



**TECNOLOGICO DE MONTERREY**

**EGE**<sup>®</sup>

**Escuela de Graduados en Educación**

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**La distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos: El caso del Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez**

Tesis para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica

Presenta:

**Omaira Castro Castro**

Asesor tutor:

**Dra. Alicia Vistrain Juárez**

Asesor titular:

**Dr. Katryn Singh Wood**

Bogotá, Colombia

Abril, 2012

## **Agradecimiento**

A la Dra. Alicia Vistrain Juárez por ser siempre esa luz que iluminó mi caminar, por su comprensión y apoyo en los momentos difíciles que viví y por haber confiado en mí para este proyecto. A Teresa Rojas y Carlos Antonio Eliud Castellanos por el tiempo dedicado, la paciencia y contribución que hicieron posible llevar a buen término este trabajo. A la Dra. Kathryn Singh por su apoyo en este trabajo. Al Señor Rector Alfonso Guerrero Guerrero por su colaboración categórica y a todas aquellas personas que participaron de una manera cordial para el desarrollo de este trabajo.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi esposo Néstor Orlando a mis hijos Lina María Sad y Jorge Aliocha por su apoyo incondicional, por todos esos momentos que soportaron mi ausencia y por todo el amor que me brindaron. A mis padres Jorge Alfredo y Juanita que me inculcaron desde mis principios el amor por el estudio, la responsabilidad y el deseo de salir adelante en los diferentes proyectos en los que me embarco. A mis hermanos Jeannette, Adriana y Dany que con su apoyo, paciencia, comprensión y permanente entusiasmo contribuyeron a alcanzar esta meta.

# **La distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos: El caso del Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez**

## **Resumen**

El propósito del presente estudio es identificar y describir las características del liderazgo distribuido que se presenta en el Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez. Para conseguir este objetivo, se presenta un marco teórico que fundamenta la importancia de emplear el liderazgo distribuido al interior de los centros escolares con el fin de alcanzar su máxima efectividad, donde las relaciones y estructuras promuevan el surgimiento y el ejercicio del liderazgo y de la innovación en diferentes entornos. La investigación es de carácter cualitativo, utilizando el estudio de caso, permitiendo así la percepción de la realidad del contexto en el que las personas se desarrollan. Los datos registrados se lograron mediante el uso de instrumentos de investigación como la observación en campo, las entrevistas semiestructuradas tanto al señor rector y a los grupos de enfoque de coordinadores y docentes, el análisis de documentos y notas de campo. El análisis se consiguió con la interpretación de los datos mediante la triangulación de los mismos, donde se revela que en la Institución el liderazgo distribuido es ya parte de la cultura de la comunidad, lo mismo que el trabajo en grupo y colaborativo, la participación libre y espontánea con el interés de alcanzar la visión que está propuesta.

## **Palabras claves**

Liderazgo distribuido, líder, trabajo colaborativo, ceder el liderazgo, cultura.

## Índice

Agradecimiento .....	ii
Dedicatoria .....	iii
La distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos: El caso del Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez .....	iv
Resumen .....	iv
Palabras claves .....	iv
Índice .....	v
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Tablas .....	xi
Introducción .....	1
Capítulo 1 .....	5
Planteamiento del problema .....	5
Antecedentes .....	6
Reseña histórica del CDJEG.....	12
Planteamiento del problema .....	14
Misión del CDJEG.....	16
Visión del CDJEG.. .....	16
Principios Institucionales.....	17
Valores Institucionales .....	17
Creencias del CDJEG. En el CDJEG .....	17
Objetivos.....	20
Objetivo general.. .....	20

Objetivos específicos.....	20
Justificación .....	21
Limitaciones del estudio .....	22
Cierre del capítulo.....	22
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>25</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>25</b>
Necesidad de cambio en los centros educativos .....	25
¿Por qué hablar de liderazgo en educación? .....	26
El líder .....	27
Características del líder.. .....	30
Liderazgo .....	33
Definición de liderazgo.. .....	34
Características inherentes al liderazgo.: .....	36
Liderazgo efectivo. ....	37
Diferencia entre liderazgo y dirección / administración.:.....	39
Enfoques del liderazgo. ....	41
Teorías clásicas del liderazgo.. .....	42
Teoría conductual. ....	43
El liderazgo y la escuela: .....	52
Liderazgos compartidos .....	53
Liderazgo Instructivo y Educativo. ....	53
Liderazgo Compasivo.....	54
Liderazgo Resonante.. .....	55
Liderazgo transaccional.....	55
Liderazgo transformacional. ....	55
No liderazgo.. .....	57
El liderazgo distribuido.. .....	57

Cierre del capítulo.....	65
Capítulo 3 .....	68
Metodología. ....	68
Metodología.....	68
Pasos de esta investigación.....	71
Selección de la escuela. ....	71
Selección de los participantes.....	73
Instrumentos utilizados para la recolección de datos.. ....	74
Cierre de capítulo.....	82
Capítulo 4 .....	84
Análisis y discusión de resultados .....	84
Descripción del contexto del caso .....	84
Organización de datos en categorías.....	85
Presentación de resultados .....	87
Categorías de la investigación. ....	87
<i>Relación entre las preguntas de investigación y la investigación.</i> ....	108
Cierre de capítulo.....	111
Capítulo 5 .....	113
Conclusiones .....	113
Análisis de resultados .....	113
Logro del objetivos .....	118
Validación interna.....	119
Limitaciones del estudio .....	120
Nuevas líneas de investigación .....	120
Cierre del capítulo.....	121
Referencias .....	122
Apéndice A.....	133
Apéndice B.....	134
Entrevista semiestructurada para señor rector. ....	134

Entrevista semiestructurada del grupo de enfoque con coordinadores.....	135
Entrevista semiestructurada del grupo de enfoque con docentes. ....	136
Apéndice C.....	137
Apéndice D.....	138
Apéndice E.....	150
Curriculum Vitae.....	150

## Índice de Figuras

Figura 1: Atención por grupos poblacionales: estrategias de atención. Vélez C. (2008, noviembre).....	8
Figura 2: Estructura general de los estamentos relacionados con la educación en Bogotá D.C. (Datos recabados por el autor).....	10
Figura 3. Componentes del liderazgo (Fuente: Paloma, 2008; Fischer y Schratz, 1993).....	28
Figura 4. Componentes del liderazgo (Elaboración propia a partir de García et al. 2002).....	34
Figura 5. Estilos de dirección (Paloma 2008 p. 27).....	45
Figura 6. Principales teorías clásicas del liderazgo (Fuente: Elaboración propia a partir de Murillo, 2006).....	50
Figura 7. El potencial de transferencia de liderazgo (Longo, 2008, p. 86).....	62
Figura 8. Elementos preponderantes encontrados en la categoría VMPV (elaboración propia) .....	90
Figura 9. Elementos que ocasionaron la implementación del liderazgo distribuido en el CDJEG.....	92
Figura 10. Distribución del liderazgo en el CDJEG (elaboración propia) .....	93
Figura 11. Factores que afianzan el liderazgo distribuido en el CDJEG (elaboración propia) .....	95
Figura 12. Elementos relevantes encontrados en PALD (elaboración propia).....	97

Figura 13. Características que son reconocidas en los líderes de CDJEG (Elaboración propia).....	100
Figura 14. Formas de unificar criterios entre los líderes del CDJEG (Elaboración propia).....	102
Figura 15 Ventajas de distribuir el liderazgo en el CDJEG (Elaboración propia).....	104
Figura 16. Dificultades encontradas al interior del CDJEG en el momento de distribuir el liderazgo (Creación propia).....	106
Figura 17. Consecuencias de la implementación del liderazgo distribuido en el CDJEG (Elaboración propia).....	107

## Índice de Tablas

Tabla 1. Conductas y habilidades destacadas de los líderes (Elaboración propia a partir de Agüera 2004; Chamarro, 2008).....	32
Tabla 2. Evolución del término liderazgo (Elaboración propia a partir de Chamarro D, 2008).....	35
Tabla 3. Prácticas de un liderazgo efectivo (CEPPE 2009, p. 2; en base a Leithwood, et al. 2006).....	38
Tabla 4. Diferencias entre liderazgo y dirección/administración (Fuente: Chamarro D, (2008, p. 124)).....	41
Tabla 5. Comparación entre el Liderazgo Tradicional y el Liderazgo Orientado al Grupo (Bradford, .1976, citado por D´Souza, 1998, pp. 34 -35).....	42
Tabla 6. Características de las personas según la teoría X o Y de McGregor (Dalton, Hoyle, Watts, 2007 pp. 292-293).....	48
Tabla 7. Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso (Yin 1989; citado por Martínez, 2006, p. 178).....	80
Tabla 8. Cotejo de los conceptos encontrados en VMPV en los diferentes grupos de investigación (elaboración propia) .....	91

## **Introducción**

El deseo por transformar la educación de cada país, surge por la urgencia de lograr ajustarse a los cambios sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales que se van presentando en una sociedad y en el mundo actual. Donde además todo es mucho más rápido por la facilidad que se tiene para acceder a la información. Es de resaltar que la educación que se brinde es necesario que sea de calidad para lograr que sea competitiva.

Pero los cambios reales referentes a la educación se llevan a cabo al interior de cada una de las instituciones, es por eso la importancia de un apropiado direccionamiento en cada centro educativo y un adecuado liderazgo, como lo menciona Ruiz (2009, p 15) “el gerenciamiento educativo y el liderazgo son la clave del éxito en la transformación”.

Por lo tanto es necesario que dentro de cada una de las escuelas hayan personas que ejerzan el liderazgo de tal forma que establezcan, promuevan, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación. Es decir un liderazgo donde todos tengan la posibilidad de participar.

Es por esto que la distribución del liderazgo es un tema que debe importar a todos los miembros de una comunidad educativa, porque cuando hay un buen liderazgo se logra mayor desarrollo en un menor tiempo, consolidando a las instituciones para hacerlas más efectivas. Como lo sostiene Bass (citado por Maureira, 2004, p. 3) sobre las tres premisas claves de por qué el liderazgo es un indicador fundamental en la mejora

de la eficacia de los centros docentes:

Por un lado existe en la bibliografía pedagógica muchos ejemplos positivos de escuelas que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza. Por otro, gran parte de los éxitos de los que dan cuenta estos estudios se atribuyen a un liderazgo eficaz del director. Por último se pueden mejorar las expectativas del personal administrativo, profesores y alumnos adoptando un nuevo enfoque de liderazgo del director.

Es por eso que llama mucho la atención el conocer las diferentes formas en que se manifiesta el liderazgo distribuido en los centros educativos y las estrategias utilizadas por la colectividad encabezada por el rector, de una manera efectiva y auténtica.

La presente investigación fue realizada en el Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez (de ahora en adelante CDJEG), de la ciudad de Bogotá D. C. ubicado en la localidad cuarta de la misma, con el propósito de dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles son las características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG? Para desarrollar y coordinar la investigación se hizo necesario establecer que el estudio fuese de naturaleza cualitativa y una metodología de caso de estudio, de manera que a través de la recolección y análisis de datos, se lograra una perspectiva detallada sobre estrategias utilizadas al interior de esta institución ante la puesta en práctica del liderazgo distribuido.

El trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos de la siguiente forma:

*Capítulo 1. Planteamiento del problema:* Se expone los antecedentes que llevaron a detectar el planteamiento del problema referente al liderazgo distribuido, luego se hace una descripción del CDJEG abordando los objetivos de este trabajo de investigación

propuestos tanto general como específicos, del mismo modo la justificación y las limitaciones que presenta la investigación. Es decir se realiza el planteamiento del problema, el cual consta de seis aspectos fundamentales, como los enlista Hernández, Fernández y Batista (2006) y los cuales son: objetivos de investigación, preguntas de investigación, justificación de la investigación, viabilidad de la investigación, evaluación de las deficiencias o limitaciones del estudio y definición inicial del ambiente o contexto.

*Capítulo 2. Marco teórico:* Se presenta de manera clara los antecedentes sobre el liderazgo distribuido presentado por diferentes autores, con la finalidad de justificar y entender las manifestaciones del mismo al interior del CDJEG.

*Capítulo 3. Metodología:* Se muestra de manera clara y concreta lo que se hizo durante el estudio en cuanto a los participantes, instrumentos utilizados, los procedimientos que se siguieron y por último se da la pauta de las estrategias que se utilizaron para llevar a cabo el análisis.

*Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados:* Se muestra de manera ordenada y objetiva el análisis de los datos más relevantes que se obtuvieron durante la investigación realizada. Después de haber llevado a cabo la aplicación de los diferentes instrumentos propuestos: entrevistas semiestructuradas en los diferentes grupos de enfoque, observación de documentos, observaciones de campo que se eligieron para obtener la información necesaria que condujera a dar respuesta a la pregunta que motivo esta investigación y que se presentó en el primer capítulo.

*Capítulo 5. Conclusiones:* Se hizo un resumen de manera puntual de los principales hallazgos de la investigación sobre las características del liderazgo

distribuido en el CDJEG, dando respuesta a las preguntas que se estipularon al inicio de la investigación, presentando nuevas ideas para viables líneas de investigación como sus posibles limitaciones.

A continuación se expone el primer capítulo, se presenta: las preguntas de investigación que motivaron a esta investigación, una descripción del CDJEG, el planteamiento de objetivos, la justificación del estudio y las limitaciones que presenta.

# Capítulo 1

## Planteamiento del problema

En este capítulo se pretende iniciar con un vistazo a las políticas educativas implementadas en los últimos dos gobiernos de los colombianos, el de Álvaro Uribe Vélez, 2002 - 2010 quien pretendió mejorar la calidad de la educación con la implementación de tres políticas y el de Juan Manuel Santos Calderón, 2010 – a la fecha, quien además de seguir con los lineamientos planteados por su antecesor , plantea definir y exigir altos estándares en el desempeño e incrementar la participación de la educación técnica y tecnológica, dentro de la oferta post secundaria a través del Ministerio de Educación Nacional (MEN).

Posteriormente se presenta la Secretaria de Educación del Distrital Capital (SED) como el ente gubernamental que se desprende de MEN convirtiéndose en una entidad rectora de la educación: preescolar, básica (primaria y secundaria hasta noveno) y media (grados décimo y once) en Bogotá. De acuerdo con el Decreto 330 de 2008, mediante el cual se reforma la entidad en cuanto los objetivos, la estructura, y las funciones de la Secretaría de Educación del Distrito, y se dictan otras disposiciones

A continuación se redacta una pequeña reseña histórica y se presenta la definición de su visión, misión, principios institucionales, valores institucionales y creencias del CDJEG ubicado en la localidad cuarta de Bogotá D.C., que es donde se llevó a cabo el trabajo de investigación con el fin de plantear con sustento la pregunta de investigación que se pretende responder, e identificando con claridad los objetivos y las limitaciones

de esta labor.

## **Antecedentes**

En Colombia, el Ministerio de Educación Nacional (en adelante se notará como MEN), es el encargado de garantizar, organizar y supervisar la prestación del servicio educativo, además de administrar y distribuir los recursos económicos, físicos y del personal docente.

En los últimos años MEN viene muy interesado en mejorar la calidad de la educación por las exigencias globalizantes que han surgido en los últimos años y porque la educación en Colombia en un análisis del PISA (Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes) muestra que los alumnos y alumnas colombianos obtuvieron calificaciones más bajas en lectura, matemáticas y ciencias que la mayoría de los 57 países que participaron en esta evaluación PISA del 2006 y por debajo de la media de los países de América Latina y el Caribe (ALC). (Unidad de gestión del sector de desarrollo humano Oficina Regional de América Latina y del Caribe, 2008, pp. 14). A continuación se presentan las políticas que se han ido implementando para alcanzar esta meta.

Desde el gobierno anterior (Álvaro Uribe, 2002-2010), se ha venido implementando una serie de medidas en el marco de la revolución educativa en Colombia, con el propósito de mejorar la calidad de la educación de los colombianos a partir de las políticas de calidad, las políticas de cobertura y las políticas de inclusión que se han implementado, como lo afirma la Ministra de Educación de este gobierno,

Cecilia María Vélez White (2008):

- ✓ *Las políticas de calidad.* Con las cuales se pretende que todos los estudiantes, independiente de su procedencia, situación social, económica y cultural, cuenten con oportunidades para adquirir: conocimientos, desarrollar las competencias y valores necesarios para vivir, convivir, ser productivos y seguir aprendiendo a lo largo de la vida. Por esta razón, el MEN ha venido implementando planes de mejoramiento en varios aspectos como: proyectos etnoeducativos, planes de apoyo, formación de docentes, proyectos de fortalecimiento de competencias básicas y ciudadanas e implementación de modelos flexibles de educación, de acuerdo a los requerimientos de la población.
- ✓ *Las políticas de cobertura.* Con estas políticas el MEN pretende garantizar el acceso universal a una educación básica pertinente a través de estrategias incluyentes diseñadas para garantizar el ingreso y la permanencia de los grupos en mayor situación de vulnerabilidad. Entre estas estrategias se encuentran: la organización de la oferta educativa, la organización del sistema de matrícula, implementación de modelos flexibles y pertinentes para el acceso al sistema educativo, apoyos complementarios para fomentar la permanencia en el sistema educativo; ampliación, mejoramiento y dotación de infraestructura educativa.
- ✓ *La política de inclusión.* Donde se establecen mecanismos para hacer efectivo el derecho a la educación, la participación e igualdad de oportunidades para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos.

Las estrategias de atención que el MEN ha implementado en el gobierno de Álvaro Uribe, se puede ver reflejada en figura 1 elaborado por la Dra. María Cecilia Vélez White, Ministra de Educación Nacional de Colombia (gobierno, 2002-2010), en donde se advierte con claridad los pasos establecidos para alcanzar la calidad en la educación de este país: lo primero es llevar a cabo una caracterización de la población colombiana con el propósito de identificar las necesidades fundamentales por cubrir, es así que: se estableció la prioridad de conseguir una mayor cobertura, se tuvo que organizar y ampliar la oferta educativa de una manera pertinente cobijando todos los grupos de la sociedad incluidos: la población afectada por la violencia, población étnica, población joven y adulta iletrada y poblaciones con necesidades educativas especiales; para luego centrarse en la calidad de la educación donde se identifica la necesidad fortaleciendo la gestión escolar.

