o no- ejercer el liderazgo por parte de los docentes en la Institución Educativa, ayuda a tener una visión más clara acerca de lo que es el liderazgo para los docentes y cuáles son las características que debe tener un líder. Para comprobar la veracidad de los instrumentos que se utilizaron, se realizó una prueba piloto a dos docentes de la Institución. A partir de la aplicación de los instrumentos se recogió información importante, que fue transcrita y organizada paso a paso, haciendo un reporte de los resultados encontrados en cada uno de los instrumentos empleados en la investigación, de esta manera se establecieron categorías para su estudio y análisis. A partir de las primeras categorías se analizó la forma en la que los docentes conciben el liderazgo, su gusto por el trabajo en equipo y la importancia de la motivación en este proceso. Finalmente, se hizo una comparación a partir de los resultados obtenidos en cada instrumento y su respectivo análisis, con el fin de verificar si la información fue confiable. Los resultados de la investigación cumplieron con los objetivos propuestos. Revelaron que se necesitan mayores niveles de motivación externa, para incentivar el liderazgo entre los docentes. El comportamiento y autoritarismo por parte de los directivos escolares, influyen negativamente en la participación de docentes en el liderazgo. A partir de los resultados de esta investigación, se puede profundizar en conocer con precisión, cuáles son las competencias docentes que refuerzan el liderazgo y promueven la eficacia escolar.

TABLA DE CONTENIDOS

1. Capítulo 1: Planteamiento del problema	11
1.1 Antecedentes del problema.....	13
1.2 Problema de investigación.....	18
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo general.....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 Supuestos	21
1.5 Justificación.....	22
1.6 Limitaciones y delimitaciones.....	24
1.7 Definición de términos.....	26
2. Capítulo 2: Marco teórico	30
2.1 Revisión teórica.....	30
2.1.1 Conceptos de liderazgo.....	30
2.1.1.1 Definición de liderazgo docente.....	33
2.1.2 Teorías del liderazgo.....	35
2.1.2.1 Teoría de los rasgos.....	35
2.1.2.2 Teoría conductual.....	36
2.1.2.3 Teoría situacional o de contingencia.....	37
2.1.2.4 Teoría del liderazgo distribuido	38
2.1.2.5 Teoría del liderazgo instruccional.....	41
2.1.2.6 Teoría del liderazgo transformacional.....	42
2.1.2.7 Teoría del liderazgo transaccional.....	45
2.1.3 Características de un docente líder.....	46
2.1.3.1 Inteligencia emocional.....	49
2.1.4 Papel del docente.....	52
2.1.5 Autoeficacia docente.....	57
2.1.6 Competencias docentes.....	58
2.1.7 Calidad educativa.....	61
2.1.8 Aprendizaje significativo.....	63
2.1.9 Aspectos que promueven o dificultan el liderazgo docente.....	64
2.2 Estudios empíricos.....	65
3. Capítulo 3: Método	75
3.1 Enfoque metodológico.....	75
3.2 Población, participantes y selección de la muestra.....	80
3.3 Marco contextual.....	83
3.4 Instrumentos de recolección de datos.....	85

3.4.1 La observación.....	86
3.4.2 La entrevista	88
3.5 Procedimientos en la aplicación de instrumentos.....	92
3.6 Análisis de datos.....	95
3.7 Prueba piloto	97
3.8 Aspectos éticos.....	100
4. Capítulo 4: Análisis y discusión de resultados	101
4.1 Resultados	102
4.1.2 Procesos de categorización.....	104
4.2 Análisis de datos.....	105
4.2.1 Liderazgo docente.....	106
4.2.1.1 Actitud frente al cambio	109
4.2.1.2 Recursividad, iniciativa y creatividad.....	110
4.2.1.3 Autoeficacia.....	110
4.2.1.4 Participación.....	111
4.2.2 Compromiso institucional.....	112
4.2.2.1 Solución de conflictos.....	114
4.2.2.2 Trabajo en equipo.....	114
4.2.2.3 Pertenencia pedagógica.....	115
4.2.3 Estímulos.....	116
4.2.3.1 Motivación.....	119
4.2.3.2 Capacitación docente.....	119
4.2.4 Relaciones interpersonales.....	120
4.2.4.1 Clima laboral.....	123
4.2.4.2 Respeto y equidad.....	123
4.2.4.3 Comunicación efectiva.....	124
4.2.4.4 Sensibilidad social.....	124
4.3. Rigor en la investigación.....	125
4.4. Triangulación.....	128
5. Capítulo 5: Conclusiones.....	134
5.1 Limitaciones.....	134
5.2 Hallazgos	135
5.3 Sugerencias para estudios futuros	141
5.4 Consideraciones finales.....	142
Referencias.....	145
Apéndices.....	152
Apéndice A: cartas de consentimiento.....	152

Apéndice B: Prueba piloto.....	154
Apéndice C: Registro de observación	157
Apéndice D: Entrevista a docentes	159
Apéndice E: Entrevista a estudiantes.....	161
Apéndice F: Socialización de la entrevista a realizar a los docentes.....	163
Apéndice G: Registro fotográfico día de clase.....	164
Apéndice H: Transcripción de entrevistas	165
Apéndice I: Member checking.....	166
Apéndice J: Currículum Vitae.....	169

LISTA DE TABLAS

Tabla 1:	Concepto de liderazgo.....	32
Tabla 2:	Principales dimensiones del liderazgo transformacional.....	43
Tabla 3:	Características del líder.....	48
Tabla 4:	Características principales de la escuela.....	73
Tabla 5:	Tabla demográfica de docentes.....	81
Tabla 6:	Información muestra del estudio.....	103
Tabla 7:	Categoría uno. Liderazgo docente.....	108
Tabla 8:	Categoría dos. Compromiso institucional.....	113
Tabla 9:	Categoría tres. Estímulos.....	118
Tabla 10:	Categoría cuatro. Relaciones interpersonales.....	122
Tabla 11:	Member Checking.....	126
Tabla 12:	Member Checking.....	127
Tabla 13:	Tabulación de datos.....	129

Introducción

El liderazgo docente en el sistema educativo es muy importante dentro del trabajo de enseñanza aprendizaje y abarca muchos ámbitos dentro de la práctica docente en las Instituciones Educativas, como el dominio de las diferentes actividades que se programan, el desarrollo de proyectos y el dominio de la clase. Esto se logra si el docente tiene la capacidad de proyectarse como un líder ante la comunidad educativa porque es a través de su liderazgo que dirige, coordina, impulsa, evalúa, crea condiciones que desarrollen la enseñanza, todo con el objetivo de brindar una educación de calidad a los estudiantes.

El ejercer un buen liderazgo en la docencia es esencial para transformar, e innovar la educación, el docente por otra parte debe asumir un liderazgo, y para esto debe identificar cuáles son los factores que determinan el liderazgo del docente en la Institución Educativa. Por esta razón, es que en una Institución Técnica Agropecuaria de la ciudad de Yopal, Casanare se aplicará este proyecto y de esta manera demostrar el liderazgo que manifiestan los docentes en la Institución Educativa frente a la comunidad.

Esta investigación se presenta en cinco capítulos. El primer capítulo aborda aspectos relacionados con el problema de investigación, como la descripción del contexto donde se desarrolla el estudio, los antecedentes del problema, los objetivos que se pretenden alcanzar y la justificación del estudio del tema en cuestión. En el capítulo dos se fundamenta el motivo de este estudio, se describen algunas investigaciones

empíricas las cuales abordan de alguna u otra forma el tema de investigación, por otra parte, se tienen en cuenta algunos referentes teóricos que sustentan los conceptos relacionados con el liderazgo docente.

En el tercer capítulo se abordan aspectos relacionados con el enfoque metodológico mediante el cual se realizó la aproximación al fenómeno estudiado, la población objeto del estudio, los instrumentos y procedimientos que se aplicarán para obtener la información. El capítulo cuatro expone los datos recolectados durante el proceso de aplicación de los instrumentos utilizados, con la finalidad de encontrar los fundamentos que dan respuesta a la pregunta general de investigación. El capítulo cinco presenta el informe del caso, donde se describe y analiza lo encontrado en el campo. Así mismo presenta las conclusiones y recomendaciones que se hacen a partir de esta investigación. Finalmente se presentan las referencias y se incorpora una sección de apartados.

Se espera que la presente investigación sea de utilidad en primer lugar a los sujetos que fueron parte de la misma y los cuales deben procurar incluir el liderazgo como practica en las labores que desempeñan. Al igual para quienes de alguna u otra manera ven en este caso el reflejo de lo que sucede en sus propias Instituciones Educativas.

Capítulo 1: Planteamiento del problema

El presente estudio pretende ofrecer al lector una visión acerca de la importancia de fomentar el liderazgo entre los docentes de una Institución Educativa ubicada en el municipio de Yopal, Casanare. El primer capítulo abordó aspectos relacionados con la descripción del contexto donde se desarrolló la investigación, se presentaron los antecedentes del problema describiendo en forma precisa los datos relacionados con el tema de investigación, así mismo, posteriormente se enunció la pregunta que dio pie al estudio y los objetivos que se pretendieron alcanzar.

El apartado de los supuestos que sirvieron de guía para dirigir este proceso. Se brindó una justificación del estudio en cuestión y se mencionaron los beneficios que se esperaban. Para finalizar, se mostró la delimitación de este estudio y las limitantes que pudieron haberse presentado, durante el desarrollo de la investigación.

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito formativo, la eficacia y eficiencia son sus dos aspectos básicos. No cabe duda que los directores y docentes deben ejercer como líderes, para con ello buscar mejorar la calidad de la educación. De esta forma es posible afirmar que si se quiere cambiar las escuelas y, con ello mejorar la educación, es necesario contar con personas que ejerzan liderazgo desde su interior. Que sean capaces de ponerse al frente del proceso, que originara una mejora en la calidad de la educación que se presta en la Institución donde laboran.

Según UNESCO (2005), entre los requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad están: establecer sistemas receptivos, participativos y responsables de buen gobierno y gestión de la educación. Garantizar el compromiso y la participación de la sociedad civil en la formulación, aplicación y supervisión de las estrategias para el desarrollo de la educación; aplicar técnicas integradas con miras a la igualdad entre los géneros en la educación, con reconocimiento de la necesidad de modificar actitudes, valores y prácticas; aprovechar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, para contribuir al logro de los objetivos de la educación para todos, estas deben ir acompañadas de estrategias que vigoricen las capacidades y el liderazgo.

Una de las prioridades en la política educativa actual, es el liderazgo escolar fundamentado en la autonomía docente que proporciona un mayor enfoque a la educación, sus resultados han hecho que sea esencial considerar la función de los líderes escolares en el desarrollo de toda actividad académica basada en el apoyo a los docentes y hacer del liderazgo una característica atractiva para los profesores, los resultados se verán reflejados en la calidad educativa de las instituciones (Pont, 2009).

También es de reconocer el liderazgo de estudiantes, padres de familia, directores, y docentes, como factor clave para transformar la escuela en una organización con cultura de calidad que responda a las necesidades de la sociedad, motivada en la tarea del líder docente, que es la de ayudar a sus comunidad a adquirir habilidades y competencias, que le permitan desenvolverse en la vida diaria con mayor facilidad en

una sociedad cambiante que necesita de personas con iniciativa propia y capaz de pensar en los demás.

1.1 Antecedentes del problema

El Morro es un poblado colombiano ubicado en el departamento de Casanare, Colombia Constituye un corregimiento perteneciente a la jurisdicción del municipio de Yopal, la capital departamental. Con relación al contexto educativo dentro del corregimiento se encuentra la Institución en la que se llevó a cabo el trabajo de investigación, la cual nació en 1952 como concentración y fue construida por esfuerzos de la comunidad; dándole el nombre de Concentración Rural Antonio Nariño.

En el año 1992 empezó la educación secundaria con el grado sexto como satélite del Colegio Braulio González de la ciudad de Yopal, e inicio la construcción de su planta física en sus nuevos terreno, con aportes de las compañías petroleras B.P. Explorations, la Gobernación, el Municipio y la Comunidad. Por motivos éticos en la elaboración de la presente tesis a partir de este momento no se volverá a nombrar la Institución Educativa, cuidando el anonimato.

El modelo pedagógico implementado en esta Institución Educativa, tuvo que ver en primera medida con el Modelo del Aprendizaje por Recepción Significativo de Ausubel. Es cuando la nueva información que se adquiere, puede relacionarse de modo sustantivo y no de modo arbitrario con lo que el alumno ya sabe (Martínez, 2008). En el modelo de aprendizaje por Instrucción de Bruner, es un proceso de enseñanza aprendizaje intencional dirigido a metas con un mayor o menor grado de calificación

previa (Castejón, 2010). Son complementarios y descendientes en primera línea del constructivismo, por lo que se encuentra dentro de los perfiles enunciados en maestros y estudiantes.

Frente a la Teoría de la Instrucción de Bruner, y como respuesta a su concepción del desarrollo cognitivo, se propone el diseño del currículo en espiral para facilitar la comprensión de contenidos de aprendizaje en los estudiantes. Por otra parte, propone las estructuras globales de conocimiento como las más adecuadas para la consecución de resultados óptimos en el aprendizaje. Tales estructuras están constituidas por una serie de proposiciones básicas bien organizadas que permiten simplificar la información, hacer manejable un determinado corpus de conocimientos y generar nuevas proposiciones cada vez más ricas, complejas y aplicables.

En la Institución Educativa la planta docente, con la orientación del Rector y el Coordinador del colegio, trabajaron en proyectos transversales, entre los que se encontraban educación sexual, escuela de padres, prevención y atención de desastres, tiempo libre etc. Al igual se estaba trabajando en el proyecto de gestión escolar apoyado en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (Valderrama, 2008), involucrando a la comunidad educativa pero sin obtener los mejores resultados por parte de los docentes ya que no hubo la participación que se esperaba.

Tan solo una mínima parte de ellos decidió trabajar voluntariamente en el proyecto, los demás se integraron a los diferentes grupos en forma obligatoria. Con el paso del tiempo este proyecto no tuvo éxito porque no se contó con el compromiso del

total de los docentes para desarrollar las diferentes actividades, diligenciar los formatos de seguimiento que se establecieron en común acuerdo por los maestros y los que se requería para continuar con el proceso. Esto los llevó a la desmotivación al no ver la continuidad en todas las actividades.

Adicionalmente se presentó la ausencia del Rector dentro de la Institución Educativa. Fue notable el alejamiento del Rector del colegio, el cual era imprescindible para la toma de algunas decisiones, para darle efectividad a las actividades y trámites que por ende se desarrollaban en la Institución. En el colegio era esencial la presencia de un liderazgo, ya que este fortalece y estimula los ambientes de enseñanza-aprendizaje, donde se busca un bienestar para todos, dándose un clima escolar armónico (Essomba, 2006).

En ciertas ocasiones los docentes expresaron que se sentían solos en las diferentes actividades que ellos realizaban, al momento de ejecutar actividades o proyectos acordados no se gestionaba la asignación de recursos y esto generaba un mal ambiente en general, desencadenándose un retroceso en el clima escolar del colegio. Según el Proyecto Educativo Institucional (PEI) del colegio, señala que el Rector como primera autoridad administrativa y docente del plantel, tiene la responsabilidad de lograr que la institución ofrezca los servicios educativos adecuados, para que el estudiante alcance los objetivos propuestos de acuerdo con su nivel de desarrollo.

El liderazgo educativo abarca varios aspectos importantes sobre cada una de las personas implicadas en el proceso, en este caso (director, maestros, líderes y

coordinadores) donde el rol que desempeña cada uno es fundamental para un trabajo colaborativo en beneficio de una comunidad (Lion, 2009). Cada uno de los integrantes de la comunidad educativa es fundamental para que se dé una correcta articulación del proceso escolar dentro de la Institución.

Cuando se habla de liderazgo, se habla a su vez de aumento de capital social. Que para el caso de las instituciones educativas genera una valoración importante al capital humano y sus relaciones dentro y fuera del colegio. Se presenta un desplazamiento de la centralidad, es decir, todos son un equipo en pro de un fin en común y se establece dentro del liderazgo unas metas y objetivos específicos hacia un constructo de ambientes idóneos para el aprendizaje. Un docente líder está en capacidad de generar confianza y de sobrellevar las diferentes problemáticas que se pueden presentar en las entidades educativas, especialmente las que cuentan con un alto grado de vulnerabilidad originado por su ubicación geográfica, así como por el nivel económico y educativo de los padres de familia (Yapú, 2003).

El docente tiene responsabilidades muy grandes, ya que su labor no solo radica en dictar sus clases, sino en hacer lo posible por transformar significativamente la comunidad educativa. Debe guiar al estudiante tanto en el ámbito académico, como en los valores fundamentales de la vida, esos valores que son la esencia de todo ser humano y que determinarán su coexistencia en esta sociedad (Lion, 2009). Por lo expuesto anteriormente, se debía generar un proceso de cambio en algunos de los docentes de la Institución Educativa a través de la práctica del liderazgo. Concientizándolos de la importancia que el docente debía ser un verdadero transformador social, pero también

un líder que orientara las diferentes actividades que se realizaban en el ambiente escolar.

El liderazgo se ve cada día menos como una característica individual y carismática y más como una función que se da en toda la Institución, consustancial a todo grupo humano (Giraldo, 2006). El liderazgo entendido de esta manera, es una función estratégica para toda la organización, pues entre otras cosas incide directamente en el clima laboral de los establecimientos educativos. Un docente líder promueve el cambio en pro de mejoras, tanto para sus estudiantes, como para sus compañeros y la comunidad en general.

Con base en la situación que se presentaba en el plantel educativo, se quiso tomar decisiones efectivas y rápidas para generar un proceso de cambio en la Institución Educativa. Fue necesario mejorar el liderazgo entre los docentes del colegio, para así fomentar el trabajo colaborativo y colectivo. La intervención activa en los diferentes proyectos que se realizaban, la participación del docente en las decisiones que se tomaban en la Institución. Con el objetivo de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y el clima laboral al interior del plantel educativo. Desde esta perspectiva, los colegios responderían a lo que les demanda la sociedad, educación de calidad para sus usuarios.

Surgió entonces la inquietud del presente trabajo. Que hizo una reflexión sobre el liderazgo docente, y cuyo objetivo radicaba en identificar cuáles eran las causas que permitían o no ejercer el liderazgo docente en la Institución Educativa durante el ciclo

escolar 2012 - 2013. Se observó que no todos los docentes tenían la misma capacidad de liderazgo, es por ello que se estableció el objetivo anterior, para ser estudiado con los profesores de primaria de la Institución Educativa, y a la vez formular estrategias de mejora en la práctica docente.

Ya que en la Institución Educativa no se habían realizado este tipo de estudios encaminados al mejoramiento de la práctica de liderazgo docente, esta fue una gran oportunidad para realizar un trabajo con gran valor significativo para la comunidad educativa, y en especial para los docentes del colegio quienes serán los protagonistas de éste proceso.

1.2 Problema de investigación

Desde las instituciones educativas se puede ayudar a que la comunidad sea más competente. Esto se logra a través del cambio que se crea por medio del liderazgo que ejercen las personas sobre un grupo en particular, para transformar e innovar la educación es esencial ejercer un buen liderazgo (Esperanza, 2009). Por lo anteriormente expuesto, el lector podrá observar lo importante del liderazgo dentro de la labor docente para mejorar la calidad educativa. En la actualidad en la sección de primaria, se cuenta con algunos docentes que se preocupan por colaborar en las diferentes actividades que se desarrollan en la Institución Educativa.

Esta investigación fue conveniente, ya que se pretendió establecer el liderazgo que había en los docentes que laboraban en la sección primaria de la Institución. A partir de esta información, se hicieron sugerencias respecto su participación como docentes

líderes. Así mismo se intentaba obtener la trascendencia educativa, ya que toda Institución Educativa debería evaluar y mejorar las competencias, iniciativa y constancia que había en los docentes que hacían parte de ella.

Si se evaluaba la participación de los educadores en las diferentes actividades institucionales, ayudaría para tener conocimiento respecto a si los profesores la desarrollarían –o no- esta capacidad de liderazgo. De esa forma se pretendió colaborar por medio de actividades y estrategias, para que los docentes que no habían desarrollado esta capacidad lo hicieran. Al implementar esta práctica evaluativa en la Institución, se esperaba observar los buenos resultados de la implementación de la evaluación a los docentes, reflejado en la calidad educativa de sus colegios.

Según (Aldape, 2008; Esperanza, 2009), el liderazgo se hace necesario por satisfacción docente ya que solo a través de este se puede cambiar la calidad de vida. Pues desde la escuela se puede ayudar a ser más competentes y competitivos, por lo que se hace necesario un cambio. No se puede pensar en generar un cambio verdaderamente significativo para mejorar la calidad en la educación, si dentro de los colegios del país no se cuenta con docentes que ejerzan un liderazgo de forma efectiva. Que logren alcanzar los objetivos propuestos por las instituciones educativas donde laboran

Considerando las situaciones que se presentaban en los antecedentes del problema y reflexionando sobre la importancia de que los docentes fueran líderes, se desarrolló la investigación educativa.

Se planteó la siguiente pregunta general de investigación:

¿Cuáles son las condiciones que permiten o no ejercer el liderazgo docente, en los profesores de primaria de la Institución Educativa durante el ciclo escolar 2012 - 2013?

De igual forma se trazaron dos preguntas específicas para la investigación:

¿Cómo evaluar el estilo de liderazgo en los docentes de la institución?

¿Qué estrategias ayudan a fomentar la participación activa de los docentes en el proceso de liderazgo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar cuáles son las causas que permiten o no, ejercer el liderazgo docente en los profesores de primaria de la Institución Educativa, durante el ciclo escolar 2012 - 2013.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Evaluar el estilo de liderazgo de los docentes por su participación en la práctica docente.
- b) Proponer estrategias de mejora que fomenten la participación activa, por parte de los docentes en el proceso de liderazgo.

1.4 Supuestos

Según Stake (2010), en la investigación con estudio de caso se estudia un caso pero se hace en profundidad. De ahí que surjan varias actividades, problemas o respuestas, que dan lugar a formular generalizaciones que sirven para dirigir la investigación, cada vez las generalizaciones se van perfeccionando más o por el contrario pueden llegar a ser modificadas de acuerdo a los resultados obtenidos. Para el presente estudio sirvieron de guía los siguientes supuestos:

Era posible proponer estrategias para estimular el desarrollo del liderazgo docente, si se conocía la percepción del profesor acerca de lo que lo promovía u obstaculizaba. Además se suponía que el liderazgo docente es un vehículo para la mejora continua y por ende contribuye a la calidad académica de la institución, por lo que debe promoverse. Se partió del supuesto de que los profesores identificaban la capacitación, el trabajo colegiado, la comunicación, premiación y el reconocimiento público de sus logros como algunos elementos favorecedores del liderazgo.

Otro de los supuestos de este estudio fue la influencia que tuvo en los docentes la escasa presencia y apoyo por parte de las Directivas de la Institución Educativa en la organización y realización de actividades que apuntaron al mejoramiento del proceso de enseñanza- aprendizaje en los estudiantes. Dichas actividades demandaban tiempo y consecución de algunos recursos con los que no contaba la institución, motivo por el que quedaron coactadas, sin vislumbrarse el apoyo de las Directivas. Esta situación llevó a que los docentes se desmotivaran y decidieran no hacer parte del grupo de docentes que se preocupa por trabajar en pro de la institución.

1.5 Justificación

Se notó la importancia de esta investigación en el quehacer pedagógico por cuanto se estableció con base en las características que distinguían a los maestros líderes, lineamientos y experiencias para entrar en un proceso de mejora continua en pro del fortalecimiento del liderazgo en la Institución Educativa bajo estudio en los aspectos de cultura escolar, liderazgo docente, aprendizaje colaborativo y práctica educativa, beneficiando especialmente a los educandos, a los docentes y en general a toda la comunidad educativa, aumentando la calidad en la educación, impulsando a los maestros y maestras hacia la innovación, liderazgo docente y el trabajo en equipo.

Para ese entonces en el ejercicio diario de la práctica docente, se hacía necesario ejercer un liderazgo docente sobre cada uno de los educandos, buscando un beneficio individual y colectivo. Era importante resaltar que para que una comunidad funcione era necesario que cada miembro desde su rol asumiera, interactuara, interiorizara su liderazgo con diferentes talentos, los que debían ser organizados con recursos, material de apoyo, para así trabajar de manera ejecutiva y responsable (Mañu, 2011).

Es sabido que la profesión docente en la educación ha sufrido una caída a través de la historia, esta no tiene la valoración que le corresponde, a pesar de esta situación existen maestros con características que hacen la diferencia, docentes que ejercen un liderazgo teniendo en cuenta las características y necesidades de la sociedad donde se encuentren, un liderazgo que traspasa fronteras en el aula escolar, impactando de manera positiva en la sociedad (Casares, 2004).

El concepto de liderazgo dentro de una Institución Educativa no solo se debía aplicar a los directivos del colegio como siempre ocurre, siendo atribuido el liderazgo exclusivamente a las Directivas. Era viable diferenciar entre gestión y liderazgo, entendiéndose gestión como la complejidad, capacidad de la organización para desarrollar una determinada actividad, y liderazgo es la capacidad de generar cambios por medio de orientación, coordinación de personas con una visión de futuro, acompañado de estrategias que dan la posibilidad de crear cambios (Bolívar, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, fue importante realizar esta investigación para ayudar a los docentes en su práctica como líderes, para favorecer la calidad de la educación, por ende los procesos de enseñanza – aprendizaje; teniendo como base la propuesta metodológica que sirvió de guía en esta labor tan importante. De esta manera se contribuyó a un mejor ambiente de aprendizaje, aprovechando toda la experiencia y bagaje de los docentes, siempre en pro de ellos mismos y sus compañeros de trabajo, en beneficio de toda la comunidad educativa.

La importancia de esta investigación radicó en llegar al conocimiento de las condiciones que permitieron ejercer o no el liderazgo docente en los profesores de primaria de la Institución Educativa. Por medio de la investigación se establecieron las características de los maestros líderes en su labor diaria, y determinar cómo pudieron hacer extensivo dicho liderazgo mediante el trabajo colaborativo, donde pudieron compartir experiencias e iniciar un proceso de mejora en las actividades que se programaron en la institución, sobrepasando los impedimentos que existían para la

germinación del liderazgo y a su vez, pudieran llegar a iniciar la creación de un modelo para la formación de nuevos líderes dentro del entorno de la escuela.

Retomando los aportes anteriores, según Ramos (2005), el liderazgo es un proceso que incluye influir en los objetivos y habilidades de un grupo. A la vez en las personas de la organización para implementar las estrategias y llegar al logro de los objetivos, en el mantenimiento e identificación del grupo y en la cultura de la organización. Líder es aquella persona capaz de orientar a los integrantes de su equipo de trabajo, y organizar las diferentes actividades en pro de la consecución de los objetivos propuestos.

1.6 Limitaciones y delimitaciones

Esta investigación no estuvo exenta de alguna limitación como las que se exponen a continuación. La restricción de tiempo por parte de la Institución Educativa, ya que la carga de trabajo pudo desfasar los tiempos en que se realizaron las actividades del proyecto de investigación. Por otro lado, influyó la apatía de los docentes a ser observados y entrevistados acerca de cómo ejercen su labor, ya que no a todos les agrada el hecho de sentir que violan su privacidad.

La demora en el consentimiento por parte de las Directivas de la institución a las cartas cursadas por la tesista, lo que ocasiono que se modificara el cronograma de trabajo que se tenía establecido. Por otra parte, al ser una zona rural muchas veces se presentaron problemas de deslizamientos y derrumbes ocasionados por las fuertes lluvias, dificultando así la llegada al plantel educativo, lo que obstaculizo la realización

de las diferentes actividades programadas para los docentes que hicieron parte de este estudio.

La investigación se limitó solamente a cinco docentes de primaria, todos licenciados con más de diez años de experiencia en la labor docente. La investigación fue desarrollada conforme a las orientaciones impartidas por la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey, razón por la cual estuvo delimitada temporalmente al adelanto de dos cursos, es decir, a dos semestres que se desarrollaron durante el transcurso del ciclo escolar 2012 y 2013. Es importante aclarar que el tiempo mencionado no corresponde al trabajo de campo, sino que integra la totalidad del proceso investigativo.

Se llevó a cabo en el corregimiento del Morro, en la ciudad de Yopal, Departamento del Casanare Colombia, en la Institución Educativa del sector y de la que se reservó el nombre por aspectos éticos. La primaria cuenta con doscientos treinta estudiantes, distribuidos en los grados desde preescolar hasta quinto, se cuenta con una planta docente en primaria de 9 profesores, el estudio en cuestión se realizó con una muestra de los docentes que laboran en la sección.

En cuanto al aspecto temporal, la investigación se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2012 y el primer semestre del 2013, tiempo en el que se implementaron los instrumentos de recolección de información, se evaluaron los resultados y se generaron las conclusiones del presente estudio.

La temática de esta investigación se delimitó a varios conceptos, definiciones y características sobre el liderazgo docente planteados por varios autores, se realizó un esbozo sobre las teorías del liderazgo, el rol del docente en la educación y las competencias que debe desarrollar para implementar el liderazgo en sus labores docentes, de igual forma se presenta una serie de aspectos que ayudaron a promover o dificultar la implementación de este proceso en las actividades que desarrollaron los profesores en su diario vivir.

1.7 Definición de términos

Calidad educativa. La calidad educativa, se refiere a los efectos positivamente valorados por la sociedad respecto del proceso de formación que llevan a cabo las personas en su cultura. Muñoz (2003), explica que una educación es de calidad cuando, está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida. Si al impartir la educación alcanza de forma efectiva las metas, si esta se genera a través de procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla. Asegurando que las oportunidades de recibir los beneficios sociales y económicos derivados de la misma se distribuyan en forma equitativa, entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida.

Comunidad. Es el lugar donde vive y trabaja mucha gente, es el conjunto de las personas de un pueblo, región o nación, unidas por acuerdos políticos y económicos, son junta o congregación de individuos que viven bajo ciertas constituciones y reglas, como los conventos, colegios, etc. Por ejemplo la comunidad educativa es el colectivo

de elementos personales que intervienen en un proyecto educativo; más concretamente, profesores y alumnos como elementos primarios, y los padres, como elementos muy directamente interesados (Kalman, 2010).

Docente. “Es agente curricular significativo; como sujeto autónomo, protagonista responsable, reflexivo y crítico que, de mero ejecutor, pasa a ser reconocido como sujeto – autor que construye creativa y casuísticamente sus propias propuestas de intervención en función de las múltiples y cambiantes situaciones en las que se encuentra comprometido profesionalmente y en la que le cabe actuar y tomar decisiones” (Alba, 2004, pp.60-61).

Es quien se dedica profesionalmente a la enseñanza, bien con carácter general, bien especializado en una determinada área de conocimiento. Además de la transmisión de valores, técnicas y conocimientos generales o específicos de la materia que enseña, parte de la función pedagógica del profesor consiste en facilitar el aprendizaje para que el alumno lo alcance de la mejor manera posible.

Educación. Es la adquisición de capacidades, disposiciones, conocimientos o cualidades que previamente no se poseían, es el proceso mediante el que se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, pues se da en cada una de las acciones, sentimientos y actitudes. La educación se comparte entre las personas por medio de ideas, cultura, conocimientos, respetando siempre a los demás. Ésta no siempre se da en el aula, en cualquier parte se puede adquirir conocimientos.

Organización. Comprende el elemento del sistema formativo que, aun cuando no atiende directamente al objeto primario del hecho educativo, es requisito para que este

pueda realizarse. Posee dos vertientes principales: la división del trabajo administrativo en sí y la asignación del trabajo de respaldo al hecho docente, desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente. Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos, o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

Liderazgo. El liderazgo es una acción individual, que consiste en influenciar a los integrantes de un determinado grupo en pro de la obtención de metas propuestas, cuyas consecuencias repercuten en todo un sistema social y, por ende, crea vínculos que por su naturaleza no son efímeros ni superficiales (Agüera, 2008). Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Liderazgo Docente. Son los modelos de docentes que incorporan estrategias y desarrollan prácticas, son aquellos profesores que no se conforman con lo didáctico o pedagógico como principal argumento de sus actividades académicas, sino que van más allá de la cotidianidad (Giraldo, 2006), en todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales. Se dice que las escuelas funcionarían mejor si sus directores ejercen un fuerte liderazgo institucional. De este modo, el liderazgo se ve cada día menos como una característica individual y carismática y más como una función que se da en toda la institución, consustancial a todo grupo humano. El liderazgo entendido de esta manera, es una función estratégica para toda la organización, pues entre otras cosas incide directamente en el clima laboral de la institución.

Participación. La participación es, una de las formas o procedimientos de la metodología operativa, consiste en intervenir de modo activo en un proceso. Por tanto, toda participación implica necesariamente la actividad del que participa (Carrasco, 2004).

Capítulo 2: Marco teórico

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico que sustenta esta investigación, se divide en dos grandes apartados: revisión teórica y estudios empíricos. Se brindan elementos para comprender la importancia del liderazgo docente en la calidad educativa y algunas de las teorías de este. El papel que desempeña el docente en la ejecución del liderazgo eficaz, que permita que la labor de enseñanza – aprendizaje llegue a ser de calidad. Al igual las competencias a desarrollar por los docentes para ejercer esta habilidad y los aspectos que promueven o dificultan el liderazgo en los maestros.

2.1 Revisión teórica

En esta parte se retomó el problema y se hizo un análisis de la literatura relacionada al tema de investigación, el liderazgo en la práctica docente y la necesidad de las instituciones educativas por contar con verdaderos profesores que transformen la educación. Se presentan algunas teorías del liderazgo, su repercusión en el ámbito educativo, la manera en que han hecho su contribución en el contexto y los beneficios que traen para las comunidades educativas.

2.1.1 Conceptos de liderazgo

Para comprender la importancia del liderazgo en la práctica docente, es necesario también saber cómo se define el liderazgo. Hace algunos siglos el liderazgo de las instituciones era respaldado por los poderes político, económico y militar. En la era industrial, la tecnología y el capital fueron los dueños indiscutibles del poder, a tal

grado que el mismo Estado se convirtió en dueño de empresas y negocios (Casares, 2004). Pero hoy en día, las empresas no remplazan los conocimientos y las nuevas tecnologías. Para la sociedad es más importante la participación, educación generalizada, el emprendimiento, toma de decisiones, que llevan al docente al desarrollo de competencias y consecución del éxito.

En la actualidad en este mundo de cambios, resulta indispensable el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo, hacia la adaptación e innovación a las circunstancias que se presentan. El liderazgo es un fenómeno social constituido por dos elementos esenciales: el que influye en este caso el líder y los que son influidos, aquellos que bajo la orientación de su maestro trabajan en equipo con el objetivo de lograr un fin común (Casares, 2004). En esta interacción se puede analizar la eficacia o efectividad de los que están a cargo dirigiendo, pues no siempre un líder es eficaz en todos los grupos de trabajo, en algunos es eficiente y en otros no.

El liderazgo por tanto, tiene que ver con la forma en que los líderes intervienen en los grupos, y de igual forma como los miembros del grupo con su comportamiento influyen sobre su líder (Ramos, 2005). No solo el líder tiene la capacidad de ejercer influencia sobre sus compañeros, ya que ellos intervienen sobre él, de tal manera que cada una de sus decisiones tiene que ver con la opinión de su grupo de trabajo, brindando la oportunidad de tomar decisiones orientando de manera respetuosa la participación de los integrantes del equipo de trabajo. En la siguiente tabla se encuentran algunos conceptos sobre el liderazgo expuestos por estudiosos del tema.

Tabla No 1

Conceptos de liderazgo

<i>AUTOR</i>	<i>DEFINICIÓN</i>
Blanchard	Ser líder es servir.
Cart Wirght Y Zander	Capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intensión en un resultado y mantenerlo con, a través y para la gente.
Drucker Y Kenichi Omahe	Líder es ser estratega un globalizador de metas, ideas y programas, un generador de actividades y procesos.
French	Líder es un maestro, un formador de personas, un inspirador de hombres y mujeres que genera sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos. El liderazgo es compartido, un equipo maduro recibirá influencias de mantenimiento y de tareas de diversos miembros, es decir todo el grupo sobresale.
Jhon P. Kotter	Es el proceso de mover a un grupo hacia alguna dirección, a través de medio no coercitivos.
Jhon W Gardner	Líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones. Las integra en la búsqueda de metas trascendentales y dignas de sus mejores esfuerzos.
Silíceo	Liderazgo es ser un agente de cambio, trasformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución, se abre al cambio y lo promueve.
Waren Bennis	El líder es un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten.

Tabla No. 1. Elaboración propia, a partir de Casares (2004).

Según French, (citado en Casares, 2004), el líder es un maestro porque es el encargado de orientar los procesos de enseñanza- aprendizaje, de guiar los conocimientos, trabaja en pro de un logro en común: la calidad educativa y los estudiantes, estas actividades las desarrollan dentro de un marco de respeto por los valores y la ética. En relación con las definiciones anteriores el liderazgo tiene diversas perspectivas. Se fundamenta en la tarea de dirigir y conducir el trabajo humano en pro del logro de metas comunes, en donde los valores y la ética orientan el trabajo de equipo.

2.1.1.1 Definición de liderazgo docente

En el contexto escolar, el liderazgo docente ha ido adquiriendo mayor importancia en relación con la búsqueda de buenos resultados en la escuela. La tarea de los docentes como líderes consiste en crear a partir de los saberes previos que tiene los estudiantes estrategias que reconstruyan sus aprendizajes en nuevos conocimientos. En la era postmoderna, el saber no es absoluto sino relativo, el maestro no es el dueño de la verdad, sino aquel que sabe cómo construir en los estudiantes la forma de obtenerla.

Para que el docente logre las estrategias de las que se habló anteriormente, es necesario la constante formación y el desarrollo profesional, ya que esta se constituyen en un aspecto fundamental para elevar la calidad docente y las funciones de liderazgo en ellos (Day, 2005). Se deben concientizar de la importancia de contribuir al desarrollo del conocimiento científico. Un docente líder necesita estar actualizado, generar nuevas estrategias educativas para que los estudiantes desarrollen de manera

adecuada su proceso de enseñanza – aprendizaje. Generar espacios colaborativos y de integración, donde los educandos interactúen y aprendan a la par de los avances que se presentan en el mundo, y que son necesarios para desenvolverse en la sociedad.

Según Zabala (2007), el liderazgo docente es la capacidad que tiene el profesor para organizar su forma de trabajo, con el objetivo de lograr las metas propuestas y con la colaboración de su equipo. El docente líder es aquel que está al frente de su grupo de trabajo, contribuye a que siempre este unido y crezca, le da las herramientas para lograr la consecución de sus metas. El liderazgo docente se relaciona con la capacidad de inspirar y guiar a las personas o grupos, motivándolos en la consecución de una visión y una misión compartidas, orientado el desempeño y guiando con el ejemplo (Aguilera, 2004). El liderazgo docente es una actividad individual cuyos efectos repercuten en el sistema social.

Para Gago (2006), el liderazgo docente es el corazón de la enseñanza, es una actividad dependiente de interrelaciones y conexiones, en donde actúan varios personajes. Los profesores líderes pueden ayudar a sus compañeros a fomentar un modo de trabajo más colaborador. Cada docente debe sentirse líder del proceso de cambio, un agente activo en la promoción de acciones de estrategia para la consecución de sus logros (Essomba, 2006).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores sobre liderazgo docente, se puede afirmar que es la capacidad que tiene un profesor para influir en sus compañeros, alumnos y demás integrantes de la comunidad educativa, con el objetivo de lograr un

fin común, teniendo en cuenta las opiniones de los demás. El liderazgo se convierte así en un componente cada vez más requerido por la sociedad, es por ello que se podría pensar en proponer programas orientados hacia objetivos y principios claros de formación docente.

2.1.2 Teorías del liderazgo

El liderazgo tiene que ver tanto con las personas como con los sistemas. Para conocer cómo se pone en práctica el liderazgo es indispensable conocer sus bases teóricas, el propósito de estas, es explicar las diferencias en sus estilos y contextos. De acuerdo con Murillo (2006) y Maureria (2004), desde tiempo atrás se ha hablado acerca del liderazgo pero orientado hacia lo empresarial y a la dirección de mercados. Es a partir de 1930 y 1940 que se habla del liderazgo enfocado al contexto escolar, en esta década se desarrolló una serie de investigaciones iniciando con teorías acerca del tema que se exponen a continuación.

2.1.2.1 Teoría de los rasgos

De acuerdo a las afirmaciones de Murillo (2006) y Duro (2006), este planteamiento señala que el líder nace no se hace, que la persona nace con características determinadas que lo llevaban a desempeñarse de forma destacada. De esta manera los esfuerzos se centraban en descubrir cuáles eran esas características de la personalidad de un líder. A pesar de la cantidad de estudios realizados para lograr identificar dichas características, no pudieron encontrar ninguna que lo relacionara con la personalidad del líder ideal.

Es por ello que desde este enfoque no cualquier persona puede llegar a desempeñar esta función. Dado que el líder ideal siempre va a estar ligado al contexto donde se desenvuelva, para poder desempeñarse de forma tal que cumpla con las expectativas de sus seguidores. Al ver el fracaso de las investigaciones hechas por encontrar las características personales del líder ideal, las investigaciones tomaron otro rumbo y se centraron en las conductas y los comportamientos de los líderes.

2.1.2.2 Teoría conductual

Esta teoría se centra en lo que el líder hace y como lo hace, sugiere que los líderes efectivos ayudan a su grupo de trabajo para alcanzar las metas que se proponen. Para lograr esto lo hacen de dos formas: primera se centra en la tarea de los empleados que se enfocan en la calidad y la cantidad del trabajo terminado. En segundo lugar tiene consideración con sus empleados y por el esfuerzo que ellos hacen para lograr sus metas, los motivan, se preocupan por tenerlos contentos con ascensos, promociones, reconocimientos y estimulan un buen ambiente de trabajo (Hellriegel, 2009).

Según Murillo (2006), de este enfoque surgieron tres estilos de ejercicio de liderazgo que repercuten en el contexto escolar. El liderazgo autoritario, en este estilo el líder es quien toma las decisiones y es el centro del poder. El liderazgo democrático, se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El liderazgo *laissez faire*, el líder no ejerce su función, deja la responsabilidad al grupo que sean ellos quienes decidan que se debe hacer. Sin embargo, esta nueva perspectiva tuvo muchas dificultades en encontrar el estilo de liderazgo más adecuado, llegándose a la

conclusión que el comportamiento ideal de un líder siempre depende del contexto en el que se desarrolla.

2.1.2.3 Teoría situacional o de contingencia

Esta teoría según Murillo, 2006; Evans y Lindsay, 2008; Duro, 2006, describe cómo se debería adaptar el estilo de liderazgo respecto al deseo cambiante de sus subordinados en cuanto a la realización, experiencia y capacidad para aceptar la responsabilidad. Aparte de la variable de la relación entre el líder y sus subordinados, también intervienen otras variables como son la motivación, el saber cuándo ejercer el poder y tomar la decisión correcta.

En esta teoría también se hace énfasis en la madurez de los subordinados, la capacidad que tienen para aceptar las responsabilidades en las tareas que se les asignan. Incluso Evans y Lindsay (2008), mencionan que hay contextos en los que no se hace necesaria la presencia del líder, pues el compromiso y la capacidad de los subordinados es tanta que desarrollan las tareas sin estar presente el líder. El grupo de trabajo se hace cargo en ausencia del líder de coordinar las actividades con el fin del logro de los objetivos. El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:

* **Ordenar:** se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

* **Persuadir:** se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas

por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

* **Participar:** es caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

* **Delegar:** se caracteriza por dejar al subordinado las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

El Liderazgo situacional se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la madurez de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta (Duro, 2006). De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

2.1.2.4 Teoría del Liderazgo distribuido

Según Lavié (2009), una de las argumentaciones del liderazgo distribuido es, su fascinación por comprender cómo funciona el fenómeno de la influencia en las escuelas y a la vez tratar de convencer, que es la forma adecuada para liderar los procesos

educativos. En este estilo de liderazgo la escuela es el eje central y sus integrantes trabajan en equipo, con el objetivo del bienestar institucional. Es una forma de implicar a la comunidad educativa, en el funcionamiento y gestión de la escuela (Gago, 2006).

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Lavié, 2009).

En este estilo de liderazgo, el director pasa de ser el encargado de la gestión escolar y se convierte en un agente de cambio. Esta forma de liderazgo crea la posibilidad de que todos los integrantes del grupo puedan ser líderes de vez en cuando. La relación de líder y seguidor es tan estrecha, que a veces resulta difícil distinguir quién influye sobre quién. Trabajan a la par, cada uno desempeñando la función que más se acomode a la competencia en que se desenvuelve. Un ambiente así, que distribuye influencia, promueve la posibilidad de que todos sean un líder informal y por consecuencia invita a los profesores a que se visualicen como líderes potenciales, no solo seguidores del Rector.

Ha habido consenso en cuanto a la necesidad de liderazgo distribuido, pues se sabe que el Rector no puede estar presente en todos los lugares y situaciones en que se

deben tomar decisiones, así que los profesores también deben de interpretar demandas, metas, situaciones y decidir durante sus clases. Según Lavié (2009), casi un cuarto de las actividades docentes relacionadas con el currículum y la enseñanza, son dirigidas por líderes informales. Aproximadamente la mitad de las responsabilidades de los directores son realizadas en colaboración con profesores.

Estas actividades resultan beneficiosas para el docente, ya que aprende de los proyectos que se ponen en marcha dentro de la Institución Educativa y de las experiencias de sus compañeros. Además los directivos le brindan la oportunidad de visionar el funcionamiento de la escuela y adquirir experiencia, de esta manera el docente rompe con el aislamiento y el individualismo de su práctica como educador (Gago, 2006). Esta forma de liderazgo incentiva el trabajo en grupo, y ayuda en el incremento de la resolución de problemas en la escuela, favoreciendo el aprendizaje en los estudiantes y la labor conjunta de la institución.

Teniendo en cuenta lo anterior, el papel que debe desarrollar el director es el de identificar y establecer metas, estimulando un clima de colaboración y confianza entre los integrantes del grupo, dejando a un lado la competitividad. Debe desarrollar la capacidad de liderazgo entre sus compañeros aprovechando los conocimientos, aptitudes y destrezas que posee cada uno de ellos enfocándolos a realizar actividades en el campo en que mejor se desenvuelva (Lavié, 2009).

Parece claro que esta propuesta, extremadamente provocativa, aún está muy lejos de ser una realidad en los centros educativos. Exige como se ha dicho antes un profundo cambio en la cultura del centro, y del conjunto del sistema educativo, que debe afectar

no sólo a la práctica de las escuelas, sino también a la formación inicial y permanente de los docentes, a las condiciones laborales de los mismos, entre otros aspectos (Gago, 2006). Hay que tomarla, por tanto, como una interesante propuesta para la reflexión, un camino a seguir en el futuro.

2.1.2.5 Teoría del liderazgo instruccional

El concepto emergió a final de la época de los setenta, en este tiempo los directores se consideraban eficaces si promovían en las escuelas cambios positivos y mantenían una disciplina firme que diera resultados elevados. Esta visión del liderazgo dependía de que los directores ejercieran firmemente su autoridad sobre los subordinados, se manejaba el liderazgo de forma autoritaria sobre los docentes, supervisando las actividades escolares realizadas por éstos (Gago, 2006).

Hace referencia al papel del director en la definición de los objetivos de la escuela, en las acciones para mejorar la enseñanza impartida por los profesores y la supervisión directa de la docencia que estos imparten. Se centró en un liderazgo más preocupado por la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, como de los profesores y la forma en cómo se impartía (CEPPE, 2009).

Este estilo de liderazgo tiene que ver ampliamente con la calidad del aprendizaje. La continua mejora en la práctica educativa, se ve reflejada a lo largo del tiempo con una educación de calidad, donde los primeros beneficiados sean los estudiantes, gracias al trabajo constante y dedicado de los docentes. La condición necesaria para el éxito de

los líderes escolares, es su capacidad para mejorar la calidad de la práctica. El liderazgo instruccional deja toda influencia de liderazgo en el poder, la autoridad, el mando, los conocimientos y las decisiones que tome el director. Se centra en mantener una estabilidad en la administración del centro escolar mas no en el cambio (CEPPE, 2009).

2.1.2.6 Teoría del liderazgo transformacional

Implica una cualidad personal, habilidad para inspirar a los miembros de la organización, para focalizar sus intereses más allá de los personales y centrarse más en las metas de la institución. El líder transformacional incita a otros a superarse, les hacen ver la importancia de superar las metas propuestas, elevan los niveles de confianza de los integrantes de su grupo (Gago, 2006). Este tipo de liderazgo programa aumentar el grado de conciencia de los docentes, acerca de valorar la importancia de las metas institucionales y las estrategias a implementar para lograrlas. De esta forma, el docente se involucra más en su labor y se preocupa por perfeccionar e innovar en su trabajo, tanto en el aula de clases como fuera de ella. A continuación se presenta una tabla con algunas de las principales dimensiones del liderazgo transformacional:

Tabla No. 2.

Principales dimensiones del liderazgo transformacional.

DIMENSIÓN	CONCEPTO
Establecer la visión del centro	Clarifica y promueve valores comunes acerca de lo que es la escuela. Esta visión ayuda al docente a perfeccionarse e innovar en su labor.
Establecer metas escolares	Se pueden establecer a corto o largo plazo, es fundamental incrementar la motivación del profesorado, para contar con su cooperación y aunar esfuerzos.
Proporcionar estimulación intelectual	Sirve para llamar la atención del profesorado acerca de lo que quieren, y lo que la escuela desea. El liderazgo escolar puede apoyar el desarrollo profesional del profesorado, mediante el aporte de fondos y estimulación.
Ofrecer apoyo individualizado	El docente líder debe simpatizar con su grupo de trabajo, y hacerles sentir que respeta sus opiniones y les apoyan cuando surgen los problemas.
Modelar prácticas mejores y valores organizativos importantes	Los líderes docentes deben modelar el comportamiento de sus alumnos, mediante la ejemplificación de valores llevados a la práctica.
Demostrar expectativas de elevado desempeño por parte de los docentes	Los docentes deben saber hasta qué punto satisfacer las expectativas de la Institución Educativa.
Crear una cultura escolar productiva	Son situaciones dirigidas a desarrollar normas, creencias centradas en los alumnos y que apoyen el desarrollo profesional continuo de los docentes.

Tabla No 2. Elaboración propia, a partir de Gago (2006).

Los líderes transformacionales cambian la cultura de la organización, ya que a través de la motivación lleva al individuo hasta el compromiso y a la consecución de los logros, a través del trabajo en grupo. Las personas sólo necesitan de condiciones, oportunidades y estímulos para aportar sus mejores cualidades. Según Bass y Avolio (citados por Palomo, 2010), básicamente se pueden distinguir cuatro factores o componentes del liderazgo transformacional.

- Carisma, está estrechamente relacionado con el compromiso emocional de los colaboradores del grupo, es la capacidad del líder para lograr la confianza y el respeto de los miembros de su equipo.
- Inspiración, es la capacidad del líder para generar en sus seguidores el entusiasmo por el logro de los objetivos propuestos.
- Estimulación intelectual, es la capacidad que tiene el líder para que sus seguidores piensen de manera creativa e innovadora. La forma de resolver problemas o situaciones que se presentan de manera estratégica.
- Consideración individualizada, es la atención que el líder presta a cada uno de los miembros de su equipo, haciéndoles sentir que sus aportes al trabajo son muy importantes.

El líder transformacional fomenta el trabajo colegiado, hace partícipes a sus seguidores en el logro de las metas, por medio de la motivación y el estímulo que le brinda a los integrantes de su grupo. Respeto las opiniones de sus compañeros y valora cada uno de los aportes que hacen. Los apoya cuando se tienen que enfrentar a un

problema y se convierte en parte de la solución, de igual forma se preocupa por fomentar el desarrollo personal (Murillo, 2006).

2.1.2.7 Teoría del liderazgo transaccional

Este tipo de liderazgo se basa en el costo- beneficio, la recompensa que se recibe por parte del líder a la realización de un trabajo encomendado a un subordinado (Ramos, 2005). El líder motiva a los integrantes del grupo de trabajo por el esfuerzo realizado en la consecución de los logros, esta motivación puede ser por incentivos o recompensas. El líder transaccional determina el modo adecuado para realizar las tareas, lo que establece una dependencia entre líder y subordinado, en la resolución de problemas. El líder transaccional es comprometido con la organización, se ajusta a las normas y valores de esta, es organizado, planea los horarios y el presupuesto de las actividades.

Según Palomo (2010), el liderazgo transaccional se basa en el apoyo que el líder da a sus colaboradores para que logren los objetivos propuestos. El líder transaccional antepone sus necesidades a la de sus colaboradores, no ayuda en la unión de esfuerzos para el logro grupal, sino por el contrario se centra en sus intereses personales. La relación de estos líderes con sus colaboradores es meramente económica. Se basa en una serie de intercambios y transacciones entre ellos, se produce cuando el líder premia o castiga a sus subordinados dependiendo su desempeño. Este tipo de liderazgo se caracteriza por ser estático, o mantener un estatus donde los líderes se sientan cómodos y relajados.

2.1.3 Características de un docente líder

Según Giraldo (2006), el liderazgo es el diseño de un proceso de descubrimiento conjunto, no es una competencia por el poder. Los líderes en ocasiones deben decir “no sé”, con el objetivo de impulsar a los demás a que exploren, indaguen y desarrollen ideas o actividades, con el fin de promover el liderazgo entre los integrantes de la comunidad educativa. Los mejores líderes son también los mejores aprendices. Una característica del líder es permitir a otros el conocimiento por sus propios medios y no ponerle todo a su alcance, pues lo que se logra con esfuerzo y dedicación tiene más valor, que lo que se gana sin esfuerzo.

Los retos de la población estudiantil, las grandes demandas de los sectores sociales que participan de manera directa en el desarrollo de la educación, exigen un modelo de docentes que incorporen estrategias, técnicas, desarrollen prácticas, promuevan el cambio, realicen actividades tendientes a la innovación, y no solo se dediquen a lo didáctico y pedagógico como principal argumento de su actividad como docente (Giraldo, 2006).

La tarea del líder educativo se enmarca en la necesidad de provocar en los estudiantes la curiosidad y el espíritu crítico, deben abordar el conocimiento desde el cuestionamiento y el razonamiento. Promover la interacción con su grupo de trabajo, enseñarlos a crear su propia realidad, con conciencia de responsabilidad social, teniendo en cuenta siempre que estas actividades que se realicen debe ser fundamentadas por valores.

Para dirigir con eficiencia los destinos de una organización, el líder debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan la interacción con el medio y las personas (Giraldo, 2006). Para lograr actuar con las personas y el medio que las rodean, se hace necesario de la actualización en los diferentes temas educativos, capacitación y formación en valores que posibiliten el logro de diferentes situaciones.

Los procesos que se mencionaron anteriormente son los que facilitan la existencia de líderes en las instituciones educativas. Los diferentes espacios son los medios en donde se generan de manera espontánea en los docentes las aptitudes, el carisma personal, el perfeccionamiento constante. Sin olvidar la importancia de los valores que posibiliten educación de calidad, para una sociedad que demanda excelentes resultados en el plano educativo.

El liderazgo educativo demanda un cambio de actuación en los docentes, seguido de una transformación en la forma de pensar y sentir en la institución. Necesitan de un enfoque mental flexible y dispuesto al cambio permanente de su entorno, el docente que desea ser líder en su escuela debe visionar al futuro, buscando el reconocimiento de su trabajo y un estatus alto para la Institución Educativa donde labora. Según Giraldo (2006), un líder está dispuesto al cambio, le gusta trabajar en equipo y que reconozcan sus capacidades. Algunas de las características del líder se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla No.3

Características del líder.

Características	Definición
Se ajustan al principio No1. Todo depende.	No se tienen las condiciones inmediatas de donde y cuando se realiza un proyecto, en especial los proyectos. Es por ello que todo depende.
Ceden el control	La mejor manera de ceder el control a otro de los integrantes del grupo de trabajo es decir “no sé”, si el líder no tiene respuesta, desencadena una serie de actividades por los miembros del grupo para hallar respuesta.
No suele destacarse por la Ejecución	Los líderes se destacan por orquestar el trabajo de otros no por hacerlo ellos mismos.
Aman los desafíos	Para los líderes entre más complejo sea el problema mejor, ellos aman los retos y son la esencia de su labor.
Hacen pero también saben cuándo esperar	Los líderes actúan, pero de igual forma saben qué hay momentos en que deben esperar.
Se concentran en pocas cosas	Fijan su atención en una sola cosa a la vez, hay que concentrarse para acertar.
Despiertan confianza	La credibilidad o la confianza que el líder despierta es lo que le confiere la habilidad para que las cosas se hagan.
Impulsan la diversidad	La diversidad es para muchos líderes, una condición crítica que marca la diferencia entre decadencia y continuidad.
Escuchan a los saboteadores	Un buen líder escucha a los saboteadores y modifica sus estrategias en función de lo que ellos dicen.
Cometen muchos errores y no se lamentan por ello	Los errores por innovación o implementación de proyectos no deben abatir y acabar con el empeño, compromiso y búsqueda colectiva.
Ama la política	Si no se ama la política no se podrá ejercer bien su función de líder, pues la política es la forma de conseguir que las cosas se hagan gracias a la gente.
Son respetuosos	Un líder es respetuoso de los demás y lo demuestra, esto es fundamental ya que le da un lugar ante alguien que define su interés y conocimientos.
Son serviciales	Los líderes eficaces entienden que su tarea consiste en prestar servicio.
Se conocen a sí mismo	Los individuos no pueden embarcarse en proceso de conocimiento mutuo si no se conocen y se sienten a gusto con sí mismos.

Tabla No. 3. Elaboración propia, a partir de Giraldo (2006).

El liderazgo docente no es más que la manera en que el profesor desarrolla ciertas condiciones de trabajo individual, esto lo logra a través del reconocimiento de las necesidades que tiene tanto el grupo formador como formativo. Los líderes tienen cualidades por las que son identificados fácilmente en los espacios institucionales. Se les facilita el desarrollo de actividades en grupo, tendientes a mejorar la calidad educativa de la institución.

2.1.3.1 Inteligencia emocional:

Desde el modelo de habilidad de Mayer y Salovey, la inteligencia emocional se define como la habilidad de las personas para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y la destreza para regular y modificar nuestro estado de ánimo o el de los demás. Desde el modelo de habilidad, la inteligencia emocional implica cuatro grandes componentes:

- Percepción y expresión emocional: reconocer de forma consciente nuestras emociones e identificar qué sentimos y ser capaces de darle una etiqueta verbal.
- Facilitación emocional: capacidad para generar sentimientos que faciliten el pensamiento.
- Comprensión emocional: integrar lo que sentimos dentro de nuestro pensamiento y saber considerar la complejidad de los cambios emocionales.