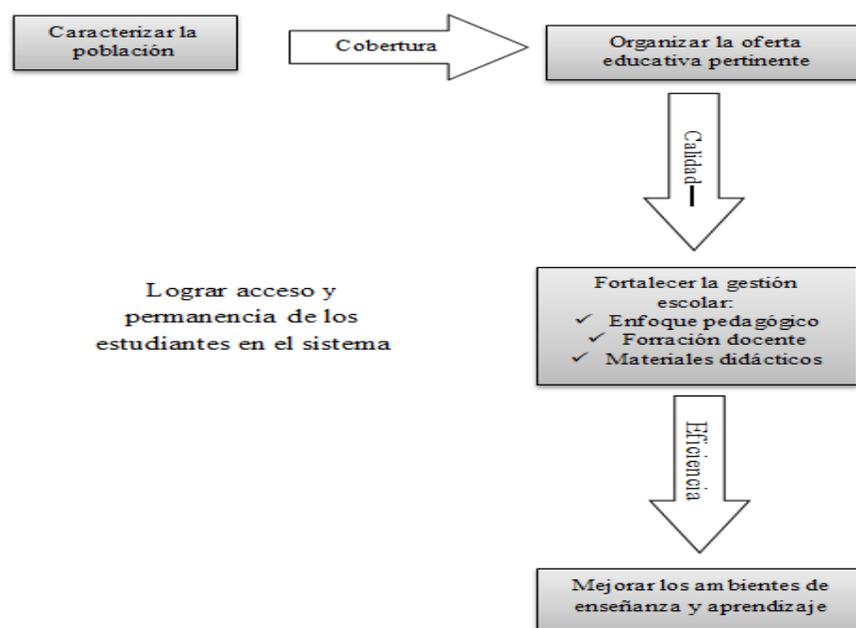


Figura 1: Atención por grupos poblacionales: estrategias de atención. Vélez C. (2008, noviembre).

Es decir:

Para alcanzar la meta de universalizar el acceso a la educación y brindar una educación de calidad, sólo será posible en la medida en que se asegure un sistema coherente y estable y un liderazgo gerencial que conozca el sector; evalúe resultados; conserve y potencie fortalezas e indique y corrija de manera rápida los vacíos y responsabilidades (Altablero, diciembre 2003, enero 2004).

El presidente actual, Juan Manuel Santos en su columna del 12 de abril del 2010 en el periódico El Tiempo, considera que es necesario seguir avanzando en educación, mejorar la calidad y los estándares de formación al mismo tiempo incrementar la participación de la educación técnica y tecnológica dentro de la oferta post secundaria.

Para lograr mejorar la calidad plantea: definir y exigir altos estándares en el desempeño de docentes, estudiantes y de gestión de los establecimientos educativos; mantener la evaluación tanto de estudiantes, como a profesores y exigir una detallada rendición de cuentas en las pruebas SABER e ICFES, que hacen parte del trabajo desarrollado por el MEN y el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), (La prueba SABER se ha venido aplicando desde el 2003 a los estudiantes tanto de primaria como secundaria y la prueba ICFES se aplica a los estudiantes de grado 11 o ciclo 6 que aspiran ingresar a la universidad a cursar estudios de pregrado); se promoverá el bilingüismo; se ampliará la conectividad y el uso de nuevas tecnologías informáticas.

Todo esto se ha ido reflejando en las políticas asumidas y direccionadas a partir del MEN, en cabeza de la Ministra de Educación, Dra. María Fernanda Campo, quien se expresa sobre la necesidad de mejorar la educación en Colombia cuando enfatizó sobre “la necesidad de crear alianza nacional para, *convertir la calidad educativa en una meta,*

*no del Gobierno sino de país*, y llamó a que los padres de familia, los estudiantes, los docentes, los directivos y los mandatarios regionales y nacionales se comprometan desde sus roles, a mejorar la calidad de la educación siguiendo los principios de transparencia y buen gobierno” (Campo, 2011, septiembre). Por lo tanto:

Hoy el director tiene más responsabilidades del día a día y de estrategia y se le considera un factor clave para el éxito. Su objetivo debe centrarse en una gestión profesional basado en el liderazgo, que lleve a la institución educativa a alcanzar estándares de alto nivel en todas las áreas de trabajo del colegio (Lebrecht, 2007, p. 1).

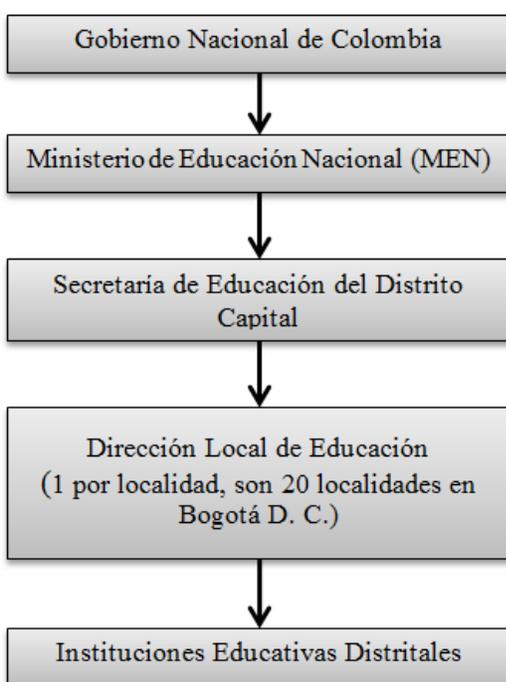


Figura 2: Estructura general de los estamentos relacionados con la educación en Bogotá D.C. (Datos recabados por el autor)

La ciudad de Bogotá D.C. está dividida en 20 localidades. En cada una ellas se encuentra una Dirección Local de Educación (antes llamada CADEL). Entre sus propósitos está: mantener y mejorar los canales y medios de información, con el Nivel Central de la Secretaría de Educación Distrital (en adelante SED), la localidad y las

instituciones educativas a que a ella pertenecen; apoyar y asesorar autoridades de la SED en la identificación, formulación y ejecución de programas y/o proyectos educativos de la localidad; consolidar y organizar las necesidades del personal docente y administrativo de cada una de las localidades. Es así como todos los colegios distritales acatan y cumplen los lineamientos que se proponen desde el MEN y la SED. En la figura 2 se muestra como está estructurada la educación en Colombia.

Las estrategias mencionadas anteriormente se han llevado a cabo por la necesidad de ajustar la educación colombiana a los cambios de globalización que como lo menciona García (2007 p. 19) “El fenómeno de la globalización no solo homogeniza e integra a las culturas. También genera procesos de estratificación, segregación y exclusión” creando la necesidad de subir los estándares. Es así que el actual Alcalde Mayor de Bogotá el Dr. Gustavo Francisco Petro Urrego considera que la desigualdad social se mide en la educación y propone en el Plan de Desarrollo “Bogotá Humana” busque eliminar la segregación educativa, siendo este uno de los puntos más cruciales.

Además resalta la importancia que tiene los directores de centros escolares para cumplir con este objetivo. Es por eso que los directivos deben asumir un papel de liderazgo frente a sus acciones como menciona Manes (2008, p. 17) sobre lo que denomina gerenciamiento institucional educativo, el cual se define como:

Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural.

Donde el director es reconocido por la comunidad educativa como esa persona que

lidera las diferentes acciones para la consecución de los objetivos, teniendo a un grupo de personas de apoyo como son: coordinadores, docentes, administrativos que le colaboran para tal fin, logrando distribuir actividades y responsabilidades para alcanzar esas metas institucionales propuestas. Esa distribución es la que permite conseguir desarrollar efectivamente sus funciones y promueve una investigación sobre liderazgo distribuido.

Además como lo menciona Maurreira (2004, p. 4) “la importancia del liderazgo de la dirección del Centro como una de las principales características presente tanto en los centros eficaces, como también de aquellos que promueven la innovación y la mejora escolar”

Esta investigación se llevó a cabo al interior del CDJEG por lo que a continuación se presentan algunos de los elementos que identifican a la Institución en sí misma y en la comunidad:

**Reseña histórica del CDJEG.** Esta reseña fue construida a partir de datos recopilados de las conversaciones llevadas a cabo con algunos docentes puesto que no hay un escrito oficial de la misma en el momento que se lleva a cabo esta investigación.

El CDJEG lleva su nombre en honor al educador, médico botánico y abogado cundinamarqués, quien dedicó su vida a la formación de niños, niñas y adolescentes de los sectores populares de Bogotá. Murió en el año 1983 en un accidente de tránsito. La entonces secretaria de Educación de Bogotá Fanny Díaz de Adán decidió dar su nombre a la institución como reconocimiento póstumo a la labor de éste gran maestro y fundador

de varios colegios distritales, investigador de la educación, promotor de la pedagogía activa y de la enseñanza personalizada. Como persona, fue justo, leal, honesto y adornado con grandes principios morales.

El CDJEG fue creado el 25 de Febrero de 1983 según acuerdo No. 011 con el nombre de Colegio Distrital “Juan Evangelista Gómez” jornada de la tarde. La jornada de la mañana se crea mediante acuerdo No. 011 del 25 de Febrero de 1983 con el nombre de “Escuela Distrital Timaná”, tomando este nombre de una comunidad indígena del antiguo Tolima Grande. Inicia labores de básica primaria con 25 cursos.

A su vez, la jornada nocturna comenzó a funcionar el 20 de enero de 1989, abriendo cupos para los grados sextos y séptimos, organizados en veinticinco cursos. La jornada nocturna recibió el nombre de Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez Jornada Nocturna. Cada jornada funcionaba de manera independiente, compartiendo únicamente la planta física.

En 1993 fue creado el bachillerato para la jornada de la mañana con el ciclo de Educación Básica Secundaria (hoy en día, grados 6º, 7º 8º y 9º). Funcionó independientemente de la primaria y de la jornada de la tarde con el nombre de Colegio Evangelista Gómez Jornada mañana.

Ya en 1996 dando cumplimiento a lo dispuesto en la ley 115 de 1994 se unifica la sección primaria y la secundaria integrado una sola institución: y así, desaparece la Escuela Distrital Timaná y adquiere el nombre de Centro Educativo Distrital Juan Evangelista Gómez, Jornada Mañana por acuerdo 002 del 2 de Febrero de 1996.

En 1998 mediante resolución 7529 del 20 de noviembre, se aprueba el funcionamiento de los niveles de educación básica y media académica en la jornada nocturna.

En el año 2002 las tres jornadas se integran formando una sola institución, bajo una sola dirección, con el nombre de Institución Educativa Distrital Juan Evangelista Gómez. La mañana abre el nivel de educación media en el año 2003 y la tarde el preescolar y la básica primaria.

En el año 2004, las dos jornadas diurnas funcionan con preescolar, básica primaria, básica secundaria y media. Es de anotar que la sección de preescolar trabaja en la jornada de la mañana desde sus inicios.

A partir del año 2009 el Nombre de “Institución Educativa Distrital Juan Evangelista Gómez” cambia de nuevo a “Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez”, siendo este el nombre hasta el momento.

### **Planteamiento del problema**

El CDJEG siendo esta una institución pública, perteneciente a la red de colegios públicos de Bogotá D.C, ofrece en la jornada mañana y tarde los servicios para niños en los ciclos cero transición, ciclo uno donde se cursan los grados 1° y 2°; y en el ciclo dos se cursan los grados 3°, 4°; en el ciclo tres se cursan los grados 5°, 6° y 7°; en el ciclo cuatro se cursan los grados 8° y 9° y por último en el ciclo cinco se cursan los grados 10° y 11°.

En la jornada de la noche se trabaja con una población de jóvenes – adultos y con ciclos lectivos especiales integrados (CLEI) según el artículo 21 del decreto 3011 por el que se determina que en el ciclo uno se cursan los grados 1°, 2° y 3°; en el ciclo dos se cursan los grados 4° y 5°; en el ciclo tres se cursan los grados 6° y 7°; en el ciclo cuatro se cursan los grados 8° y 9°; en el ciclo cinco se cursa el grado 10° y por último en el ciclo seis se cursa el grado 11° (varia con respecto a la jornada).

Vale la pena resaltar que se ha venido trabajando hacia la consecución de lineamientos generales unificados para las tres jornadas (mañana, tarde y noche), puesto que antes eran como islas independientes en un mismo lugar, necesarios para lograr la unidad y la fuerza necesaria para un cambio efectivo y duradero. Esto conlleva a una forma de trabajo que necesariamente deben tener “unas pautas de actuación que orienten en dicha tarea y sirvan como proceso de reflexión y análisis previo” (Trujillo, López, y Lorenzo, 2009).

En este colegio se ha logrado desarrollar un liderazgo distribuido, gracias a la participación y el deseo de cambio de toda la comunidad educativa, especialmente de los docentes y directivos, para sacar adelante los proyectos que consideran adecuados hacia la consecución de mejores resultados de los estudiantes, que es la razón de ser de la institución. Como dicen Trujillo, López y Lorenzo (2009 p 38).

Los procesos de innovación educativa han de pretender en última instancia la mejora de los rendimientos de los estudiantes. Así, la organización educativa justifica su organización y por ende los procesos de innovación para conseguir mejores resultados cualitativos y cuantitativos que repercutan siempre a su alumnado.

Para presentar un planteamiento del problema con mayor consistencia, se considera necesario primero exponer la descripción de la misión, la visión, los principios y valores institucionales y las creencias de este.

**Misión del CDJEG.** Es una institución educativa distrital de carácter público que, segura del poder de la educación en el desarrollo humano, forma estudiantes con sólidos principios éticos y morales que les permiten convertirse en agentes de cambio en el grupo social de referencia.

Los y las estudiantes evidencian habilidades, saberes y competencias laborales en las áreas de énfasis académico que les ayudan a insertarse en el mercado laboral y continuar sus estudios profesionales (I.E.D. Colegio Juan Evangelista Gómez. 2011, p. 17).

**Visión del CDJEG.** En el año 2015, el Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez será identificado por la excelencia en la formación de bachilleres académicos con énfasis en educación artística y gestión contable sistematizada, fortalecido por los convenios con otras instituciones de carácter técnico y de educación superior.

Líder en la institución y manejo de tecnologías de la información y la comunicación y reconocidos por la calidad humana de los miembros de la comunidad comprometidos con el crecimiento personal y el desarrollo académico y laboral (I.E.D. Colegio Juan Evangelista Gómez. 2011, p. 17).

## **Principios Institucionales**

- ✓ Equidad: como la expresión del derecho de todos a una educación de calidad
- ✓ Autonomía: como la calidad de asumir las normas que le permiten su desarrollo personal y su vida en comunidad
- ✓ Libertad: como el elemento imprescindible en el desarrollo de la persona como tal
- ✓ Alteridad: como el reconocimiento del otro en cuanto otro, en derecho y deberes.
- ✓ Corresponsabilidad: como participe activo en la formación propia y en la de pares y subordinados (I.E.D. Colegio Juan Evangelista Gómez. 2011, p. 17).

## **Valores Institucionales**

- ✓ El trabajo: como la posibilidad de transformación de la realidad
- ✓ La disciplina: como el orden necesario en la consecución de objetivos.
- ✓ El respeto: como el reconocimiento del derecho del otro.
- ✓ La identidad: como respuesta a la necesidad de sentirse miembro de un grupo.
- ✓ La verdad: como expresión de la posibilidad de conocer.
- ✓ La trascendencia: como la posibilidad de proyectarse y permanecer en el tiempo (I.E.D. Colegio Juan Evangelista Gómez. 2011, p. 17).

## **Creencias del CDJEG. En el CDJEG se cree en:**

- ✓ Que los primeros responsables de la formación de los niños, niñas y jóvenes son

los padres, el colegio complementa esta misión

- ✓Que el trabajo en equipo y la gestión institucional es la manera más eficaz de general cambios culturales reales, a través del reconocimiento y propuestas de nuevos paradigmas.
- ✓Que una adecuada formación ética y moral permite el desarrollo de un proyecto de vida integrado respetuoso de las diferencias y auténtico en la toma de decisiones.
- ✓Que la investigación, la innovación y la creación son los instrumentos más pertinentes para reconocer y responder a la realidad de manera eficiente y productiva.
- ✓Que el arte es el mejor medio de expresión de la persona de sus valores y sueños, de su percepción del mundo y de la realidad histórica y social.
- ✓Que se deben fortalecer los principios democráticos como medio para una mejor participación social.
- ✓Que el conocimiento y apropiación de su identidad cultural desde todos los aspectos, crea ciudadanos comprometidos y respetuosos con su país (I.E.D. Colegio Juan Evangelista Gómez. 2011, p. 18).

Es así que los resultados tanto académicos como convivenciales que se han venido obteniendo en el CDJEG, han sido logrados gracias a un trabajo colaborativo donde se han aprovechado las potencialidades de cada individuo y el deseo del cambio para mejorar día a día. También se tiene como un hecho al interior de la Institución y como lo afirma lebrecht (2007, p. 1) “una visión y valores claros ayudan a que el liderazgo sea

distribuido y a tomar decisiones en el Colegio. Si todos conocen los valores del colegio, así como la dirección hacia donde van, las decisiones se pueden tomar de acuerdo con ese contexto, lo que permite repartir el liderazgo.

Es decir, en todo colegio se debe trabajar de manera conjunta para alcanzar los objetivos deseados. Para esto es necesario que el director escolar motive el trabajo en equipo y promueva la distribución de actividades y responsabilidades entre la comunidad educativa aprovechando las potencialidades de sus integrantes como lo menciona Manes (2008, p.16) “El verdadero líder directivo es el que promueve el trabajo en equipo, con honestidad, visión compartida, haciendo uso de una comunicación fluida”

La comunidad educativa del CDJEG se ha venido apropiando de una manera paulatina y natural de la necesidad de cambio, con el propósito de alcanzar la calidad y el éxito de los procesos educativos y así mejorar las condiciones sociales de su entorno.

Como lo menciona Murillo:

Si se quiere cambiar las escuelas y con ello mejorar la educación, se necesitan contar con personas que ejerzan un liderazgo pero desde el interior, que inicien, impulsen, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio (Murillo, 2006, p 2)

Por tal razón cada día el Rector y los demás miembros de la comunidad educativa se apropian más de las situaciones que se presentan al interior de la Institución distribuyendo así las acciones que llevan a la obtención de soluciones efectivas. Como lo menciona Longo (2008, p 87) “El liderazgo distribuido no trata de delegar funciones o

responsabilidades, sino que se trata de la iniciativa que tiene las personas involucradas en la institución para emprender e innovar, logrando con ello las metas propuestas”.

Buscando soluciones a sus realidades y la consecución de sus metas

Por todo lo anterior, es aquí donde surgen las siguientes preguntas de investigación ¿El liderazgo distribuido que se ha venido implementando en el CDJEG contribuye a alcanzar la visión, planteada por la CDJEG?, ¿Cómo es la forma de distribuir el liderazgo en el CDJEG? ¿Cómo se logra que esta distribución de liderazgo contribuya a consolidar una unidad entre las jornadas (mañana, tarde y noche) y sus participantes?, ¿Cómo el liderazgo distribuido ha contribuido o no a la eficacia de la institución?, El liderazgo distribuido que se ha venido implementando, ha aportado para alcanzar los logros presentados y sobresalir en la localidad cuarta? Todas estas preguntas están direccionadas a identificar y describir cuáles son características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG

### **Objetivos.**

**Objetivo general.** Identificar y describir cuáles son características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG.

### **Objetivos específicos.**

- ✓ Identificar las características que tienen los líderes al interior de la Institución.
- ✓ Determinar la postura de la comunidad educativa frente a la distribución del liderazgo.

- ✓ Identificar las características y procesos que se establecen al interior del Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez para lograr un liderazgo distribuido efectivo.
- ✓ Establecer los elementos del liderazgo distribuido que ayudan a la consecución de la visión y misión de la Institución.

## **Justificación**

Se puede determinar que sí se habla de la necesidad de cambio para lograr una educación de calidad, y el Gobierno Nacional, a través del MEN, ha implementado nuevas políticas, entonces se debe considerar un sistema afín que logre estos objetivos. Teniendo en cuenta la importancia del liderazgo en el eficaz gerenciamiento de las instituciones, en donde sus “objetivos deben centrarse en una gestión profesional, basado en el liderazgo, que lleve a la institución educativa a alcanzar estándares de alto nivel”. (Lebrecht, 2007, septiembre - noviembre). Es por esta razón que este estudio pretende arrojar datos para identificar y describir cuáles son características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG que aporten a la consecución de la excelencia en centros educativos.

Por tal motivo, el director de una institución educativa debe ser más “un líder que un gestor” (Murillo, 2006 p. 21), con el deseo de alcanzar las metas propuestas, con acciones como la de promover la participación de todos los integrantes de la comunidad, lo cual es fundamental para ejercer el liderazgo distribuido en el centro educativo.

Con esta investigación se pretende que se reflexione sobre la forma en que se está distribuyendo el liderazgo dentro de los centros educativos, que a su vez permitirá

vislumbrar acciones a seguir por futuros líderes para ejecutar su labor con mayor eficacia con el propósito de alcanzar altos estándares de calidad. Además se espera que sirva como referente a nuevas investigaciones en el área de liderazgo distribuido efectivo en centros educativos oficiales.

### **Limitaciones del estudio**

Se prevee que se puedan presentar las siguientes limitaciones durante la investigación:

- ✓ Dificultad en obtener los documentos para su observación y análisis.
- ✓ Por tener una población tan heterogénea, especialmente entre las jornadas diurnas con respecto a la jornada nocturna, se pueden presentar situaciones especiales, y cuyas estrategias de manejo pueden funcionar en una u otra jornada, pero no en las dos.
- ✓ Podría suceder que los miembros de la comunidad no quieran o no puedan, participar en forma activa y/o permanente.

Para disminuir el impacto de estas dificultades se solicitarán los documentos con antelación a las personas que correspondan, a la vez que en los grupos de enfoque se le solicitará colaboración a docentes y coordinadores de diferentes jornadas, para discernir sobre posibles diferencias que se hallen.

### **Cierre del capítulo**

El CDJEG es un buen ejemplo de superación a través del trabajo colaborativo que

se ha venido implementando, como forma de trabajo en la comunidad educativa y por ende surge la distribución del liderazgo en todas y cada una de sus dependencias o áreas, porque así se valen de las potencialidades de sus miembros. Y como sucede por lo general en la Institución, el “que delega, lo hace desde la posición de quien sabe lo que quiere y a dando va, confía en el otro y traslada la capacidad para decidir en un campo determinado, cuyos márgenes conoce y que, en realidad controla” (Longo, 2008, p. 86).

Es viable llevar a cabo el trabajo de investigación en el CDJEG porque se evidencia el trabajo colaborativo por parte de: los directivos, administrativos, docentes, alumnos, padres de familia y/o acudientes, a partir de una distribución de liderazgo encabezada por el señor rector como líder, donde promueve la participación de toda la comunidad educativa, para así alcanzar las metas propuestas, convirtiéndose esta forma de liderazgo como lo menciona Longo (2008, p. 86) “se convierte en diversas constelaciones de liderazgos múltiples que las conforman los grupos sociales y las organizaciones de una institución y su variedad radica en la toma de decisiones descentralizadas, así como la aceptación de diversos tipos de liderazgo”.

Además este trabajo se facilita al interior de la institución porque la mayoría, si no toda, la comunidad educativa tiene claro tanto la visión como la misión por lo que cabe señalar, como lo afirma Lebrecht (2007, p. 1) “si todos conocen los valores del colegio, así como la dirección, hacia donde van, las decisiones se pueden tomar de acuerdo con ese contexto, lo que permite repartir el liderazgo”.

Es de gran importancia que no sólo se identifique las características del CDJEG sino que también es necesario revisar la literatura existente sobre liderazgo y específicamente sobre el liderazgo distribuido. Es por eso que en el siguiente capítulo, Marco Teórico, se presentan de manera sencilla y clara con el propósito de ayudar a dar respuesta a nuestra pregunta de investigación.

## Capítulo 2

### Marco teórico

En este capítulo se pretende hacer un seguimiento sobre la importancia de la distribución del liderazgo en los centros educativos a partir de la revisión de literatura existente sobre el mismo, para determinar cómo los estudios del liderazgo logran llegar a la noción de liderazgo distribuido, proponiendo la necesidad de cambio en los centros escolares. Es decir se hará una contextualización sobre el líder, las teorías clásicas del liderazgo, la noción del liderazgo compartido y por último, identificar las fortalezas del liderazgo distribuido y la importancia para lograr los cambios pertinentes que permita alcanzar la eficacia y los estándares de calidad deseados de la institución..

#### Necesidad de cambio en los centros educativos

El mundo actual está cambiando a pasos agigantados, especialmente por los avances que han tenido las TICs y las políticas de globalización que se han adoptado en el mundo actual. Al mismo tiempo la educación se ha visto afectada también por estos cambios como lo afirma García *et al*, (2002, p. 287) cuando asegura que: “La educación está en proceso continuo de cambio a causa del proceso de evolución y cambio social, emerge como necesidad de la promoción del cambio continuo latente, no estridente, el cambio día a día”.

Además con la incorporación de los modelos de calidad, provenientes del mundo empresarial, donde se refuerza la expectativa en “el factor de liderazgo de la dirección como uno de los componentes de vital importancia para alcanzar impacto a nivel de la

organización” (Garay y Uribe, 2006, p. 16). Por lo que la educación no puede ni debe quedar por fuera de los estándares de calidad. Por tal motivo la calidad es una de las metas más usuales que la organización educativa en general desea alcanzar.

El cambio en la educación se ve afectado también por las limitaciones que se encuentra en ella misma, en algunos casos por la gestión burocrática de los centros escolares, siendo menos efectivas para el mundo actual. En su lugar “se están demandando organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a grupos sociales complejos (Bolívar, 2000).

Por lo que se requieren cambios que den respuesta a la problemática de la educación en cada uno de los centros educativos, haciéndose necesario “la formación de directivos que busquen cada vez más un modelo de liderazgo basado en la participación y motivación de los implicados en los actos de decisión y en la gestión cotidiana de la escuela” (Withaker, 1998, p.17), es decir el cambio es un proceso de aprendizaje que conlleva a potencializar el talento humano de toda la comunidad educativa.

### **¿Por qué hablar de liderazgo en educación?**

A partir de los cambios ocurridos en los últimos años económicos, sociales, culturales, políticos, ambientales y de comunicación de una manera acelerada, surge la necesidad que la escuela se ajuste a ellos, de ahí la importancia del gerenciamiento al interior de los centros educativos, es decir Para lograr alcanzar la calidad que se aspira conseguir en la educación, es necesario, como lo afirma Sánchez, Tapia, Becerra (2006, p. 30):

El sistema educativo requiere directivos, profesores y alumnos involucrados con todas las capacidades y valores. Ello implica el desarrollo de capacidades y competencias de liderazgo, así como la generación de ambientes propicios para una sana convivencia de todos de todos los integrantes del sistema educacional; un ambiente democrático y participativo donde la visión que guie la gestión escolar sea ampliamente compartida.

En definitiva la educación necesita de cambios en donde el director debe asumir el papel de líder de manera dinámica, que motive y contribuya al mejoramiento del medio en que se desenvuelve de una manera eficaz, para que en un mañana sea un aporte a la transformación positiva de un país

### **El líder**

Se puede encontrar distintas definiciones para el líder que se apoyan en enfoques diferentes, como lo manifiesta Palomo, (2008, p. 22)

El líder como un individuo que desempeña dicha ocupación (rol), el líder como un foco para la conducta de los miembros de un grupo, es la persona que ocupa dicha posición en una elección sociométrica, el líder como el miembro que ejerce influencia sobre otros, el líder es una persona que tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo, el líder como miembro que practica conductas de liderazgo entre otros.

Igualmente se tiene que tener en cuenta que cuando un director o rector de institución educativa acepta su cargo, parecería que se hace acreedor instantáneamente del papel de líder, o al menos así se ha venido concibiendo culturalmente. Esto no significa necesariamente que este director tiene los atributos o no para cumplir con esta función, no sólo de dirigir, sino de liderar. Por lo que se habla entonces que el director debería, en el estado idóneo, actuar con inteligencia, ya que además de estar al frente de una institución, está al frente de la comunidad que lo rodea, incluidos padres, tutores y estudiantes.

Es de gran importancia determinar la influencia del líder porque de esto depende los éxitos o fracasos que se van a obtener, lo mismo que el entorno en el que se desenvuelve, es decir, “las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales de aquí y ahora (Palomo, 2008, p. 23) En donde según Fischer y Schratz (1993) para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo tres componentes: *la individualidad del líder*, con sus propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencias; *las peculiaridades de los seguidores* con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.; *el contexto de la situación actual”*,

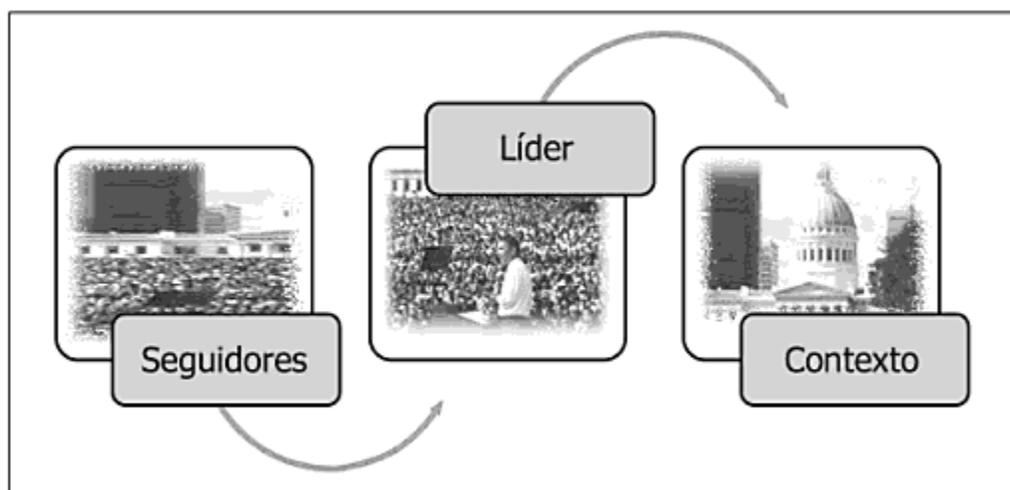


Figura 3. Componentes del liderazgo (Fischer y Schratz, 1993 citado por Fuente: Paloma, 2008 p 23).

En las instituciones educativas el rector no sólo debe gestionar sino convertirse en líder de gestión tanto pedagógico, administrativo y social alcanzando las metas propuestas. Además tiene que ayudar a educar favoreciendo el crecimiento profesional y personal de las personas que lo rodean. En donde se confirma cuando Cantón y Arias (2008, p. 233) afirma que el director, tanto en su perfil profesional como técnico,

experto tanto en organización, como en su rol de líder institucional, es un factor determinante de la calidad educativa.

Pero entonces ¿cuáles son las características que el rector como líder debe tener? Contreras (1984), citado por García, et al. (2002, p. 285) dice que la persona que ejerce liderazgo "... casi siempre tiene una visión clara de los problemas y oportunidades presentes y ayuda a los demás a captarlos; simboliza los ideales del grupo, ya que por su lealtad y dedicación, se gana la confianza de sus miembros"

En las décadas de los 30 y 40 se comenzó a indagar sobre si el líder nacía con todas las características innatas de un líder, o si al contrario se hacía al transcurrir de su quehacer. Por lo que surge la Teoría de los Rasgos (Murillo, 2006). Pero hoy en día otros opinan que ni nacen ni se hacen, consideran que el líder nace pero también se hace. Es decir en algunas oportunidades, se observan personas que no son líderes innatos o líderes que se hicieron, sino que son líderes por estar inmiscuidos en ciertos tipos de ambiente; como hay otras personas que se proponen lograr el liderazgo por los roles que tienen que asumir y la influencia que ejercen ante un grupo determinado para alcanzar los logros deseados.

El líder por sí sólo no es, es decir, si el líder no tiene seguidores no existe. En conclusión el líder como tal, aparece en el momento que logra interrelacionarse con los demás. "Consiguiendo que cada miembro del grupo aporte lo mejor de sí mismo para conseguir la meta visionario que propone y no necesariamente es el jefe" Tayals (sf, p. 2).

Además de preguntarse ¿el líder nace o se hace en el transcurrir de su quehacer?, toca centrarse en considerar ¿qué hace que un líder sea realmente efectivo en su ejercicio? Es por eso de gran importancia el tipo de rol que el dirigente asuma, porque es él el que crea las condiciones institucionales que promuevan la eficacia de la organización. Además es él quien coordina el trabajo en equipo de sus colaboradores logrando potencializar sus cualidades a partir de la planeación que plantee. Como lo expone Manes (2008, p 56) “El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez, éstos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades”.

En definitiva el buen líder debe aprovechar las potencialidades de sus seguidores, a partir de una planeación adecuadas de las metas por conseguir, sin olvidar hacerle el debido seguimiento, controlando los procesos para obtener una mayor calidad en los resultados. Al hacerlo afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y los estimula ante los obstáculos, siendo por tanto un líder que proporciona soluciones.

**Características del líder.** El comportamiento del líder depende del contexto donde se mueve, es decir, el líder y el medio en que se desenvuelve siempre estarán estrechamente relacionados, donde uno depende del otro en la medida que ambos se necesitan para lograr el cometido. En ocasiones el trabajo de un líder con su comunidad es tan estrecho y duradero, por el deseo de alcanzar el objetivo, que adquieren características comunes.

Hay quienes se han dedicado a identificar las características de lo que hace que un líder sea eficaz, “el líder eficaz tiene la capacidad de reconocer una situación que no sea clara, ni una causa sencilla; tiene el poder de convocar a la gente para encontrar soluciones y llevar a un mejor mañana a los integrantes de su comunidad, siendo realmente querido” (Senge 2005, p 4).

Es Likert en 1961, quien considera que son cinco los comportamientos que define la conducta efectiva de un líder, y estas son:

- ✓ Fomenta relaciones positivas.
- ✓ Mantiene un sentido de lealtad al grupo.
- ✓ Consigue altos estándares de rendimiento.
- ✓ Transmite entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales.
- ✓ Tiene conocimientos técnicos para coordinar y planificar.

Por otro lado, Kotter en 1989, considera que el líder efectivo presenta las siguientes características según la fuerza interna que impulsa a una persona a alcanzar su objetivo:

- ✓ Conocimientos institucionales y del sector.
- ✓ Relaciones institucionales.
- ✓ Reputación e historial.
- ✓ Potencial y habilidades.
- ✓ Valores personales.
- ✓ Motivación.

Hay otros analistas que consideran que la eficacia del liderazgo depende de la conducta y habilidades del líder, como se muestra en la siguiente tabla. Es de notar que a pesar que los autores presentan los atributos con nombres diferentes todos manejan los mismos lineamientos que son: el entorno, el manejo de las relaciones humanas, la forma de administración de los bienes, la forma de resolución de conflictos.

Tabla 1.  
*Conductas y habilidades destacadas de los líderes (Elaboración propia a partir de Agüera 2004; Chamarro, 2008).*

AUTORES	ATRIBUTOS	OBSERVACION
Fernández Arias Galicia y Víctor Heredia (1999)	Aspectos generales	Conocimiento detallado del campo de acción de la organización y la actividad económica donde está inmersa; comprensión del papel de las diferentes funciones dentro de la organización y sus interrelaciones.
	Trabajo en equipo	Compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto personal como del funcionamiento del organismo.
	Relación interpersonal	Sensibilidad a los puntos de visión de problemas de los demás; orientación hacia los clientes.
	Comunicación	Comprensión verbal fluida y clara, tanto individual, como con los grupos; redacción clara y enfoque hacia las necesidades del receptor.
	Énfasis en la misión	Enfoque a largo plazo, aspectos globales de las situaciones relativas al futuro de la organización, perseverancia para dirigirse hacia la misión, a pesar de los obstáculos.
	Motivación a los colaboradores o asociados	Fijación de objetivos ambiciosos, pero realistas, para sí mismo y para los demás; aprendizaje de sus propios errores y de los demás; reconocimientos de los logros de los demás.
	Compromiso con la calidad y la competitividad	Orientación de las acciones para lograr la mejora continua, puesta en marcha de las acciones con honestidad e integridad.
	Desarrollo de los asociados o colaboradores	Búsqueda constante de del desarrollo personal y profesional tanto de sí mismo como de los demás.
Agüera R (2004)	Solución de los problemas	Recolección de hechos e información para tomar mejores decisiones, generación de innovaciones para los problemas. Celeridad en las soluciones.
	Aspectos técnicos	Entendimiento de los costos, los ingresos, los mercados, el valor agregado etc., de la organización; actualización constante en su campo de trabajo.
	Habilidad técnica	Se refiere a la competencia y conocimiento de una persona en el manejo de cualquier tipo de proceso o técnica.
	Habilidad humana	Capacidad que tiene una persona para trabajar con otros en forma eficaz generando trabajo en equipo.