- Regulación emocional: dirigir y manejar las emociones tanto positivas como negativas de forma eficaz.

Estas habilidades están enlazadas de forma que para una adecuada regulación emocional es necesaria una buena comprensión emocional y, a su vez, para una comprensión eficaz requerimos de una apropiada percepción emocional. No obstante, lo contrario no siempre es cierto. Personas con una gran capacidad de percepción emocional carecen a veces de comprensión y regulación emocional. Esta habilidad se puede utilizar sobre uno mismo (competencia personal o inteligencia intrapersonal) o sobre los demás (competencia social o inteligencia interpersonal). En este sentido, la inteligencia emocional se diferencia de la inteligencia social y de las habilidades sociales en que incluye emociones internas, privadas, que son importantes para el crecimiento personal y el ajuste emocional. (Fernández, P., Ramos, N., 2002).

El propósito de hablar sobre inteligencia emocional en este proyecto ha sido sensibilizar a los educadores sobre la importancia de la educación explícita de las emociones y de los beneficios personales y sociales que conlleva. Hasta hace algún tiempo cuando se revisaba la bibliografía sobre cómo deben educar los profesores, se enfatizaba el aprendizaje y la enseñanza de modelos de conductas correctas y pautas de acción deseables en una relación. No se mencionaba los sentimientos y emociones generadas por uno y otro. Es decir, la tendencia arraigada era la de manejar y, hasta cierto punto controlar, el comportamiento de los alumnos sin tener en cuenta las emociones subyacentes a tales conductas. (Fernández, P., Salovey, P., Vera, A., Ramos, N., Extremera, N., 2001).

Por lo expuesto anteriormente los docentes deben crear en los adolescentes una forma inteligente de sentir, sin olvidar cultivar los sentimientos de padres y educadores y, tras ello, el comportamiento y las relaciones familiares y escolares irán tornándose más equilibradas. Por otra parte, la enseñanza de emociones inteligentes depende de la práctica, el entrenamiento y su perfeccionamiento y, no tanto, de la instrucción verbal. De igual forma los docentes deben tener en cuenta la habilidad de la inteligencia emocional en su desempeño laboral y sus relaciones con la comunidad educativa. Lo esencial es ejercitar y practicar las capacidades emocionales y así convertirlas en una parte más del repertorio emocional de los educadores.

Acorde con lo expuesto, la escuela tendrá en el siglo XXI la responsabilidad de educar las emociones de nuestros hijos tanto o más que la propia familia. La inteligencia emocional no es sólo una cualidad individual. Las organizaciones y los grupos poseen su propio clima emocional, determinado en gran parte por la habilidad en la inteligencia emocional de sus líderes. En el contexto escolar, los educadores son los principales líderes emocionales de sus alumnos. La capacidad del profesor para captar, comprender y regular las emociones de sus alumnos es el mejor índice del equilibrio emocional de su clase. (Fernández, P., Ramos, N., 2002).

En este momento de fuerte debate sobre los cambios educativos, sería una buena ocasión para reflexionar sobre la inclusión de las habilidades emocionales de forma explícita en el sistema escolar. Porque el profesor ideal para este nuevo siglo tendrá que ser capaz de enseñar la aritmética del corazón y la gramática de las relaciones sociales. (Fernández, P., Ramos, N., 2002). Si la escuela y la administración asumen este reto,

dotando de la formación pertinente a los educadores, hará que la convivencia en este milenio sea más fácil para todos y que nuestro corazón no sufra más de lo necesario.

2.1.4 Papel del docente

El acto de educar es honroso, este suceso no acepta esperas ni evasiones, la tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. Una de sus funciones primordiales es todo lo relacionado a la práctica pedagógica. El docente quiere lograr en los alumnos el proceso de enseñanza-aprendizaje, de la mejor manera, atendiendo las necesidades de los estudiantes y motivándolos en el proceso. Además, asume que su rol educativo se ejercita en torno a un sistema coherente de valores: los de la institución. El profesor líder se puede identificar como aquel que está al frente de un equipo, que contribuye a que éste se conforme y crezca, porque provee a sus integrantes con herramientas para llegar a la consecución del logro propuesto.

A través de la historia se ha determinado que la labor de los docentes es indispensable, son ellos los encargados de guiar en la búsqueda de preguntas y respuestas, con el objetivo de fortalecer estrategias pedagógicas que lleven al desarrollo de competencias científicas. El profesor a través de la ejecución del liderazgo eficaz, crea una simbiosis positiva y el ambiente propicio para el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje brindando educación excelente para su alumnado (Mañu, 2011).

La personalidad del docente es un factor importante para determinar un estilo de liderazgo. Cada maestro desarrolla su programa y establece relaciones con los niños,

el conocimiento que el maestro tenga de sí, de los niños y de sus familias, influirá mucho en el estilo que éste determine para su práctica profesional. El docente debería ser creativo y establecer su propio estilo de liderazgo, teniendo en cuenta su personalidad y experiencia.

Según Márquez (2008), hay tres tipos de profesores, los excelentes, medios y mediocres. Los profesores excelentes son difíciles de sustituir, de ellos las escuelas normalmente cuentan con dos o tres. Son aquellos que los padres quieren como docentes de su hijo, todos los reconocen y saben quiénes son. Se caracterizan por ser autónomos y les gusta ser reconocidos por su labor. La clave para promover el cambio en las escuelas es trabajar con estos docentes, ya que están dispuestos a colaborar en pro de una buena calidad educativa.

El ochenta por ciento de los docentes de una escuela, pertenecen al grupo de los profesores medios, son aquellos competentes y comprometidos, pero que al igual pueden llegar a ser sustituidos por otros de forma fácil (Márquez, 2008). Algunas de las características son: tienen una buena relación con la comunidad educativa, no faltan constantemente a sus labores y les gusta enseñar. Es la clase de profesores que predomina en la mayoría de las escuelas, aunque no son reconocidos como líderes, su actuar no entorpece ni incomoda el trabajo de sus compañeros y se puede contar con ellos para realizar diferentes actividades.

En el caso de los profesores mediocres, son aquellos que pueden ser sustituidos por otros con mejores cualidades. No les gusta el trabajo extra, su falta de colaboración

es notable, la relación con la comunidad educativa es tensa, faltan mucho al trabajo y constantemente están cansados. Se quejan de sus estudiantes y su tema de conversación por lo general es su jubilación (Márquez ,2008). Son estos docentes, los que la mayoría de veces obstaculizan el proceso de innovación en la escuela, buscando como entorpecer las actividades, alegando la experiencia que tienen como profesores.

Todos los docentes de alguna forma tienen potencial de liderazgo, ya que es una habilidad natural, nada lejana a la realidad de cualquier persona (Álvarez, 2007).

Algunos desarrollan esta habilidad, otros no, por lo expuesto anteriormente se puede decir que no todos los dedos de las manos son iguales. Es por ello que la escuela en cabeza de su dirección, tiene el compromiso de ayudar en el cambio de actitud de los docentes incentivándolos a desarrollar el liderazgo dentro de su práctica. Los docentes deben estar comprometidos con su rol, y deben ser modelo para convertir los centros educativos en lugares de auténticos aprendizajes, formación, trabajo, participación y construcción.

El liderazgo es considerado como la solución a casi todos los problemas organizacionales, las escuelas funcionarían mejor si sus directores ejercen un fuerte liderazgo. Sin embargo, ser el líder de una Institución Educativa no es necesariamente dirigirla y administrarla. Se puede ser el director de la escuela y no llegar a ser el líder, por el contrario, se puede ser un simple profesor y ejercer entre la comunidad educativa una importante función de liderazgo.

Es por ello que el liderazgo se ve cada día menos como una característica individual y bondadosa, sino como una función que se debería dar en todas las instituciones, en todo grupo humano (Essomba, 2006). Visto el liderazgo de esta manera, es una función valiosa para toda institución, pues entre otras cosas incide directamente en el clima laboral de los establecimientos. El papel del profesor en el desarrollo de actividades dentro de una comunidad educativa y el desempeño del mismo dentro de esta, han sido temas relacionados con el liderazgo docente.

En los procesos de aprendizaje, los docentes juegan un papel muy importante. Ellos son quienes deben liderar las actividades, encargándose del acompañamiento, búsqueda de estrategias virtuales, presenciales y colaborativas que contribuyen a la formación permanente de los estudiantes. El liderazgo es un concepto flexible, se encuentra formado por diversas habilidades, la mayoría de estas pueden ser aprendidas por los docentes (Mañu, 2011). Son el camino que lleva a la consecución de las metas propuestas tanto en su vida laboral, personal, como profesional.

El docente líder se capacita, está a la vanguardia de los conocimientos, es dinámico, emprendedor, dirige y organiza su forma de trabajo, de manera tal, que hace del aprendizaje una aventura para estudiantes (Márquez, 2008). El docente genera un ambiente de confianza en los estudiantes, al interactuar con ellos y fortalecer el vínculo que tienen. La autoridad que el profesor ejerce sobre los educandos, la gana a través de la continua interacción de forma espontánea. El maestro comprometido con su trabajo tiene confianza en las actitudes de los educandos, les exige al máximo para

que puedan alcanzar por sus propios medios el aprendizaje. Pero facilita el cauce para que lo logren por el camino más idóneo.

Otro aspecto indispensable de liderazgo docente es la labor en conjunto, mejorar el trabajo en equipo ayuda a que se aprenda más, hay la posibilidad de integrar saberes. Se pueden utilizar las técnicas de grupo, ya sea para transmitir conocimientos como para activar la vitalidad del equipo y generar estrategias de aprendizaje. Un punto clave en el buen éxito de un trabajo en grupo es la buena relación entre sus miembros. Estas técnicas pueden llegar a ser tan imprescindibles en la docencia como los métodos didácticos.

La escuela es el centro de producción y difusión de conocimiento por excelencia, y los profesores son la llave de la calidad de estos conocimientos (Márquez, 2008). La escuela es una organización que enseña y que aprende, un espacio multicultural, en el que todo lo que ocurre, tiene consecuencias en el proceso de desarrollo y aprendizaje de los estudiantes. Se prepara al ciudadano para enfrentarlo a la sociedad, cambiante, que día a día demanda de las instituciones educativas calidad.

Por otro lado, se podría catalogar a la escuela como un espacio para el aprendizaje democrático en mejora de la sociedad. Una de las funciones de la escuela y tal vez de las fundamentales, es contribuir a la formación de ciudadanos críticos, responsables y honrados. Formar en cada una de las dimensiones con el fin de integrarlos críticamente a la sociedad. Función compleja y nada sencilla, que debe ser orientada por el docente dentro de la Institución Educativa (Santos, 2006).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, una escuela debe contar con la participación de los docentes en las decisiones que se toman en la institución. En aspectos referentes a la parte pedagógica, tener presente su formación profesional, contar con maestros bien preparados y actualizados en las diferentes innovaciones, tanto a nivel tecnológico como educativo. Sin olvidar que para que el docente cumpla con estas características es necesaria la motivación, ya que esta es fundamental en la actitud que el profesor tome para el desarrollo de su labor. Un docente motivado se incentiva por realizar las actividades escolares con buena actitud, las asume como un compromiso mas no como una obligación.

La motivación dentro de la labor docente es fundamental para el buen desempeño de los maestros en sus diferentes funciones, de igual forma el incentivo a las funciones desempeñadas, ya sea con halagos en público o en privado. Un docente al que le hacen reconocimientos en su trabajo, se siente motivado para continuar desempeñando bien su función, pues considera que lo que está haciendo es correcto y se preocupa por mejorar continuamente.

2.1.5 Autoeficacia docente

La autoeficacia en el docente es la habilidad, la astucia y eficacia de sus propias acciones para resolver problemas que se le presentan o para desarrollar sus actividades. La autoeficacia docente emerge como uno de los factores importantes en el tema de liderazgo que se presenta en esta investigación. La autoeficacia es una de las características de los profesores, que con frecuencia se desempeñan bien en su trabajo y

sus logros se ven reflejados en el resultado de los alumnos. Esta habilidad se asocia frecuentemente con la motivación y el clima laboral en que se desenvuelven los profesores (Prieto, 2007).

Según Bandura (citado por Prieto, 2007), la autoeficacia son los juicios de cada individuo sobre su idoneidad, para organizar y realizar los actos de forma que le permitan alcanzar las metas trazadas, condición necesaria para llegar a ser un líder. Es la capacidad que tiene cada persona para organizar su trabajo, de tal forma que logre lo propuesto sin afectar a nadie, por el contrario, buscando siempre del bienestar de su comunidad.

2.1.6 Competencias docentes

Para iniciar con este apartado, primero que todo se conceptualiza lo que es competencia: “es el conjunto de conocimientos, cualidades y habilidades que permite discutir, discernir, proponer en lo referente a un tema en cuestión” (Aldape, 2008, p.16). Las competencias docentes son el conjunto de recursos -conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan los profesores para resolver de forma satisfactoria las situaciones a las que se enfrentan en su quehacer profesional.

Competencia es el conjunto de conocimientos, el saber hacer, las habilidades y las aptitudes que permiten a las personas desempeñar y desarrollar roles de trabajo en los niveles requeridos para el empleo. Al hablar de competencia haciendo referencia a la docencia, se puede decir que es la capacidad de usar el conocimiento y las destrezas

relacionadas para actuar de manera eficaz y alcanzar los objetivos propuestos (Zabalza, 2007).

Hablar de competencias hoy en día no es nada nuevo, son destrezas que el ser humano desarrolla para adquirir una habilidad específica. Para ello debe estar en constante actualización ya que día a día surgen una serie de conocimientos nuevos, que sirven para alcanzar el logro de los objetivos propuestos. A partir de la etapa medieval se usa el concepto de competencia, es adaptado para señalar la adquisición de habilidades por parte de los aprendices de diversos oficios en su trabajo (Abelló, 2007).

La docencia del siglo XXI no es lo que solía ser, anteriormente la labor del profesor se limitaba tan solo a la entrega de sus conocimientos académicos. Hoy en día los docentes analizan y controlan recursos. Ellos requieren de habilidades multifuncionales y deben tener la capacidad de percibir el impacto, que tendrá su labor en el desempeño de sus alumnos y el buen nombre de la institución (Aldape 2008). El docente orienta al estudiante en la consecución de los conocimientos, esto se logra gracias a las capacitaciones recibidas y el desarrollo de competencias.

Según Aldape (2008), dentro de las competencias que debe desarrollar el docente se encuentran las siguientes:

Competencias académicas. Son aquellas que le permitirán al docente dominar los conocimientos y habilidades específicas sobre su materia de especialidad. Es decir los métodos, equipos y las tecnologías, que necesita para lograr el proceso de enseñanza – aprendizaje. Son los medios y la metodología, que el docente aplica para conseguir

que el estudiante llegue a la consecución de los logros mínimos en el área en que se desempeña el docente.

Competencias administrativas. Constituyen los conocimientos y habilidades específicas, que contribuyen a enlazar las actividades docentes con las demandas de la administración de la institución y del entorno de la misma. Es la competencia que desarrolla el docente, al integrar en su trabajo lo que desean los administrativos de la institución con la metodología, la didáctica que desarrolla en el proceso de enseñanza – aprendizaje con sus estudiantes.

Competencias humano – sociales. Son los conocimientos y habilidades relacionados con la capacidad del docente, para trabajar armoniosamente con su grupo de clase, compañeros de trabajo, padres de familia y cualquier otra persona involucrada en el logro de su meta. Toda relación social necesita de armonía y la comunidad educativa no es la excepción, se debe sensibilizar al educando de la importancia de las buenas relaciones entre los integrantes de la institución.

Para lograr el éxito de cada una de las actividades que los profesores desarrollan con los estudiantes, los docentes deben estar a la vanguardia de los nuevos conocimientos y los avances que van surgiendo en especial en lo tecnológico, como el caso de la implementación de las TIC's, (Tecnologías de la Información y de la Comunicación). Los factores de la motivación laboral, los elementos y características de la Cultura Organizacional, constituyen materia prima para el desarrollo de las relaciones laborales llevadas a cabo en el cumplimiento de las funciones. Estas

instituciones deben crear mecanismos que desarrollen factores motivadores, para intentar resolver los malestares percibidos por los docentes en las instituciones educativas.

2.1.7 Calidad educativa

Definir el término calidad en la educación y pretender una aceptación acorde al concepto es prácticamente imposible, pues cada definición estará sin duda, ligada al concepto de educación del que se parte y este no es unánime (Gómez, 2005). Se debe pensar en el tipo de sociedad que se quiere tener, y los valores que se imparten desde las instituciones educativas. La calidad educativa hace referencia a la adquisición de conocimientos, capacidades, destrezas, habilidades por parte de los estudiantes para enfrentarse a las demandas de la sociedad actual. Es cada uno de los aspectos positivos que valora la sociedad con respecto al proceso de formación de los educandos.

Tras el “boom” de la calidad educativa, surge la preocupación por los problemas cuantitativos de la educación, por la implementación de una enseñanza obligatoria y gratuita para todos (Gómez, 2005). Es por ello que para implementar trabajos referentes a calidad educativa en las escuelas, se utiliza como herramienta la evaluación por competencias. Es esencial para trabajar el mejoramiento de la calidad de la educación, ya que ofrecen un diagnóstico que sirve de guía para el diseño de Políticas y Planes de Mejoramiento Educativo.

Teniendo en cuenta las anteriores afirmaciones, algunas características de un sistema educativo de calidad son: que sea accesible a todas las personas que faciliten los

recursos para que los estudiantes puedan comenzar su progreso académico y personal. Que promuevan el cambio, la innovación, la participación activa del estudiante, de los padres de familia, comunidad en general, estimular, facilitar el desarrollo y el bienestar de los docentes.

Se debe tener en cuenta que la calidad educativa no solo es la que se recibe en la escuela o los centros educativos, sino que también va de la mano con la formación que se imparte en el hogar por parte de la familia. Si este núcleo está deteriorado resulta muy difícil poder hablar de educación de calidad, cuando no se tienen esas bases sólidas desde la infancia. La familia inicia el proceso de educación en el niño, es allí donde se forma en ciertos valores necesarios para desenvolverse en la sociedad.

Actualmente el Ministerio de Educación Nacional de Colombia ha implementado las Pruebas Saber. Son una evaluación periódica que permite obtener mediciones de los niveles de desarrollo de competencias de los estudiantes de todos los establecimientos educativos del país de los grados tercero, quinto de primaria y el grado noveno de básica, que asisten a establecimientos educativos oficiales y privados, urbanos y rurales, de todo el territorio colombiano.

En el año 2012 la aplicación de estas pruebas se realizó el día veinticinco de octubre y en ella participaron más de dos y medio millones de estudiantes. Estas pruebas son importantes para el país en materia de formación, ya que permiten establecer un estándar de calidad en la educación de colombiana. A partir de los resultados arrojados por estas pruebas, se generó información valiosa para orientar la

definición de políticas y programas de mejoramiento, con el objetivo de profundizar en el estudio de los determinantes de la calidad de la educación (Min Educación).

Es a partir de la implementación de estas pruebas que el Ministerio de Educación Nacional, orientara a directivos y docentes de las instituciones educativas, acerca de las competencias en la que los estudiantes tienen menores aciertos. Con el objetivo de implementar estrategias tendientes a fortalecer la práctica de estas dentro de la Institución Educativa, y lograr una educación en mejora del proceso de formación de los estudiantes.

2.1.8 Aprendizaje significativo

Según Méndez (2005), la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel, es el proceso donde se relaciona nueva información con la ya existente en la estructura cognitiva del individuo, y que es necesario para lo que desea aprender. Es relacionar conceptos nuevos con conocimientos ya existentes, el conocimiento debe ser significativo para el estudiante si se desea que este perdure, de lo contrario no será más que frases o palabras que se repiten de memoria.

Según Ausubel (citado por Méndez, 2005), los profesores deben tener en cuenta dos aspectos importantes para que el aprendizaje que ellos impartan sea significativo para los estudiantes. Una es la selección de conceptos, esta debe hacerse de acuerdo a una jerarquía donde ocupa el lugar más importante el que tiene mayor poder explicativo. La segunda es buscar una metodología adecuada para impartir estos conceptos, pues si

no se cuenta con una metodología innovadora y significativa para el estudiante, los conceptos que se impartan no tendrán trascendencia alguna en ellos.

Un docente líder busca generar en sus educandos el aprendizaje significativo, poniendo en práctica técnicas que llamen la atención. Haciendo uso de los diferentes avances tecnológicos con los que se cuenta hoy en día, y motivando a la comunidad educativa, a trabajar en pro de una mejora en la calidad educativa de la institución. Sin olvidar tener en cuenta las necesidades de los educandos y padres de familia que hacen parte de este proceso.

2.1.9 Aspectos que promueven o dificultan el liderazgo en los docentes

El líder se hace, a partir de la estructura de su personalidad pero especialmente al ser capaz de asumir las funciones de liderazgo de las que anteriormente se ha hablado. El profesor es un líder impuesto pero que con su trabajo, dedicación y compromiso es aceptado, la mayoría de los trabajos reconocidos, realizados en instituciones educativas han sido guiados por líderes. Dentro de las escuelas se encuentran docentes que están a la vanguardia de los avances, y se esmeran por desarrollar con éxito las actividades que se programan dentro de la comunidad educativa.

Según Giraldo (2006), de igual forma en que hay aspectos que promueven el liderazgo, también se encontró algunos otros que dificultan el desarrollo de esta capacidad. Algunos de los aspectos que altera el proceso de liderazgo son: la falta de reconocimiento, de confianza, las dificultades de comunicación, la escasa motivación, la crítica, falta de conocimiento acerca de la labor que realiza el docente en la institución.

De esta forma el docente frena su proceso, siente que su labor no es merecedora del reconocimiento de la comunidad educativa, y por ello decide no seguir con su labor de líder.

El reconocimiento está dentro de los aspectos que motivan al profesor a seguir con su labor de líder, ya sea que este se haga en público o en privado de igual forma es significativo. Al igual sucede con la motivación, un docente motivado trabaja con más ahínco. Siente que a través de los estímulos que recibe por parte de sus superiores, compañeros o miembros de la comunidad educativa, debe esforzarse por ser cada vez mejor en cada una de las actividades que desarrolla.

Se debe incentivar el trabajo de los profesores, darle importancia a las diferentes actividades que realizan, es necesario motivar en la participación de las múltiples actividades escolares, este espacio es ideal para ejercer el liderazgo docente. Como resultado se tiene un incremento en la calidad de la educación, desafortunadamente si no existe un incentivo por participar en jornadas culturales, proyectos pedagógicos, etc., desanima para ejercer un liderazgo

2.2 Estudios empíricos

A continuación se presentan algunos estudios que permiten conocer la importancia del liderazgo docente, y algunos de los factores que ayudan a fomentarlo en el ambiente educativo. En estos estudios se puede encontrar que para generar cambios en la educación, es imprescindible contar con varios elementos como: trabajo en equipo, la comunicación, manejo adecuado de las emociones de todos y cada uno de

los integrantes, la búsqueda del bien común y no la personal. De igual forma enfatiza en el desempeño del docente como líder tanto en el aula de clases, como en la Institución Educativa. Estos estudios dan evidencia de la importancia de contar con docentes líderes en las instituciones educativas, en donde los principales beneficiados son la comunidad educativa en general.

El trabajo realizado por Torres (2010), tiene como propósito indagar sobre el tipo de liderazgo que se manifiesta en el Colegio Acrópolis S.A, y de qué forma influye en el clima organizacional de la institución. El tipo de investigación de este estudio es exploratorio, aquí se analiza el posible efecto que genera un estilo determinado de liderazgo sobre un grupo de profesores, específicamente en el clima organizacional.

El trabajo de investigación se desarrolló con dos directores técnicos pedagógicos y tres docentes del Colegio Acrópolis S.A. Como instrumentos de medición se utilizó una encuesta de diseño experimental y descriptivo, de estilo mixto. Luego de realizar el análisis de resultados se determinó que el tipo de liderazgo y el clima que se genera en el colegio, inciden en el desempeño de los docentes. En este sentido la investigación realizada por Torres, adquirió relevancia ya que permitió tener un diagnóstico de la institución.

Alvarado (2009), en la investigación realizada analizó el liderazgo y la motivación en el ambiente educativo universitario, concibiendo como líder al docente. Se trató de establecer las percepciones de los docentes en referencia al liderazgo que debe ejercerse en el ambiente educativo universitario. Se estructuró la metodología

como un estudio descriptivo, transversal, con un diseño de campo, no experimental. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario y las entrevistas en profundidad. De este estudio se pudo concluir que, para lograr que el proceso de enseñanza -aprendizaje se dé con éxito, es imprescindible que la motivación de las personas involucradas en dicho proceso, esté determinada por el valor que asignen al resultado de sus esfuerzos (Alvarado, 2009).

Horn y Marfán (2010), en su estudio, rescatan la importancia del liderazgo educativo en el logro de buenos resultados escolares. Se llevó a cabo una revisión de la investigación en Chile, sobre la relación entre el liderazgo educativo y el desempeño escolar. Su objetivo era conocer de qué manera ha sido abordado este tema. Seleccionaron catorce estudios con base empírica, publicados del 2.000 en adelante, todos los estudios se llevaron a cabo en escuelas chilenas, ya sea con técnicas cualitativas o cuantitativas. Para estos autores, las prácticas básicas de liderazgo que mejoran el desempeño docente, se agrupan en cuatro dimensiones:

1. Establecer dirección: Existe un propósito de carácter moral que motiva a seguir sus propias metas.
2. Rediseñar la organización: Se dan las condiciones de trabajo para el máximo desarrollo de motivación y capacidad del personal.
3. Desarrollar personas: Se construyen conocimientos y habilidades para el logro de las metas de la organización.

4. Gestionar la instrucción: Se gestionan prácticas asociadas al aula y se supervisa lo que sucede en ella.

Horn y Marfán (2010) señalan que ninguna de estas prácticas es indiferente al contexto, se dan variaciones de acuerdo al tiempo y la atención de acuerdo a elementos como secuencia, priorización y nivel socioeconómico. Los estudios sobre escuelas eficaces, confirman la importancia del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje y ayudan a esclarecer las características que debe tener ese liderazgo para ser eficaz. Algunas conclusiones importantes de este estudio señalan, que lo que potencia buenos resultados son: cuestiones como el desarrollo profesional docente en un marco colaborativo directivos-docentes.

El estudio de Pinto, Galdámes y Rodríguez (2010), implementó una metodología de dos diseños, uno presencial y el otro b-learning. El propósito de implementar este programa, fue dar cuenta de los aprendizajes y desafíos presentes en un grupo de docentes participantes de un programa de formación de líderes intermedios en organizaciones educativas.

Durante este estudio, el trabajo en equipo permitió a los maestros fortalecer de manera coordinada, las acciones de tal forma que impacten positivamente en la organización. En esta investigación se encontraron algunas dificultades, como el trabajar con compañeros que no acatan las propuestas. Por el contrario influyen sobre otros compañeros de manera negativa, con poca aceptación a las propuestas hechas por el líder. A manera de conclusión de esta investigación, se debe fomentar el liderazgo en

los docentes, de igual forma promover el trabajo en equipo que impacte en la comunidad involucrada y genere una gran unión entre docentes y directivos.

El estudio hecho por Contreras (2005), se enmarca dentro de un método cualitativo de investigación, se identificó que el liderazgo predominantemente autoritario por parte de la dirección, influye negativamente en la participación de docentes y alumnos. Se considera que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. De igual forma, los alumnos a pesar de contar con instancias de representación escolar, no intervienen en las decisiones sobre el reglamento escolar y la gestión económica. De este estudio el autor obtuvo las siguientes conclusiones: la directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes y de estilo interpersonal, cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos.

Según Contreras (2005), en su estudio, las principales características del ejercicio de liderazgo de la directora con los docentes son: desarrolla la comunicación privada, pública y escrita, como presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente en el estudio realizado por Contreras (2005), no se puede olvidar que la escuela es la primera estancia en donde el estudiante tiene contacto con el proceso democrático. Debe ser allí donde se dé la oportunidad a la participación en la toma de decisiones, a escuchar y a ser escuchado.

Por otro lado Montañez (2011), en su investigación señala como objetivo el formular principios generales que puedan utilizar los maestros para solucionar sus problemas y mejorar su práctica. Se implementó una metodología cualitativa, estos estudios aportan a la investigación a medida que esta va avanzando y profundizan en el caso de estudio. Esta metodología se organizó en ocho secciones, se utilizó un estudio de caso intrínseco, con un enfoque etnográfico. Los instrumentos empleados fueron la observación, la entrevista individual, la entrevista de grupo focal, el cuestionario, la encuesta, entre otras.

A manera de conclusión, esta investigación propuso la cultura escolar como una variable importante para el desarrollo de una reforma educativa significativa. También, se ofrecen recomendaciones al Departamento de Educación, a la escuela, a los programas de preparación de líderes educativos y a las futuras investigaciones en el área de la Administración y Supervisión Educativa. En esta investigación se recomendó a los líderes educativos asumir el reto en la transformación de los contextos culturales en los que sirven.

Vargas (2010), en su trabajo resalta la complejidad social en la que se desarrolla el proceso educativo y los retos que le demanda la sociedad. Esta investigación se enmarcó en un método cualitativo de investigación. Se replantean las características personales y de liderazgo que en la gestión moderna de la educación se requiere. Así como factores claves de calidad de gestión de la educación. Se desarrollan los elementos de liderazgo aplicados a la educación.