	Habilidad de conceptualización	Hace referencia a la capacidad de pensar analíticamente en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones complejas.
	Habilidades para anticipar escenarios futuros	Se refiere a la agudeza que posee una persona para hacer lecturas oportunas y profundas de los procesos que se suceden en el entorno de la organización y con base a esta general una visión de futuro al grupo.
Petrides & Furnham (Cf Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002)	Conciencia de uno mismos	Conciencia emocional de uno mismo. Valoración adecuada de sí mismo. Autoconfianza en uno mismo.
	Competencia de autogestión	Autocontrol. Transparencia. Adaptabilidad. Logro. Iniciativa. Optimismo.
	Conciencia social	Empatía. Conciencia organizativa. Servicio.
	Gestión de las relaciones	Inspiración. Influencia. Desarrollo personal de los demás. Catalizar el cambio. Gestión de los conflictos. Trabajo en equipo y colaboración.

Así, la verdadera eficiencia de un líder está en los objetivos alcanzados al mismo tiempo que logra que sus seguidores se sientan cómodos y satisfechos con la meta lograda es decir “La eficacia de un líder está en la capacidad para hacer la actividad significativa a los demás, dar a otros un sentido de comprensión de lo que están haciendo y sobre todo, articularlo de modo que puedan comunicar sobre el significado de la conducta (González, 2006, p. 5).

## **Liderazgo**

El liderazgo es un proceso natural que se da en los grupos, es legítimo y no se debiera imponer, pero cuando se impone (administrativamente hablando) a la persona en el cargo de rector o director, depende de él ejercer el liderazgo y la forma de hacerlo de acuerdo a sus competencias. “El liderazgo está relacionado con ejercer en una

persona o en un grupo las funciones de dirección, dominio o influencia en beneficio del desarrollo humano, se ha conceptualizado como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización” Delgadillo (2011, enero)

En toda empresa, y por ende no se excluyen las instituciones educativas, siempre hay tres componentes que están en permanente relación, uno no se puede desligar de la otra manteniendo una dinámica permanente y estas son: *los individuos*, desde el punto de sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que traen consigo al grupo; *la tarea por realizar* y, *la situación que se va a resolver*. Como se muestra en la siguiente figura

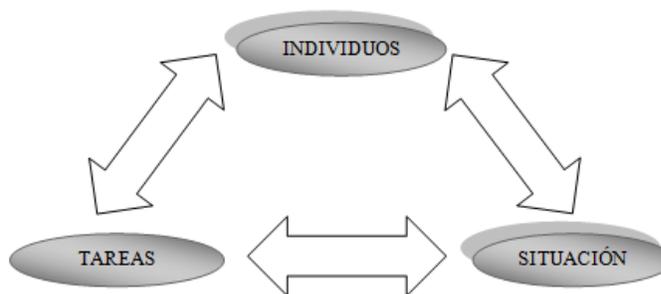


Figura 4. Componentes del liderazgo (Elaboración propia a partir de García et al. 2002).

**Definición de liderazgo.** Cuando se habla de liderazgo se debe pensar en la forma como esa persona llamada líder, en el caso de la escuela llamada director por lo general, tiene la capacidad de manejar un grupo que le sigue, lleva a cabo sus acciones para la consecución de las metas propuestas. Es decir como lo menciona González (2006, p. 4) “El liderazgo reside en ciertas posiciones formales, particularmente en la del director del centro escolar”.

En la tabla 2 se presenta un compendio de las diferentes definiciones relevantes sobre el liderazgo a través de las décadas. Los resultados del estudio adelantado por Rost (1991) sobre la definición dada al liderazgo por teóricos e investigadores entre 1900 – 1989 permite obtener una visión de la importancia, proyección y evolución conceptual de este término (Chamarro, 2008).

Tabla 2

*Evolución del término liderazgo (Elaboración propia a partir de Chamarro, 2008)*

<b>AÑOS</b>	<b>EL LIDERAZGO</b>
<b>1900 - 1929</b>	Se definió a partir de las características de control y poder centralizado.
<b>Década de los 30</b>	Como la interacción entre los rasgos específicos de una persona y de otros muchos. Se destaca también el proceso de estimulación mutua y la habilidad para influir (Borgodus 1934; Pigas 1935; Tead 1935).
<b>Década de los 40</b>	Se considera como el resultado de las habilidades de persuadir de manera directa, la fuerza principal es que estimula, motiva y coordina la organización en la consecución de los objetivos.
<b>Década de los 50</b>	Es visto como una relación en la que se desarrollan metas compartidas, la solución de problemas y la aceptación de la actualidad plena ejercida por el líder, el aporte más importante la influencia de las teorías democráticas en la definición de liderazgo (Halping y Winter, 1952; Gibb, 1954; Shartle, 1956; Hemphill y Coons, 1957; Hamphill, 1958; Bellow, 1959).
<b>Década de los 60</b>	Como una conducta que influye sobre las personas para compartir metas, unidireccional (Bavela, 1960; Fiedler, 1967).
<b>Década de los 70</b>	Es la iniciación y el mantenimiento de los grupos o las organizaciones. Jacobs 1970 desarrolla la teoría en la que insiste que el liderazgo debía distinguirse del concepto de autoridad. Burns 1978 con la teoría del liderazgo transaccional motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. Termina la década con cambio en las corrientes de liderazgo conductista y psicológico.
<b>Década de los 80</b>	Los estudios volvieron a orientarse hacia la cuestión de buscar rasgos de personalidad asociados a esta función. Aparecieron nuevos estudios encaminados a averiguar si existía algún tipo de relaciones entre las cualidades de las personas y la función de liderazgo. La mayoría de estos estudios llegaron a la conclusión de que la cuestión del liderazgo era un tema complejo, con importantes lagunas teóricas, pero que es clave para el éxito de las organizaciones (López Camps, 2009).

Después de una serie de comparaciones Chamarro (2008, p 109) llega a la siguiente consideración “... el liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados”

**Características inherentes al liderazgo.** Según Chamarro (2008, pp.109 - 121), se destacan las siguientes características inherentes al liderazgo:

✓ ***El liderazgo como proceso.*** Donde el proceso es considerado como “el desarrollo continuo de eventos intencionales, conducentes a obtener los propósitos acordados por los miembros de la organización” (Chamarro 2008, p. 109), en el liderazgo de las instituciones no surgen al azar, son producto de una planeación en la que los miembros comunidad educativa tienen participación, por lo que los resultados son responsabilidad de todos

✓ ***La relación se basa en la influencia recíproca.*** Al interior de toda organización está implícita una relación de poder que se pueden manifestar de seis formas diferentes (Bush, 2003): poder posicional que es la autoridad legítimamente otorgada al director/a; la autoridad de experto en donde la experiencia y el conocimiento se constituyen en los factores legítimos del poder; poder personal, se fundamenta en las características personales del individuo; control mediante premios, representa un medio de control sobre quienes valoran los premios; poder coercitivo, se apoya en el temor de los otros a la sanción, en la habilidad de forzar, interferir, o sancionar; control de recursos en donde el capital financiero, equipos, personal entre otros se convierte en una fuente de control.

✓ ***Los líderes y colaboradores son las personas involucradas en la relación.*** En el proceso de liderazgo las relaciones que se establecen son multidireccionales lo cual sugiere una relación de igualdad entre los miembros. Por lo que los roles no son fijos, en un momento dado el líder puede ser colaborador y el colaborador,

líder, además exige un alto grado de flexibilidad y amplitud de criterio donde implica una responsabilidad compartida y una redistribución de poder

✓ **Los líderes y colaboradores desarrollan propósitos previamente**

**consensuados.** Es necesario que haya un consenso donde involucre a todos los miembros de la institución, donde surjan propósitos que se caracterizan por ser deliberados, intencionales, sustantivos y transformadores por ende las transformaciones que el liderazgo opera en la organización tiene gran repercusión en la cultura y en los resultados que de ella se esperan.

✓ ***El liderazgo posibilita la construcción y transformación de la visión.*** En el proceso de liderazgo la visión debe ser un producto de un proceso deliberado y consensuados entre líderes y colaboradores.

✓ ***El liderazgo posibilita la construcción y transformación de la cultura.*** El liderazgo tiene la finalidad de construir, transformar y mantener la cultura. Para la transformación cultural se requiere que el líder posea unas características especiales que le faciliten su realización para Schein (1988, p. 312) son: percepción y visión, motivación y habilidad para intervenir en el proceso cultural, fuerza emocional, capacidad para cambiar las presunciones culturales, implantación del compromiso y participación y agudeza.

**Liderazgo efectivo.** En la tabla 3 se muestra las prácticas que se propone llevar a cabo en el liderazgo para que este sea efectivo donde se presentan las categorías de: establecer direcciones que determinen: la visión, objetivos y altas expectativas; rediseñar la organización en cuanto: construir una cultura colaborativa, estructurar una

organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad, conectar a la escuela con su entorno y sus oportunidades; gestionar la instrucción en que se tiene en cuenta factores como: dotación de personal, proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación y coevaluación), monitoreos (de las prácticas docentes y de los aprendizajes) y evitar distracciones del personal.

Tabla 3

*Prácticas de un liderazgo efectivo (CEPPE 2009, p. 2; en base a Leithwood, et al. 2006)*

Categorías	Prácticas	Definición
<b>Establecer direcciones.</b> Suministrar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo personal y los incentive a perseguir sus propias metas.	Visión (construcción de una visión compartida)	Identificar nuevas oportunidades para la organización, desarrollando, articulando e inspirando a los demás con dicha visión de futuro. Esto implica establecer valores centrales y alinear el trabajo personal y a los alumnos con ellos, de manera que la visión propuesta pueda ser alcanzada.
	Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)	Construir acuerdos sobre las metas inmediatas, de manera de poder ir acercándose hacia la realización de la visión.
	Altas expectativas	Demostrar altas expectativas sobre la excelencia, calidad y desempeño del cumplimiento de las metas propuestas
<b>Rediseñar la organización.</b> Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.	Construir una cultura colaborativa	Convocar a la actividad colaborativa productiva cultivando el respeto y confianza mutua entre aquellos involucrados en la colaboración, siendo confiables los líderes mismos; determinar de manera compartida los procesos y resultados de los grupos; promover la voluntad de compromiso entre colaboradores, fomentando una comunicación abierta y fluida entre ellos y proveer los recursos adecuados para apoyar el trabajo colaborativo
	Estructurar una organización que facilite el trabajo	Ordenar estructuras que son complementarias. Entre las prácticas asociadas a ello, se incluyen la creación de tiempos comunes de planificación para profesores, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, la distribución del liderazgo en tareas específicas y un mayor involucramiento de los profesores en la toma de decisiones.
	Crear una relación productiva con la familia y comunidad	Cambiar la mirada exclusivamente al interior del establecimiento por una que asigne un rol significativo a los apoderados y que se vincule con la comunidad.
	Conectar a la escuela con su	Desarrollar contactos que sean una fuente de información y apoyo para el establecimiento, y

	entorno (y sus oportunidades)	mantenerlos mediante la interacción periódica (visitas, llamadas telefónicas, correspondencia y asistencia a eventos sociales).
<b>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.</b> Gestión de prácticas asociadas a la aula de clases y supervisión de lo que ocurre en la salón de de clases	Dotación de personal	Encontrar profesores con el interés y la capacidad para profundizar ("llevar más allá") los esfuerzos del colegio.
	Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)	Considera el supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el curriculum, así como también, proveer los recursos para éste último, para la enseñanza y para la actividad contable.
	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)	Monitoreo y evaluación, principalmente del progreso de los alumnos.
	Evitar distracción del personal de lo que no es el centro de su trabajo	Se busca contrarrestar la tendencia que se genera por la naturaleza de los colegios y por las expectativas de padres, medios, grupos de interés y el gobierno, de llevar al staff a realizar actividades que son incompatibles con las metas propuestas.

**Diferencia entre liderazgo y dirección / administración.** En la mayoría de los casos se asume que el rector por tener ese cargo es ya un líder y desarrolla sus funciones como tal, así lo ratifica García et al (2002, p 285) cuando expresa que:

“existe la idea de que el rector de una institución educativa debe ser un administrador de profesión, exigiendo un liderazgo real dentro del equipo de trabajo, sin desestimar la idea de ofrecer a los demás integrantes del grupo la oportunidad de llegar a ejercerlo, teniendo en cuenta que uno de los principios del liderazgo es que sea democrático”

El liderazgo que no se puede confundir con la administración. El papel distintivo del liderazgo es la búsqueda del “saber por qué” a diferencia del “saber cómo” lo mismo que la relación del liderazgo con la autoridad informal. Es decir que, los directores de las instituciones deben ejercer un liderazgo eficaz con un alto grado de participación en donde todos aporten para mejorar sus propias necesidades.

Las funciones del director en ocasiones se ven interconectadas con los desempeños del líder y viceversa en donde

En una dirección fuerte que tiene de a la rigurosidad, si no existe liderazgo se corre el riesgo de la burocratización, a medida que pasa el tiempo se pierde la originalidad de criterio y se tiende a ejercer controles excesivos. Del mismo modo un liderazgo fuerte tiende a ser voluble por lo que se requiere de la dirección que controle las cosas mediante mecanismos adaptados a la realidad (Kotter, 1990, p 27).

Todo director debe tener en cuenta ciertos componentes que encuentra en todas y cada una de las organizaciones en donde se desempeña, es así que puede establecerse que los elementos claves de la dirección según Rubiño, (2007) son: Liderazgo, Motivación, Comunicación además si la planeación estratégica está basada en el análisis del entorno y la alineación organizacional teniendo en cuenta las competencias, valores y principios, que como líder debe poseer y practicar, los directores lograrán el desarrollo de las metas propuestas con mayor facilidad.

Es por esos que a la par de cumplir con sus responsabilidades dentro de la gestión institucional, el directivo debe pasar a una administración integral en donde genere ambientes de estudio propicios para el aprendizaje, motive al docente a mejorar su desempeño mientras mantiene la disciplina y colabore para la creación, modificación y seguimiento de los programas de estudio. Es decir “tanto la gestión como el liderazgo de la dirección, son variables de procesos fundamentales que contribuyen significativamente al logro de los objetivos de la organización” (Maureira, 2004, p. 6). En la siguiente tabla Chamarro hace un comparativo entre el liderazgo y la dirección/administración de los factores considerados relevantes en la gestión, como se puede observar en la tabla siguiente.

Tabla 4

*Diferencias entre liderazgo y dirección/administración (Fuente: Chamarro, 2008, p. 124)*

LIDERAZGO	DIRECCIÓN /ADMINISTRACION
Es realizado por líderes y colaboradores.	Es adelantado por gestores y subordinados.
Es influir, orientar en una dirección curso, acción u opinión.	Significa producir, cumplir, asumir, responsabilidades, dirigir.
Las actividades están orientadas a la eficacia.	Las actividades están orientadas a la eficiencia.
Opera sobre recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones.	La acción está recae sobre los recursos físicos de la organización: capital, habilidades humanas, materias primas y tecnología.
La relación es de influencia.	La relación es de autoridad.
Implica un propósito conjunto y común de llevar a la práctica cambios reales en la organización.	Implica la coordinación de la gente y los recursos para desarrollar las actividades de la organización.
Opera desde cualquier posición.	Requiere una posición desde la que opera.
Es episódico.	Es permanente.
Confronta los dilemas y convierte los dilemas imposibles en nuevas oportunidades.	Resuelve problemas.
Es más una orientación futura.	La orientación es presente.
Contribuye a crear nuevas realidades.	Tiende a garantizar el funcionamiento en una realidad dada.

**Enfoques del liderazgo.** Hay dos enfoques opuestos de liderazgo. D´Souza (1998, pp. 34-37) considera que los líderes, aplican diferentes estilos de abordar y tratar las situaciones. No se le puede señalar un estilo determinado como si fuera el único camino, es por eso que se toma dos modos de abordar la toma de decisiones: el tradicional y el orientado a grupos.

El liderazgo tradicional presenta algunas diferencias con respecto al liderazgo orientado a grupo, la siguiente tabla muestra éstas discrepancias con respecto a: responsabilidad por la eficacia del grupo, control sobre la decisión final, importancia por la decisión de poder como fuente de influencia del líder, el líder observa al grupo, funciones orientadas a la tarea, funciones de mantenimiento del grupo, procesos e interacciones socioemocionales, expresión de las necesidades y sentimientos de los miembros.

Tabla 5

*Comparación entre el Liderazgo Tradicional y el Liderazgo Orientado al Grupo (Bradford, .1976 citado por D'Souza, 1998 pp. 34 -35).*

<b>BASE PARA LA COMPARACIÓN</b>	<b>TRADICIONAL</b>	<b>ORIENTADA AL GRUPO</b>
Responsabilidad por la eficacia del grupo	El líder es el responsable	Responsabilidad Compartida por el grupo
Control sobre la decisión final	Control realizado por el líder	Control asumido por el grupo
Importancia por la decisión de poder como fuente de influencia del líder	Cuidadosamente enfatizada y conservada	Desenfatizada
El líder observa al grupo	Como conjunto de individuos	Como entidad de interacción colectiva
Funciones orientadas a la tarea	Realizadas sólo por el líder	Compartidas por el grupo
Funciones de mantenimiento del grupo	No realizadas sistemáticamente	Enfatizadas y compartidas por el grupo
Procesos e interacciones socioemocionales	Casi siempre ignorados por el grupo	Observadas de cerca por el líder
Expresión de las necesidades y sentimientos de los miembros	Desalentada por el líder, énfasis en los análisis de los objetivos	Alentada por el líder y tratadas en sus reuniones de grupo

**Teorías clásicas del liderazgo.** El primer impulso de la investigación sobre liderazgo, no centrado en la educación, hay que fecharlo en torno a las décadas de 1930 y 1940 (Murillo, 2006, p. 11). Aparece la teoría de los rasgos, porque se consideraba que se podía identificar fácilmente a un líder eficaz, a partir de sus rasgos o características físicas.

**Teoría de los rasgos.** Fue el primer acercamiento al estudio del liderazgo basándose en el hecho que todos los líderes tienen unas tipologías comunes (rasgos) que le permitía desempeñar este rol y eran características innatas, por lo que consideraban que el líder nacía más no se hacía. En consecuencia, el liderazgo, se estudia como un factor de la personalidad donde todos los individuos que tuvieran estos rasgos característicos se desempeñaban como líderes.

En ese momento los estudios arrojaron los rasgos que consideraban eran propios

de los líderes y fueron los siguientes:” ambición y energía, afán por dirigir, honradez e integridad, inteligencia, conocimiento del trabajo, autoconfianza, flexibilidad y autocontrol” (Noguera, Pitarch y Esparcia, 2009, p 174).

Nunca se pudo realmente encontrar los rasgos que identificaran totalmente al líder y su tipo de liderazgo, asimismo se debe considerar que esta teoría se desarrolló en la década de los 30, donde aún no se había podido desarrollar las técnicas de medición de la personalidad.