Del estudio anterior, se concluyó que no importa cuál sea el énfasis del liderazgo. Lo que es determinante y se refleja en el producto de su acción es el aumento permanente de la calidad de la educación. Visión de futuro, pro actividad, toma de decisiones relevantes para la organización educativa, impulso y ejecución de acuerdos. Asesoría y orientación general del proceso educativo, evaluación del proceso como tal, promoción de cultura permanente de autoevaluación y, por supuesto, la búsqueda constante de procesos de mejora.

En la investigación desarrollada por Ruiz (2010), tenía como objetivo comprender desde la óptica de los participantes bajo estudio, lo que ocurre en sus escenarios de trabajo de forma natural. Comprender el significado de las experiencias de los líderes educativos desde la perspectiva de los participantes. En esta investigación es de enfoque cualitativo, los instrumentos utilizados fueron la entrevista semi-estructurada, la observación y el análisis de documentos. Esta investigación se realizó en tres escuelas donde se eligió a sus directores para el trabajo. Los hallazgos de este estudio destacan la buena labor de los directores, se evidenció la existencia de acompañamiento, buena comunicación, trabajo en equipo, aprendizaje innovador entre otras, que hacen de las instituciones comunidades de aprendizaje exitosas.

De acuerdo al proyecto de investigación realizado por Maureria (2004), donde se utilizó un tipo de investigación no experimental, el autor analizó el liderazgo como eficacia escolar. En el asociaban el liderazgo con algunas variables que habían sido identificadas como necesarias y vitales en el funcionamiento de la institución, como son la colaboración y la satisfacción pedagógica de los docentes. Mencionaba que una

variable asociada con el liderazgo y la participación era la satisfacción en el trabajo. Explicaba que el liderazgo conlleva una influencia importante en la calidad del clima organizacional, en el que la satisfacción es un componente importante y complejo.

En las conclusiones obtenidas en el estudio se puede ver que la colaboración tiene efectos directos sobre la satisfacción y sobre la eficacia percibida. Las escuelas no deben ser renuentes al cambio. Por el contrario se necesita de la innovación en los procesos, la tecnificación de los medios, capacitación del personal de la Institución Educativa y la satisfacción de los docentes en su sitio de trabajo, con el objetivo de brindar a los estudiantes educación de calidad.

Según Maurer (2004), los centros que logran alto rendimiento se caracterizan por aspectos tales como, una dedicación por parte de todos a las tareas y responsabilidades colectivas. Planificación y programación de las actividades docentes, trabajo en equipo altamente desarrollado, liderazgo creativo, participación etc. Es decir, son organizaciones educativas capaces de funcionar eficazmente, creando en el centro un clima facilitador del rendimiento individual y de la implicación de todos en una tarea común. Según Contreras (2005), para comprender las diferentes miradas a la escuela se destacan como principales características las que se exponen en la siguiente tabla.

Tabla No.4

Características principales de la escuela referente a la organización escolar.

Aspecto	Característica
La escuela como espacio formal	Establece claramente la división del trabajo y asignan responsabilidades a sus miembros, crean y siguen reglas y procedimientos para coordinar las diversas actividades, se concentra el poder en el director y, por tanto, presta poca atención a las relaciones cotidianas entre sus miembros.
La escuela como espacio democrático	El director acoge estrategias e iniciativas que pueden surgir de diferentes partes de la organización, este enfoque pone énfasis en los ‘recursos humanos’, puesto que la escuela es una organización que responde a las necesidades de satisfacción de sus miembros.
La escuela como espacio cultural	En ese sentido, en la escuela convergen construcciones sociales en tanto que nacen de la interacción de sus integrantes, constituyéndose así en un escenario de representaciones que se mantiene más por los valores y la cultura propios del grupo, que por los objetivos o las políticas de actuación racionales.
La escuela como espacio político	Bajo este enfoque en la escuela se distingue autoridad e influencia, la primera es el poder asignado de manera formal. La segunda las estrategias para conseguir adhesiones a intereses personales o de grupos que están siempre latentes.
La escuela como organización multidimensional	Cuando en una escuela se presentan en el mismo espacio y tiempo los diferentes enfoques, la manera cómo cada enfoque aborda los diferentes procesos que se gestan al interior de ella.

Tabla No. 4. Elaboración propia, a partir de Contreras (2005).

Como se evidenció desde un solo enfoque no se tiene la mirada integral de la escuela. Es por ello que se hace necesaria la interpretación de ella desde diferentes enfoques. Al hablar de calidad educativa se debe hacer énfasis en el liderazgo en especial en el impulso y facilitación de los cambios. Que son considerados necesarios en las instituciones educativas, para lograr llevar adelante proyectos de mejoramiento de la acción educativa (Maureria, 2004).

La investigación hecha por Ortega (2012), propone como objetivo principal el identificar los factores sobre el liderazgo instruccional efectivo que impactan la enseñanza en el aula de clases, según las perspectivas de los maestros. Para entender a profundidad las implicaciones del fenómeno bajo estudio, se utilizó el paradigma cualitativo de investigación, tiene sus orígenes en la antropología y pretende una comprensión holística.

Los resultados de este estudio indicaron que los directores consideran que el niño que quede rezagado ha multiplicado enormemente su carga de trabajo y no se le ha provisto del apoyo necesario para cumplir con las expectativas inherentes en la ley. Además, en este estudio, los directores escolares manifestaron sentirse ambivalentes en torno a la efectividad de la ley en Puerto Rico, así como en torno a las Pruebas Puertorriqueñas de aprovechamiento académico, prueba estandarizada desarrollada localmente para medir el progreso anual de una escuela.

Capítulo 3: Método

En el presente capítulo se encuentran aspectos que corresponden al enfoque de investigación y metodológico, mediante el que se realizó la aproximación al caso estudiado. De igual manera se describen otros aspectos importantes a tener en cuenta durante el desarrollo de la investigación: el método de investigación, población, participantes y selección de la muestra, marco contextual, instrumentos de recolección de datos, prueba piloto, procedimiento en la aplicación de instrumentos, procedimiento de análisis de datos y aspectos éticos.

3.1 Enfoque metodológico de investigación

La metodología que se propuso para este proyecto de investigación fue cualitativa y consistió en reformar la realidad, tal y como la observan los protagonistas de la investigación de un sistema social previamente definido. Se precia de considerar el todo, sin reducirlo al estudio meramente numérico de sus partes (Gómez, 2006), por cuanto se pretendió explorar y analizar las experiencias que vivían los docentes en la Institución Educativa. Su propósito fue el de interpretar e incluir el estudio de casos para descubrir como ocurrían los eventos o hacerlos comprensibles.

El enfoque cualitativo tiende a comprender la realidad social como un proceso en construcción realizando una mirada profunda del fenómeno que se pretende estudiar, a partir de la exploración sobre el mismo, las relaciones que se generan con el contexto y el análisis e interpretación que el investigador haga en el momento de su estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Es decir, que al partir de estas ideas y

aproximando el concepto a los planteamientos de esta investigación, se pretendió resaltar la importancia de implementar el liderazgo para mejorar la labor de los docentes.

La investigación con estudio de casos, parte de métodos de investigación naturalistas, holísticos, etnográficos, fenomenológicos y biográficos (Stake, 2010). Este tipo de investigación sugiere desarrollar preguntas antes, durante o después de la recolección de la información y el análisis de los datos. En la investigación cualitativa no se busca probar los supuestos, si no dar respuesta a la pregunta que suscitó la investigación, a medida que se va avanzando en esta.

De igual forma hay que anotar que la población muestra con la que se trabajó es pequeña. Así al realizar la recolección de la información, no fue necesario el empleo de métodos estandarizados ya que la información obtenida se sustenta en las experiencias, el sentir, el saber, el actuar, los conceptos previos y las creencias de los individuos. El investigador cualitativo busca de manera sutil las diferencias, la secuencia de los acontecimientos que se presentan en un contexto determinado y la globalización de las situaciones personales (Stake, 2010).

La investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin emplear la medición numérica, con el propósito de descubrir o ajustar preguntas investigativas durante la interpretación de los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Este tipo de estudio tiene una relación directa con los tratados del mundo social. Desarrolla teorías a partir de lo que observa durante el proceso de investigación, permite explorar, describir y posteriormente generar soportes teóricos.

Con el propósito de llevar a cabo las etapas para la realización óptima de esta investigación, se hizo un estudio de casos, donde se enfatizó en la particularidad y complejidad de un caso, para llegar a comprender sus fenómenos importantes (Stake, 2010). Para esta investigación se utilizó el método estudio de casos, ya que se buscaba comprender los hechos que dificultan la ejecución del liderazgo en los docentes de la Institución Educativa, vista desde la perspectiva de sus protagonistas. Este método, permitió la interpretación de la realidad desde el punto de vista de los sujetos objeto de este estudio. Buscaba cercanía y comunicación con las personas que se estudian, en este caso los docentes como único medio de conocer en profundidad sus acciones, percepciones y representaciones.

El estudio de casos es intrínseco, pues constituyó un interés primordial, en el liderazgo en los docentes de la Institución Educativa donde se desarrolló la investigación. El estudio de casos es un método empleado para estudiar un individuo o institución en un entorno único, cuanto más intrínseco sea el interés por un caso en particular, más debe centrarse en los temas específicos. El estudio de casos se centra en un único caso en especial. En el contexto de esta indagación, el estudio de casos permitió acercarse a la realidad concreta y detallada. Así en la introducción al campo educativo, se tuvo acceso a información particular mediante la observación directa de los hechos y los correlatos de los docentes, al momento de insertarse en el campo, y tener mayor comprensión del caso particular estudiado (Stake, 2010).

En el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta ciertas fases las que ayudaron a la realización de esta investigación. Según Monje (2011), se inicia con una

fase preparatoria en la que a partir de la experiencia y formación del docente investigador se diseñó el marco teórico del que partió la investigación y aplicó las actividades que realizó durante la misma, así como del trabajo elaborado dentro del contexto del que hace parte ya que esto contribuyó a desarrollar la investigación, a partir de este trabajo pudo determinar aquellos aspectos en los que podría abordar su investigación.

En esta fase el investigador clarificó el tema de interés para su estudio. El liderazgo docente detectó las razones por las que se decidió llevarla a cabo: la necesidad de liderazgo en la Institución Educativa por parte de los docentes para brindar a los estudiantes y comunidad educativa en general, una orientación desarrollo y culminación tanto de los proyectos, como de las actividades que se desarrollan en general en el colegio. Esto permitió direccionar la investigación hacia la comprensión de una realidad educativa determinada, a partir de los propios cuestionamientos y experiencias del investigador. Para la elección del tema se tuvieron en cuenta algunas investigaciones realizadas previamente, así como la realidad educativa vivida en esta institución y algunas experiencias de los docentes.

En el diseño, se plantearon los cuestionamientos acerca de la investigación, teniendo en cuenta el tema que se iba a tratar, las personas que formaron parte del estudio, los objetivos a lograr, los referentes teóricos que sustentaron la investigación, el método y las técnicas que se utilizaron para su desarrollo, así como las perspectivas bajo las que se emitieron los resultados. La definición del escenario y los recursos fueron importantes, ya que a partir de ahí se pudieron tomar decisiones de acuerdo a los

momentos y hechos producidos durante el desarrollo de la investigación, de la misma manera se pudo clarificar. Así mismo, se dio claridad en cuanto al método a utilizar ya que este permitiría tener una idea más global del objeto de estudio, logrando del mismo modo elegir los instrumentos más apropiados para llevar a cabo la recolección de datos.

En el trabajo de campo fue primordial contar con la habilidad y experiencia del investigador para interactuar con la comunidad objeto de estudio y obtener la información requerida para la investigación, el investigador tuvo que ser paciente y meticuloso en la recolección de la información, ya que el tiempo que este trabajo requiere es muy dispendioso y demanda de mucha paciencia, así mismo fue importante contar con los conocimientos teóricos que el investigador tenía acerca del tema de estudio y las teorías que apoyarían el mismo.

Al tener acceso al campo, se seleccionaron los informantes o quienes fueron la muestra, para ello se escogieron docentes de primaria, en esta medida se tomó una muestra de cinco docentes del grupo de profesores de primaria de la Institución Educativa y nueve estudiantes de los grados tercero, cuarto y quinto de primaria. En esta fase se aplicó la prueba piloto la que ayudó a clarificar y adecuar las cuestiones de la investigación, ayudando a descubrir nuevos aspectos que no se habían incluido inicialmente. Cabe aclarar que la prueba piloto se aplicó a dos docentes diferentes a los cinco que se seleccionaron para hacer parte de este estudio.

En la recogida de los datos, se tomaron decisiones que permitieron rediseñar la investigación. Buscando el significado y perspectiva de los participantes, relaciones en cuanto a la estructura y puntos de tensión. Aquello que no se había encontrado y posibles conflictos, fue necesario recoger datos que realmente fueran interesantes para el

desarrollo de la investigación evitando información innecesaria. Para la recolección de datos se utilizaron instrumentos como: registros de observación, entrevistas a docente y entrevistas a estudiantes.

En la fase analítica se trabajó a partir de los datos obtenidos con el fin de reducir, transformar e interpretar la información ya que a partir de ello se brindan los resultados y conclusiones de la investigación. Se trabajó con el método de triangulación el que permitió codificar, analizar y comparar los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos. Por último en la fase informativa se culminó la investigación presentando los resultados que arrojó la investigación, para lo que el investigador comprende a cabalidad el objeto de estudio de su investigación dándolo a conocer de una forma convincente y fácil de interpretar.

3.2 Población, participantes y selección de muestra

En cuanto a la población objetivo de la investigación, estaba conformada por los docentes de primaria de la Institución Educativa. Los que se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla No.5

Tabla demográfica de docentes

DOCENTE	SEXO	EDAD	PERFIL PROFESIONAL	TIPO DE VINCULACION	AÑOS DE EXPERIENCIA
D.P.1	Masculino	48 años	Licenciado en Educación Básica con énfasis en Ciencias Naturales.	Nombramiento	22 años
DP.2	Femenino	37 años	Licenciada en Básica Primaria	Provisional	12 años
D.P.3	Femenino	42 años	Licenciada en Básica con énfasis en Matemáticas, Humanidades y Lengua Castellana.	Nombramiento	18 años
D.P.4	Masculino	34 años	Licenciado en Básica Primaria	Provisional	11 años
D.P.5	Masculino	36 años	Licenciado en Matemáticas, Humanidades y Lengua Castellana	Nombramiento	11 años

Tabla No. 5 Elaboración propia a partir de la información suministrada por la coordinación académica de la Institución.

Con el propósito de desarrollar el estudio de investigación, se utilizó la técnica de muestreo de tipo no probabilístico o dirigida (Hernández, Fernández y Baptista 2010). Su finalidad no es generalizar en términos de probabilidad, sino generar una profundización sobre el tema investigado. La muestra se tomó teniendo en cuenta que se compartan características con la población de estudio, pero que no fuera constituyente del grupo estudiado.

La muestra en el enfoque cualitativo fue un grupo de personas, eventos y comunidades, sobre estos se recolectaron los datos, sin que necesariamente sea representativa de la población que se estaba estudiando. En cuanto a la población objeto de esta investigación, estuvo conformado de manera explícita por cinco docentes de primaria, todos con un tiempo no menor a diez años de servicio en la educación y a nueve estudiantes de los grados tercero, cuarto y quinto de primaria, tres estudiantes por grado, los que oscilan entre las edades de 9 a 12 años.

Para la elección de la muestra se escogieron a cinco docentes de primaria, todos Licenciados en Educación Básica, los que fueron escogidos por su amplia experiencia docente. Al trabajar con ellos, que a la vez son compañeros de trabajo del investigador, permite obtener respuestas positivas permanentes por parte de los docentes a la hora de la implementación de los instrumentos de recolección de información.

Se optó por elegir a un grupo de nueve estudiantes entre los tres grados tercero, cuarto y quinto, para la aplicación de una entrevista. Ya que el investigador es titular de uno de los grupos y para el desarrollo del proyecto y necesitaba de un

tiempo considerable para llevarlo al campo de investigación. Situación que se solucionó con las adecuaciones que el investigador realizó en beneficio de los alumnos y los tiempos establecidos. En segundo lugar porque el investigador conocía a los alumnos por haber trabajado con ellos en grados anteriores reconociendo debilidades y fortalezas y en tercer lugar porque se quería comprobar la forma en que los docentes actores de esta investigación desarrollaban sus labores diarias con sus estudiantes, ratificando la importancia del liderazgo dentro de la actividad docente.

Por otro lado el Rector de la Institución, fue parte de esta muestra por pertenecer al contexto, ser el encargado de direccionar el desarrollo de la Institución Educativa y manejar la planta docente de esta. El Coordinador quien es el encargado de ayudar en el direccionamiento de la Institución, es la mano derecha del Rector y quien está siempre atento a prestar colaboración en los aspectos que necesita, es el encargado de la toma de decisiones en ausencia del Rector.

3.3 Marco contextual

El estudio se desarrolló en la comunidad de influencia con la Institución Educativa en Yopal, Casanare, Colombia. Se encuentra ubicada en el centro poblado del corregimiento del Morro, las veredas adscritas a dicho corregimiento y un mínimo de población de Yopal que por diversas circunstancias se desplazan a estudiar a la Institución. Entre las características especiales que presenta dicha comunidad, se puede ubicar, su situación socioeconómica enmarcada por Planeación Municipal entre los estratos uno y dos. Esto se veía reflejado en sus ingresos medianos, producto de

ocupaciones laborales en su mayoría mano de obra no calificada principalmente en compañías petroleras, y otros ingresos producto del trabajo en fincas.

Dentro de los horizontes institucionales se tiene la Misión, Visión, Filosofía, Principios y Valores. La Misión, formar personas íntegras, respetuosas del medio ambiente, capaces de vivir en sociedad, de liderar, emprender y transformar el entorno. Mejorando la calidad de vida de su familia y comunidad, mediante el desarrollo de procesos en las diferentes áreas del conocimiento. La Visión, posicionarse como una de las mejores Instituciones Educativas Agropecuarias de Casanare con altos estándares de calidad. Que participe en procesos de investigación, transferencia de tecnologías y conocimientos, que contribuyan al desarrollo de su comunidad local y regional.

La Filosofía de la Institución Educativa adopta la educación como un derecho fundamental de toda persona, un deber del Estado y un servicio público de carácter social, sin excluir al padre de familia. La Institución Educativa, se propone brindar educación basada en la participación, la libertad, el respeto. Buscando el sentido de pertenencia en la comunidad, fomentando en cada uno de ellos el espíritu de servicio, con una aproximación definida al concepto y práctica de liderazgo.

La comunidad educativa en su mayoría, concibe al hombre como creación de Dios a su imagen y semejanza, dotado de inteligencia, autonomía, voluntad, raciocinio y capacidad de amar. Es un ser integral, único e irrepetible y obligado por su naturaleza a vivir dentro de un marco de respeto y convivencia, comprometido con el núcleo familiar y con la humanidad, como parte de la solución de los problemas de su época. Se le

reconoce el proceso de evolución y búsqueda constante del conocimiento para alcanzar su propia realización y la del entorno. Búsqueda a la que la Institución Educativa estuvo en la obligación de orientar, con el fin de formar un ser humano útil a sí mismo y a su comunidad.

3.4 Instrumentos de recolección de datos

La subjetividad de la realidad analizada dentro de la investigación cualitativa se cimienta en la observación, interpretación y fenómenos descritos. Logrando de esta manera, que el investigador se sumerja dentro del ambiente natural de las personas observadas y estudiadas, estableciendo contacto con ellas y, teniendo la oportunidad de evidenciar su actuar y desenvolvimiento en su diario hacer. Para la investigación cualitativa, la recolección de datos es fundamentalmente importante ya que los datos obtenidos, se transformarán en información acerca de las personas, contexto y situaciones en profundidad que expresando sus conceptos, percepciones, emociones, experiencias y pensamientos (Hernández, 2006).

A través de la investigación cualitativa se pretendía captar el significado de las cosas, procesos comportamientos, actos, dándole prioridad a la capacitación y construcción de significados, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada para describir y comprender los medios detallados a través de los cuales el sujeto participa, experimenta y reconstruye en determinado contexto (Ruíz, 2010). En la metodología cualitativa existen instrumentos utilizados por el investigador como medios eficaces para lograr los objetivos propuestos. Tales como los que han sido seleccionados para la presente investigación: la observación y la entrevista. A través

de ellos se buscó dar respuesta a la pregunta que generó el presente estudio, con el fin de conocer dichos instrumentos, a continuación se describen cada uno de ellos.

3.4.1 La observación

La observación es la primera forma de contacto o de relación con la realidad, o con los objetos que van a ser estudiados. La observación es esencial dentro de una investigación, ya que le proporciona los elementos fundamentales que le ayudan a identificar un problema. En este caso el instrumento de observación se utilizó con una participación completa de parte del investigador teniendo en cuenta que se estudió una situación de la que se es participante de manera ordinaria. Las observaciones conducían al investigador hacia una mejor comprensión del caso (Stake, 2007).

Este instrumento de la investigación cualitativa no fue una mera contemplación, implicó incorporarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Es otra destreza de la vida cotidiana que se sistematiza metodológicamente y se aplica en la investigación cualitativa.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los propósitos esenciales de la observación en el enfoque cualitativo son:

- a. Explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social.
- b. Describir comunidades, contextos o ambientes; así mismo las actividades que se desarrollan en estos, las personas que participan en tales actividades.

- c. Comprender procesos, vinculaciones entre personas y situaciones o circunstancias
- d. Identificar problemas
- e. Generar hipótesis para futuros estudios.

Las observaciones condujeron al investigador hacia una mejor comprensión del caso. Se necesitó de observaciones que fueran pertinentes al caso de estudio (Stake, 2010), debían estar acordes al tema que se está abordando dentro de la investigación. Un buen observador debe saber escuchar y utilizar todos sus sentidos. Prestar atención a cada uno de los detalles, tener la habilidad para descifrar situaciones que se presentan, ser disciplinado en sus apuntes de observación y reflexivo en sus anotaciones.

Para el desarrollo de las observaciones: se buscó principalmente las oportunidades que se generaron al interior de la Institución Educativa, como principal espacio de acción pedagógica del docente y sin embargo, considerando que las posibilidades pueden ser en actividades extra escolares, no se descarta el proceso de observación en los diferentes espacios ajenos a la Institución. Como las integraciones que se realizaban para celebrar ocasiones especiales, día del docente, amor y amistad, día de la mujer, etcétera.

En cuanto al tiempo dedicado a la observación, fue de manera continua, durante las jornadas de clase, se realizaron dos observaciones por docente en horas de clase, al igual se recopilaron tres observaciones de reuniones de profesores y una observación por docente en horas de descanso. Al igual se tuvo en cuenta las actitudes y trabajo realizado en cada una de las actividades a desarrollar dentro y fuera de clase relacionadas con el liderazgo docente, este proceso se llevó a cabo durante el segundo semestre del 2012 y el primero del 2013.

Fue imprescindible la elaboración de instrumentos para la recolección de datos que direccionaron el proceso de observación. Dichos instrumentos debían ser revisados y ajustados a las condiciones reales de los datos recogidos. Eran instrumentos modificables cada vez que la investigación lo ameritaba (Stake, 2010).

La autora de esta investigación diseñó la guía de observación (apéndice C) con base a ejemplos y recomendaciones proporcionados por Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su libro Metodología de Investigación. El instrumento, incluye datos de identificación base: fecha, lugar, contexto, comportamiento de los observados, además de secciones para impresiones sobre las características de los participantes, las actividades informales que se presentan y los comentarios del observador.

Los apartados de la guía tienen el propósito de registrar lo que sucede, lo que el observador comienza a interpretar o a concluir, detalles sobre las reacciones de los participantes, así como anotaciones personales o temáticas que permitan posteriormente responder las preguntas de investigación. Con la aplicación de este instrumento se analizaron actitudes, participación, desenvolvimiento de los docentes en reuniones de profesores. Para la recolección de datos se eligió un instrumento denominado registro de observación (Apéndice C). Donde se registró y evidencio los comportamientos espontáneos de los docentes.

3.4.2 La entrevista

Las entrevistas se podrían definir, como una reunión para conversar e intercambiar información entre dos personas el entrevistado y entrevistador. A través de

las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y una construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Por medio de la entrevista se puede tener un conocimiento más claro acerca de las concepciones de los participantes del estudio.

La entrevista es una de las principales formas para llegar a múltiples realidades (Stake, 2010). Por medio de la entrevista se reúnen datos, da una versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. La entrevista es una forma de llegar a la realidad, debe planearse para que conduzca a saber lo que se necesita. Llevar nota de lo que se hace, escuchar muy bien y atentamente a los protagonistas, ya que facilitan la comprensión y poseen la información.

Las entrevistas fueron diseñadas por la autora (Apéndice Dy E), en la primera se tuvo en cuenta tres temas básicos de conversación con el entrevistado, el primero aspectos generales sobre la profesión, el tiempo que se ha desempeñado en la misma dentro y fuera de la Institución Educativa. El segundo la concepción que los entrevistados tiene sobre el liderazgo y en tercer lugar la comunicación y el trato entre docente y Directivas de la Institución Educativa.

La aplicación de este instrumento se realizó con el objetivo de cuestionar a los profesores, sobre los conocimientos que ellos tienen del liderazgo en la práctica docente. Las características de debe tener un docente líder, las situaciones que lo impiden y las ventajas que tiene para cualquier organización contar con líderes entre sus colaboradores, lo anterior se ejecutó basados en una de las ventajas de la entrevista, que es hacer sentir al entrevistado que es libre de opinar sobre la temática a tratar (Hernández, 2007).

De igual forma la entrevista a estudiantes, se diseñó teniendo en cuenta dos momentos el primero al conceptualización del liderazgo y el segundo la percepción de los estudiantes sobre los docentes a la hora de ejecutar sus labores. Este instrumento se realizó con el objetivo de conocer las apreciaciones que tienen los alumnos de la forma en que imparten los conocimientos sus profesores, la metodología y participación que manejan estos en su trabajo. En concordancia con lo anterior, el diseño de estas dos entrevistas se realizó teniendo cuidado de no alterar el contexto natural, pero brindando la oportunidad de adentrarse en los temas interesantes para la investigación.

En la entrevistas dirigida a los docentes (Apéndice D), se buscaba en primera instancia conocer cómo ha sido su experiencia en cuanto al proceso de liderazgo, si les gusta o no ser líderes, cómo lo hacen, que estrategias utilizan cuando realizan estas prácticas, que dificultades encuentran cuando lo realizan y si disfrutan o no realizando este ejercicio. De esta manera se indagó acerca de cómo se orientaba el liderazgo en los docentes con capacidad creativa y crítica, para plasmarla en el desarrollo de las actividades que ejecutan.

En segunda instancia se buscó averiguar acerca de los conocimientos que tenían los profesores en cuanto al tema de liderazgo docente, lo que era de vital importancia para el desarrollo de la investigación. De lo anterior se tomaría la decisión si era necesario informar de manera adecuada a los docentes acerca del tema y las ventajas de este en la labor docente, ya que es innegable la fuerza que ha tomado en la actualidad el liderazgo y la importancia de que los docentes aprendan a implementarlo en cada una

de las actividades que se realizan a diario y convertirlo en mecanismos de apoyo que pueden facilitar el desarrollo social.

Por otro lado se indagó acerca de la participación que tienen los docentes en las diferentes actividades que se desarrollan, la colaboración entre compañeros, el acompañamiento de las Directivas y la motivación que tiene los profesores para realizar los diferentes trabajos que se programan en la Institución. Al igual se buscó averiguar acerca de la opinión que tienen los estudiantes de la manera en que los docentes desarrollaban el trabajo, para lo que se aplicó una entrevista (Apéndice E). Como primera medida se conceptualizó el término de liderazgo docente a los estudiantes, para que tuvieran un acercamiento al tema del que se estaba tratando.

Como segunda medida se investigó acerca del comportamiento que percibían los estudiantes de los docentes a la hora de ejecutar una actividad. La colaboración que estos brindaban en el desarrollo de los diferentes proyectos que se programaban, la relación que tenían entre profesores, el tipo de comunicación que manejaban con los estudiantes, las herramientas que utilizaban para impartir los conocimientos y qué tan motivante podía ser el trabajo a partir del uso de estas herramientas, y finalmente si consideraba importante que sus docentes hicieran uso del liderazgo en las diferentes áreas del conocimiento, es decir, en sus clases y especialmente en las actividades que involucraban el trabajo en grupo.

Con relación a lo expuesto, se pudo afirmar que las entrevistas cualitativas en profundidad, fueron los encuentros reiterados cara a cara entre el entrevistador y los

informantes. Con el objetivo de comprender la vida, experiencia o situaciones de los sujetos del estudio en su diario vivir. Fue adentrarse en el pensamiento de los participantes a través de las preguntas que se le formulaban, con el ánimo de conocer las apreciaciones de los entrevistados.

3.5 Procedimientos de aplicación de instrumentos

Durante esta etapa se determinó y organizó el proceso de aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos, reconociendo la forma, los espacios y tiempo en que se empleaban, los momentos en donde se utilizaban. En este caso, el proceso de investigación que se analizó específicamente, inicio por el diseño de los instrumentos para la recolección de datos y concluyo con la etapa de recolección de los mismos. Se elaboró un análisis de los resultados obtenidos para integrarlos al reporte final.

Para garantizar el desarrollo de la investigación, se realizó una socialización con el Coordinador y el Rector, al mismo tiempo se vinculó los docentes de primaria. Lo que se pretendió fue dar a conocer el desarrollo de la investigación, de esta manera generar un ambiente de aceptación ante la aplicación de los diferentes instrumentos. Simultáneamente se efectuó una aproximación al contexto para empezar a identificar las situaciones de observación, y se llevó un registro del proceso que se iba realizando. Este primer paso fue muy importante, para que cada uno de los integrantes de la población considerara la opción de ser parte de la muestra indagada y tomara a bien participar del proceso. Posteriormente se procedió a realizar la recolección de la información.