**Teoría conductual.** Después de pasar por toda la teoría de los rasgos y no encontrar una fundamentación lo bastante fuerte, los investigadores se interesaron en las conductas, considerando éstas como las responsables de la eficacia del liderazgo. Es así que se comienza a hacer hincapié en la importancia del trabajo y en los objetivos del mismo, es como surgen estudios como el de la Universidad de Ohio, el estudio de Michigan, el de malla gerencial de Brake y Mouton. la aproximación humanista de McGregor

*Estudio de la Universidad de Ohio:* Desde el grupo de investigación de la universidad de Ohio se definen dos dimensiones como lo afirma Noguera et. al. (2009, p. 174):

✓ *Estructura inicial:* que se centra en las características del trabajo directivo (estructuras), lo que implica: las características, funciones, actividades y responsabilidades que asumen los directivos y como asumen su tiempo, es decir el grado en que el líder define y estructura su rol y los de los subordinados, con el propósito de lograr su meta

✓ *La consideración*: se centra en las conductas del directivo eficaz

(consideración), hace referencia en que el líder construye relaciones laborales distinguiéndose por la confianza recíproca, respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos.

Es en este momento, la primera vez en la historia que hacen diferencia entre el líder centrado en la tarea y líder centrado en la persona. Pero cualquiera de las dos opciones tomadas independientemente de la otra los llevaría a la no obtención de las metas propuestas. Es por eso que en este momento “los investigadores predijeron que el liderazgo eficaz es el que combinan ambas dimensiones” (Noguera et. al, 2009, p 175).

A partir de este hecho los autores proponen cuatro estilos de dirección que según Paloma (2008 p.27) son:

✓ El líder con alta consideración: consigue mayor nivel de satisfacción, menor absentismo y un número menor de quejas.

✓ Las correlaciones entre la estructura y la eficacia del grupo: son positivas, aunque muestran variabilidad.

✓ Las relaciones entre consideraciones y efectividad del liderazgo: varían en función de las características de los sujetos.

✓ Los líderes con alto nivel de consideración y en estructura: son los que consiguen tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como alta satisfacción de los mismos.



Figura 5. Estilos de dirección (Paloma 2008 p. 27).

*Estudio de Michigan:* en el estudio de la Universidad de Michigan establecieron dos dimensiones fundamentales al hablar de liderazgo: 1) líderes centrados en las personas, son las que resaltan la importancia de las relaciones personales y tiene un profundo interés en las necesidades del subalterno. Son líderes que aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales. 2) líderes centrados en la producción: son los que enfatizan los aspectos técnicos del trabajo ya que el principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo (Paloma, 2008)

*Malla gerencial de Blake y Mouton (1964):* Blake y Moutton en su modelo bidimensional establecen que existen características universales en las organizaciones siendo estas: 1) existencia de un objetivo o meta; 2) están formadas por personas y todas tienen una jerarquía definida. A partir de estas premisas tiene dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz: 1) el interés por las personas y, 2) el interés por la producción.

Los cinco estilos de dirección que se derivan de la combinación de las dos dimensiones: el interés por las personas y el interés por la producción siendo estas

según Palomo (2008, p. 29):

- ✓ *Estilo Laissez – Faire*: El directivo con este estilo dominante, muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados, el grupo maneja el mínimo de esfuerzo, los resultados son de baja productividad, creatividad y calidad indiferentes un nivel de conflictos bajo y un ambiente relajado.
- ✓ *Estilo club social*: el director muestra una fuerte preocupación por las personas al mismo tiempo que se preocupa por los resultados, en el grupo existe una atmósfera de trabajo cómodo y agradable. Se da una gran importancia a actividades de tipo social y a las buenas maneras. Cuando se trabaja con este estilo los resultados son baja productividad, calidad indiferente, nivel bajo de conflictos y un clima laboral relajado.
- ✓ *Estilo de tarea*: suele conceder una gran importancia a los resultados, mientras que la preocupación por las personas es escasa. Las condiciones de trabajo están rígidamente estructuradas, los resultados son de alta productividad a costa de la calidad, alto nivel de conflictos, hostilidad y resentimiento en los empleados al considerar al líder como alguien que controla y es autoritario.
- ✓ *Estilo de mediocridad*: El director trata de conseguir los resultados adecuados equilibrando la necesidad de realizar el trabajo con el de mantener un nivel de moral satisfactorio entre los miembros. Siendo el resultado una calidad moderada, desempeño aceptable basado en el status quo, baja creatividad y baja originalidad y un equipo de trabajo que se deja llevar.
- ✓ *Estilo de compromiso en toda regla*: el directivo muestra al mismo tiempo un elevado nivel de preocupación por las personas y los resultados. En estos grupos

las personas hacen más trabajo y de mejor calidad, ya que se ha llegado al compromiso que produce el sentimiento de interdependencia necesario en un equipo, al mismo tiempo que se ha logrado llegar a una meta en común. Predominan las relaciones de confianza y respeto entre los miembros.

*Aproximación humanista de McGregor:* En su obra clásica de 1960, “The Human Side of Enterprise”, Douglas McGregor propuso que el líder trata a los seguidores a partir de las suposiciones referentes a los motivos de ellos. La concepción tradicional (*teoría X*) ofrece una visión bastante pesimista de las actitudes y motivaciones de los trabajadores, es en esta teoría que los líderes que la siguen consideran que al subalterno se debe controlar, dirigirlos y amenazarlos para obligarlos a trabajar, es decir, propone un estilo estricto y autoritario. Por el contrario sería las suposiciones (*Teoría Y*) adopta una perspectiva más optimista porque los líderes partidarios tienden menos directivos y más abiertos a las necesidades de los subordinados, utilizando por eso un enfoque democrático y participativo. McGregor consideraba que la situación ideal consistía en integrar las necesidades de los empleados y de la empresa. (Dalton, Hoyle, Watts, 2007 pp. 292-293).

Tabla 6  
*Características de las personas según la teoría X o Y de McGregor (Dalton, Hoyle, Watts, 2007 pp. 292-293)*

<b>Teorías X y Y de McGregor</b>	
<b>La teoría X sostiene que las personas:</b>	<b>La teoría Y sostiene que las personas:</b>
Tienen un rechazo intrínseco al trabajo pues lo consideran necesario únicamente para la supervivencia	El consumo de energía física y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el reposo
No son ambiciosas	Las personas se orientan hacia objetivos se recompensa su esfuerzo
Evitaran el trabajo si pueden	Casi todas las personas desean trabajar y tienen la capacidad de aceptar e incluso buscar-

	responsabilidades y servirse de su imaginación, de su ingenio y creatividad cuando resuelven un problema
Prefieren ser dirigidos porque quieren eludir las responsabilidades	En las circunstancias idóneas las personas obtienen gran satisfacción del trabajo y son capaces de hacerlo bien

**Teoría de Contingencia.** El modelo de contingencia de Fiedler (1965, 1967) parte del supuesto que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la calidad de control en cada situación. Además considera que “la dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. La dirección implica por tanto, no sólo liderazgo, sino también responsabilidad de resultados” (Palomo; 2008, p. 33).

Fiedler determinó tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz dependiendo las situaciones, estas son: 1) *Relación entre los líderes y los miembros*: relacionado con el grado de confianza de los miembros de un grupo con su líder. 2) *Estructura de la tarea*: es más fácil ejercer el liderazgo cuando una tarea está explícitamente definida y detallada. 3) *Poder del puesto*: asumir el liderazgo es más fácil cuando más firme e intensa resulta su posición de poder (Palomo; 2008, p. 33).

En la figura 6 se presenta los hechos más destacados de las teorías clásicas del liderazgo según Murillo (2006) teniendo en cuenta lo expuesta en los párrafos anteriormente.

**Teoría de los caminos de meta (Path Goal)** Fue propuesto por Evans (1970) y House (1971) del modelo de contingencia que proponen, integran el modelo

motivacional de las experiencias (lo que la persona espera obtener por el esfuerzo realizado) y las investigaciones sobre los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio. Dichos autores consideran que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados cuando éstos perciben una satisfacción inmediata o directa. Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo en la función de la combinación de dos tipos de conducta: conducta de consideración y de iniciación de estructura. 1) Directivo: proporciona dirección a los subordinados a lo que se refiere a lo que debe hacer 2) De apoyo: existe una preocupación real por las necesidades y el bienestar de los subordinados, a través de una relación positiva. 3) Participativo: Se genera un clima que propicia que los subordinados colaboren en la toma de decisiones. 4) Orientado al logro: el líder desarrolla una gran confianza en las capacidades los empleados para alcanzar objetivos y tareas establecidos. (Palomo, 2008, pp. 34 - 35)

***Teoría situacional de Harsey y Blanchard.*** La teoría situacional de Harsey y Blanchard es la estación de dos modelos de dos dimensiones: 1) *Conducta de tarea*: por el cual los líderes organizan y definen los roles del personal subordinado, explican las tareas que se deben hacer, y cuando y como realizarlas, y 2) *Conducta de relaciones*: es el grado por el cual los lideres mantiene las relaciones con sus subalternos proporcionándole apoyo socioemocional Ramos (2005, p. 73)

A partir de esto los autores Harsey y Blanchard se plantean cuatro estilos de liderazgo según Ramos, (2005, pp 73 -74):

✓ *Informar/ordenar*: comportamiento alto de tarea y bajo en relaciones. Se

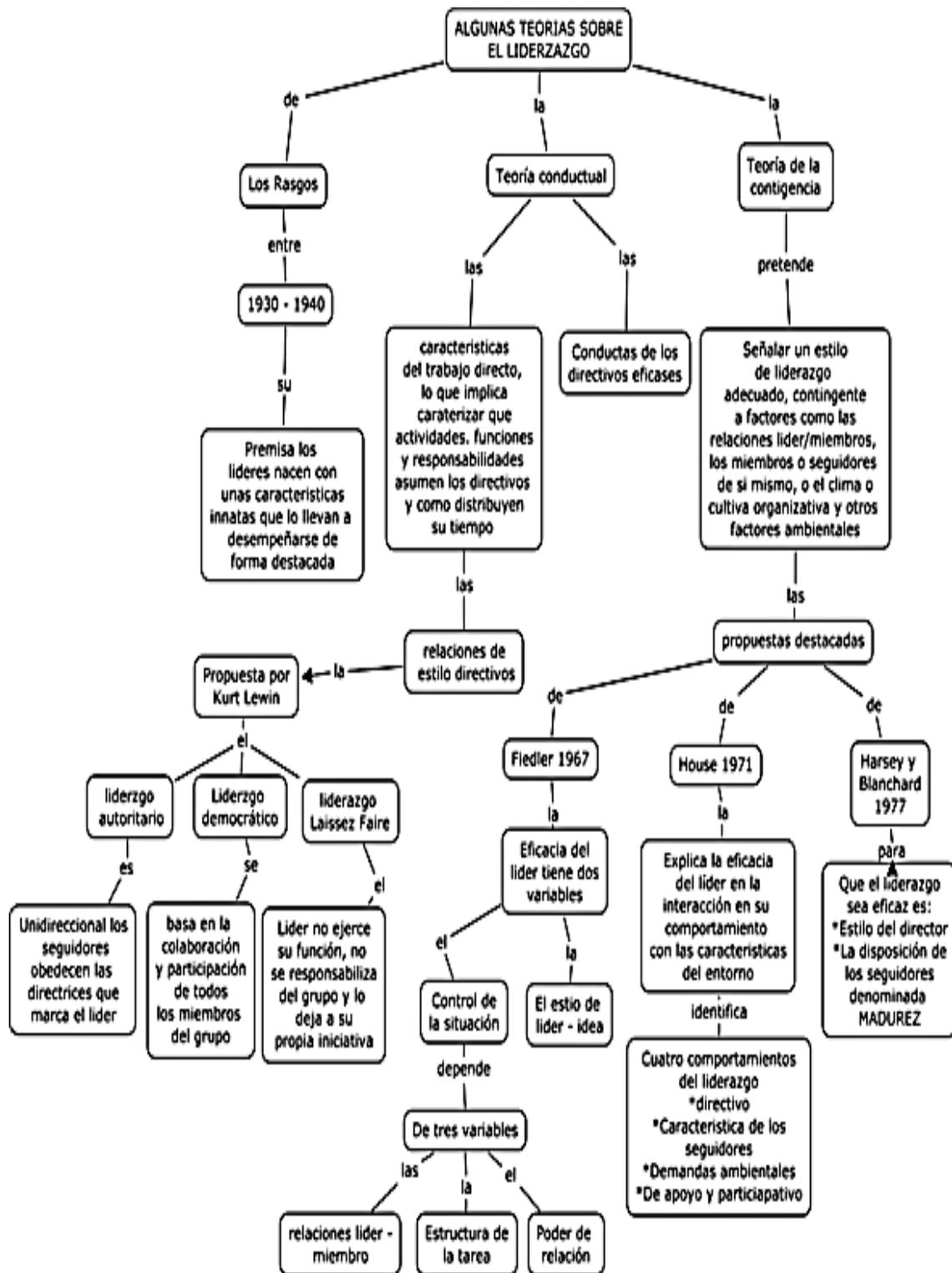


Figura 6. Principales teorías clásicas del liderazgo (Fuente: Elaboración propia a partir de Murillo, 2006).

- ✓ caracteriza por dar instrucciones claras, definir el rol y supervisar el trabajo realizado. Predomina la comunicación en una dirección y el líder toma las decisiones.
- ✓ *Persuadir*: comportamiento alto en tareas y alto en relación. Es el líder que explica las decisiones tomadas y las ventajas de realizar los que le pide. El dialogo es de doble dirección y se refuerzan los logros conseguidos.
- ✓ *Participar*: comportamiento bajo en tareas y alto en relación. Es el líder el que comparte sus ideas con el subordinado, escucha de forma activa, facilita el dialogo para tomar decisiones en forma conjunta y la comunicación e implicación es de doble sentido.
- ✓ *Delegar*: comportamiento bajo en tareas y bajo en relaciones. Es el líder que considera al subordinado como un colaborador que toma las decisiones sobre la realización de su trabajo para la consecución de los objetivos organizacionales. El líder delega tareas, refuerza los resultados y la supervisión es relativa.

Estos autores, Harsey y Blanchard, llegan a la conclusión que no existe un único estilo de liderazgo eficaz, sino que los lideres eficaces pueden encontrarse en los cuatro estilos anteriores en realidad la eficacia del estilo del liderazgo no depende de la conducta del líder, sino de lo apropiado de la conducta con el ambiente. Además consideran muy importantes las necesidades del subordinado, por lo que incorporaron una nueva variable moderadora de la situación denominada “Madurez personal” (Ramos, 2005, p. 74).

*La Madurez Personal*: definida como la capacidad y disposición de las personas para asumir su propia conducta, esta variable incluyen dos componentes relacionados 1) *Madurez con la tares*: se refiere a las destrezas y conocimientos técnicos del personal para realizar el trabajo. 2) *Madurez psicológica*: se refiere a la confianza y seguridad en

realizar la tarea. Esta variable es un continuo que tiene a su vez cuatro niveles de madurez de la disposición del subalterno: E1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables. E2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas. E3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere. E4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

### **El liderazgo y la escuela:**

Como se dijo en el capítulo anterior, las políticas internacionales en educación luchan por lograr un alto nivel de calidad y eficacia en ella, en donde el liderazgo es fundamental porque como lo menciona (Pont, et.al. 2008, p. 9) “Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y en el ambiente escolar”.

Igualmente en los estudios que se le hace a las escuelas eficaces existen pruebas irrefutables que demuestran que el liderazgo juega un papel imprescindible y esto no es fruto de la causalidad porque como lo menciona Bass (Pascual 1993) citado por (Maureira. 2004, p. 3)

Existen tres premisas claves de por qué el liderazgo es un indicador fundamental en la mejora de la eficacia de los centros docentes, por un lado existe la bibliografía pedagógica donde exponen ejemplos positivos de escuelas que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad de enseñanza; gran parte de los éxitos que dan cuenta estos estudios se atribuyen a un liderazgo eficaz del director y por último se puede mejorar las expectativas del personal administrativo, profesores y alumnos adoptando un nuevo enfoque de liderazgo”.

En definitiva como lo afirmas Murillo. (2006, p. 22). “sólo se conseguirán escuelas de más calidad y más equitativas si los directivos se comprometen en la tarea de transformar la cultura de la escuela lo mismo que la dirección”. En donde los directores líderes deben crear ambientes de trabajo adecuados en el cual se desarrolle satisfactoriamente la comunidad educativa, en el que se motive a trabajar de forma colaborativa con la participación de todos, siendo parte activa de la solución Logrando a su vez llevar a la Institución a estándares de calidad más altos para el beneficio de la sociedad.

### **Liderazgos compartidos**

A continuación se presentan los liderazgos compartidos más relevantes

**Liderazgo Instructivo y Educativo.** Este liderazgo se entiende como las acciones llevadas a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos acordes con lo deseado. Está estrechamente ligado con la enseñanza eficaz, en donde:

los directores encuentran la visión de lo que pueden llegar a ser las escuelas, elevado expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, retroalimentación positiva y constructiva, uso eficaz del tiempo, recursos humanos y materiales, el seguimiento y evaluación continua del rendimiento colectivo de los alumnos Gary y Thomas (citado por Chamarro, 2005, p. 80).

Este liderazgo educativo se caracteriza por el despliegue de cinco funciones a saber:

- ✓ Definir una misión para el centro: señalar las metas escolares y comunicarlas
- ✓ Promover un clima positivo de aprendizaje.
- ✓ Observar y ofrecer realimentación al profesorado.
- ✓ Dirigir el currículo, y la enseñanza.
- ✓ Evaluar el programa docente.

Blasé & Blasé (1988) realizaron una investigación en la que encuestan a 809 profesores de escuela primaria, que efectuaron estudios de pregrado en las universidades localizadas al sudeste, centro y noreste de los Estados Unidos. Los investigadores emplean el cuestionario “*Inventory of Strategies Used by Principals to Influence Classroom Teaching*” (ISUPICI), mediante el cual formulan preguntas abiertas sobre características, estrategias, conductas, actitudes y metas de los directores que, de una manera positiva influyen en la escuela. También indagan por las características de los directores que de manera negativa afectan la enseñanza en las aulas. El estudio les permite identificar cinco estrategias empleadas por los directores en su relación con los profesores: 1) sugerencias, 2) retroalimentación, 3) formación, 4) cuestionamiento, 5) solicitud de consejo y opiniones (Chamarro 2008 pp. 80 - 87).