La observación se orientó esencialmente a identificar en los docentes aspectos que no les permitían ejercer el liderazgo. Tanto en su grupo de estudiantes como con sus compañeros, su relación con las Directivas a nivel institucional, de igual forma que características (ver apéndice C) tenían aquellos docentes que lideran de forma exitosa en la Institución Educativa. El proceso de observación se realizó a lo largo de la investigación.

Al realizar la observación se tuvieron en cuenta algunos factores que sirvieron como guía a la hora de organizar la información, se presenta una corta definición a la hora de realizar el análisis de datos. De igual manera, se llevó a cabo la aplicación de entrevistas a los docentes y estudiantes en busca de recopilar sus apreciaciones que sirvieron para dar respuesta sobre el problema que orienta la presente investigación, a partir de ello se recogió información valiosa que pudo ser contrastada para emitir las respectivas conclusiones referidas a estas prácticas. En la siguiente figura se puede evidenciar el proceso y la secuencia en la aplicación de los instrumentos:

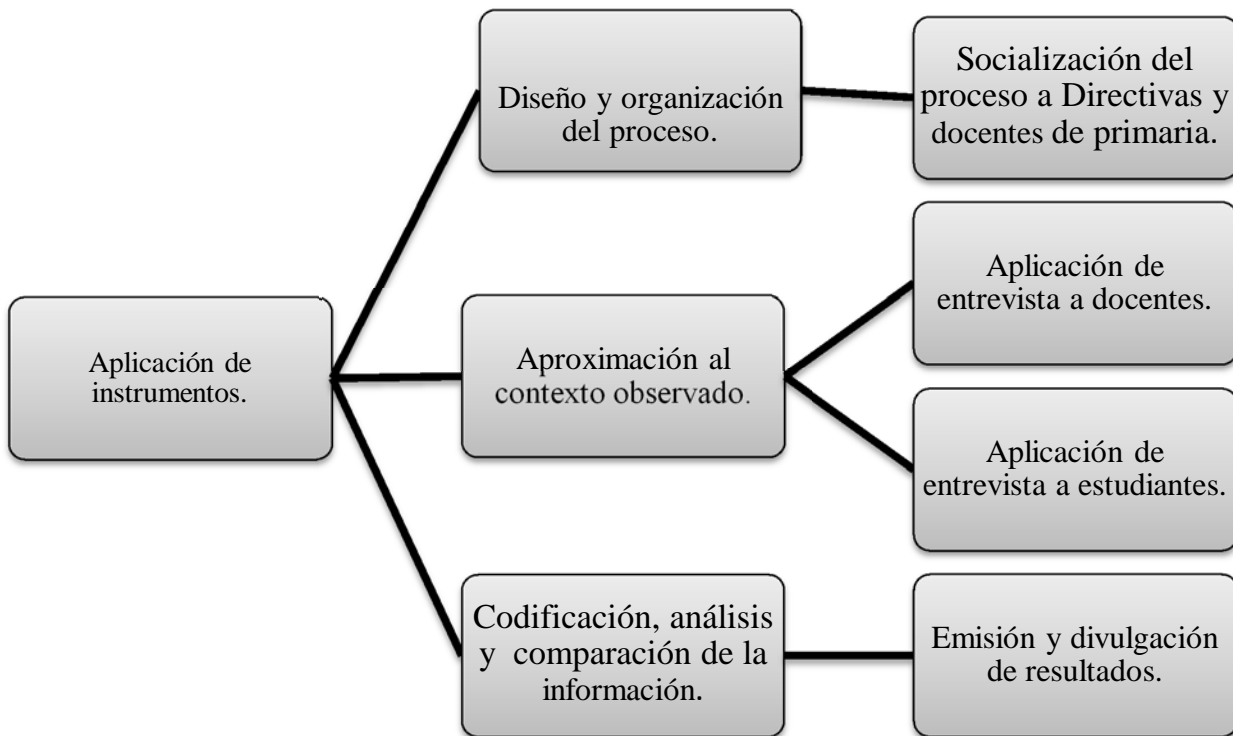


Figura No. 1 Proceso en la aplicación de instrumentos.

3.6 Análisis de datos

La información recogida a partir de la observación y las entrevistas ha sido, parte del análisis. Es por ello que se fueron registrando algunas apreciaciones generales de la información que se obtenía. Se utilizaron registros de observación (Ver apéndice C), donde se describen las características de las mismas. Como el caso de las reuniones de profesores donde se registraba de que hablaban normalmente cuando ellos se reunían, como es su relación durante el desarrollo de su labor en la Institución Educativa a la hora de realizar actividades escolares. A medida que avanzaba la investigación, se detectaron elementos que igualmente ayudaron a orientar el desarrollo de la misma.

La acción esencial en la recolección de datos, consistió en estructurar los datos que se recogieron. Estos fueron muy variados, y su recolección provino de fuentes visuales, auditivas, textos escritos, expresiones ya fuesen verbales o no, y hasta las mismas narraciones hechas por el investigador, pero la mayoría consisten en narraciones de los participantes (Hernández, Fernández y Baptista ,2010). Los datos son considerados como la acumulación de la información recogida durante el proceso para su respectivo análisis.

Durante el trabajo de campo, el investigador registró las observaciones del contexto, así como las impresiones recibidas, que fueron consignadas en un registro de observación (Hernández, Fernández y Baptista ,2010). De igual forma se realizaron diversas actividades para comenzar a responder el planteamiento de problema, como la plática con los estudiantes de la Institución Educativa, participar de las diferentes actividades que se realizan en el colegio, ya con base en estos datos, se hizo una reflexión acerca de lo registrado.

Luego de haber recaudado toda la información que se recabo de las entrevistas, más las notas de las observaciones, se procedió a establecer categorías de análisis. Es decir, a determinar aquellos aspectos más relevantes que respondían a los supuestos de la investigación, y aquellos que surgen naturalmente sin haberlo esperado antes. Durante todo este proceso era necesario recurrir a la estructura teórica elaborada, donde se encontraba el sustento a ciertas conexiones entre los datos. Luego de haber clasificado y generado categorías, se procedió a la aplicación de la técnica de triangulación de datos, esta es sugerida para la investigación de enfoque cualitativo.

Con respecto a la Confiabilidad, según Mertens (Citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010), es la manera como el investigador retrata los puntos de vista de los partícipes. La correspondencia entre la forma en que el participante percibe los conceptos vinculados con el planteamiento. Es la capacidad de quien desarrolla la investigación para comunicar el lenguaje, pensamiento, emociones y puntos de vista de los integrantes del estudio. Para incrementar la confiabilidad en un estudio, según Franklin y Ballau (Citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010), se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- Corroboración estructural: es el proceso mediante el que varias partes de los datos se soportan conceptualmente entre sí. Implica reunir los datos e información emergentes, para establecer conexiones o vínculos que eventualmente crean un todo, cuyo soporte son las propias piezas de la evidencia que lo conforman.

- Adecuación referencial: un estudio la posee, cuando proporciona cierta habilidad para visualizar características que se refieren a ciertos datos, y que no se han notado.

Con el propósito de garantizar la confiabilidad del estudio, se procedió a realizar el Member Checking, que corresponde a un proceso de verificación con el fin de construir la validez del estudio. Este procedimiento pone a prueba la credibilidad de los datos obtenidos de una entrevista, se hace mediante la confrontación de los mismos datos, por medio de repetición de algunas preguntas o entrega de resúmenes que serán leídos y analizados, por los integrantes del mismo grupo de personas que se sometieron a la entrevista. Dichos individuos corroboran lo descrito en los resúmenes, se podría afirmar que las respuestas son acertadas y los datos recogidos también son acertados (Valdez, 2010).

La información recolectada de la observación fue el complemento al análisis de los datos, buscando dar respuesta a las preguntas de la investigación. Para que un estudio sea confiable, es necesario escuchar todas las voces en la comunidad a estudiar, acudir a varias fuentes de datos, registrar todos los eventos y experiencias vividas a lo largo de proceso. Por último se realizó el proceso de confrontación de los aspectos coincidentes y relevantes, encontrados en cada caso y aplicación de instrumentos.

3.7 Prueba Piloto

Esta prueba se realizó previa al inicio de la recolección de datos de la investigación planeada, se hizo con la finalidad de probar los instrumentos de recolección y verificación. En ella se eligió un número pequeño de personas, que en

este caso fueron dos docentes que trabajaban en la seccional la Vega, de la misma Institución Educativa. Ellas fueron seleccionadas porque se desempeñaban en esta labor desde nueve años atrás, además porque orientaban en básica primaria. Con ellas se actuó como si fueran las participantes dentro de la investigación, esto se hizo persiguiendo una precisión que ayudaba a evitar problemas en la recolección de datos definitiva.

En este caso, se destinó una prueba piloto relacionada con una entrevista que se aplicó a dos docentes de la Institución Educativa. Con el objetivo de identificar si las preguntas que se realizaron, son acorde al tema que se está trabajando, si son entendibles para los entrevistados y no son repetitivas. Después de que los docentes respondieron la entrevista, se entabló una conversación con ellos preguntándoles ¿qué le pareció la prueba?, ¿Cree que se le debe agregar algo más?, luego de conocer sus respuestas se realizó el análisis y se adaptó nuevamente la entrevista.

Para la aplicación de la prueba piloto se tomó un lugar cómodo, conocido por los docentes como el aula de informática, para que no se sintieran cohibidos de expresar sus opiniones abiertamente, tratando de garantizar la no interrupción del proceso por la presencia de más personas. La utilidad de la entrevista que se aplicó (Ver Apéndice B), fue establecer cuáles son las características que no permiten ejercer el liderazgo por parte de los docentes en la Institución Educativa. De igual forma ayudó a tener una visión más clara acerca de lo que es el liderazgo para los docentes, y cuáles son las características que a su modo de ver debe tener un líder.

Además permitió identificar qué tipo de relación sostenían con sus compañeros, estudiantes, Rector, Coordinador y demás integrantes de la comunidad educativa.

Conocer si a los docentes les gustaba trabajar en equipo y la clase de personas con las que deseaba o se le facilitaba trabajar. De igual forma, la entrevista presenta algunas preguntas en donde se evidenciaba, el comportamiento del docente a la hora de tomar decisiones en diferentes situaciones, y como ayuda a dar solución a estas.

Al aplicar los instrumentos de recolección de datos como la entrevista, los registros de observación del investigador y la cotidianidad en la convivencia. Se obtuvieron los siguientes resultados después de aplicarlos a las dos docentes seleccionados para la prueba piloto. Al empezar a aplicar la prueba piloto a los docentes les llamo la atención acerca del porqué de las preguntas que se hacían en la entrevista. Se les dio una breve explicación acerca de la importancia para el estudio de la aplicación de este instrumento, procedieron a contestar la entrevista a medida que iban contestando las preguntas se notaba en sus caras unas sonrisas del uno hacia el otro.

Con respecto al albor en las preguntas que se realizaron en la entrevista, para los docentes (Ver anexo B), fueron muy claras. No se presentó ninguna duda, lo único que manifestó uno de los profesores fue: *“me parece bueno que realizarán esta clase de entrevistas para llegar a la organización del grupo de gestiones ja,ja,ja buenísimo, así sabe uno que trabaja con compañeros afines”*. De igual forma manifestaron también, *“esta buena como para aplicarla para analizarnos como estamos a nivel de nuestro desempeño en el trabajo, a veces creemos ser los mejores, sin saber cómo nos ven los demás. Pues nadie es perfecto y todos tenemos cosas buenas y malas que podemos corregir para mejorar. Esta buena y no se necesita de mucho tiempo para aplicarla, de esta manera se determina el compromiso que tiene cada uno con las actividades*

institucionales”. Encontró que el tiempo destinado a la entrevista ha sido escaso por lo que se tuvo que de ampliar el tiempo que se dedicó las entrevistas próximas.

Gracias a la aplicación de la prueba piloto, se pudo percatar de algunos detalles por corregir antes de realizar las etapas planeadas para la investigación con la muestra seleccionada. Se determinaron situaciones como el cuidar el tiempo de la aplicación. Es indispensable tomar en cuenta que se trabajó con docentes, ellos cuidan del tiempo que tienen en la Institución Educativa. Pues además deben calificar trabajos, llenar observadores, organizar sus planeadores de clases, alistar las actividades a realizar dentro de sus aulas, etcétera.

3.8 Aspectos Éticos

En una investigación los aspectos éticos son fundamentales, ya que dan la seguridad al sujeto e institución investigada, de que se mantendrá la confidencialidad y ética durante el estudio. Para la realización de este estudio se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos éticos: los datos de la Institución Educativa, así como los nombres de sus participantes se mantendrán en absoluta confidencialidad, se utilizaron códigos que permitieron el análisis de los datos recolectados.

La Rectoría y Coordinación de la Institución, en cabeza del Rector y el Coordinador firmaron una carta de consentimiento, donde aceptaron la realización del estudio dentro de las instalaciones de la Institución Educativa, bajo cláusulas de confidencialidad y de entrega de información por parte del investigador, a la dirección de la Institución en el momento que consideren prudente y necesario (Ver apéndice A).

Capítulo 4: Análisis y discusiones de resultados

No hay un momento determinado donde inicie el análisis, se podría decir que el análisis se hizo a lo largo de la investigación, desde las primeras impresiones hasta los resúmenes finales. Según Stake (2010), en los estudios intrínsecos de casos, la principal labor es lograr entender el caso. El hecho de descubrir relaciones, analizar los temas y sumar datos categóricos ayudará, ya que cada uno de estos pasos es indispensable a la hora de comprender el caso estudiado. En la conformación de este capítulo se recopilaron todos los resultados de los instrumentos aplicados: entrevistas y registros de observación los que fueron usados tomando en cuenta la población y muestra a quienes fue dirigido este estudio, posteriormente se codificaron y categorizaron los resultados obtenidos con su respectiva descripción.

Lo anterior se hizo con la finalidad de encontrar los fundamentos que dieran respuesta a la pregunta general de investigación: ¿Cuáles son las condiciones que permiten o no ejercer el liderazgo docente, en los profesores de primaria de la Institución Educativa durante el ciclo escolar 2012 - 2013?, y a las preguntas subordinadas: ¿Cómo evaluar el estilo de liderazgo en los docentes de la institución? y ¿Qué estrategias ayudan a fomentar la participación activa de los docentes en el proceso de liderazgo?. Al mismo tiempo que se verificó el cumplimiento de los objetivos planteados en el capítulo tres.

La población en que se aplicó la investigación se caracterizó por ser un grupo de cinco profesores y nueve estudiantes de grados tercero, cuarto y quinto. Con respecto a los profesores todos Licenciados en Educación Básica, con una amplia experiencia

docente no menor a diez años de servicio en la educación, y enseñaban en los grados de tercero a quinto. En relación a los estudiantes eran niños con edades entre 9 y 12 años, de los grados tercero, cuarto y quinto los cuales son alumnos de los profesores actores de esta investigación, situación que ayudó a identificar cuáles son las causas que permiten o no, ejercer el liderazgo docente de estos profesores.

4.1 Resultados

Los resultados que se dan a conocer en este apartado, se han recopilado con el objetivo de ordenar la información proporcionada por los instrumentos de recolección utilizados: entrevista a docentes, estudiantes y registro de observación. El tiempo utilizado para esta sección de la investigación fue aproximadamente de tres meses, ayudado por el registro de observación participante y las entrevistas a docentes y estudiantes de la sección primaria de la institución.

Haciendo uso del estudio de casos, se utilizaron para el análisis de los datos: la interpretación directa de los ejemplos individuales, y la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo sobre ellos como conjunto o clase. El estudio de casos se basa en ambos métodos, el investigador organiza y examina la acción, categoriza las propiedades, realiza un recuento con el objetivo de sumarlos de forma intuitiva y determina la categoría apropiada (Stake, 2010). En el siguiente cuadro se presenta la información sobre la muestra del presente estudio que ha sido cambiada por códigos, para garantizar la confidencialidad de la investigación: la fecha y la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Tabla N.6

Información muestra del estudio.

Muestra	Instrumento aplicado	Fecha de aplicación
D.P.1	Entrevista	Noviembre 20 de 2012
	Observación (En el aula)	Noviembre 19 de 2012
	Observación (En reunión de profesores)	Diciembre 3 y 4 de 2012
	Observación (Descanso)	Noviembre 19 de 2012
D.P.2	Entrevista	Noviembre 21 de 2012.
	Observación (En el aula)	Noviembre 21 de 2012
	Observación (En reunión de profesores)	Diciembre 3 y 4 de 2012
	Observación (Descanso)	Noviembre 21 de 2012
D.P.3	Entrevista	Noviembre 22 de 2012
	Observación (En el aula)	Noviembre 20 de 2012
	Observación (En reunión de profesores)	Diciembre 3 y 4 de 2012
	Observación (Descanso)	Noviembre 22 de 2012
D.P.4	Entrevista	Noviembre 27 de 2012
	Observación (En el aula)	Noviembre 23 de 2012
	Observación (En reunión de profesores)	Diciembre 3 y 4 de 2012
	Observación (Descanso)	Noviembre 26 de 2012
D.P.5	Entrevista	Noviembre 28 de 2012
	Observación (En el aula)	Noviembre 20 de 2012
	Observación (En reunión de profesores)	Diciembre 3 y 4 de 2012
	Observación (Descanso)	Noviembre 27 de 2012
E.G.T	Entrevista	Noviembre 23 de 2012
E.G.C.	Entrevista	Noviembre 26 de 2012
E.G.Q.	Entrevista	Noviembre 26 de 2012

Tabla No. 6. Elaboración propia

D.P. 1. (Docente de primaria uno)

E.G.T. (Estudiantes grado tercero)

O.E.A. (Observación en el aula)

O.R.P. (Observación reunión de profesores)

O.E.D. (Observación en descanso)

A continuación se presenta la información que se obtuvo a través de los instrumentos de recolección de información que fueron utilizados, como fundamento del estudio.

4.1.1 La entrevista a docentes

Al utilizar la entrevista como actividad inicial, se pretendió indagar acerca de los antecedentes, a través de las preguntas diseñadas para tal fin. Al igual evidenciar las condiciones que permiten ejercer o no el liderazgo docente en los profesores de la Institución, así como preguntas de opinión, para enterarse de lo que los docentes piensan acerca de lo que se les propone trabajar. En los resultados, se sistematizó la información recogida para su análisis posteriormente se establecieron categorías, identificando la relación entre éstas y teniendo un análisis global del caso. Se reportaron algunas evidencias de los resultados obtenidos en la transcripción de las entrevistas como efecto de la percepción y opiniones de los docentes, ya que la información que se obtuvo fue extensa se utilizó aquella considerada como soporte a este estudio.

4.1.2 Proceso de categorización

Se reportaron tan solo algunos de los resultados obtenidos en la transcripción de entrevista como consecuencia de la percepción de los profesores, debido tan solo a que la información que se obtuvo es extensa y se transcribió en este trabajo la que se considera como soporte a esta investigación. La información recogida a partir de entrevistas y observaciones, parte del análisis realizado. Por tal motivo se fueron anotando algunas apreciaciones generales de lo que se encontró.

Una vez recaudada toda la información que proporcionaron estos instrumentos, más las notas de las observaciones hechas a los docentes, se procedió a establecer categorías más definidas de análisis. Es decir, a fijar aquellos aspectos más sobresalientes que respondían a las preguntas de la investigación y sus indicadores. Una vez resaltadas las categorías se procedió a seleccionar el texto que describía esa categoría, distinguiendo entre el sujeto que expresaba esa apreciación. Durante todo este proceso fue necesario recurrir a la estructura teórica elaborada, con la que se encontró el sustento a ciertas conexiones entre los datos. Después se establecieron relaciones entre una y otra categoría, buscando describir en su integridad el caso.

4.2 Análisis de Datos

Una vez aplicados los instrumentos se inició el proceso de lectura y se hizo la transcripción de la información, para lo que se tomaron las respuestas obtenidas en las entrevistas y la información de los registros de observación. Este análisis se hizo utilizando los métodos de interpretación directa de los ejemplos individuales, y la suma de ejemplos que se utiliza en el método de investigación de estudio de casos.

Una vez registrada esta información se realizó la organización de la misma. Haciendo luego una comparación de los datos arrojados en cada instrumento, tanto en la primera entrevista a docentes, como en la segunda entrevista a estudiantes, así como las observaciones registradas durante el desarrollo de cada actividad. Se procedió a realizar un análisis de la información, buscando aquellos temas e ideas similares que pudieran aportar al tema de la investigación, obteniendo así algunas categorías para ser

analizadas. En las siguientes líneas se describe el ejercicio de liderazgo de los docentes de primaria de la Institución Educativa durante el ciclo 2012 – 2013. A manera de reconstrucción del caso, se presenta cómo se desarrolló la participación de los profesores de primaria, dentro de las diferentes actividades que se realizaron en la Institución. Su interacción con estudiantes, compañeros, Directivas y su compromiso institucional, el sentido de pertenencia a la Institución Educativa. Una vez establecidas las categorías obtenidas en el paso anterior, se procedió a relacionarlas entre sí y con los fundamentos teóricos de la investigación de la siguiente manera:

4.2.1 Liderazgo docente

Frente al tema de liderazgo, los docentes tienen algunas formas de reaccionar y algunos lo asumen. Otros por su parte lo hacen de forma muy esporádica, mientras que los demás no se preocupan por ser líderes dentro de su comunidad, sino por el contrario son apáticos a este fenómeno social. Los alumnos perciben esta situación, y en algunos momentos se deja entrever que también han sido afectados por el comportamiento de sus docentes, de manera directa e indirecta, en su relación con ellos tanto a nivel personal como profesional, y en el desarrollo de su actividad educativa. En suma, el análisis describe las causas que permitían o no ejercer el liderazgo docente en los profesores de primaria de la Institución Educativa: como se veía reflejado el liderazgo docente en las actividades que se realizaron a diario en el centro educativo. Como repercutieron estas en aspectos pedagógicos, administrativos e institucionales propios de la gestión escolar. En las líneas siguientes se describe y analiza el caso. Es de

precisar que tanto el nombre del centro educativo como la identidad del Rector, docentes y alumnos entrevistados no se dan a conocer, para guardar la confidencialidad que amerita la investigación tipo estudio de caso.

En esta categoría se destacó la apatía de los docentes de primaria de la Institución Educativa frente al tema de liderazgo. Esto se debe al poco apoyo que reciben de parte de las Directivas de la institución y la falta de motivación de ellas frente a este tema. Según apreciaciones de algunos docentes: *No me agrada meterme en tantas cosas, se ve colgado uno con el trabajo del salón y para echarse más cargas encima, además nadie agradece el esfuerzo (D.P.1). Se necesita del apoyo el Rector en las actividades, tenemos las ganas de hacer las cosas pero para realizarlas se necesita que nos faciliten medios y ese es el pedacito que nos falta, casi nada no ja, ja, (D.P.5).*

Dentro de las dimensiones del liderazgo transformacional se plantea: proporcionar estimulación intelectual. De esto se concluyó que no es suficiente que el docente tenga la iniciativa y las ganas de hacer las cosas, sino que es necesario el apoyo de las Directivas de la Institución, para lograr los fines propuestos. En la tabla que se muestra a continuación se evidencia algunas de las concepciones que tenían los docentes acerca del liderazgo y los beneficios que se obtienen a través de esta práctica. La mayoría consideraban que ser líder es estar metido en todo, por lo que le van a aumentar sus responsabilidades y trabajo, es por ello que participaban muy poco de los proyectos que se desarrollaba en la Institución. Al igual se notaba la falta de interés por innovar en sus labores y el deseo de capacitación, algunos le atribuyen esto a la baja remuneración económica que reciben como docentes.

Tabla No. 7

Categoría uno. Liderazgo docente

SUB CATEGORIA	DOCENTE	ESTUDIANTE
<i>Actitud frente al cambio</i>	<p><i>D.P.5: El liderazgo es la capacidad que tiene el ser humano para dirigir un equipo, es el que decide que hacer para que todo salga bien, por ejemplo en el caso mío como docente es la capacidad que tengo para lograr que mis estudiantes sean los mejores</i></p> <p><i>D.P.4: cuando se hace uso de los avances tecnológicos que hay no podemos quedarnos en la era de piedra.</i></p> <p><i>D.P.1: el salario de profesor no da para estudiar, o estudio yo o educo a mis hijos.</i></p>	<p><i>E.G.Q. 1: Hay unos que son muy aburridos, solo que uno se quede callado, a mí la que me gusta porque sale con algo nuevo y nos quiere es la profe....</i></p> <p><i>E.G.C.2: cuando nos ponen las películas para que hagamos un recuento, es que solamente escriba cuando no nos dictan no es tan vacano.</i></p>
<i>Recursividad, iniciativa y creatividad</i>	<p><i>D.P.3 Gestiono para mi comunidad actividades tendientes a mejorar la calidad de la institución, ja,ja,ja, o al menos eso es lo que yo creo.</i></p> <p><i>D.P.2: es mejor manejar un bajo perfil, como decía mi mama ni mucho que queme al santo, ni poco que no lo alumbre.</i></p> <p><i>D.P.1: póngase uno de lambón y ahí tiene para que le recarguen el trabajo de los demás.</i></p>	<p><i>E.G.C.3: mi profe...a ese si le gusta que todo salga bien y cuando no le hacemos caso se nos torea, porque le gusta conseguir cosas en el pueblo para que uno conozca.</i></p> <p><i>E.G.T.2: no hace más sino regañarlo y gritarlo a uno para que haga las cosas y si no le baja la nota a uno.</i></p>
<i>Autoeficacia</i>	<p><i>D.P.5: la organización es una virtud del líder y trabajar con personas así es bueno no hay que arriarlas para que hagan.</i></p> <p><i>D.P.3: se debe aprender hacer las cosas como son organizar su grupo de trabajo siempre en aras de ser mejor.</i></p> <p><i>D.P.5: lo más difícil es que se organicen, solo les gusta mandar pero cuando hay que trabajar nos hacemos los de las gafas gochas, así quien va ser líder.</i></p>	<p><i>E.G.Q.2: nos pide una cuota porque dice que la actividad es de todos y tenemos que meternos la mano al dril para que todo salga bien.</i></p>
<i>Participación</i>	<p><i>D.P.4 Me gusta trabajar para que las cosas salgan bien y me gusta que mis estudiantes se destaquen en la institución, ya sabe si los estudiantes son buenos el docente igual.</i></p> <p><i>D.P.1: según, lo que pasa es que les gusta estar metidos en todo y luego se quejan que les ponen mucho trabajo.</i></p> <p><i>D.P.3: hay algunos compañeros que les gusta participar de las diferentes actividades, es por ello su cercanía al rector, por la colaboración que le prestan.</i></p>	<p><i>E.G.C.3: para mí la profe... es una líder porque ella siempre está pendiente de lo que hay que hacer en el colegio y nos pone a que le ayudemos.</i></p> <p><i>E.G.T.2: Mi director el siempre colabora en las cosas que hacen en el colegio, presta el carro y ayuda con el sonido y es el que habla.</i></p> <p><i>E.G.Q.1: en cambio los otros si toman y se van para la casa, pero no hacen es nada.</i></p>

Tabla No.7: Elaboración propia.

4.2.1.1 Actitud frente al cambio

En esta sub categoría se evidenció la falta de innovación por parte de algunos docentes por actualizarse con respecto al trabajo que desempeñaban, no se preocupaban por renovar e integrar nuevos recursos a sus estrategias de enseñanza, lo que originaba en los estudiantes apatía por las clases que orientaban dichos docentes. Según versión de algunos docentes y estudiantes: *lamentablemente tenemos que ver compañeros con el mismo cuaderno guía desde hace cinco años, y las hojas están amarillas por el paso del tiempo (D.P.5), cuando como docentes no nos hemos preocupado por capacitarnos en temas de tecnología, los tableros electrónicos viene a ser un mueble más del aula de clase, seguimos en la era de la pizarra y la tiza lamentablemente. (D.P.4), hay unos que son muy aburridos, solo que uno se quede callado, a mí la que me gusta porque sale con algo nuevo y nos quiere es la profe....., ellas trae cosas divertidas para trabajar en clase y el tiempo se pasa rápido por es divertido (E.G.Q. 1)*

Teniendo en cuenta lo anterior se pudo afirmar que era necesario que los docentes estuvieran a la vanguardia de los conocimientos y que se apoyaran en las diferentes tecnologías que habían en ese momento, se hacía necesario desarrollar actividades en que los estudiantes se sintieran atraídos hacia el aprendizaje, que fueran llamativas y a la vez los motivaran, esto haría el proceso de enseñanza- aprendizaje más placentero y enriquecedor. Retomando a Palomo (2010), los líderes se distinguen por su habilidad especial de generar innovación y cambio, pues no es suficiente contar con los medios necesarios en el colegio, sin la disposición de los docentes para actualizarse e innovar, con el objetivo de hacer uso eficaz de estos materiales.

4.2.1.2 Recursividad, iniciativa y creatividad

Se recalcó en la mayoría de los docentes de primaria de la Institución Educativa, la capacidad que tenían para gestionar recursos, su iniciativa y creatividad en el desarrollo de sus proyectos y actividades, lo que se pudo evidenciar en las observaciones, ya que en las reuniones de profesores que se realizaban se daba cuenta del avance en los diferentes proyectos que manejaban los docentes. *Me preocupó por sacar adelante mis proyectos así me toque solicitar recursos en las diferentes empresas (D.P.3), el empeño que ponga Usted como líder de un proyecto es el éxito el mismo (D.P.4)*. De esta subcategoría se pudo inferir que la habilidad y el compromiso del docente eran fundamentales a la hora de lograr los objetivos que se proponían. Si se quiere tener éxito en las actividades que se proponen, cada docente debe sentirse líder dentro del proceso de transformación, agente activo en el impulso de las acciones estratégicas y no permitir que nada obstaculice la consecución de sus objetivos (Essomba, 2006).

4.2.1.3 Autoeficacia

En esta subcategoría se acentuó la falta de organización. La mayoría de los docentes tenían un concepto erróneo de lo que es dirigir, y delegaban las funciones sin tener en cuenta las capacidades de los encomendados. En este caso en particular acostumbraban a involucrar a sus estudiantes para que orientaran las actividades que les correspondía guiar a ellos, dando como resultado en la mayoría de veces el fracaso o dejándose ver la mala organización. Situación que perjudicaba a los estudiantes ya que se les encomendaban las actividades a cambio de sus notas escolares.

Según los partes de las entrevistas hechas a docentes y estudiantes: *ha sido complicado organizar las funciones que nos delegan al final algunos trabajan otros no, no falta en los trabajos el que va colgado (D.P.2), nos pide una cuota porque dice que la actividad es de todos y tenemos que meternos la mano al dril para que todo salga bien (E.G.Q.1) me parece terrible cuando quienes terminan organizando las izadas de bandera son los mismos estudiantes (D.P.4).* Es necesaria por parte de los docentes de esta institución mayor organización y compromiso a la hora de planear y ejecutar sus actividades. Además debe tener presentes las características de los involucrados al delegar funciones.

4.2.1.4 Participación

En esta sub categoría, se enfatizó en la escasa participación de los profesores en las diferentes actividades que se programaban en el colegio, casi siempre estaban ausentes y aparecían ya cuando se daba paso al desarrollo de las actividades, actuando como simples observadores y en ocasiones criticando la gestión que desarrollan sus compañeros. Esto se pudo apreciar en algunos comentarios como: *es obvio que todos participan de las actividades, pero no colaboran con ellas (D.P.5), el Rector en cabeza de la institución es quien se encarga de tomar las decisiones (D.P.3) personalmente me siento comprometido con las actividades que se realizan y busco que mi grupo de estudiantes sea el mejor (D.P.4).* Esta categoría reflejó que para que los docentes fueran verdaderos líderes se necesitaba de una participación activa, tanto en las actividades que se realizaban en el colegio, como de las decisiones que se tomaban en función del bienestar de la institución ya que ellos eran parte activa de está.

4.2.2 Compromiso Institucional

Al abordar la categoría relacionada con el compromiso institucional de los docentes, se resaltó el rol tan importante que desempeñan los profesores en la parte académica de los estudiantes, pero también se evidenció la falta de participación activa en otros procesos que se desarrollaban en la Institución y eran igualmente importantes ya que se relacionaban con la parte académica. Según apartes de las entrevistas aplicadas: el *cumplimiento de mis labores educativas es lo primordial, me preocupo por que mis estudiantes aprendan (D.P.3), mi labor es la de enseñar para estoy aquí (D.P.1), siempre son los mismo profes lo que hacen la jornada científica y cultural, los otros solo van y se ponen a tomar cerveza (E.G.Q.3)*. Si se quiere lograr una educación de calidad en la Institución Educativa, se debe contar con docentes que ejerzan un liderazgo al interior, que faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación (Aldape, 2008). Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se puede concluir que el compromiso institucional no solo es la responsabilidad que el docente tiene de enseñar conceptos. Sino también de participar de los procesos y proyectos que se realizan en el colegio, en beneficio de la comunidad educativa. (Murillo, 2006). En la siguiente tabla se presentan algunos aportes, acerca del manejo que los profesores le dan a diferentes situaciones que se presentan en el diario vivir de su labor docente.

Tabla No. 8

Categoría dos. Compromiso Institucional

No.	SUBCATEGORIA	DOCENTE	ESTUDIANTE
1	Solución de conflictos y toma de decisiones	<p>D.P.5: me molesta cuando los compañeros no son autónomos en sus actividades, siempre están pidiendo opinión a los demás cerca de lo que va realizar.</p> <p>D.P.3: el trato con mis compañeros es bueno hago lo posible por colaborar con ello en lo que puedo.</p> <p>D.P.4: me considero buen orientador, me preocupo por mis estudiantes y su bienestar. Considero como fundamental la convivencia en paz dentro de mi entorno escolar.</p>	<p>E.G.T2: un buen profe es el que está pendiente de sus estudiantes, les ayuda con las cosas que tiene que hacer y está pendiente de que no peleen en el colegio.</p> <p>E.G.Q.1: me gustaría que todos fueran capaces de llevarnos y sacarnos hacer clases afuera como hacen los otros profesores de bachillerato, que no toque estar pidiendo permiso con el Rector para que uno pueda hacer otras cosas.</p>
2	Trabajo en equipo	<p>D.P.3: la falta de compromiso y trabajo en grupo, nos consideramos tan autosuficiente que creemos poder hacer todo solos y al final se fracasa en el intento y lo peor es que no cambiamos esta concepción.</p> <p>D.P.1: me gusta trabajar en grupo con compañeros que se creen los sabelotodo y no hay necesidad de ayudar ja,ja,ja, ellos hacen todo, lo llevan a uno como marrano en bicicleta. Ja,ja,ja,ja.</p> <p>D.P.2son aquellas que trabajan en equipo, se preocupan por el bienestar de todos y les interesa que todos participen.</p>	<p>E.G.C.2: cuando desarrollamos talleres en el salón el profesor... le gusta que nos hagamos en grupo, porque dice que tres cabezas piensan más que una y no nos estamos copiando de los otros.</p> <p>E.G.Q.3: cuando tenemos que hacer actividades nos ponen en grupos y el profe al finalizar la actividad le da al mejor grupo que hizo todo bien una buena nota en cualquiera que sea la materia.</p> <p>E.G.Q.1: en los proyectos de agropecuarias trabajamos por grupos para ver qué grupo es el más juicioso cuidando los pollos.</p>
3	Pertinencia pedagógica	<p>D.P.3: mi pasión por enseñar, me gusta convertir mi salón de clases en un aula mágica donde día a día se aprende cosas nuevas.</p> <p>D.P.5: lleva aprendizaje a sus estudiantes a través de las mismas formas durante los años, no se preocupa por innovar.</p> <p>D.P.1: No se preocupan por tener sus salones bien ambientados, no ayudan a orientar en sus estudiantes el aprendizaje.</p>	<p>E.G.Q.2: no le gusta hacer nada chévere en el salón, uno solamente es copie que copie y haga tareas no más.</p> <p>EG.C.3: me gusta porque él si nos hace reír, juega con nosotros y no explica bien cuando algunos o yo no entendemos y también cuando nos da sueño nos hace correr y nos da más energía pa no dormirnos.</p>

Tabla No.8: Elaboración propia.

4.2.2.1 Solución de conflictos y toma de decisiones

Se evidenció que en la Institución Educativa, esta subcategoría era tomada en cuenta por los docentes, quienes se preocupaban por ayudar a resolver los conflictos que se presentaban en el colegio ya fueran a nivel académico, de disciplina y en muchas ocasiones administrativos. Al igual se destacó que en ocasiones las medidas o posibles soluciones a los conflictos que se presentaban en el colegio, no eran tomadas en cuenta para ser parte de la solución. *Se procura ayudar, pero igual el jefe es quien tiene la última palabra (D.P.2), los inconvenientes se deben socializar para ser solucionados (D.P.1), un buen profe es el que está pendiente de sus estudiantes, les ayuda con las cosas que tiene que hacer y está pendiente de que no peleen en el colegio (E.G.T.2).*

A partir del interés de los docentes por ser parte de la solución a los problemas que se presentaban en la institución, se lograban generar estrategias que ayudaran a incentivar el trabajo en grupo entre profesores. Pues a partir de la colaboración que ellos brindaban en la solución de conflictos, se podía lograr que ellos se integraran, participaran y organizaran estrategias en pro del buen funcionamiento del plantel tanto a nivel académico como de disciplina, trabajando mancomunadamente en el desarrollo de conocimientos en pro de encontrar alternativas de solución a los conflictos que afectan el buen funcionamiento escolar (Pont, 2009).

4.2.2.2. Trabajo en equipo

No se evidenció el desarrollo de esta subcategoría en los docentes de primaria. Pero fue evidente en sus estudiantes, ya que los profesores fomentaban en ellos el

trabajo en grupo, pero los docentes no lo aplicaban en sus labores diarias. *Es bueno según con quien se integre hay compañeros que trabajan sabroso (D.P.4), mi inconveniente es la disponibilidad de tiempo para tantas reuniones para lograr integrar ideas (D.P.1), en los proyectos de agropecuarias trabajamos por grupos para ver qué grupo es el más juicioso cuidando los pollos (E.G.Q.1).* Una característica fundamental de los líderes es el trabajo en equipo, por ello es fundamental como se expuso anteriormente generar espacio que faciliten la integración de los docentes en aras de lograr objetivos encaminados a un bien en común. El trabajo en equipo permite a los docentes, fortalecer de manera coordinada las acciones, de tal forma que impacten positivamente en la organización. (Palomo, 2010).

4.2.2.3 Pertenencia pedagógica

En esta subcategoría, se recalcó que en la mayoría de los docentes las actividades y la metodología desarrollada por ellos dentro del aula de clase no eran pertinentes para promover el aprendizaje en los educandos, se debían actualizar planes de estudio enfocándose al uso de las herramientas tecnológicas, un tema que es necesario en la *actualidad en nuestra sociedad y que es vital hoy en día para el desenvolvimiento del individuo en cualquier campo. Según el registro obtenido de las entrevistas realizadas a docentes y estudiantes se obtuvieron los siguientes apartes: no le gusta hacer nada chévere en el salón, uno solamente es copie que copie y haga tareas no más (E.G.Q.2), No se preocupan por tener sus salones bien ambientados, no ayudan a orientar en sus estudiantes el aprendizaje (D.P.1), lleva aprendizaje a sus estudiantes a través de las mismas formas durante los años, no se preocupa por innovar (D.P.5).*

Al abordar esta categoría se resaltó el rol tan importante que juega el docente en los procesos de aprendizaje en especial cuando se realizaban actividades novedosas, ya que cuando algo no es del agrado de los estudiantes, es un reto para el docente buscar la forma de motivarlo, guiarlo y buscar su interés, que vea el lado agradable y sea él quien finalmente realice las cosas por voluntad propia.

4.2.3 Estímulos

De esta categoría se consiguió resaltar que hacía falta estimular a los docentes por las actividades que se realizaban, no hacerlos sentir como si no importara el compromiso que ellos adquirirían en cada uno de los proyectos en los que trabajaban, ni mucho menos que no se les valora el esfuerzo que ellos hacían como lo manifestó un docente: *La falta de motivación por parte de las Directivas de la institución (D.P.2) nunca se ve el estímulo por parte del Rector (D.P.5), la profe.... Ella nos trae bombones y nos deja comérmolos en el salón mientras trabajamos, a mí también me gusta cuando nos ponen música en el computador para uno hacer trabajos, porque es más vacano (E.G.T.1).*

Estos docentes necesitaban ser reconocidos por su labor, ya que este vendría a ser el incentivo a su constante esfuerzo y disciplina, se debía estimular al docente por las cosas que realizaba (Márquez, 2008). De igual forma sugerir a las Directivas de la institución motivar al docente en su trabajo, para que desarrollara las competencias que lo llevaban a convertirse en líder en colegio. No hay que olvidar que un buen guía siempre debe de elogiar a las personas que hacen las cosas bien hechas, pues este tipo

de elogios ayudan a motivar a los integrantes de un grupo para que trabajen con más ahínco y dedicación (Alvarado, 2009).

A continuación en la tabla se encuentran aportes hechos por los docentes acerca del grado de motivación que las Directivas, compañeros y comunidad en general hacen sobre el trabajo que ellos realizaban en la Institución Educativa, al igual aportan acerca de la manera en que la Institución en cabeza de sus Directivas apoyaban y patrocinaban la capacitación gratuita para los docentes que laboraban en el colegio.

De igual forma los estudiantes realizaban aportes acerca de la manera en que sus profesores los motivaban, al desarrollo de las diferentes actividades que se programaban y a su proceso de formación académica. La manera en que ellos vivenciaban el liderazgo en los profesores asimilando que entre más estudio tenían ellos más sabían y por ende eran superiores en mando a los demás docentes.

Tabla No.9
Categoría 3. Estímulos

No.	SUBCATEGORIA	DOCENTE	ESTUDIANTE
1	Motivación	<p><i>D.P.2: la falta de motivación por parte de la Directiva de la institución influye en la poca iniciativa por parte de nosotros, todos nos quejamos pero a la larga no hacemos nada, solo se habla entre nosotros y ahí queda.</i></p> <p><i>D.P.5: no que va, nunca se ve el estímulo por parte del Rector, uno trabaja por qué quiere que su grupo salga adelante pero hay momentos en que la falta de motivación lo desanima a seguir trabajando.</i></p> <p><i>D.P.4: de eso muy pocon en este colegio, aquí se trabaja estilo Uribe, trabajar, trabajar y trabajar, todo de aquí pa´ ya y de allá pa´ acá nada de nada.</i></p>	<p><i>E.G.Q.2: la mejor forma que le dan premios a uno es con las notas, para que así uno tenga buenas calificaciones, pero también si uno acaba de hacer los trabajos rápido sale de primeras descanso para jugar.</i></p> <p><i>E.G.T.1: la profe.... Ella nos trae bombones y nos deja comérnoslos en el salón mientras trabajamos, a mí también me gusta cuando nos ponen música en el computador para uno hacer trabajos, porque es más vacano.</i></p>
2	Capacitación docente	<p><i>D.P.1: excelente seria que nos estimularan con una capacitación, por medio de EQUION, tanta plata que se vota en la granja porque no pagar una capacitación para docentes, algo que nos ayude en la orientación de los procesos.</i></p> <p><i>D.P.3: la falta de oportunidad para los docentes, aquí la capacitación y usted bien lo sabe es siempre para bachillerato, los importantes, como nosotros de los de primaria no necesitamos.</i></p> <p><i>D.P.5: me preocupo por estar al día en los temas que tiene que ver con mi trabajo, me capacito con el objetivo de brindar a mis estudiantes y padres de familia una excelente orientación, además de los beneficios que me trae a mí como persona.</i></p>	<p><i>E.G.Q.3: los profesores que saben arto, y mandan a los otros porque ellos han estudiado más, entonces si usted estudia más tiene que mandar.</i></p> <p><i>E.G.C.2: yo creo que son más líderes que los otros porque ellos si están estudiando más, ya son profesores pero estudian otra cosa por eso a veces se van más temprano del colegio por que estudian en otra ciudad .</i></p>

Tabla No.9 Elaboración propia

4.2.3.1 Motivación

De esta sub categoría, se recalcó que los docentes se preocupaban por motivar a sus estudiantes, para que siguieran adelante en la consecución de los logros propuestos. Mientras que por parte de las Directivas de la institución no se motivaba a los docentes para que se hicieran partícipes de las actividades que se realizaban. *Las caritas felices que colocan algunas de las compañeras para incentivar a los niños son de gran ayuda (D.P.5), damos lo más que podemos de nosotros aunque no se reconozca nuestra labor (D.P.4), la mejor forma que le dan premios a uno es con las notas, para que así uno tenga buenas calificaciones, pero también si uno acaba de hacer los trabajos rápido sale de primeras descanso para jugar (E.G.Q, 2).*

Como se evidenció en esta categoría, la motivación es fundamental para que los integrantes de un grupo determinado realicen sus funciones más por convicción y no por obligación. Por ello se hizo fundamental que en la Institución Educativa se motivara a los docentes para que implementaran el liderazgo en sus labores diarias como estrategia para mejorar la calidad educativa dentro del plantel y así fomentar la participación en las diferentes actividades que se desarrollan (Alvarado, 2009).

4.2.3.2 Capacitación docente

No se evidenció la gestión por parte de las Directivas de la Institución, en aras de lograr capacitar a los docentes de primaria. *Son necesarias para mejorar nuestras labores diarias, nos ayudan a actualizarnos en temas novedosos (D.P.3), piden calidad educativa, pero no ven la necesidad de orientarnos en los temas referentes (D.P.5), los*

profesores que saben arto, y mandan a los otros porque ellos han estudiado más, entonces si usted estudia más tiene que mandar (E.G.Q.3). Era necesario gestionar a través de las Directivas de la institución capacitaciones para los docentes de primaria, tendientes a mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje. Las Directivas no deberían ser renuentes a la capacitación por parte de sus funcionarios. Por el contrario, se necesitaba de la innovación en los procesos, tecnificación de los medios, la capacitación del personal de la Institución Educativa, con el objetivo de brindar a los estudiantes educación de calidad (Maureria, 2004).

4.2.4 Relaciones interpersonales

De esta categoría se enfatizó que las relaciones interpersonales de los docentes en relación con sus estudiantes eran buenas. Entre compañeros se presentaban algunas diferencias y con las Directivas de la institución eran formales, puesto que se orientaban al seguimiento de actividades y la resolución de asuntos de tipo laboral. *Soy amigo de mis estudiantes, les escucho y trato en lo posible de conocer un poco de sus vidas (D.P.3), no se relaciona con los docentes es aislado, la comunicación que se sostiene es tan solo en reuniones (D.P.1), la buena actitud del profesor ayuda, uno se siente bien chévere en el salón cuando el profe es vacano con uno (E.Q.C).*

Era necesario generar espacios de integración en el ambiente escolar de la Institución Educativa. Con el objetivo que se suscitara la comunicación y las buenas relaciones entre compañeros para desarrollar habilidades sociales que permitan construir relaciones interpersonales excelentes (Gago, 2006).

En la tabla siguiente se da cuenta como compete la habilidad que tenían los docentes de la Institución para interactuar en forma cordial y empática, en diferentes situaciones con el entorno educativo en general y en particular con miembros que integran la institución donde laboraban. De qué forma interactuaban con sus compañeros y estudiantes, además del acompañamiento que brindaban a los miembros de la comunidad educativa en diferentes situaciones que se presentaban.

De igual forma se presenta en la tabla el punto de vista de algunos de los estudiantes de diferentes grados que dieron sus aportes acerca de cómo los docentes desarrollaban sus actividades en el colegio y de qué forma influían en el ambiente de trabajo de sus profesores, así mismo que tan sociales eran entre compañeros docentes y si los profesores se preocupaban por ellos como estudiantes no solo académicamente, sino como amigos brindándole la oportunidad de expresarse y escuchándoles en sus historias de vida.

Tabla No. 10

Categoría 4: Relaciones interpersonales:

N.	SUB CATEGORIA	DOCENTE	ESTUDIANTE
1	Clima laboral	<p><i>D.P.2: Me molesta cuando se reúnen a halar del prójimo, para eso es que se encuentran a la hora de descanso uch, no hay cosa más fastidiosa que llegue uno y se queden callados.</i></p> <p><i>D.P.5: no se comparten ideas, pero esas cosas se deben hablar entre todos, pero aquí tenemos la mala costumbre de solucionar las cosas en pequeños grupos.</i></p> <p><i>D.P.4: Es molesto ver que el grupo de trabajo se divide y que si estas con uno el otro se moleta y si estas con el otro el uno se molesta. Es incomodo, pero igual yo vengo trabajar y no tengo inconveniente con nadie.</i></p>	<p><i>E.G.Q.3: a mí me parece que para ser un buen profesor debe de estar pendiente de sus estudiantes y de cómo uno va aprendiendo los temas, si los profesores si nos ayudan porque siempre la culpa es de uno y hay profesores que no explican bien y son bravos en el salón.</i></p> <p><i>E.Q.C.3: La buena actitud del profesor ayuda, uno se siente bien chévere en el salón cuando el profe es vacano con uno.</i></p>
2	Respeto y equidad	<p><i>D.P.3: se maneja un trato cordial siempre teniendo en cuenta que es el jefe.</i></p> <p><i>D.P.4: me manejo de manera cordial tanto con mis estudiantes como con mis compañeros, soy de la política que uno es con los demás como quieren que sean con uno.</i></p> <p><i>D.P.2: me gusta la forma en que lo tratan a uno son respetuosos aunque conocen del tema, tratan en lo posible de orientar para que el trabajo salga bien en general.</i></p>	<p><i>E.G.C.1: de los que no me agrada está el profe.... Porque lo grita a uno y le dice que uno es un burro que esa cerrado y lo trata mal delante de los demás.</i></p> <p><i>E.G.C.3: el que si me cae agradable es la profe.... Porque nos trata bien, nos deja jugar en los computadores a la hora de descanso.</i></p>
3	Comunicación efectiva	<p><i>D.P.5: la excelente comunicación que tengo con mis estudiantes, me gusta que me entiendan y a la vez entender sus inquietudes, pienso que tener una buena comunicación es primordial en este oficio.</i></p> <p><i>D.P.1: considero que es necesario un trato con el jefe más afectivo, menos formalismos. Dejar a un lado ese canal de comunicación compañeros y directivos.</i></p>	<p><i>E.G.T.3: él se pone bravo porque uno no entiende y si pregunta bravo, pero cuando hay reunión si dice es que uno no pregunta</i></p> <p><i>E.G.Q.2: yo creo que mi profe si es agradable ella le explica bien a uno y cuando no entendemos nos explica.</i></p>
4	Sensibilidad social	<p><i>D.P.4: entienden a sus estudiantes y las necesidades que se presentan, buscan siempre el bienestar para su grupo de trabajo, aun por encima del mismo, se es un líder de verdad.</i></p> <p><i>D.P.2: colaboran en las diferentes actividades que se realizan, le ayudan a los estudiantes a despejar dudas así no sean de su grado buscan posibles alternativas de solución.</i></p>	<p><i>E.G.Q.3: el profe de matemáticas si es pero bravo él no se contiene en sus emociones cuando se estalla, nos dice de todo.</i></p> <p><i>E.G.Q.1: un buen profesor debe de escuchar nuestras inquietudes, no solo dar quejas a los papás a mí me parece que ese es un buen profesor.</i></p>

Tabla No. 10 Elaboración propia.

4.2.4.1 Clima laboral

De esta perspectiva se pudo identificar que se presentaban contradicciones a la hora de realizar una actividad. No se estaban de acuerdo en lo que genera un mal ambiente laboral, debido a los desacuerdos ideológicos que se tenían, lo que dividía la planta docente de la institución en dos grupos los que estaban a favor del Rector y los que generalmente criticaban cada una de las actuaciones del directivo, como lo afirmó uno de los docentes en su apreciación en la entrevista: *está el grupo de los que apoyan las ideas el jefe y el de los que no comparten sus ideas (D.P.4), no se comparten ideas y a raíz de esto se genera un mal ambiente de trabajo (D.P.5), los comentarios en los corredores no hay nada más fastidioso (D.P.2)*. El clima laboral en cualquier organización es fundamental para el buen funcionamiento de ésta. Por ello como se mencionó anteriormente, es fundamental organizar actividades de integración entre los docentes del plantel, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo que se vive en la Institución Educativa (Fuente Mayor, 2008).

4.2.4.2 Respeto y equidad

En esta sub categoría se resaltó que el trato entre directivos, compañeros, docentes y alumnos, se manejaba dentro de las bases de la cordialidad, mostrando respeto por las personas. *Me agrada el trato cordial que se da (D.P.3), para ganarse sus estudiantes es el buen trato hacia ellos (D.P.5.), el que si me cae agradable es la profe.... Porque nos trata bien, nos deja jugar en los computadores a la hora de descanso (E.G.C.3)*. Se debía aprovechar el trato de respeto que había entre los integrantes de la comunidad educativa para facilitar la comprensión y el desarrollo de un

ambiente laboral idóneo, para que los docentes desempeñen sus funciones de la mejor manera (Palomo, 2010).

4.2.4.3 Comunicación efectiva

De esta sub categoría se destacó que había buena comunicación entre docentes y estudiantes. De igual forma entre docente-docente, pero por el contrario la comunicación entre el Rector y los docentes era insuficiente. *Todo por escrito a menos que sea algo muy importante (D.P.3), no lo saca nadie de esa oficina y en reunión solo lo estrictamente necesario (D.P.5)*. De acuerdo con lo relacionado en esa categoría, se evidenció la buena comunicación que existía entre los estudiantes y los docentes, por lo que se hacía necesario que el guía de la institución el Rector fortaleciera los lazos de comunicación con su grupo de trabajo y suscitara la comunicación directa y frecuente, entre los miembros de la Institución (Palomo, 2010).

4.2.4.4 Sensibilidad social

De la sub categoría de sensibilidad social, se subrayó que los profesores eran sensibles a los problemas que se presentaban tanto a los estudiantes como a compañeros docentes, y trataban de ser parte de la solución de los mismos. *Cuando se presenta una calamidad, siempre estamos ahí acompañando (D.P.3), aunque existan diferencias, el apoyo entre compañeros en tiempos difíciles es innegable (D.P.) un buen profesor debe de escuchar nuestras inquietudes (E.G.Q.1)*. Si se quería lograr que los docentes fueran líderes, debían poseer un alto grado de inteligencia emocional. Estos deben inspirar y conducir a aquellos que están a su alrededor, no ignorar las emociones

de los demás, mostrar siempre compañerismo. Porque la inteligencia emocional es la base del éxito de los líderes es su relación con las personas (Aguilera, 2004).

4.3 Rigor en la investigación

En este apartado se presentan los resultados que contribuyeron a comprender la realidad con estabilidad. La validez de la investigación es interna, ya que se enfocó hacia los términos de observación de una situación que se estaba estudiando. La confiabilidad hace referencia a la exactitud de los datos, recopilados a través de los diferentes instrumentos de recolección de información. Para acercarse a la validez y confiabilidad de la investigación, se puede lograr a través de la triangulación de la información. Mediante la estrategia de combinación de técnicas para verificar la exactitud de los datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Con el propósito de asegurar la validez de las observaciones y entrevistas, se procedió a entregar a los docentes y estudiantes copias de las entrevistas aplicadas con las respuestas dadas por ellos. Buscando establecer que la construcción del investigador, sea aceptada y validada por los participantes. Antes de empezar con la triangulación se hizo necesario realizar el *member checking*, este corresponde a un proceso de verificación con el objetivo de dar validez al estudio. A continuación se presenta la tabla con la transcripción del Member Checking, de dos de los participantes de este estudio, un docente y un estudiante los otros Member Checking realizados a los participantes del estudio, se encuentran en la sección de apéndices (Apéndice I).

Tabla No. 11

FRASES O CITAS DEL DOCENTE ENTREVISTADO (D.P.5)	MEMBER CHEKING
La organización es una virtud del líder, y trabajar con personas así es bueno, no hay que arriarlas para que hagan.	Si me gusta trabajar con personas que les gusta liderar.
Lo más difícil es organizarse, les gusta mandar pero cuando hay que trabajar nos hacemos los de las gafas gochas, así quien va ser líder.	Exactamente lo que dije, tu sabes bien como se trabaja acá.
Lleva aprendizaje a sus estudiantes a través de diferentes formas, se preocupa por innovar y está siempre al tanto de las necesidades	Una de las cualidades que poseen los líderes docentes. Ok.
No que va, nunca se ve el estímulo por parte del Rector, uno trabaja por qué quiere que su grupo salga adelante.	Perfecto, espero no meterme en problemas con esto, pero tomaste la idea tal cual.
No se comparten ideas, pero esas cosas se deben hablar entre todos, pero aquí tenemos la mala costumbre de solucionar las cosas en pequeños grupos.	Este gremio es difícil y en ocasiones acostumbramos a no decir las cosas de frente, sino a la espalda de los demás.
Están pendientes de lo que se necesita en la institución y prestos a colaborar.	Si mal no estoy este aporte lo hice como una de las cualidades del líder.
Se necesita del apoyo el Rector en las actividades que organizamos, tenemos las ganas de hacer las cosas pero para realizarlas se necesita que nos faciliten medios.	Como lo exprese anteriormente se necesita más apoyo del jefe.
Lamentablemente hay compañeros con el mismo cuaderno guía desde hace cinco años, y las hojas están amarillas por el paso del tiempo.	Cierta la respuesta que di, hay compañeros que están ganando dos pensiones y el sueldo y siguen en el oficio.
Es obvio que todos participan de las actividades, pero no colaboran con ellas	O.k. Jaquy.
Participó activamente de los eventos que se organizan en el colegio.	Así es.
Nunca se ve el estímulo por parte del Rector	O.k. Ya lo habíamos revisado antes.
Piden calidad educativa, pero no ven la necesidad de orientarnos en los temas referentes.	La falta de capacitación para los docentes, pasan los años y no se programa ninguna en el colegio.
No se comparten ideas y a raíz de esto, se genera un mal ambiente de trabajo.	Capto muy bien la idea.

Tabla No. 11: Elaboración propia a partir de las respuestas dadas por el docente entrevistado.