**Liderazgo Compasivo.** Este tipo de liderazgo se desarrolla en ambientes hostiles y marginales de la sociedad. Se fundamenta en la necesidad del ejercicio de la compasión que entiende como la solidaridad compartida con el sufrimiento de los demás. En la práctica significa interacción efectiva y apoyo incondicional a los alumnos que presentan serias dificultades de aprendizaje debido a la falta de pertenencia familiar y a la alineación de su propio hogar. (Álvarez, 2003, p. 7)

**Liderazgo Resonante.** Para este tipo de liderazgo se base en el estudio de las emociones como pieza clave de la motivación, no sólo del alumno para aprender, sino del docente para enseñar (Álvarez, 2003, p. 7). Estos autores dan suma importancia al liderazgo afectivo frente a la dirección burocrática y autoritaria. Se plantean la necesidad de que el líder aprenda a usar sus propias emociones para potenciar los sentimientos positivos de los otros, sus colaboradores.

**Liderazgo transaccional.** Se considera el liderazgo transaccional como un intercambio de recompensas entre el líder y los colaboradores para lograr los objetivos previamente acordados. Donde el líder actúa de dos maneras 1) promete y da recompensas en función del esfuerzo realizado (descripción por contingencia) y 2) el nivel de rendimiento conseguido en los subalternos e interviene corrigiendo ante la omisión de un deber o cuando no se alcanza los niveles deseados (dirección por excepción).

Asimismo indica que la clarificación de tareas y la promesa de recompensas dan a los colaboradores una confianza que les lleva a poner el esfuerzo necesario para alcanzar los niveles esperados de rendimiento. Además, permite a los líderes darse cuenta de las necesidades de los miembros de su organización

**Liderazgo transformacional.** En la década de los ochenta Bernard Bass inicia una investigación donde los líderes transforman los objetivos y las acciones del grupo a través del ejercicio del carisma, es decir se aprovecha la personalidad de los individuos de una manera individual donde se estimula la intelectualidad, inspiración y, la

tolerancia (Hogg y Vaugh, 2010, p.- 322) factores todos interdependientes. Es decir, este tipo de liderazgo parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Caracterizado por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios

Por lo tanto las finalidades de liderazgo transformador según Álvarez, (2003, p. 7) son:

- ✓ Identificar, consensuar y establecer metas claras, incrementando con ello la capacidad de la escuela para resolver sus problemas
- ✓ El desarrollo y crecimiento profesional de los docentes, creando condiciones que provocan el cambio en la forma de trabajar a través del carisma.
- ✓ La estimulación intelectual, la creación de itinerarios formativos en el centro, la inspiración y tolerancia psicológica del stress

Bernard Bass en 1985 diseñó el instrumento Cuestionario de Liderazgo Multifactorial que fue aplicado a estadounidenses con el objeto de valorar el liderazgo transformacional de sus superiores inmediatos. Como resultado se identificaron tres factores: 1) liderazgo carismático e inspiracional, 2) estimulación intelectual y, 3) consideración individual (Bass, 2000).

Por lo que el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no sólo gestiona las estructuras sino que influye en

la cultura de la organización en orden a cambiarla (González, 2006).

**No liderazgo.** Este estilo hace referencia al líder que evita tomar decisiones, no se implica, no se define, toma distancia de las situaciones que requieren necesariamente de su presencia para el centro educativo.

**El liderazgo distribuido.** Para Pont et al, (2009) el desarrollo del liderazgo distribuido se debe a la intensificación de la función del liderazgo, el cambio organizacional con estructuras gerenciales más plenas en diferentes sectores y la visión que el liderazgo puede ser una manera más eficaz de lidiar con una sociedad más compleja y rica en información, donde todos los miembros están en capacidad de liderar encontrando mayores posibilidades de avance en los proyectos propuestos.

A su vez Barry (1991) argumenta que el liderazgo distribuido no sólo se da en un momento determinado, sino depende de la interrelación y la disponibilidad de todos los miembros de una comunidad educativa.

Mientras que para Murillo (2006) define el liderazgo distribuido como un nuevo marco conceptual, para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Suponiendo con esto algo más que un cumplimiento de tareas, también implica el cambio de cultura.

Para Gronn (2008), el liderazgo distribuido se debe a la corriente de ejemplos de fenómenos distribuidos incluyentes: sistema de distribución de información, distribución de conocimiento, la cognición distribuida, la distribución de la toma de decisiones, trabajos distribuidos, sistemas de aprendizaje, entre otros. De este protagonismo reciente

de la distribución paralela a una revaloración de una serie de formas de pensar en las ciencias sociales, incluyendo el campo de la educación. Las presiones de los ambientes de trabajo complejo, incierto y cambiante requieren de una coordinación de la inteligencia colectiva para tratar de resolver los problemas, es decir, es el mecanismo que se usa para traspasar los cambios que se han dado en lo social, económico, cultural, político y ambiental que aparece a la par de la globalización y el manejo de grandes cantidades de información en poco tiempo.

Mientras que para Garay y Uribe (2006), indican que el liderazgo distribuido es el resultado de la incorporación de los modelos de gestión de calidad, la necesidad de focalizar las políticas de los resultados de aprendizaje de los estudiantes y los aportes de las teorías educativas, especialmente de las corrientes de escuelas efectivas y eficacia escolar. Se ha tomado conciencia del potencial que tiene el desarrollo de una gestión efectivamente descentralizada y el rol principal de la dirección en el logro de resultados.

Para Harris (2008) caracteriza al liderazgo distribuido como la forma de trabajo colectivo de los docentes que participan de manera conjunta, aplicando sus conocimientos y desarrollando sus capacidades.

Así como Bennett (2003) expone que es precisamente el liderazgo distribuido aquel que no es ejecutado por un solo individuo sobre los demás sino es todo lo contrario es la participación de todos los miembros de un grupo de manera emergente.

Al igual, en el contexto educativo, las orientaciones dadas a raíz del encuentro sostenido en Tokio en 1995 sobre “Reforma Educacional e Investigación Educativa”,

patrocinado por la UNESCO, señalan que el trabajo con otros, es decir, en colaboración, se ha convertido en una exigencia ineludible, por tal motivo la escuela es la primera que debe impulsar esta forma de trabajo colaborativo y de conciencia de la necesidad de hacer entre todos para poder salir adelante con las metas que se propongan porque no hay otra forma. Por otro lado, “las reformas educativas que se han ido generando en distintas latitudes, no han dejado de insistir en la necesidad de la promoción de un trabajo en equipo” (Maureria. 2004, pp. 1-20)

Actualmente, el sistema educativo requiere directivos, profesores y alumnos involucrados con todas sus capacidades y valores, lo que implica el desarrollo de capacidades y competencias de liderazgo, así como: la generación de ambientes propicios para una sana convivencia institucional; un ambiente democrático y participativo, donde la visión que guíe la gestión escolar sea ampliamente compartida (Sánchez, et al, 2006).

En el liderazgo distribuido la realización de las tareas se extienden a muchas más personas que se sienten impulsadas a liderar al mismo tiempo que realizan sus actividades profesionales ordinarias. En donde los líderes intercambian a menudo con otras sus papeles y se dejan liderar, es decir el liderazgo distribuido conlleva a que las organizaciones y grupos sociales tienden a convertirse en constelaciones de liderazgos múltiples, cuya vitalidad está vinculada a decisiones descentralizadas de ejercicio y aceptación de liderazgos de diverso tipo” (Longo, 2008, p. 86).

En los tiempos modernos es imposible pretender que la responsabilidad al interior

de un centro educativa recaiga en la cabeza de una sola persona, pues día a día le son aumentadas las funciones al líder de la institución. Es por esta razón que el liderazgo en cada escuela, debe ser redistribuido de modo que las responsabilidades sean compartidas por toda la comunidad y prevalezcan valores de cooperación en la toma de decisiones (Pareja 2007, p 16).

En este tipo de liderazgo es necesario promover un programa institucional en donde todos los actores educativos (alumnos, docentes, personal administrativo y de servicio, padres de familia) participen proactivamente con la finalidad de educarlos en actividades como la resolución de conflictos, incentivarlos al trabajo en equipo y otros temas del quehacer educativo, analizándolos y buscando soluciones en las que todos ganen (Elizondo, 2001).

Como lo menciona Coll (2001) en una comunidad de aprendizaje, donde el conjunto llega a conformarse como algo más que la suma de las partes, se caracteriza por:

- ✓La existencia de unos objetivos y valores compartidos entre todos los miembros de la institución.
- ✓La existencia de un liderazgo compartido.
- ✓El trabajo en equipo, la colaboración y el apoyo mutuo.
- ✓Nuevas formas de organización y agrupación del alumnado
- ✓Nuevas formas de organización de currículo fomentando la participación de los agentes sociales de su establecimiento.

- ✓Nuevas metodologías de enseñanza.
- ✓La utilización de procedimientos y estrategias de evaluación formativa y orientadora.
- ✓La articulación entre práctica/investigación/acción.
- ✓La implicación de la comunidad educativa en el trabajo con los alumnos.

El potencial de transferencia de liderazgo (PTL) se define en “el liderazgo distribuido como la suma de las capacidades coincidentes de un directivo para transferir liderazgo a otros en un contexto o situación determinada” (Longo, 2008, p. 90). Con esta transferencia, no se tiene certeza a donde se va a llegar, porque depende del otro o del grupo pero, si se sabe que todos los integrantes del grupo colaboran en la construcción de su proyecto de vida ayudando al desarrollo más eficaz de las tareas propuestas al interior de las instituciones



Figura 7. El potencial de transferencia de liderazgo (Longo, 2008, p. 86)

***Características del liderazgo distribuido.*** Son muchas las características del liderazgo distribuido, pero lo que más se dificulta es la transferencia de liderazgo, especialmente por el tipo de cultura que se tiene sin contar con las falencias estructurales. Entre otras, las siguientes son las características más relevantes del liderazgo distribuido:

- ✓ Parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos.
- ✓ Es un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios. Además de inclusivo, colaborativo y contextualmente acomodado.
- ✓ Los problemas y cuestiones escolares son responsabilidad de todos, en donde todos hacen parte de la solución.
- ✓ Reconoce que hay varios líderes que en ocasiones hacen de subalterno y en otras de líderes es decir el liderazgo distribuido reconoce que hay varios líderes.
- ✓ Las percepciones positivas de los alumnos y del trabajo de los profesores, promueven directamente su participación en la escuela, su auto concepto académico y su compromiso con la escuela.
- ✓ Al interior de las organizaciones se tiene liderazgos múltiples vinculados a decisiones descentralizadas y a la aceptación de diversos tipos de liderazgo.
- ✓ Se tienen en cuenta aspectos interpersonales y organizativa
- ✓ No representa algo más cómodo, sino más exigente para los líderes formales.
- ✓ Se requiere de mecanismos para coordinar y supervisar el liderazgo múltiple que se desarrolla al interior de la escuela. En donde el líder debe ser capaz de formar

y de atraer a su entorno a personas capaces de emprender e innovar y le ayuda a comprometerse consigo mismas en el logro de metas estimulantes.

- ✓ Los líderes formales promueven la experimentación y el aprendizaje.
- ✓ El liderazgo requiere que se cumplan metas en los diferentes momentos que se delega el liderazgo y por ende deben existir mecanismos de validación y control que deben ser avalados periódicamente.
- ✓ Necesita para arraigar y desarrollarse, la existencia de un determinado ecosistema organizativo. Es decir, al conjunto de elementos formales (estructura, procesos) e informales (ideología, cultura) que caracterizan a una organización y a las relaciones que ésta mantiene en su entorno (Longo, 2008).
- ✓ Los niveles de jerarquía intermedia desaparece.
- ✓ Se basa en las tres premisas principales: 1) emergente de un grupo o cadena de individuos interactuando; 2) hay una apertura a los límites de liderazgo y, 3) las variedades de experiencias están distribuidas a través de muchos (Bolden, 2007).

Es importante preguntarse ¿por qué se está imponiendo este tipo de liderazgo distribuido en estos momentos de cambios globales, y de ahí Gronn, (2008) hace la reflexión considera que el liderazgo distribuido ha ayudado a percatarse de las limitaciones del liderazgo entendido individualmente y ha aprovechado las potencialidades del accionar humana y por otro lado el liderazgo distribuido propende por una revalorización de una serie de formas de pensar las ciencias sociales, incluyendo el campo de la educación y es innegable que el entorno parece mucho más dispuesto a adaptarse a una pluralidad de análisis.

Aunque la evolución del liderazgo y de las instituciones educativas ha demostrado, hasta el momento, que el liderazgo distribuido es la mejor forma encontrada para direccionar las instituciones y sus resultados a la obtención de una mejor calidad de educación. La problemática ahora se centra en la forma en que se debe llevar a cabo los ajustes y planeamiento dentro de cada una de las instituciones para que sea efectiva.

***Formas de distribuir el liderazgo.*** A continuación se presentan propuestas de estudiosos para determinar la forma en que se debe llevar a cabo los ajustes y planeamiento dentro de cada una de las instituciones.

*Gronn (2002)* quien presentó dos patrones para lograr la distribución del liderazgo

✓ *Patrones holísticos*, que supone interdependencia y coordinación entre diversos líderes que comparten objetivos.

✓ *Patrones aditivos*, donde no suponen alineamientos estratégicos alguno

*Anderson, Moore y Sun (2009)* quienes encontraron también dos patrones:

✓ El que abarcaba todo el ambiente escolar (school – wide).

✓ Circunstancial y referido a actividades específicas (goal – specific)

*Spillante (2006)* quien distinguió tres dispositivos para distribuir las responsabilidades

✓ División del trabajo, diferentes líderes realizan por separado distintas tareas

✓ Co – liderazgo o líder plus, múltiples líderes realizan diferentes tareas vinculadas entre sí,

✓ Liderazgo en paralelo, múltiples líderes realizan las mismas tareas pero en

contextos diferentes

*Leithwood et al (2007)* que propone cuatro patrones:

- ✓ Alineamiento planificado.
- ✓ Alineamiento espontáneo.
- ✓ Desajuste espontáneo
- ✓ Desajuste anárquico.

*MacBeath (2009)* que identifica seis patrones de distribución de liderazgo en las escuelas:

- ✓ Formal.
- ✓ Pragmática.
- ✓ Estratégico.
- ✓ Incremental.
- ✓ Oportunista
- ✓ Cultural.

### **Cierre del capítulo**

El mundo cambia día a día por tal razón es importante que la educación lo haga de la misma forma, para así cubrir las necesidades que demanda el individuo y la sociedad en todos sus componente (social, político, económico, ambiental, científico, etc). El llamado a iniciar ese proceso son los agentes de cambio que lideran esas propuestas y motivan a otros a aceptarlas. Estos agentes de cambio se convierten al mismo tiempo en líderes institucionales o hasta sociales.

El líder por sí sólo no logra ser líder si no hay un grupo de personas que lo apoyen y siguen sus propuestas. Es importante que este líder tenga la capacidad de motivar a sus subordinados, de tal forma que las actividades que van a desarrollar se las apropie como suyas. Una de las maneras es que las tareas propuestas sean consensadas por los subalternos como por el mismo líder. Es a su vez importante para este líder lograr mantener un ambiente adecuado para su desarrollo y hace que se vuelve un líder eficaz.

Las teorías clásicas del liderazgo, aunque fueron un gran inicio en el desarrollo de las teorías sobre el líder y el liderazgo, y aunque ninguna fue desarrollada para el contexto educativo, sirvieron como base para los fundamentos del liderazgo educativo.

En muchas partes se escucha hablar de la necesidad de una educación de calidad, a pesar que algunos consideran que la calidad educativa es un ideal, porque es un concepto que va evolucionando con la sociedad y las instituciones educativas están conformadas por hombres y mujeres que, como seres humanos, son imperfectos.

Se debe dejar claro que el liderazgo distribuido se aprovechan las potencialidades y cualidades de los integrantes más no es delegar o asignar, desde un lugar central tareas.

Al trascurrir de los años se ha entendido la necesidad de distribuir el liderazgo ahora se pasa a la siguiente fase que es ¿Cuál es la mejor forma de manejar esta distribución de liderazgo en todas y cada una de sus fases?

En el siguiente capítulo se presenta exponer la metodología que se utilizó en esta investigación que pretende identificar y describir cuáles son características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG

## **Capítulo 3**

### **Metodología.**

En este capítulo se describe las acciones llevadas a cabo para poder responder a las preguntas de investigación sobre identificar y describir cuáles son características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG.

Se inicia haciendo una presentación de la manera en que fue seleccionado el CDJEG para llevar a cabo esta investigación, luego se determina la forma en que se seleccionaron los participante, para después centrarse en los tipos de instrumentos utilizados, en seguida se exponen los pasos que se utilizaron para coleccionar los datos que más tarde se transformaría en información ordenada, por último se hace referencia a los procedimientos que se siguieron para lograr validar la misma.

#### **Metodología**

La investigación cualitativa es humanista porque se ocupa del ser humano a partir del ser humano, en donde el valor de la persona esta por encima de la investigación, teniendo en cuenta que el investigador debe tener actitud transdisciplinar en donde es necesario una mente abierta hacia otras disciplinas (Tójar. 2006, p. 145 – 146). Es decir la investigación cualitativa en las ciencias humanas es la manera de abordar el estudio de fenómenos que hace hincapié en la comprensión de la realidad del contexto en el que las personas se desarrollan. (Giroux y Tremblay, 2004, p.39).

Es por eso que la investigación cualitativa ofrece mayor detalle de campo, porque

permite conocer los hechos, procesos, estructuras y personas de manera más cercana, en la cotidianidad, escuchando opiniones de manera abierta sobre el tema de estudio, observando comportamientos, observando documentos entre otros, a su vez que permite trabajar con diversos instrumentos de investigación como observación, entrevistas, observación de documentos para luego ligarlos obteniendo una mirada más completa y real de la situación en estudio.

La metodología de investigación utilizada fue el de método de estudio de caso, considerado como una herramienta valiosa de investigación cualitativa en donde a través de un dialogo organizado sobre una situación real, en este caso identificar y describir cuáles son características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG.

El liderazgo distribuido es relativamente nuevo y más en países como Colombia, es por eso que se seleccionó el método de estudio de caso porque, como lo menciona Yin (1989 p. 23), el método de estudio de caso es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene las siguientes cualidades:

- ✓ Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- ✓ Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, lo que aporta a su conocimiento contextual.
- ✓ Se utilizan múltiples fuentes de datos empíricos que nutren la construcción del análisis.
- ✓ Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

En definitiva un estudio de caso es, según la definición de Yin (1994, pág. 13),

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...)Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

Es de anotar que el estudio de caso no permite generalizar sus conclusiones a toda una población, aunque sí se considera que es una aportación válida si se cuidan los procesos de validación de información. Lo que sugiere que los estudios de caso, si bien no permiten generalizar resultados a todos los contextos, aportan al conocimiento debido a que permiten el análisis a mayor detalle, lo que sugiere una complejidad y mayor acercamiento tanto al objeto de estudio, como a referente empírico de investigación.