Tabla No. 12

Member Checking estudiante de primaria (E.G.Q.1)

FRASES O CITAS DEL ESTUDIANTE ENTREVISTADO (E.G.Q.1)	MEMBER CHEKING
Alguien que es bueno y se preocupa por uno y que no es de malgenio.	Si, señora yo dije eso en la grabadora.
El profesor... porque el si le da permiso a uno para ir al baño y le cuenta cosas a uno y lo hace reír, uy si eso además no nos pone a escribir tanto.	Si porque ese profesor es así uno tiene que estar todo el rato quieto para que no ponga bravo.
Que no sean tan aburridos y que no dicten tanto que es que apenas le echan candela a uno la mano de tanto escribir en clase ahh cierto y también que no sean tan gritones.	Si señora yo también conté eso.
La persona que manda a los demás y le tienen que hacer caso.	Si por que la que manda es alguien que es como rey o el presidente pero de un país más pequeño.
El profe.... y la profe.... Porque ellos son los que hacen las cosas y mandan a los otros que nunca nos hacen nada.	Si profe así está bien. Así fue como yo dije.
Hay unos que son muy aburridos, solo que uno se quede callado, a mí la que me gusta porque sale con algo nuevo y nos quiere es la profe.... Todos deberían ser así sin regañar y estar castigándolo a uno con la sacada de basura.	Si unos profesores solo quieren es que uno este callado y no haga nada más y ahí es cuando uno se aburre y le da pereza y sueño.
El profe.... El siempre ayuda en todo y es el que sabe del sonido, en todas las cosas que se hacen en el colegio el colabora, porque el profe... siempre en las izadas pone a los de quinto que nos ayuden para realizar el programa, porque ella está ocupada calificando y no nos ayuda siempre con nada.	Si yo hable del profe... porque él es el que siempre ayuda hacer de todo.
Si a ellos les gusta que uno haga los trabajos en grupo y entregue una sola hoja por el grupo, pero todos tenemos que participar y si no nos vale	Si profe yo dije eso en la entrevista.

Tabla No. 12: Elaboración propia a partir de las respuestas dadas por el estudiante entrevistado.

4.4 Triangulación

Para el análisis de los datos tuvo en cuenta la triangulación de la información, que según Stake (2010), busca descubrir si los datos recabados tienen el mismo significado en otras circunstancias. Para conseguir la triangulación se puede llevar a cabo:

- a) Triangulación de las fuentes, se observa el fenómeno o caso en otros momentos o espacios.
- b) Triangulación del investigador, hacer que otro investigador observe el mismo fenómeno o escena.
- c) Triangulación de la teoría, pedir a co-observadores o a una comisión de investigadores con puntos de vista teóricos alternos que revisen los datos, buscando identificar otras formas de interpretación de los resultados.
- d) Triangulación metodológica, completar la observación directa del investigador con registros anteriores.

En el presente estudio se usó la triangulación metodológica. En esta se utilizan diferentes formas de recolección de información y se puede estudiar los mismos datos, a través de diferentes instrumentos de recolección de información, como son entrevistas semi estructuradas, observaciones participantes, diario de reflexión y grupos focales, etc. A continuación se presenta la triangulación a través de la confrontación de los datos obtenidos de las entrevistas, y los datos recopilados a través de la observación.

Tabla N. 13

Triangulación de datos

Categoría No. 1 Liderazgo Docente

Sub categoría	Convergencia	Contradicción
Actitud frente al cambio	Apatía frente al cambio tornándose en aburridas sus clases. (Ver tabla No.7) Se dedican al dictado, los problemas en el tablero.	Hacen uso de los avances tecnológicos dentro del aula (Ver tabla No.7)
Recursividad, iniciativa y creatividad.	Capacidad para gestionar, iniciativa y creatividad docente.(Ver tabla No.7) Se preocupan por gestionar para lograr culminar sus proyectos productivos.	
Autoeficacia	Falta de organización y dirección en las actividades. (Ver tabla No.7) Registro fotográfico día del idioma.	
Participación	Falta de participación en el liderazgo docente. Colaboran por agradar al Rector. (Ver tabla No.7) Se evidencia la falta de liderazgo entre los docentes del colegio.	Satisfacción por hacer las cosas bien y ser el mejor. (Ver tabla No.7).

Categoría No. 2 Compromiso institucional

Sub categoría	Convergencia	Contradicción
Solución de conflictos y toma de decisiones	Se colaboran entre docente en la solución de conflictos. Es fundamental la buena convivencia escolar. (Ver tabla No.8) En algunas ocasiones se apoyan en las actividades entre compañeros.	Falta de autonomía a la hora de resolver dificultades. (Ver tabla No.8).
Trabajo en equipo	No hay compromiso con el trabajo en grupo. (Ver tabla No.8) En el trabajo de gestiones que se desarrollan en la institución se evidencia la falta de compromiso con el trabajo en grupo, tan solo dos o tres se encargan de realizarlo.	Incentiva el trabajo en grupo para sus estudiantes. (Ver tabla No.8) Desarrollan diferentes actividades tendientes a desarrollar trabajos en grupo
Pertenencia pedagógica	Orienta a sus estudiantes a través de diferentes formas. Les agrada enseñar. (Ver tabla No.8) Registro fotográfico de una clase.	

Categoría No. 3 Estímulos

Sub categoría	Convergencia	Contradicción
Motivación	No hay motivación por parte de las Directivas para los docentes por su labor. (Ver tabla No.9)	Motivan a sus estudiantes para que desarrollen sus actividades. (Ver tabla No.9)

	Se evidencia el poco apoyo que los directivos dan a sus docentes para que sigan con sus labores	Motivan a los estudiantes a través de actividades fuera del aula de clase, incentivos como izar bandera, notas o dulces.
Capacitación docente	No cuentan con el apoyo de las Directivas para tomar capacitaciones (Ver tabla No.9)	
	Falta de capacitación para los docentes (Member Checking D.P.5)	
Categoría No.4 Relaciones interpersonales		
Sub categoría	Convergencia	Contradicción
Clima laboral	El grupo de trabajo se divide No se comparten ideas. (Ver tabla No 10)	
	Es un gremio difícil y no acostumbramos a decir las cosas de frente (Member Checking)	
	En este estudio se encontraron algunas dificultades como el trabajar con compañeros que no acatan las propuestas, y que por el contrario influyen sobre otros compañeros de manera negativa, con poca aceptación a las propuestas hechas por el líder.	
Respeto y equidad	Se maneja un trato cordial	
	Uno es con los demás como quieren que sean con uno. (Ver tabla No.10)	
	Se presenta un trato cordial y respetuoso entre los docentes y la comunidad educativa en general.	
Comunicación efectiva	La comunicación con mis estudiantes es excelente. (Ver tabla No.10)	Solo se habla lo referente a temas académicos.
	Sostienen una comunicación agradable y afectiva entre docentes y estudiantes.	Es necesario un trato con el jefe menos formal. (Ver tabla No.10)
Sensibilidad social	Están prestos a colaborar con sus estudiantes entienden las necesidades que se presentan. (Ver tabla No.10)	
	Son muy solidarios con sus compañeros y estudiantes cuando se presentan calamidades familiares.	

Tabla No. 13 Elaboración propia.

La mayoría de los docentes expresaron en la entrevista que hacía falta motivación por parte de las Directivas de la institución para con ellos y la labor que realizaban, situación por la que eran apáticos a participar de las diferentes actividades y proyectos que se desarrollaban en el plantel educativo. Expresaban que no sentían el apoyo del Rector como cabeza visible de la Institución, ya que en ocasiones organizaban actividades escolares que necesitaban de presupuesto y permiso por parte de él, y no estaba presente para autorizar la realización de estas.

Así mismo afirmaron que no había estímulo alguno para las actividades que ellos realizaban en el colegio, las gestiones que desarrollaban para obtener recursos y ejecutar los proyectos que se establecían en la Institución. Entre las respuestas dadas se pudo evidenciar que este aspecto tal vez era uno que los docentes reclamaban que se ejecutaran por parte del Rector, ya que ellos consideraban justo un reconocimiento a la labor que desempeñaban en pro del mejoramiento institucional.

Respecto a la participación de los docentes según los registros de observación llevados se evidenció que era muy poca. La mayoría de los docentes no participaban de las actividades que se desarrollaban - por que según ellos - serian parte de la crítica de sus compañeros por la colaboración que brindaban en el desarrollo de la actividad. Esta podríamos decir era una más de las condiciones que no permitían que se ejerciera el liderazgo entre los docentes de la Institución Educativa.

Al igual que se encontraban condiciones que no permitían que se ejerciera el liderazgo entre los docentes de la Institución Educativa, también se presentaban algunas que ayudaban a que se dieran las condiciones para que el docente liderara, tal

es el caso los profesores que eran recursivos y se preocupaban por gestionar en pro del beneficio del colegio. Este era un inicio para que se diera el liderazgo en los educadores, teniendo en cuenta su preocupación por que las actividades que se programan se desarrollen en feliz término. También se debía tener en cuenta el trato cordial que se manejaba entre los integrantes de la comunidad educativa lo que facilitaba la comunicación entre ellos, de tal forma que pudieran organizar proyectos por grupos de docentes e iniciarlos en la participación.

Valía la pena destacar un punto importante y era la inteligencia emocional con la que contaban los docentes del colegio, ya que tenían la capacidad de la escucha y no ignoraban las emociones de sus compañeros, por el contrario les daba fortaleza. Se podía aprovechar esta fortaleza para lograr encaminar a estos docentes a la práctica del liderazgo en su labor diaria, lo que generaba en ellos un mejor ambiente de trabajo y una mejor calidad en la educación.

Sobre la base del análisis de los datos aquí expuestos, se pudo afirmar que los efectos que produjo el trabajar con los docentes el tema del liderazgo, sirvió para dar cuenta de los aspectos que entorpecen la práctica del liderazgo en los docentes de la institución objeto de este estudio. Las que se utilizan como un mero vehículo para motivar al docente a que construya conocimiento creando un ambiente favorable para el aprendizaje, un ambiente próspero y realmente significativo donde se propicie un clima laboral enriquecedor para la comunidad educativa en general.

Durante el desarrollo de este estudio se recibió apoyo de la Dirección Escolar de la Institución, brindando total respaldo y disposición, tanto en la aplicación de los

instrumentos, como en la posterior negociación en cuanto a los horarios en que se trabajaría y en el uso de los registros de observación en las horas de clase de los docentes.

Al analizar los resultados obtenidos durante esta investigación con otros estudios realizados previamente, es interesante mencionar que en la mayoría de ellos como en este, el liderazgo docente juega un papel importante en el aprendizaje. La buena comunicación, el trabajo en equipo en pro de generar una educación de calidad beneficiando a la comunidad educativa en general con herramientas novedosas que apoyan la labor docente y ofrecen al estudiante múltiples alternativas que promueven su aprendizaje.

La actividad docente con un enfoque de liderazgo puede generar transformaciones profundas en los educandos. Esta función docente de liderazgo emerge para responder a los nuevos requerimientos y demandas de la sociedad, aunque se ejerce en un ambiente turbulento. Si la sociedad exige resultados de calidad, se espera que la misma proporcione al docente condiciones adecuadas para la profesionalización, el reconocimiento y el nivel de remuneraciones adecuadas. A manera de conclusión de este análisis: se debe fomentar el liderazgo en los docentes, un liderazgo que impacte en la comunidad. Para lograr este cometido se debe forjar una gran unión entre docentes y directivos en la Institución Educativa.

Capítulo 5: Conclusiones

El propósito central del este apartado es mostrar de manera ordenada el contraste entre los resultados obtenidos durante la fase empírica de esta investigación, y los elementos teóricos propuestos en la estructuración del marco conceptual. Dicho contraste permite adoptar una postura documentada y crítica tanto al lector como al propio investigador, en relación con el grado en que se logra dar respuesta a la pregunta central que fue el eje dirigente de esta investigación, a saber ¿Cuáles son las condiciones que permiten o no ejercer el liderazgo docente, en todos los profesores de primaria de la Institución Educativa durante el ciclo escolar 2012 - 2013?. Misma que se responde con la interpretación de los datos registrados en las categorías surgidas en el análisis de resultados, permitiendo reconocer las circunstancias que propician la práctica del liderazgo por parte de los docentes que laboran en la sección primaria de la Institución Educativa.

5.1. Limitaciones

Dentro del desarrollo de esta investigación se encontraron algunas limitantes. El cambio de fecha en la ejecución de los grados en la Institución Educativa, que genero cortos espacios para realizar las entrevistas. La constante insistencia por parte de la tesisista a los directivos de la Institución, para que le concedieran el permiso de realizar allí los trabajos de investigación correspondiente a este estudio. En ocasiones la negativa de los compañeros a ser entrevistados en el momento, ya que necesitaban el tiempo para

desarrollar sus actividades de cierre escolar. Pero lo anterior no impidió hacer los hallazgos que se mencionan a continuación.

5.2 Hallazgos

El análisis de los diversos resultados encontrados en la investigación permitió reconocer el ejercicio del liderazgo de los docentes de primaria de la Institución Educativa durante el ciclo 2012 – 2013. Permitiendo evaluar el estilo de liderazgo por la participación de los docentes en su práctica, la que se considera importante en este estudio para organizar la exposición y así dar a conocer las condiciones que permiten o no, ejercer el liderazgo entre los docentes de primaria de la Institución Educativa.

Con la aplicación de las entrevistas y las observaciones se evidenció que las principales falencias de los docentes, era la falta de participación de ellos en las diferentes actividades y proyectos que se desarrollan en el plantel educativo, de igual forma no se evidencia el trabajo en equipo, lo que dificulta la labor del liderazgo. Por otra parte, los resultados sugerían que para que los docentes logren ser líderes se necesitaba del estímulo por la labor realizada. La motivación, el apoyo y acompañamiento por parte de las Directivas y compañeros en los proyectos que desarrollan. Teniendo en cuenta las categorías generales establecidas durante el análisis de la información, se presentan a continuación algunos hallazgos establecidos en cada una de ellas así:

A partir de la primera categoría establecida “liderazgo docente”, se pudo concluir que era necesario aplicar esta práctica por parte de los docentes dentro de la Institución

Educativa, teniendo en cuenta la importancia que juega el liderazgo docente en el que hacer pedagógico. De igual forma se halló en este estudio que las actividades que realicen los docentes serán agotadoras y molestas, siempre y cuando ellos no se sientan motivados a hacerlas o simplemente no sea de su interés, es poco probable que un docente efectúe un trabajo cuando no se quiere hacer o no existen motivos suficientes que animen al profesor a realizarlo.

Los docentes debían ser motivados a incluir dentro de su labor la práctica del liderazgo, generando espacios de interacción entre la comunidad educativa en miras de fomentar la participación de profesores en estos espacios, que promuevan una comunicación fluida y facilitara la interacción entre el grupo. De igual manera se propuso como estrategia para ayudar a fomentar la participación activa de los docentes en el proceso de liderazgo, el institucionalizar el desarrollo de proyectos agropecuarios por grupos.

Lo anterior teniendo en cuenta que la institución era técnica agropecuaria y que de esta forma agrupando varios grados se fomentaría el trabajo en equipo y la práctica del liderazgo. Todos en pro de la consecución de un logro en común el éxito de los proyectos que estén manejando. De igual forma se evidencio un liderazgo instruccional en los docentes de la Institución Educativa, donde se tiene en cuenta las decisiones que tome el Rector del plantel.

Se halló dentro de este estudio que para lograr que el proceso de liderazgo docente se dé con éxito en la Institución, es imprescindible la motivación de las personas involucradas en dicho proceso. No hay motivación externa, no se estimula ni incentiva el esfuerzo en los trabajos realizados por los profesores, lo que ocasiona en

ellos la falta de iniciativa y creatividad. Este hallazgo coincide con el estudio realizado por Horn y Marfan (2010), quienes afirman que la forma de impartir el liderazgo afecta de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo de los profesores.

El docente debería ejercer un liderazgo efectivo a través de la motivación, para administrar eficazmente su rol académico. Con esto, sus estudiantes se convierten en seguidores de sus conocimientos, altamente motivados, de manera que alcancen a satisfacer sus deseos y necesidades. Este acierto, se puede contrastar con las conclusiones emitidas por el estudio realizado por Alvarado (2009), donde afirma que para lograr que el proceso de enseñanza- aprendizaje se dé con éxito, es imprescindible que la motivación de las personas involucradas en dicho proceso, esté determinada por el valor que asignen al resultado de sus esfuerzos.

Es por ello que la falta de acompañamiento por parte de las Directivas de la institución a los procesos desarrollados por los docentes, desmotiva la labor de los profesores. Se evidenció un liderazgo instruccional, donde quien tenía la última palabra era el Rector de la Institución Educativa, era quien tomaba las decisiones, tenía la autoridad y el poder para decidir sobre las actividades que se ejecutaban en el plantel educativo. Dentro de la Institución Educativa los docentes deben sacar a flote sus proyectos tan solo con su compromiso, el apoyo de algunos compañeros y estudiantes. Ellos son los encargados de gestionar para financiar sus actividades y lograr que el desarrollo de estas sea exitoso. No cuentan con el apoyo de las Directivas.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se propuso hacer reconocimiento a la labor que desarrollaban los docentes, que eran estimulados. Ya fuese por medio de un

elogio en público o en privado, o como las Directivas estimaran conveniente, pero que los profesores sintieran que la labor que desempeñaban era importante para la Institución. Era una forma de lograr en el docente una participación activa en el proceso de liderazgo. Y de esta forma se motivaran a seguir trabajando en pro del beneficio de la comunidad educativa en miras de mejorar la calidad en la educación.

En esta investigación también se halló que el clima laboral saludable era indispensable para lograr un buen desempeño como docente. Se debía contar con un ambiente de trabajo adecuado, con las características necesarias para desarrollar sus labores y buenas relaciones interpersonales. Pues éste influye en la motivación y el comportamiento de los profesores, en su actitud frente al trabajo y por tanto en su rendimiento. Gracias a los hallazgos en esta categoría, se evidencio que el clima laboral en la Institución Educativa no es el adecuado para desarrollar labores por parte de los profesores.

De igual forma se pudo afianzar este hallazgo con el estudio hecho por Maureria (2004). Quien afirma que las Instituciones que logran un buen rendimiento se caracterizan por aspectos como dedicación por parte de todos a las tareas y responsabilidades colectivas. Planificación y programación de las actividades docentes, trabajo en equipo altamente desarrollado, liderazgo creativo, colegialidad y participación conjunta en las decisiones, ambientes de disciplina que conjugan autoridad y libertad. Creando en el centro un clima laboral facilitador del rendimiento individual y de la implicación de todos en una tarea común.

De igual forma, cuando se presentaba algún conflicto en la Institución, los docentes aportaban posibles soluciones al problema, pero éstas no son tenidas en

cuenta, lo que genera un malestar en el ambiente laboral por parte de los docentes. Es por ello, que el compromiso institucional de los profesores se limita tan solo a sus estudiantes, -asignaciones académicas y aula de clase. No se comprometen con las actividades que se realizan-en general- en la Institución.

Otro de los hallazgos hechos fue la falta de iniciativa por parte de las Directivas por gestionar capacitaciones para los docentes. La realización de esta gestión es con el ánimo de motivar e incentivar a los docentes, para que se actualicen e innoven dentro de sus aulas. Generando profesionales eficientes y capaces de dar mucho de sí, para el bienestar de los estudiantes y la comunidad educativa en general. Al revisar la literatura de este estudio y los hallazgos hechos en las categorías expuestas anteriormente, se puede fortalecer estos aciertos con la investigación hecha por Contreras (2005). Quien identificó que el liderazgo predominantemente autoritario por parte de la dirección, influye negativamente en la participación de docentes, ya que consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar.

Cabe destacar que el trato de docentes, Directivas y alumnos, se enmarca dentro del respeto y la cordialidad, pero aun así no les gusta trabajar en grupo. Se hace necesario incentivar el trabajo en equipo, pues aunque las relaciones interpersonales entre profesores sean buenas, no se organizan para trabajar, ni comparten sus ideas. Este hallazgo se puede afianzar con los resultados obtenidos en el estudio realizado por Pinto, Galdámes y Rodríguez (2010), donde se concluyó que el trabajo en grupo influye en las relaciones sociales. Los docentes dejaron ver la importancia de contar con un clima laboral idóneo donde la confianza, la colaboración entre maestro y director, son

fundamentales. Ya que a partir de éste, se pueden generar cambios para mejorar el funcionamiento de la institución, unidos todos en un mismo propósito.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente se propuso como estrategia fomentar el compañerismo entre los estudiantes y docentes de la Institución, y la participación de estos en el liderazgo, el desarrollo de un proyecto de aula por grado el que se desarrollará en el transcurso del año escolar. El desarrollo de este proyecto afianzó la participación y el trabajo en grupo, así como la sensibilidad social a través de las historias de vida que se cuentan entre compañeros.

El análisis de los hallazgos de la investigación permitió presentar algunas recomendaciones para acciones en el presente y en el futuro. Para que puedan ser aplicadas en la Institución Educativa, con el objetivo de fomentar un clima laboral adecuado en donde motive, reconozca e incentive la labor del docente, para así generar en ellos la habilidad del liderazgo. Las Directivas del colegio deben asumir su responsabilidad a la hora de apoyar y cooperar con las actividades que organizan los docentes de la Institución, y al igual mantener una comunicación fluida con los integrantes de la comunidad educativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, las Directivas debían ser justas y equitativas con su equipo de trabajo, que los docentes tuvieran claro que tenían el apoyo de su Rector, y se sintieran a gustos participando activamente en el proceso de liderazgo. De igual forma fueran tolerantes al cambio, motivar a su equipo de trabajo, e incentivarlos cuando sea posible por las buenas labores que realizan. Es muy importante motivar al

profesorado, ya que esto repercute en la forma en que el docente se comporta, el ambiente que maneja en su sitio de trabajo y en el trato con sus compañeros y alumnos.

Con respecto a los docentes se sugirió ser más flexibles al cambio, innovar en sus actividades escolares, propiciar espacios para trabajar en grupo, capacitarse continuamente para estar a la vanguardia de los conocimientos, aun cuando las Directivas no gestionen las capacitaciones. El docente debe guiar para que los demás tomen conciencia de que su labor es importante y necesaria para orientar el conocimiento en la formación de los educandos. Es preciso socializar la necesidad de una capacitación por año escolar, en el tema que la mayoría de los docentes consideren necesario, según el momento que se esté vivenciando y que sea de beneficio para todo el grupo docente.

El estilo de liderazgo de los docentes de primaria de la Institución se evaluó a través de las actividades que estos desarrollaban durante el ciclo escolar 2012- 2013 y los cuales fueron observados por el investigador, con respecto al liderazgo que ejerce el Rector sobre los docentes se evidenciaba un liderazgo instruccional donde quien tomaba las decisiones y resolvía que hacer era él, pues era quien tenía la autoridad y el poder de decisión.

5.3 Sugerencias para estudios futuros

Los resultados de la presente investigación, proveen un marco de referencia para llevar a cabo futuras investigaciones relacionadas con el liderazgo. Este estudio se enfocó en la importancia del liderazgo docente, y las condiciones que permite o no

ejercerlo por parte de los docentes de la Institución educativa. Para futuras investigaciones se recomienda:

- Realizar una investigación similar con una población más amplia, con el propósito de tener una mejor dimensión y perfil de los docentes que intervengan en el estudio.
- Realizar un estudio que permita conocer cuáles son las competencias docentes que refuerzan el liderazgo y promueven la eficacia escolar.
- Realizar - a partir de la presente- una investigación en un colegio privado, para ver si hay diferencias entre el liderazgo de los docentes del estado, y el liderazgo de los docentes del colegio privado.

5.4 Consideraciones finales

En conclusión, el liderazgo es indispensable en la labor de los docentes pues permite liderar procesos y fomentar el trabajo en equipo en pro de la consecución de logros por un bien común. El aporte y la realización de las actividades asignadas, son de gran significado para obtener el resultado deseado. Se debe establecer el clima laboral que favorezca la consecución de los objetivos, y establecer sistemas de comunicación que permitan fluidez y transparencia.

Un aspecto importante a considerar es el trabajo en equipo dentro de las Instituciones Educativas. Esto implica necesariamente cambiar tradiciones por muchos años arraigadas en el quehacer diario, donde los profesores acostumbran a realizar sus trabajos de forma individual y de acuerdo a su convicción. Es indispensable para el

desarrollo del liderazgo docente, trabajar en equipo en todos o cualquiera de los niveles posibles, esto constituye una clave en el proceso del logro de una educación de calidad.

Los resultados de la investigación cumplieron con los objetivos propuestos en ésta, ya que se logró identificar cuáles son las condiciones que permiten o no ejercer el liderazgo docente en los profesores de primaria de la Institución Educativa, durante el ciclo escolar 2012 – 2013, de igual forma se propiciaron algunas estrategias de mejora que fomentara la aplicación del liderazgo en el colegio. Revelaron que se necesitan mayores niveles de motivación para incentivar el liderazgo entre los docentes, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se brindan en la relación Directivas- docentes.

Para lograr que el proceso de enseñanza-aprendizaje se dé con éxito, es imprescindible que la motivación de las personas involucradas en dicho proceso esté determinada por el valor que asignen al resultado de sus esfuerzos, multiplicado por la confianza que tienen de que tales esfuerzos ayudarán a alcanzar las metas trazadas. El comportamiento y el autoritarismo por parte de la dirección influyen negativamente en la participación de docentes en el liderazgo. Con un ambiente impositivo, se debilitan las capacidades del grupo para desenvolverse en un entorno complejo. La falta de motivación y apoyo de las Directivas a la labor realizada por los docentes en la Institución, es una de las causas principales que no permiten ejercer el liderazgo por parte de los docentes de la sección primaria del colegio.

A partir de los resultados de esta investigación, se puede profundizar en conocer con precisión cuales son las competencias docentes que refuerzan el liderazgo y promueven la eficacia escolar. De igual forma comparar los estilos de liderazgo que se

presentan en diferentes instituciones educativas del sector público, esto permite una oportunidad de realizar estudios comparados sobre el liderazgo respecto de otros sistemas educativos.

Referencias

- Abelló, L. (2007). *El Desarrollo de las Competencias Docentes en la Formación del Profesorado*. Madrid, España: Secretaria General Técnica.
- Agüera, E. (2008). *Liderazgo y Compromiso Social*. Distrito Federal, México: Trillas
- Aguilera, J. (2004). *La Gestión Educativa desde una Perspectiva Humanista*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Alba, A. (2004). *La formación docente*. Santafé, Argentina: Ediciones UNL.
- Aldape, T. (2008). Desarrollo de las Competencias del Docente. *Libros en red*.
http://books.google.com.co/books?id=piMmkvzRJ8cC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Alvarado, Y. (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, Vol. 9, (Núm. 3), pág.2. Recuperado en:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/447/44713064007.pdf>
- Álvarez, M., Santos, M. (2007). *Tecnología del Proyecto de dirección*. Argentina: Kimeln Grupo Editor.
- Beltrán, J. (2005). *Psicología de la educación*. Barcelona, España: Boixareu.
- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Educar. Universidad de Granada. España

- Carrasco, J. (2004). *Una didáctica para hoy*. Madrid, España: Rialp S.A.
- Casares, D. (2004). *Liderazgo Capacidades para Dirigir*. Distrito Federal, México: Printed.
- Castejón, J. (2010). *Aprendizaje, desarrollo y disfunciones. Implicaciones para la enseñanza de la educación secundaria* San Vicente, Alicante: Editorial club universitario.
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2009). Prácticas de Liderazgo Directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Sin mes, 19-33. ISSN: 1696-4713 Recuperado en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55114063003>
- Senado de la Republica de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia. Recuperado en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html
- Contreras, B. (2005). *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*, (Tesis de Maestría). De la base de datos Some Righths Reserved. (UMI No. 2.5 Perú)
- Day, C. (2005). *Formar Docentes, Cómo, Cuándo y en Qué Condiciones Aprende el Profesorado*. Madrid, España: Narcea S.A.
- Duro, M. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional: Teoría y Metodología*. Madrid, España: Dykinson S.L.
- Esain, J. (2008). *Pasado, Presente y Futuro del Liderazgo*. Madrid, España: Visión Libros.

- Esperanza, E. (2009). *Importancia del Liderazgo en el Desempeño Docente*.
Recuperado en:
(<http://liderazgodocente2010.blogspot.com/2009/09/blog-post.html>)
- Essomba, M. (2006). *Liderar escuelas intelectuales e inclusivas*. Barcelona, España: Grao
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la Historia. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Redalyc*, Vol. 13 (Núm.034), pág.344. Recuperado en: <http://redalyc.uaemex.mx/>
- Evans, J. Lindsay, W (2008). *Administración y Control de Calidad*. Distrito Federal, México: Cengage Learning editores S.A.
- Fernández, P., Salovey, P., Vera, A., Ramos, N., Extremera, N. (2001). Cultura, inteligencia emocional percibida y ajuste emocional: un estudio preliminar, en: *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*. (Núm. 4).
- Fernández, P., Ramos, N. (2002). *Corazones Inteligentes*. Barcelona, Kairós.
- Fuente mayor, D. (2008). El maestro de educación inicial como líder de la comunidad. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Redalyc*, Vol. 3 (Núm.009), pág.27. Recuperado en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/709/70930902.pdf>
- Gago, F. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria*. Barcelona, España: Solana e hijos.
- Giraldo, J., Gutiérrez, M. (2006). *Docencia: Investigación, Liderazgo e Incertidumbre*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

- Gómez, B. (2005). *Un Modelo de Evaluación para Centros Docente*. Madrid, España: Visión Libros.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Distrito Federal, México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Horn, A., Marfan, J. (2010). Relaciones entre liderazgo educativo y desempeño escolar. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Redalyc*, Vol. 9 (Núm.2), pág. 85. Recuperado en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1710/171015625005.pdf>
- Hurtado, I. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios*. Caracas, Venezuela: C.E.C, S.A.
- Kalman, B. (2010). *Ayudantes de mi comunidad*. Estados Unidos: Crabtree Publishing Company.
- Lion, C. (2009). *El docente como líder*. Recuperado en: <http://americalatinaunida.wordpress.com/2009/01/17/el-docente-como-lider/>
- Lavie, J. (2009). *El trabajo colaborativo del profesorado*. Sevilla, España: Ediciones comunicación social.
- Mañu, J. (2011). *Docentes Competentes: por una Educación de Calidad*. Madrid, España: Narcea S.A.

- Márquez, R. (2008). *Profesores muy Motivados*. Madrid, España: Narcea S.A.
- Martínez, J. (2008). *El arte de aprender y de enseñar. Manual para docentes*. Santa cruz de la sierra, Bolivia: La hoguera.
- Maureria, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE. Revistas electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en la educación*, Vol. 2 (Núm. 1), pág.3. Recuperado en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120108.pdf>
- Méndez, Z. (2005). *Aprendizaje y Cognición*. San José de Costa Rica: UNED.
- Min Educación. (2012). Pruebas Saber. Recuperado en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-channel.html>
- Monje, A. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Guía didáctica*. Colombia. Neiva: Universidad sur Colombiana.
- Montañez, G. A. (2011). *La transformación cultural de una escuela desde la perspectiva del director, los maestros y los padres*. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Muñoz, M. (2003). *Calidad de la educación y eficacia de la escuela*. Madrid, España: Fareso S.A.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, eficacia y Cambio en la Educación*, Vol. 4, (Núm. 4e). Recuperado en: http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación equipos de trabajo*. Madrid, España: ESID Editorial.

- Ortega, J. (2012) *¿Héroes de papel o de acción?: implicaciones del liderazgo instruccional de los directores en el aprovechamiento académico de los estudiantes*. Universidad del Turabo. Puerto Rico
- Pinto, V., Galdámes, S. y Rodríguez, S. (2010). Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas. *Psicoperspectivas*, 9(2), pp. 136-157. Recuperado en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=171015625007>
- Pont, B. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. México: OCDE, Publishing.
- Prieto, L (2007). *Autoeficacia del profesor universitario: eficacia percibida y práctica docente*. Madrid, España: Narcea S.A.
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo: una Nueva Forma de Dirigir*: Valencia, España: Maite Simón.
- Ruiz R, L. E. (2010). *El Líder Educativo: Características y Prácticas para Desarrollar Comunidades de Aprendizaje*. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico
- Santos, M.A. (2006). *La Escuela que Aprende*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Stake, R. (2010). *Investigación Con Estudio De Casos*. Madrid, España: Morata.
- Tojar, J. (2006). *Investigación cualitativa comprender y actuar*. Madrid, España: La muralla.
- Torres, V. (2010). *Los estilos de liderazgo del Colegio Acrópolis S.A y su influencia en el clima organizacional*, (Tesis de Maestría). De la base de datos La universidad del valle de México. (UMI No. 4497822)

Valderrama R. J. (2008), *Guía 34 Ministerio de educación Nacional Colombia*

Valdés, R.M. (2010). Proceso de categorización y triangulación bajo el enfoque cualitativo [Pdf]. Recuperado en:
http://cursos.itesm.mx/webapps/portal/frameset.jsp?tab_group_id=41&url=%2Fwebapps%2Fblackboard%2Fexecute%2Flauncher%3Ftype%3DCourse%26id%3D534803_1%26url%3D

Vargas, G. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Redalyc*, Vol. 34 (Núm. 1), pág.18. Recuperado en:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/440/44013961001.pdf>

Yapú, M. (2003). *Escuelas primarias y formación docente en tiempos de reforma educativa*. La paz, Bolivia: P.I.E.B.

Zabalza, M. (2007). *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional*. Madrid, España: Narcea S.A.

Apéndice A: Cartas de consentimiento

Yopal, Noviembre 7 de 2012

Carta de consentimiento

Por medio de la presente quiero pedirle autorización para realizar una investigación dentro de la institución educativa a su digno cargo, la cual se titula **“Participación de los profesores en el liderazgo docente de la Institución de la ciudad de Yopal, Casanare, Colombia”**. Soy estudiante de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. Este estudio lo estoy realizando como Proyecto de Grado de las asignaturas Proyecto I y Proyecto II, el cual se llevará a cabo durante finales del año 2012 y principios del 2013, se espera que en esta investigación participen los docentes de primaria de la sede central.

Si decide aceptar estaré muy agradecida, toda la información que reciba será estrictamente confidencial, se guardará y respaldará de manera que mi tutor y yo seamos las únicas personas que manejen esta información, que me está siendo otorgada gracias a su autorización, igualmente solo será utilizada con fines académicos.

Si tiene alguna duda me puede contactar por teléfono o por correo electrónico. Podrá localizarme en el teléfono 3202756132 o me puede escribir a jaquisi80@hotmail.com. En caso necesario podrá localizar a mi profesor tutor de la materia, la M.E María del Rosario Avilés Vázquez, su correo electrónico es charisavilez@hotmail.com.

Recuerde que podrá cambiar de parecer cuando usted así lo desee, aun cuando haya firmado esta carta. Muchas gracias por su atención.

Atentamente,

Lic. Jaqueline Quijano Sierra

Jaquisi80@hotmail.com. Cel. 3202756132

Apellido Paterno	Apellido Materno	(Nombre(s) Puesto Firma)
------------------	------------------	--------------------------

Perilla

Ramírez

Gregorio

Rector

Yopal, Noviembre 7 de 2012

Carta de consentimiento

Por medio de la presente quiero pedirle autorización para realizar una investigación dentro de la institución educativa a su digno cargo, la cual se titula **“Participación de los profesores en el liderazgo docente de la Institución de la ciudad de Yopal, Casanare, Colombia”**. Soy estudiante de la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. Este estudio lo estoy realizando como Proyecto de Grado de las asignaturas Proyecto I y Proyecto II, el cual se llevará a cabo durante finales del año 2012 y principios del 2013, se espera que en esta investigación participen los docentes de primaria de la sede central.

Si decide aceptar estaré muy agradecida, toda la información que reciba será estrictamente confidencial, se guardará y respaldará de manera que mi tutor y yo seamos las únicas personas que manejen esta información, que me está siendo otorgada gracias a su autorización, igualmente solo será utilizada con fines académicos.

Si tiene alguna duda me puede contactar por teléfono o por correo electrónico. Podrá localizarme en el teléfono 3202756132 o me puede escribir a jaquisi80@hotmail.com. En caso necesario podrá localizar a mi profesor tutor de la materia, la M.E María del Rosario Avilés Vázquez, su correo electrónico es charisavilez@hotmail.com.

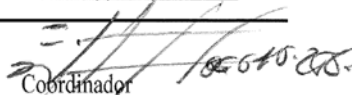
Recuerde que podrá cambiar de parecer cuando usted así lo desee, aun cuando haya firmado esta carta. Muchas gracias por su atención.

Atentamente,

Lic. Jaqueline Quijano Sierra

Jaquisi80@hotmail.com. Cel. 3202756132

*Ado. C. F. T. A. A. L.
07-11-12*


<u>Apellido Paterno</u>	<u>Apellido Materno</u>	<u>Nombre(s) Puesto Firma</u>
Lozada	Lozano	Elías  Coordinador

Apéndice B: Prueba piloto Entrevista a docentes sobre liderazgo

Transcripción prueba piloto.

Fecha: 15 Nov | 2012 Hora: 9:00 a.m

Duración: 1 hora Lugar: Sala de Informática

Entrevistador: Berqueline Quijano Sierra

Entrevistado: Docente de primaria (Sede la Vega).

Esta entrevista se realiza como método de recolección de información, para el desarrollo de una investigación acerca de liderazgo, la población muestra son los docentes de primaria de la Institución Educativa, toda la información que reciba será estrictamente confidencial, se guardará y respaldará de manera que mi tutor y yo seamos las únicas personas que manejen esta información.

Preguntas:

1. ¿Qué nivel educativo tiene y que otros estudios ha realizado?

Posgrado - 2 diplomados uno en oiga ya no me acuerdo
y el otro en etica del medio ambiente.

2. ¿Cuánto tiempo lleva en la docencia?

Llevo, nombrado o el tiempo total, ah el
tiempo total son doce añitos, jaja de ahí los conitos.

3. ¿Es nombrado o está trabajando por convenio?

uy compañerito gracias a Dios nombrado.

4. ¿En qué nivel educativo se desempeña?

en tercero, cuarto y quinto.

5. ¿Qué lo motivo para dedicarse a la docencia?

La falta de trabajo, no, no, mentira como es.
las ganas de enseñar y acabar con tanta
ignorancia que hay en esta ciudad, que de por sí es
bastante.

6. ¿Qué es el liderazgo para Usted?

Es la capacidad que tiene una persona cualquiera para tomar
las riendas de un proyecto y ejecutarlo eficientemente, así como yo

7. ¿Cómo define a una persona líder? mejor dicho eh eh eh.

(Como aquella que dirige un grupo o una actividad) o sea es el
que lidera, jaja tan bobo yo quien decir el que comanda todo.

8. ¿Cómo define a un profesor líder?

Como activo, actualizado ahah quemás con una
serie de cualidades que no tenemos otros ¡ya!

9. ¿Hay profesores, dentro de su institución, que considere son líderes? ¿Por qué?
claro que si porq' se preocupan x el bienestar de todos y lo reflejan con su trabajo y su compromiso

10. ¿Qué funciones desempeñan los profesores líderes en su institución?
Ay me mata con la pregunta a ver que funciones podríamos decir: buen docente, organizador, amigo, compañero, buen administrador tanto del tiempo y el presupuesto en general. Un excelente profesional ¡no más ya! jaja, muy poquito o que?

11. ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos?

Sí me gusta ya que ellos se preocupan por organizar y tener todo perfecto cuando se necesita, lo único que me molesta es que son muy intensos con lo del cumplimiento y acusan mucho con su reunidera que quita tiempo.

12. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los profesores en su institución? ¿Formal o informal? ¿Y cómo?

¿Por qué? Un liderazgo informal por que cada uno toma las riendas de las actividades y ejecuta de acuerdo a su conveniencia, aquí cada quien hace lo que puede o no.

13. Suele manejar su grupo de estudiantes bajo el criterio de "hagamos lo justo", o con

el de "mejor no destacarse demasiado para no tener problemas"?

jaja, la segunda es que si uno hace mucho malo y si no también entonces neutro con eso no nos corran de trabajo por que más pa donde suficiente con el que hay.

14. ¿Se considera un profesor líder? ¿Por qué?

No, no cumplo con todas las características que me dice usted tiene un líder, lastimosamente no califique para el cargo.

15. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ve con respecto al liderazgo docente?

las ventajas a ver unum, un trabajo excelente, buenas relaciones con los superiores y satisfacción personal, como desventajas el exceso de trabajo y las relaciones con los compañeros, en ocasiones

16. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes en su escuela o institución?

El aumento en sus obligaciones, usted bien sabe que todos queremos ser los mejores pero que nos toquen nuestro tiempo libre, no nos gusta. Creo yo que eso es lo que impide que los docentes ejerzan su función de líderes.

se discriminan al que trabajo mucho por sea perdon acomedidos. jaja

17. ¿Considera beneficioso que los profesores se reúnan solos para hablar sobre temas

que atañen a la institución más allá de la práctica docente?

Yo considero beneficioso la integración entre compañeros. Sea para cualquier tema, no debemos perder esa oportunidad de reunirnos e interactuar con el ánimo de solidificar.

18. ¿De qué temas tratan los profesores cuando se reúnen sin el acompañamiento de

directivos? ¿Cómo se lleva a cabo esa interacción entre colegas?

Normalmente tratamos temas referentes al comportamiento escolar de nuestros estudiantes, compartimos problemas que se nos presentan en nuestros hogares, los hijos, o simplemente vemos como solucionar la vida a los demás compañeros. ja, ja, ja y si

19. ¿A qué personas considera como líderes formales de su escuela o institución? ¿Por

qué? A la docente de informática, de artística y de español, quienes siempre ayudan a organizar y desarrollar las diferentes actividades escolares, además cuentan con el aprecio de sus compañeros.

20. ¿Estimula la dirección de la institución el surgimiento del liderazgo entre los

profesores? De qué forma.

En realidad no, así jure madre bueno es confidencial ja, ja, ja no para nada, aquí se hacen las cosas por voluntad propia, por que decir uno que lo haga x que recibe algún merito o algo Nooo. Aquí solo se reparte, no recompensa, o se trabaja o se trabaja como dijo Uribe trabajar, trabajar y

21. ¿Cómo es la comunicación y el trato con el rector de la institución? trabajar no hay que

Bueno hee, como te dijera, ja, ja, ja un poco hacer compañeros sería, no es muy dado al dialogo esta siempre

ocupado con sus cosas y la verdad no es que me quite mucho hablar con el, mejor así de lejos.

22. ¿El diálogo que llevan a cabo los profesores con los directores de la institución es

de igualdad o se percibe un ambiente de dominio?

No, aquí el que manda, manda, aunque mande mal. No hay mucha igualdad que digamos, el jefe se encarga de ordenar y nosotros de ejecutar, o no. Eso es lo que hay en este colegio una oligarquía ni la berraca.

23. ¿De qué temas tratan los profesores cuando se reúnen en las juntas o grupos donde

también asisten los directores?

Diversos temas, o sea las reuniones que sostenemos de eso me ¿pregunta? Res temas académicos, de disciplina P.E.T, manual de convivencia, jornadas de aseo, salidas pedagógicas. etc.

"bueno la otra pregunta que me fue, tengo que dar una información

Apéndice C: Registros de observación

Fecha: 3 diciembre 2012		Lugar: Sala de Profesores Primaria	
PROPOSITO DE LA OBSERVACIÓN			
La actitud que forman los docentes durante una reunión de concejo académico para finalización cuarto periodo.			
¿Cuál es el contexto?			
<ul style="list-style-type: none"> • Salón de clases • Sala de profesores X 		<ul style="list-style-type: none"> • Rectoría • Espacios de recreación 	
OTROS, ¿Cuáles?			
¿Qué clase de comportamiento se ve?			
<ul style="list-style-type: none"> • Activo • Conflicativo 		<ul style="list-style-type: none"> • Participante X Indiferente 	
OTRO, ¿Cuál?			
Objetos, recursos y tecnologías que hay en el lugar.			
<ul style="list-style-type: none"> • Computador X • Video vean X 		<ul style="list-style-type: none"> • Tablero X • Guías • 	
OTROS, ¿Cuál?			
OBSERVACION DE LOS PARTICIPANTES, DOCENTES, DIRECTORE Y ADMINISTRATIVOS			
¿Cuántas personas están, cuáles es su función?			
<ul style="list-style-type: none"> • 1 a 5 personas. • 11 a 15 personas X • Más ¿Cuántas? _____ 		<ul style="list-style-type: none"> • 6 a 10 personas • 16 a 20 personas 	
Cantidad <input checked="" type="checkbox"/> 1 coordinador <input checked="" type="checkbox"/> 3 Docentes. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Función Coordinador Docentes. _____ _____	
¿Por qué están reunidos?			
<ul style="list-style-type: none"> • Temas administrativos 		<ul style="list-style-type: none"> • Temas académicos X • Actividad de Integración 	
OTROS, ¿Cuál? _____			

Características de los participantes	
Actitud: Buena Mala Indiferente <input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cómo se organizan entre ellos?	
<ul style="list-style-type: none"> • Individualmente <input checked="" type="checkbox"/> • Grupos interadministrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Un solo grupo • OTROS; ¿Cuál? _____
¿Cuándo empieza la reunión?	
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de tiempo • A la prevista • OTRA; ¿Cuál? _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarde <input checked="" type="checkbox"/> • Muy tarde
¿Qué clase de encuentro es?	
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión <input checked="" type="checkbox"/> • Encuentro inusual • OTRO; ¿Cuál? _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta • Encuentro típico
¿Cómo y bajo que bajo qué características se lleva a cabo la interacción entre los participantes?	
<ul style="list-style-type: none"> • Cordial • Respetuosa • OTRA; ¿Cuál? _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictiva • Ordenada • Desordenada <input checked="" type="checkbox"/>
¿Hay un programa u orden definido?	
<ul style="list-style-type: none"> • Si • No <input checked="" type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué normas y reglas se guían? • Manual de convivencia <input checked="" type="checkbox"/> • P.E.I. <input checked="" type="checkbox"/> • OTRO; ¿Cuál? _____ •
Actividades informales y no planeadas: Dentro de las actividades de la reunión se habló del poco presupuesto que hay para la organización de los grupos.	
Comentarios del observador: La reunión se presentó en desorden, cada uno defendió su punto de vista, no lograron ponerse de acuerdo sino después de un buen tiempo y con la intervención del coordinador. Se notó caras de inconformismo con los resultados de la reunión.	

Apéndice D: entrevista a docentes

Fecha: _____ Hora: _____

Duración: 90 minutos Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Esta entrevista se realiza como método de recolección de información, para el desarrollo de una investigación acerca de liderazgo, toda la información que reciba será estrictamente confidencial, se guardará y respaldará de manera que mi tutor y yo seamos las únicas personas que manejen esta información.

Preguntas:

1. ¿Qué nivel educativo tiene y que otros estudios ha realizado?
2. ¿Cuánto tiempo lleva en la docencia?
3. ¿Es nombrado o está trabajando por convenio?
4. ¿En qué nivel educativo se desempeña?
5. ¿Qué lo motivo para dedicarse a la docencia?
6. ¿Qué es el liderazgo para Usted?
7. ¿Cómo define a una persona líder?
8. ¿Cómo define a un profesor líder?
9. ¿Hay profesores, dentro de su institución, que considere son líderes? ¿Por qué?
10. ¿Qué funciones desempeñan los profesores líderes en su institución?
11. ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos?
12. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los profesores en su institución? ¿Formal o informal? ¿Por qué?
13. Suele manejar su grupo de estudiantes bajo el criterio de “hagamos lo justo”, o con el de “mejor no destacarse demasiado para no tener problemas”

14. ¿Se considera un profesor líder? ¿Por qué?
15. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que ve con respecto al liderazgo docente?
16. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes en su escuela o institución?
17. ¿Considera beneficioso que los profesores se reúnan solos para hablar sobre temas que atañen a la institución más allá de la práctica docente?
18. ¿De qué temas tratan los profesores cuando se reúnen sin el acompañamiento de directivos? ¿Cómo se lleva a cabo esa interacción entre colegas?
19. ¿A qué personas considera como líderes formales de su escuela o institución? ¿Por qué?
20. ¿Estimula la dirección de la institución el surgimiento del liderazgo entre los profesores? De qué forma.
21. ¿Cómo es la comunicación y el trato con el Rector de la institución?
22. ¿El diálogo que llevan a cabo los profesores con los directores de la institución es de igualdad o se percibe un ambiente de dominio?
23. ¿De qué temas tratan los profesores cuando se reúnen en las juntas o grupos donde también asisten los directores?

Nota: Una de la docente a las que se aplicó la prueba piloto sugirió implementar este tipo de entrevista para crear los grupos de trabajo de las diferentes gestiones y de igual forma para evaluar a un docente en particular por parte de sus compañeros.

Apéndice E: Entrevista a estudiantes

Fecha: _____ Hora: _____

Duración: 45 minutos Lugar: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Esta entrevista se realiza como método de recolección de información, para el desarrollo de una investigación acerca de liderazgo, toda la información que reciba será estrictamente confidencial, se guardará y respaldará de manera que mi tutor y yo seamos las únicas personas que manejen esta información.

Preguntas:

1. ¿Qué grado se encuentra cursando?
2. ¿Cuál es el nombre de su director de grado?
3. ¿Para Usted que es ser una persona agradable?
4. ¿De los profesores que le dictan clase, cual le parece que es el más agradable y por qué?
5. ¿De los profesores que le dictan clase, cual le parece que es el más desagradable y por qué?
6. ¿Que considera que le hace falta a estos docentes para que sean parte del grupo de los profesores agradables?

7. ¿Para usted que es ser líder?
8. ¿De los profesores que laboran en la institución, cuales ve Usted que son líderes y por qué?
9. ¿Qué considera Usted que le hace falta a los otros profesores para hacer parte del grupo de los profesores líderes?
10. ¿Cuándo desarrollan actividades extra clase como izadas de bandera, salidas de campo, jornadas deportivas, etc. cuál de los docentes considera Usted es el que más se compromete con la labor?
11. ¿De los docentes de la institución cuales considera Usted que tiene dominio de sus emociones, sentimientos o carácter al tratar con su grupo de trabajo?
12. ¿Considera que sus profesores incentiva en Ustedes el trabajo en grupo?
13. ¿Su director de grado se preocupa por enfatizar su trabajo en el criterio de “hagamos lo justo”, o con el de “mejor no destacarse demasiado para no tener problemas y nos pongan más trabajo”?
14. ¿Cómo logran sus profesores que Ustedes hagan los que él desea?
15. ¿Considera que esa es la forma adecuada para que Ustedes obedezcan a una orden?
16. ¿Describa al profesor ideal para Usted, que características debe tener y por qué?

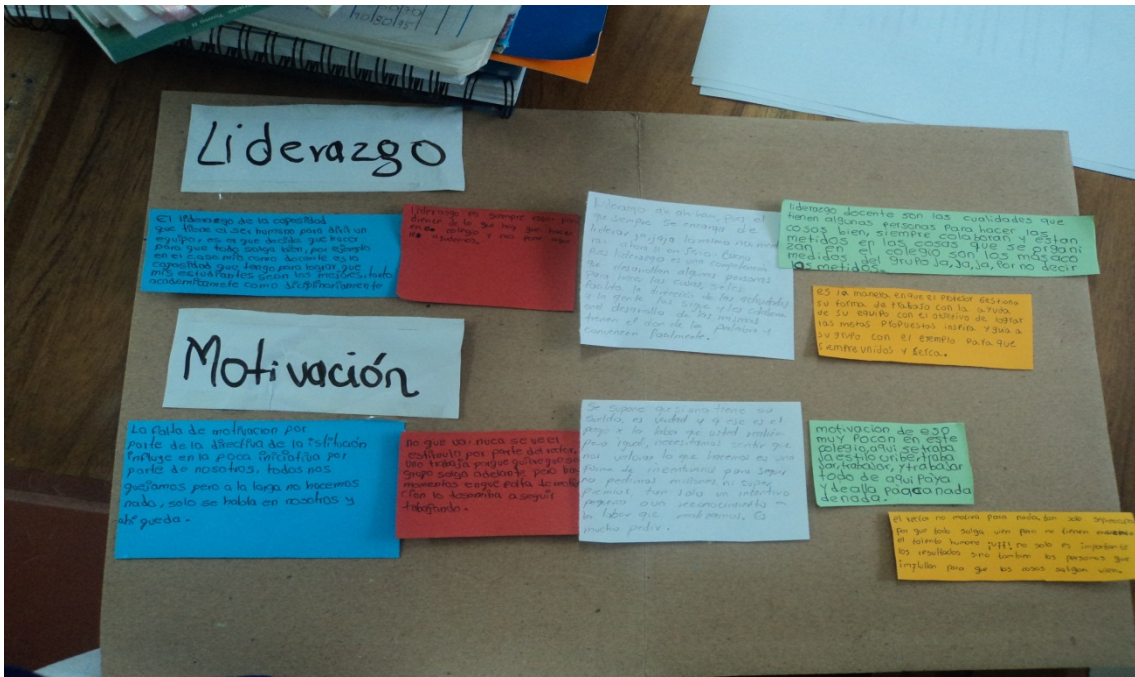
Apéndice F: Socialización de la entrevista a realizar a los docentes de primaria



Apéndice G: Registro fotográfico día del idioma y un día de clase.




Apéndice H: Transcripción de entrevistas



Apéndice I: Member Checking

FRASES O CITAS DEL DOCENTE ENTREVISTADO (D.P.2)	MEMBER CHECKING
Es mejor manejar un bajo perfil, como decía mi mamá ni mucho que quemar al santo, ni poco que no lo alumbrar.	<i>Siempre recordamos perfecto camuflaje.</i>
Son aquellas que trabajan en equipo, se preocupan por el bienestar de todos y les interesa que todos participen.	<i>Eso es mi parecer sobre el líder.</i>
La falta de motivación por parte de la directiva de la institución influye en la poca iniciativa por parte de nosotros, todos nos quejamos pero a la larga no hacemos nada, solo se habla entre nosotros y ahí queda.	<i>Nos quejamos de todo pero en realidad seguimos haciendo las cosas sin hacer nada al respecto.</i>
Me molesta cuando se reúnen a hablar del prójimo, para eso es que se encuentran a la hora de descanso uhh, no hay cosa más fastidiosa que llegue uno y se queden callados, bueno eso es lo que hacen en sus ratos libres, esas son las conversaciones tan interesantes	<i>Bien eso es algo que quiere expresar.</i>
Me gusta la forma en que lo tratan a uno son respetuosos aunque conocen del tema, tratan en lo posible de orientar para que el trabajo salga bien en general	<i>Una de las cualidades de un verdadero líder.</i>
Colaboran en las diferentes actividades que se realizan, le ayudan a los estudiantes a despejar dudas así no sean de su grado buscan posibles alternativas de solución	<i>Bien por los líderes.</i>
Ha sido complicado organizar las funciones que nos delegan al final algunos trabajan, otros no, no falta en los trabajos el que va colgado.	<i>Eso es la realidad que vemos que todo nos lo hacen sin el menor esfuerzo.</i>
Se procura ayudar, pero igual el jefe es quien tiene la última palabra	<i>Donde manda capitán no gobierna marinero.</i>
La forma de trabajar de ellos, están siempre pendientes de sus estudiantes.	<i>Bueno sería que todos pensaríamos en hacer lo mismo. Bien.</i>
La falta de motivación por parte de las directivas de la institución.	<i>Perfecto captó muy bien la idea.</i>
Los comentarios en los corredores no hay nada más fastidioso	<i>Verbo y refiero debemos aprender a ser fronteros. Bien.</i>

FRASES O CITAS DEL DOCENTE ENTREVISTADO (D.P.4)	MEMBER CHEKING
Cuando se hace uso de los avances tecnológicos que hay no podemos quedarnos en la era de piedra.	Bien, compañera me entro perfectamente.
Yo he liderado proyectos agropecuarios por cuatro años consecutivos en el colegio y en ninguno he tenido pérdidas, considero que eso va en el empeño que le ponga usted como orientador de la actividad	Así es los resultados se obtienen depende del empeño que ponga uno a las cosas.
Me gusta trabajar para que las cosas salgan bien y me gusta que mis estudiantes se destaquen en la institución, ya sabe si los estudiantes son buenos el docente igual.	O.k como lo expose anteriormente.
Me considero buen orientador, me preocupo por mis estudiantes y su bienestar. Considero como fundamental la convivencia en paz dentro de mi entorno escolar.	La convivencia en paz es necesaria para una buena relación del grupo.
De eso muy poco en este colegio, aquí se trabaja estilo Uribe, trabajar, trabajar y trabajar, todo de aquí pa' ya y de allá pa' acá nada de nada.	(H) así es no hay acompañamiento.
Es molesto ver que el grupo de trabajo se divide y que si estas con uno el otro se molesta y si estas con el otro el uno se molesta. Es incomodo, pero igual yo vengo trabajar y no tengo inconveniente con nadie así que pues trato a todos igual, ya ellos con sus discordias pendejas	Debemos educar con el ejemplo y con esas divisiones que se presentan no creo que sea lo mejor para los estudiantes
Me manejo de manera cordial tanto con mis estudiantes como con mis compañeros, soy de la política que uno es con los demás como quieren que sean con uno. No se meta con nadie y nadie lo hará con usted	Perfecto, refleja en los demás lo que quieres para ti.
Entienden a sus estudiantes y las necesidades que se presentan, buscan siempre el bienestar para su grupo de trabajo, aun por encima del mismo, se es un líder de verdad verdad.	(U) Bien por los docentes líderes O.k
Cuando como docentes no nos hemos preocupado por capacitarnos en temas de tecnología, los tableros electrónicos viene a ser un mueble más del aula de clase, seguimos en la era de la pizarra y la tiza lamentablemente	Así es, no entiendo por que la fobia de nosotros los docentes a innovar, si es lo que debemos aplicar en nuestro trabajo.

El empeño que ponga Usted como líder de un proyecto es el éxito el mismo	 Bien.
Me parece terrible cuando quienes terminan organizando las izadas de bandera son los mismos estudiantes	Considero que todos tenemos responsabilidades y por ende debemos asumirlas, no estoy de acuerdo en dejarle nuestras obligaciones a los estudiantes y aun más si no estamos ahí para
Personalmente me siento comprometido con las actividades que se realizan y busco que mi grupo de estudiantes sea el mejor	✓ Buen equipo, refleja buen docente.
Somos autónomos para escoger como orientar el proceso de enseñanza	Correcta la apreciación.
Es bueno según con quien se integre hay compañeros que trabajan sabroso	Me gusta trabajar con compañeros que trabajan, normalmente todo sale a pedir de boca.
Damos lo más que podemos de nosotros aunque no se reconozca nuestra labor	Así es, trabajamos por compromiso y satisfacción propia. Nunca vemos el apoyo para el logro de las actividades que planteamos.
Esta el grupo de los que apoyan las ideas el jefe y el de los que no comparten sus ideas	Sin palabras, tomaste muy bien la idea compañera.
Somos respetuosos de la forma de trabajar de cada uno, todos abordamos los temas desde perspectivas diferentes	Somos cabezitas diferentes y pensamos diferente, pero igual todo se respeta.
Hay necesidades en los estudiantes que ameritan de la ayuda por parte de nosotros	Somos orientadores y formadores por ende debemos apoyar y ayudar a nuestros chicos cuando lo necesitan. ¡Bey, bey!

para orientar y apoyar en la labor a realizar.