El estudio de casos es difícil de estructurar con unos pasos delimitados radicalmente, pero vale la pena mencionar la propuesta de Montero y León (2002) quien desarrolla este método en cinco fases:

- 1° La selección y definición del caso.
- 2° Elaboración de una lista de preguntas.
- 3° La localización de las fuentes de datos.
- 4° El análisis e interpretación.
- 5° La elaboración del informe.

A continuación se mencionan los pasos que se siguieron en esta investigación

## **Pasos de esta investigación**

**Selección de la escuela.** Para la selección del colegio fue necesario comprobar que en este centro escolar se trabajara con liderazgo distribuido, se hizo una visita en la cual no sólo se habló con el señor rector sino con algunos de los docentes para decidir si la institución cumplía con los requerimientos mínimos para considerarla un referente empírico para estudiar el liderazgo. Se revisaron algunos datos de eficiencia como la cantidad de participación a eventos como invitados o exponentes, resultados de exámenes del ICFES, cantidad de convenios con otras instituciones.

***Descripción del contexto del CDJEG.*** Consta de treinta y cinco aulas de clase, más los laboratorios de biología, química, física, tres salas de sistemas, un aula de Galileo, un aula de inglés, una ludoteca, una biblioteca, tres patios, dos oficinas de coordinación, una sala de lectura, una oficina de orientación, una planta de soya, una emisora institucional, un salón múltiple, una rectoría, una cancha de microfútbol, una cafetería, un cuarto de materiales de educación física, un almacén. Cabe resaltar entre estos que el aula de Galileo se usa para desarrollar proyectos referente a tecnología y la planta de soya que es donde una madre de familia se encarga de preparar alimentos de soya, como leche, chocolate, empanadas, arepas entre otros y son vendidas a los alumnos. También cuenta con una sala, que se encuentra en arriendo, para una fotocopiadora, una sala de proyecto SENA (donde se desarrolla las actividades del proyecto: técnico en contabilización en operaciones comerciales y financieras), un bloque de preescolar con parque y zonas verdes.

*Descripción de los directivos y docentes del CDJEG.:* El colegio está dirigido por el señor rector, quien se encuentra vinculado a la institución hace 15 años siempre desempeñándose en este cargo y tiene experiencia de más de 30 años en la docencia. En principio es él el encargado de liderar al grupo o ceder el liderazgo en los diferentes grupos de trabajo según las características del mismo, esto no indica que él sea el único que cede el liderazgo dentro de la institución. Vale la pena resaltar el trabajo colaborativo que existe entre los miembros de la comunidad en especial entre los administradores, coordinadores, orientadores, docentes y alumnos.

La labor del director está apoyada por seis coordinadores: dos convivencial, dos académicos y dos que cumplen las dos funciones, tanto convivencial como académico, dos orientadores y ciento tres docentes vinculados a la Institución con tres y hasta veintiséis años de antigüedad y subdivididos por áreas de estudio.

Por cada una de estas áreas es seleccionado un maestro, tanto en la jornada de la mañana como en la tarde, para que los representen en el Consejo Académico. En cuanto a la jornada de la noche como hay uno o dos maestros máximo por área la coordinadora los representa a todos en estas reuniones. En los demás consejos y comités se selecciona un representante de los docentes en cada uno de las jornadas, además los representantes de padres, alumnos y exalumnos.

Es de resaltar que el noventa y ocho por ciento de los docentes se encuentran nombrados en propiedad, mientras el dos por ciento restantes son maestros provisionales. Se consideran que esto influye en la estabilidad y éxito de la labor

realizada por los diferentes líderes de la comunidad.

**Descripción de los padres de familia y/o acudientes del CDJEG.** Los padres de familia y/o acudientes asisten a las diferentes reuniones a las que se le citan, como lo demuestran las actas de reunión, que se hacen firmar por los asistentes. Adicionalmente participan en las diferentes actividades como: los diferentes consejos y comités participativos, conferencias de convivencia familiar, asambleas generales. Esta última sirve entre otras cosas para seleccionar a sus representantes, selección que se lleva a cabo en forma democrática; dicha participación se establece según la concurrencia a los diferentes eventos.

Todo esto refleja la forma como desde un principio los padres y/o acudientes son integrados a participar libre y espontáneamente en las decisiones de la Institución, haciendo parte del grupo que posteriormente va a liderar diferentes procesos y va a motivar para que otras personas lo lideren también.

**Selección de los participantes.** Los participantes para esta investigación fueron seleccionados en principio por las funciones que desempeñan. Se consideró la participación del señor rector, coordinadores y docentes. En cuanto a los coordinadores se trabajó con tres de los seis, porque fue imposible coordinar los tiempos y sus ocupaciones, de los cuales dos se desempeñan como coordinadores de convivencia y uno que desempeña el cargo de coordinador académico y de convivencia a la vez; por el otro lado los ocho docentes se seleccionaron con la colaboración de los coordinadores y otros por gusto propio, por el deseo de colaborar. Además en las observaciones tanto de

campo como de documentos se tuvo la colaboración de, dos secretarias y el señor almacenista.

**Instrumentos utilizados para la recolección de datos.** En la investigación cualitativa los métodos más usuales para recolectar información son: la observación en campo, la entrevista, la recolección de documentos y materiales (Hernández et. al 2006 p 614). Hay diversos tipos de cada uno de estas herramientas metodológicas, dependiendo del interés de investigación. A continuación se especifica cómo se llevaron a cabo estos durante la investigación.

***Observación en campo.*** El primer instrumento utilizado fue la observación en campo, que según Hernández et. al. (2010, p. 587) expresa que” la observación investigativa no se limita sólo a mirar, sino que utiliza todos los sentidos” para explorar ambientes, contextos, artefactos utilizados y las actividades que se desarrollan dentro de éstos, y por ende con la observación investigativa se puede identificar y describir diferentes grupos sociales sin contar que a partir de estas se pueden encontrar las relaciones existentes entre los miembros, identificar toda clase de realidades.

En la presente investigación se tuvo la oportunidad de observar una reunión de consejo Directivo, dos reuniones de Consejo Académico, una reunión de docentes de la jornada de la noche, más el contexto social existente en la Institución “Ver apéndice A”. Todas estas observaciones se hicieron con el fin de buscar y documentar evidencia en cuanto a las gestiones llevadas a cabo para la distribución del liderazgo.

En estas observaciones se tuvieron en cuenta las recomendaciones que hace

Hernández et.at. (2010, p. 588) en cuanto:

✓ *El ambiente social y humano*: teniendo en cuenta indicadores que permitirán identificar quien o quienes asumen el rol de líder y cómo se desenvuelven como tal. Además permite, describir cómo se lleva a cabo el traspaso de este rol entre los miembros.

✓ *Las actividades individuales y colectivas*: Se tuvo en cuenta la forma de comportarse de los miembros en las diferentes reuniones, la forma de participar, en que momentos se participa y lograr la evidencia del liderazgo distribuido en la reunión.

***Entrevistas semiestructuradas.*** Las entrevistas semiestructuradas la define Ruiz (2007, p. 128) como:

La forma de recopilación de información mediante un instrumento que contiene preguntas permitiendo captar información y además el ambiente y motivación de las personas que brindan la información con ayuda de la observación como técnica complementaria, se realiza con la ayuda además de la persona que entrevista porque puede introducir sesgos lo mismo que el entrevistado

Es decir, la entrevista semiestructurada “se basa en una guía de asuntos o preguntas en las cuáles el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández et.at. 2006, p. 597), por tal motivo, no todos las preguntas están predeterminadas ni cerradas. Por esta razón, en esta investigación se hicieron preguntas estructurales que daban pie a preguntas de opinión, de conocimientos y sensitivas para el señor rector y los grupos de enfoque.

Las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas una al señor rector, una a un grupo de enfoque con tres coordinadores, y un grupo de enfoque con ocho docentes “Ver apéndice B”. Considerando que el grupo de enfoque según Hernández et.al. (2010, p. 608) “su objetivo es generar y analizar la interacción entre los entrevistados” en donde se dispuso de crear un ambiente que permitiera que los entrevistados se sintieran confortables. Las entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones del CDJEG en una de las salas de coordinación; y el ambiente que se percibió en estas fue agradable durante todo el tiempo, relajado aunque en un principio se nota la incomodidad por la grabadora, más luego se olvidó. También se permitió hacer preguntas por parte de los integrantes intercambiar puntos de vista, se solicitaron opiniones, se evitó desviaciones del objetivo planteado

Si bien las entrevistas parten del mismo guión porque comparten el interés de investigación, características del liderazgo distribuido en el CDJEG, y los temas abordados fueron los mismos, la entrevista con el señor rector tuvo como eje principal determinar la postura de él frente a la distribución del liderazgo, la forma como el visualizaba la distribución del liderazgo, la ventajas que observaba al trabajar con este tipo de liderazgo y lo que esperaba de los otros líderes. En tanto que la entrevista con los grupos de enfoque de los coordinadores y docentes se direccionó a determinar si ellos comparten la misma visión y el plan del señor rector; si consideraban que el liderazgo es distribuido al interior de la escuela; en determinar quién hace qué en las funciones de la escuela; cómo nace el liderazgo en la escuela; comentar sobre las ventajas y retos de las maneras de coordinarse y del propio liderazgo distribuido, de la percepción de la

comunidad sobre liderazgo, sus roles y procesos/evolución; además una de las intenciones de análisis para la presentación de resultados fue saber si los grupos de coordinadores y docentes tenían la misma percepción que el señor rector, o cotejar sus diferencias y hasta complementariedad en sus opiniones.

***Observación de documentos.*** Según Hernández et. at. (2010, pp. 614-615) consideran que los documentos y materiales son una fuente muy valiosa de datos cualitativos, pues pueden ayudar a entender el fenómeno central del estudio, sirviendo al investigador a conocer los antecedentes de cierto ambiente, situaciones, vivencias y su función cotidiana “Ver apéndice C”. Resultados examen CFES, cartas de inscripciones a convenios de prácticas laborales, actas de consejos, actas de reuniones de docentes jornada noche, actas de reuniones de padres y/o acudientes de la jornada noche, actas de la selecciones de los representantes de padres, actas de la reuniones de alumnos para seleccionar sus representantes, acta del cronograma académico desarrollado y aprobado en el consejo académico, resultados de los participantes con el convenio SENA, entre otros

***Procedimientos.*** Para iniciar con la recolección de la información se estableció una agenda estipulando las actividades a realizar. En el caso de las observaciones de reuniones del consejo Directivo, Consejo Académico y de docentes se procedió a realizar una cita con el señor rector para que concediera el permiso, lo mismo que se logró establecer el día en el que se llevaría a cabo la entrevista con él.

Una vez concedido el permiso se asistió al Consejo Académico donde se

discutieron temas diversos concernientes a la academia y las formas más adecuadas de llevarlas a cabo en colaboración de los participantes y de quienes representan en esta reunión. Lo mismo que se asistió a una reunión de Consejo Directivo donde asistió la personera (representante de los estudiantes) dos padres (representantes de padres), tres docentes (representantes de los docentes) , el señor contador, el auxiliar, y el señor rector. Dicha reunión permitió tomar decisiones diversas e importantes para la institución como la no continuación en la institución de un estudiante y la presentación del informe financiera de la misma. Y por último en la reunión de docentes la cual la hacen todos los días de 5:30 p.m. a 6:30 p.m. en donde se discuten diversos temas de interés para la jornada tanto administrativo, convivencial y académico.

El objetivo de estas asistencias a los diferentes consejos y reuniones fue esencialmente buscar y documentar la evidencia de la distribución del liderazgo durante su práctica, identificar el rol de líder, conocer ¿cuándo? y ¿por qué? y el ¿cómo se coordina la gente durante la interacción? “Ver apéndice A”.

En cuanto las reuniones observadas, llama la atención el hecho de la participación de todos y cada uno de los participantes de una manera serena, clara y colaborativa, en donde todos tienen el mismo fin dar lo mejor de ellos para la obtención de la meta propuesta.

Después de la entrevista con el señor rector se le pidió apoyo para hacer una reunión con los coordinadores y con el grupo de docentes de diferentes edades y permanencias dentro de la institución de las tres jornadas para llevar a cabo las

entrevistas semiestructuradas. En esta reunión se establecieron los días en que se llevaría a cabo las entrevistas.

Las entrevistas con los grupos de enfoque se llevaron a cabo en las oficinas de coordinación del colegio y sala de docentes puesto que fueron los sitios más propicios y en donde menos dificultades presentaban para los participantes. Fueron grabadas permitiendo al investigador estar más concentrado durante las mismas. Asimismo se tomaron notas durante la misma de las reacciones no – verbales, el contexto etc., sin afectar el flujo de la conversación.

Por último se revisaron y analizaron las actas de algunos Consejos Académicos, resultados del examen ICFES presentados por los alumnos de los años anteriores, libro de actas de reuniones de docentes de la jornada noche, evaluación institucional jornada tarde, esto con el fin de buscar evidencia del liderazgo distribuido en documentos que representen toma de decisiones, implementación y evaluación.

Análisis de datos. El análisis de datos es un proceso En este estudio de caso se procedió a determinar el análisis y validez del estudio en donde según Yacuzzi (sf, p. 17) “la validez de un estudio es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. La validez implica relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como coherencia lógica entre sus componentes”.

Además desde un principio se estableció que se iba a realizar el estudio con una calidad y objetividad apropiadas que arrojaran los resultados para identificar y describir cuáles son características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG; pues como

dice Martínez (2006, p 175) “La calidad y objetividad de una investigación científica se mide mediante los criterios de validez y fiabilidad de sus resultados” es por eso que algunos autores como Yin referenciado por Martínez (2006, p. 178) han demostrado que siguiendo algunos procedimientos específicos es viable lograr la calidad y objetividad del análisis de investigación.

En la tabla 7 se muestra los parámetro de validez que se tiene que tener en cuenta sugeridas por Yin son tres 1) la validez interna, 2) la validez externa y 3) fiabilidad, los mismo que presenta las técnicas de estudio de caso y las fases de investigación en que se aplican.

Tabla 7  
*Pruebas para evaluar la calidad y objetividad de un estudio de caso (Yin 1989; citado por Martínez, 2006, p. 178)*

<b>Prueba</b>	<b>Técnicas de estudio de caso</b>	<b>Fase de investigación en que se aplica</b>
<b>Validez de la construcción:</b> establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados	Uso de múltiples fuentes de evidencia (Triangulación)	Obtención de datos
	Establecimiento de la cadena de evidencia	Obtención de datos
	Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes claves	Composición
<b>Validez interna:</b> Establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias	Establecimiento de patrones de comportamiento	Análisis de datos
	Construcción de la explicación del fenómeno	Análisis de datos
	Realización del análisis de tiempo	Análisis de datos
<b>Validez externa:</b> establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados	Uso de la replicación en los estudios	Diseño de investigación
<b>Fiabilidad:</b> Demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores	Uso de protocolos de estudio de casos	Obtención de datos
	Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio	Obtención de datos

Al tener la información de las diferentes fuentes anteriormente mencionadas, se inicia el proceso de análisis. Para tal fin lo primero que se efectuó fue la transcripción

del trabajo de campo, fundamentalmente de las entrevistas, lo que configuró una base de datos electrónica que permitió tener la información de campo más claro, ordenado y cercano a lo que sucede en la realidad. Disminuyendo la posibilidad de modificar las opiniones vertidas, por ser una transcripción que se llevó a cabo de manera estricta.

Se procedió luego a leer una y otra vez la información teniendo en cuenta la pertinencia y la relevancia para así clasificarla. Se logró establecer las categorías de análisis que en su conjunto permiten contestar las preguntas de investigación, Se debe señalar que a la vez que se iba identificando el trabajo de campo con una categoría de análisis, se iba triangulando dicha información. La triangulación “permite establecer relaciones de comparación entre los sujetos indagados en tanto actores situados, en función de los diferentes tópicos interrogados” (Cisterna, 2005, p. 69). Se hizo una triangulación con cotejo entre las diferentes entrevistas, así mismo se realizó una triangulación con comparación con los datos de campo, también una triangulación con verificación de los documentos observados. Luego se hizo una triangulación entre los resultados anteriores

Además, se realizó también una triangulación entre las categorías y la información con la literatura expuesta en capítulo 2. Finalmente, también se trabajó en otra triangulación entre categorías a la luz del marco teórico haciendo un paralelo entre ellos para establecer similitudes y diferencias, puntos de argumentación y sugerencias de análisis.

## **Cierre de capítulo**

La investigación de tipo cualitativo ofrece ventajas que la investigación de tipo cuantitativo no lo da, por ejemplo, se valora el hecho que la investigación presente permitió adentrarse a un referente empírico que permitiera ver la realidad durante varios momentos específicos. También permitió conocer de manera más extensa las opiniones de diversos participantes de una manera contextual convirtiéndose en un procesos eclético, lo que se considera como una mayor profundidad para la posibilidad de análisis, en contraste con la aplicación de preguntas cerradas que buscan frecuencias.

La colaboración de los participantes fue buena tanto que permitió hacer más fácil la labor de recolección de información, así como su voluntad de participación. Es un tema que les interesó y que se sintieron con responsabilidad de compartir la experiencia, al saber la oportunidad de aportación que esto representaba. La manera en que se trabajó las entrevistas de los grupos de enfoque, permito redescubriesen entre los participantes en cuanto: pensamientos, formas de ver las cosas y formas de actuar, además que sirvió como disculpa para aumentar la camarería entre ellos. Se respira un ambiente de cordialidad y cooperación en todos los contextos a pesar de la ocupación de los participantes.

Así, se considera que la metodología seguida y los instrumentos aplicados fueron los certeros para la recolección de la información, porque permitió vislumbrar de una manera objetiva y clara la realidad de la forma en que se ha venido distribuyendo el liderazgo en el CDJEG.

En el siguiente capítulo se presentará la información organizada por categorías que servirán para identificar y describir cuáles son características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG y dar respuesta a las diferentes preguntas de investigación que se había planteado en el capítulo 1 para este fin.

## Capítulo 4

### **Análisis y discusión de resultados**

El capítulo presenta el análisis de las observaciones y datos relevantes recopilados en el trabajo de campo, fundamentalmente en las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo con señor rector, con un grupo de enfoque integrado por tres coordinadores que se desempeñan tanto en la coordinación académico (referente a todo lo académico) y convivencial (referente a relaciones sociales), y un grupo de enfoque con ocho docentes. También se refiere aquí el análisis con base en las observaciones de juntas y reuniones de trabajo, las observaciones de documentos, y las notas de campo recopiladas durante el levantamiento de campo en CDJEG. Como se explicó en el capítulo 3, se presentan aquí los resultados obtenidos a partir de distintas triangulaciones de información.

El capítulo contiene cinco subtítulos: introducción, descripción del contexto del caso, organización de datos en categorías, presentación de resultados y conclusiones. Los cuales se organizaron de esta forma con el interés que el análisis fuera organizado y tuviese claridad y validez suficientes.

#### **Descripción del contexto del caso**

Para tener una visión amplia sobre los resultados obtenidos, se considera relevante recordar las preguntas que motivaron la investigación, así como los objetivos tanto generales como específicos que se persiguen:

*Preguntas que motivaron a la realización de esta investigación, ¿El liderazgo*

distribuido que se ha venido implementando en el CDJEG contribuye a alcanzar la visión, planteada por la CDJEG?, ¿Cómo es la forma de distribuir el liderazgo en el CDJEG? ¿Cómo se logra que esta distribución de liderazgo contribuya a consolidar una unidad entre las jornadas (mañana, tarde y noche) y sus participantes?, ¿Cómo el liderazgo distribuido ha contribuido o no a la eficacia de la institución?, El liderazgo distribuido que se ha venido implementando, ha aportado para alcanzar los logros presentados y sobresalir en la localidad cuarta? Todas estas preguntas están direccionadas a identificar y describir cuáles son características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG.

*Objetivo general.* Identificar y describir cuáles son características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG.

*Objetivos específicos:* Identificar las características que tienen los líderes al interior de la Institución; Determinar la postura de la comunidad educativa frente a la distribución del liderazgo; Identificar las características y procesos que se establecen al interior del CDJEG para lograr un liderazgo distribuido efectivo; Establecer los elementos del liderazgo distribuido que ayudan a la consecución de la visión y misión de la Institución.

### **Organización de datos en categorías**

La información recopilada en el trabajo de campo quedó estructurada en diez categorías detalladas en una tabla “Ver apéndice D”, proporcionando así una clasificación que se consideró adecuada para ir construyendo al estudio de las mismas.

Después de ser organizados y verificados los datos en las diferentes categorías, se procedió a establecer los códigos mentores, para llevar a cabo este proceso fue necesario realizar una vez más una lectura detallada e interpretativa de las diferentes categorías, originando así los diferentes códigos. Las categorías de análisis contenidas en el capítulo han sido tituladas

1. Visión, misión, principios y valores enfocados al liderazgo distribuido (VMPV).
2. Causas de la implementación del liderazgo distribuido en el CDJEG (CILD).
3. Formas de distribución del liderazgo en la Institución (FDL).
4. Formas de afianzar el liderazgo distribuido en el CDJEG (FALD).
5. Participantes del liderazgo distribuido en el CDJEG (PALD).
6. Percepción de los líderes en el CDJEG (PELD).
7. Unificación de criterios de los diferentes líderes en el CDJEG (UCDL).
8. Ventajas de distribuir el liderazgo en el CDJEG (VEDL).
9. Dificultades del liderazgo distribuido en el CDJEG (DLD).
10. Logros alcanzados a partir del liderazgo distribuido en el CDJEG (LALD).

Por el momento se dejarán enunciadas las categorías, y se irán explicando en el cuerpo del capítulo. Se irán mostrando fragmentos de trabajo de campo que muestren cada una de ellas, y se acompañarán de argumentos, configurando así, la presentación de resultados de investigación.

Después de tener los datos organizados, se procedió a su lectura y al análisis de los mismos revelando la información más sobresaliente a que se refería cada uno de ellos y encontrando qué relación que tenían con la puesta en práctica del liderazgo distribuido.

Es así como se presenta la parte de interpretación de los datos

## **Presentación de resultados**

**Categorías de la investigación.** Todas las categorías definidas mediante el análisis de los datos recolectados en el trabajo de campo pretenden contribuir al reconocimiento del contexto, experiencias y concepciones que tiene la comunidad educativa del CDJEG sobre la forma en que se establece y distribuye el liderazgo. Esto ayudará a dar respuesta a las preguntas propuestas, así como a la consecución de los objetivos tanto generales como específicos que motivaron esta investigación. La manera como están estructuradas se presentan a continuación:

***Visión, Misión, Principios y Valores enfocados al Liderazgo distribuido en el CDJEG (VMPV).*** Se inició con esta categoría porque se pretende tener un panorama del trabajo que se lleva a cabo gracias al liderazgo distribuido para la obtención, conocimiento y marcha de la visión, la misión, los principios y los valores de la institución. Se hace referencia a la importancia de la planeación y la necesidad que todos y cada uno de los miembros de la comunidad la reconozca, porque se puede tomar las decisiones hacia ese contexto, lo que permite repartir con mayor facilidad

Lozier, (1995, p. 2) señala que “la planeación es el proceso mediante el cual una institución vislumbra su futuro y desarrolla los procesos y operaciones necesarias para realizar dicho futuro”, asimismo señala Ruiz (2010, p 53) que “el liderazgo efectivo se traduce en dos palabras visión y acción” es por eso que para alcanzar estos elementos de la planeación la Institución ha concebido como estrategia la práctica del liderazgo

distribuido a todo nivel desde: los consejos, comités, rector, coordinadores, docentes, alumnos, padres y/o acudientes, el personal administrativo, el personal de servicios generales. Viéndose reflejado en esta categoría cuando afirman el grupo de enfoque de docentes (en adelante G2) que:

Al hablar de planeación se deben tener en cuenta los procesos administrativos, porque es donde se hace que se programe, planee, se pongan en marcha los procesos, se evalúen, se direccionen y busquen lograr que en verdad los agentes que la afectan y la construyen hagan su parte y participen activamente en su formación.

De la misma manera comentaron el grupo de enfoque de los coordinadores (en adelante G1) que “toda la comunidad educativa conoce, identifica y comparte la visión, misión, principios y valores para trabajar en forma conjunta para la obtención de los mismos” porque como lo menciona Ander – Egg (1993), se debe “planear la planificación” de manera que se institucionalicen espacios de planeación conjunta entre directivos coordinadores y docentes, además como lo menciona Manes (2008, p. 16) “El trabajo en equipo es la respuesta para encontrar soluciones consensuadas”.

En la categoría de VMPV insisten los diferentes participantes que la visión, misión, principios y valores en la medida en que se persiguen aportan al líder la posibilidad de desarrollar cualidades como: lograr crecimiento personal, académico, social y laboral, lograr planear, intercambiar experiencias, ser competente, ser proactivo, interactuar de forma acertada socioculturalmente. Estas cualidades están inmersas en las veintiún cualidades del líder presentadas por Maxwell (2007) (carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escucha, pasión, actitud positiva, solución a los problemas,

relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión).

La forma en que se persigue visión, misión, principios, y valores definitivamente contribuye a incrementar el liderazgo en los participantes. En la planeación estratégica es que se pone de manifiesto en principio la distribución del liderazgo en el CDJEG porque es allí donde se inicia el proceso de distribuir las actividades y metas propuestas para las diferentes dependencias. Recordando que es vital que estas tareas propuestas satisfagan las necesidades de la comunidad para que se sientan identificados con el trabajo y los lideren

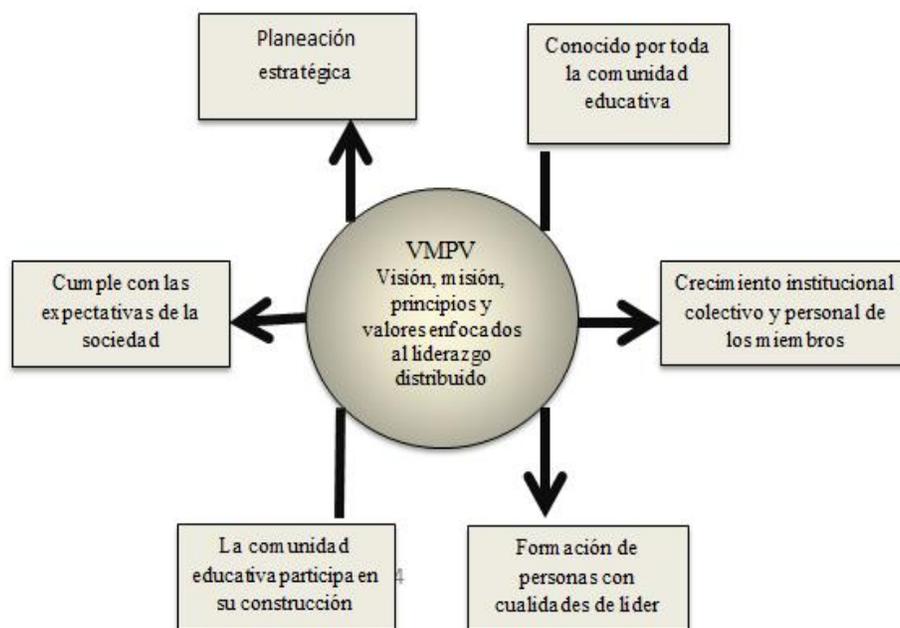


Figura 8. Elementos preponderantes encontrados en la categoría VMPV (elaboración propia)

En la figura 8 se realizó con base a la categoría VMPV que se puede ver en el “Apéndice D” en donde se destaca los elementos más preponderantes e identificados con claridad durante el desarrollo y análisis de la categoría, donde se logró concluir que es de vital importancia el reconocimiento de la visión y misión por parte de toda la

comunidad educativa. Y se verifica en G2 cuando dicen que “Hacer solido el concepto de escuela depende de todos los agentes que la afectan, pensar en ella debe tener una visión clara desde sus inicios, desde el ahora para proyectarla a futuro”

En la Tabla 8 se presenta la comparación entre las consideraciones de los diferentes participantes con la categoría VMPV, que se llevan a cabo al interior de CDJEG y que aportan a la distribución del liderazgo.

Tabla 8  
*Cotejo de los conceptos encontrados en VMPV en los diferentes grupos de investigación (elaboración propia)*

Característica	Participantes	Rector	Grupo de enfoque con Coordinadores	Grupo de enfoque con Docentes
La institución será reconocida por la excelencia en formación de bachilleres		X		
Educar al ciudadano del futuro siendo una persona competente y proactiva		X	X	X
Educar a personas de forma humanista ayudando a desarrollar cualidades que permitan desempeñarse dentro de la comunidad en forma efectiva para la vida		X	X	X
La escuela es el espacio de intercambio de experiencias correlacionadas		X	X	X
Una visión clara construida y conocida por toda comunidad educativa		X	X	X
Los elementos de visión, misión, principios y valores facilita la formación integral de estudiantes		X	X	X
Cumplir con las expectativas de los padres de familia y/o acudientes y la sociedad		X	X	X
La planeación debe aportar a todos los procesos motivando a la comunidad educativa a la participación efectiva		X	X	X

***Causas de la implementación del liderazgo distribuido en el CDJEG (CILD).*** En esta categoría se pretende reconocer todos aquellos factores que incidieron para que el CDJEG adoptara este tipo de trabajo, liderazgo distribuido, tanto que es considerado como parte de la cultura de la comunidad educativa.

En años anteriores las escuelas tenían que llevar a cabo las acciones de la forma impuesta por el MEN sin tener en cuenta el medio que rodeaba, por tanto no era necesario tener un líder sino un director. Con el transcurrir del tiempo se han presentado cambios a causa de las transformaciones económicas, ambientales, políticas, sociales y culturales, por lo que hay nuevas políticas, tanto internas como externas, que han obligado al cambio en la educación y en las políticas del MEN para satisfacer las expectativas de la sociedad. Como lo afirma Manes (2008, p.16) “los nuevos contenidos requieren una reorganización de tareas y espacios”

Así lo referencian el señor rector cuando declaran que: “El liderazgo no puede ni debe estar centrado en una sola persona, ya que no va acorde ni con el tiempo ni con la ascensión de responsabilidades” igualmente cuando declaran los coordinadores que: “el liderazgo distribuido aporta al fortalecimiento del PEI (Proyecto Educativo Institucional) porque el poder de la educación está en el desarrollo humano permitiéndose ser agentes de cambio reinventando la escuela dando respuesta a las necesidades socioculturales del entorno” y cuando los docentes afirman que “la escuela debe ser reinventada, se necesita volver a creer en ella”.

En la Figura 9 se presentan los principales elementos que originaron la implementación del liderazgo distribuido en el CDJEG, encontrados en el trabajo de campo en donde resaltan elementos como: no puede ser una sola persona la que ejerce el liderazgo, porque no va acorde con los cambios sociales, económicos, culturales, ambientales, políticas y sociales que se han generado en los últimos años, la normatividad según la ley general de educación, ley 115 de febrero 8 de 1994, donde se

señalan las normas generales para regular el servicio público de la educación y el decreto 3011 de 1997 por la cual se establecen normas para el ofrecimiento de la educación de adultos y se dictan otras disposiciones que también han presentado cambios que obligan a los colegios a asumirlos, entre otros.



Figura 9. Elementos que ocasionaron la implementación del liderazgo distribuido en el CDJEG (elaboración propia).

Se realiza una comparación entre las particularidades encontradas en la categoría CILD y los diferentes grupos participantes de la investigación, arrojando como resultado que todos ellos apuntan a causas análogas que ocasionaron el liderazgo distribuido en el CDJEG. Se ve reflejado en lo dicho por el señor rector “es necesario que haya multiplicidad de liderazgos y participación porque eso va con cambios actuales”. También el G2 afirman que “es primordial tener en cuenta que con base en la actualidad cada día la escuela necesita de mucho más cuidado, necesita ser reinventada se necesita volver a creer en ella, se necesita apoyarla desde lo económico y lo pedagógico”.

**Formas de distribución del liderazgo en el CDJEG (FDL).** Una de las interrogantes que surgieron para esta investigación era ¿Cómo es la forma de distribuir el liderazgo en el CDJEG? La razón que esta categoría llama mucho la atención es porque aquí se empieza realmente a entender cómo es que se determina y funciona esa distribución del liderazgo.

Inicialmente el liderazgo se distribuye en forma jerárquica, como se observa en la, figura 10, partiendo de los diferentes Consejos como son el Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de padres, Consejo de alumnos. Esto se ve reflejado cuando el G2 afirma que:

Existe unas funciones como una organización, existe un organigrama, en el organigrama hay jerarquización y dentro de esa jerarquización a cada uno de nosotros se le dan una serie de funciones, están las funciones de los directivos, de los administrativos de los docentes, pero también cuando se trabaja con el gobierno escolar esos líderes también tienen unas funciones que desarrollar frente a las propuestas que se hayan hecho, las funciones existen tienen que existir por estar en el organigrama y en el organigrama se vislumbra la jerarquización y ya las va llevando a los diferentes entes a nivel de grupos.

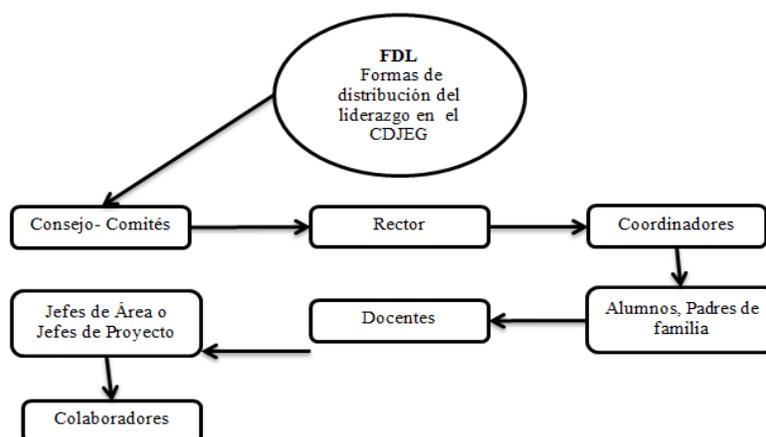


Figura 10. Distribución del liderazgo en el CDJEG (elaboración propia)

También lo menciona el G1 cuando dicen:

Ya sea desde el R o el consejo académico se distribuye a las áreas o los proyectos, o los grupos de interés, quedando una persona o líder responsable de dar informe de los avances respectivos a los coordinadores para que ellos a la vez se lo den al señor rector o a los jefes de áreas para que den el informe al Consejo Directivo.

En cuanto a lo académico se determina inicialmente en el Consejo Académico, por consenso se acuerdan tareas o acciones a realizar, siempre con el objetivo de alcanzar la visión de la institución. En ese momento el R asume su función de líder, quien a su vez lo delega generalmente a los diferentes coordinadores y estos a los jefes de área o jefes de proyectos quien a su vez los distribuye en los maestros y estos a sus alumnos, padres y/o acudientes y demás colaboradores.

En las observaciones de las reuniones del Consejo Académico, lo que llamó la atención es que este proceso es cíclico. Es decir se da el informe al Consejo Académico se acepta la tarea o retroalimenta para que se realicen los ajustes pertinentes además cada uno de los grupos de trabajo cada uno de los asistentes tiene la misma posibilidad de participación en forma democrática llegando a consensos, distribuyendo el liderazgo y responsabilidades de acuerdo a capacidades y cualidades de los miembros según tareas propuestas.

Se identifica que todos los participantes de esta investigación identifican con claridad la forma en que se distribuye el liderazgo en la institución, además que son conscientes que todos tienen la posibilidad de ser escuchados y de participar activamente en los diferentes grupos, ya sea por deseo de colaborar o según cualidades y capacidades que se tenga perdiéndose la jerarquía en los mandos intermedios por lo general. .

***Formas de afianzar el liderazgo distribuido en el CDJEG en el colegio (FALD).***

En esta investigación no sólo bastaba con saber cómo se distribuida el liderazgo, sino saber cómo se lograba mantener y reforzar a través del tiempo y en toda la comunidad educativa, de ahí la importancia de esta categoría.

Las prácticas del liderazgo distribuido son favorecidos a partir de la organización curricular: es decir es consolidado en los diferentes proyectos: en los diversos trabajos de áreas, entre los delegados de padres, en la participación en el Gobierno Escolar, en los delegados por curso siendo respaldados por los diferentes comités como son: El Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Padres, Consejo de Alumnos, Reuniones de presupuesto Compartido, Comités de Exalumnos, además de ser propiciados por diferentes miembros de la comunidad y por último reforzadas a través de la formación en valores que se lleva a cabo en la institución. Ver figura 11

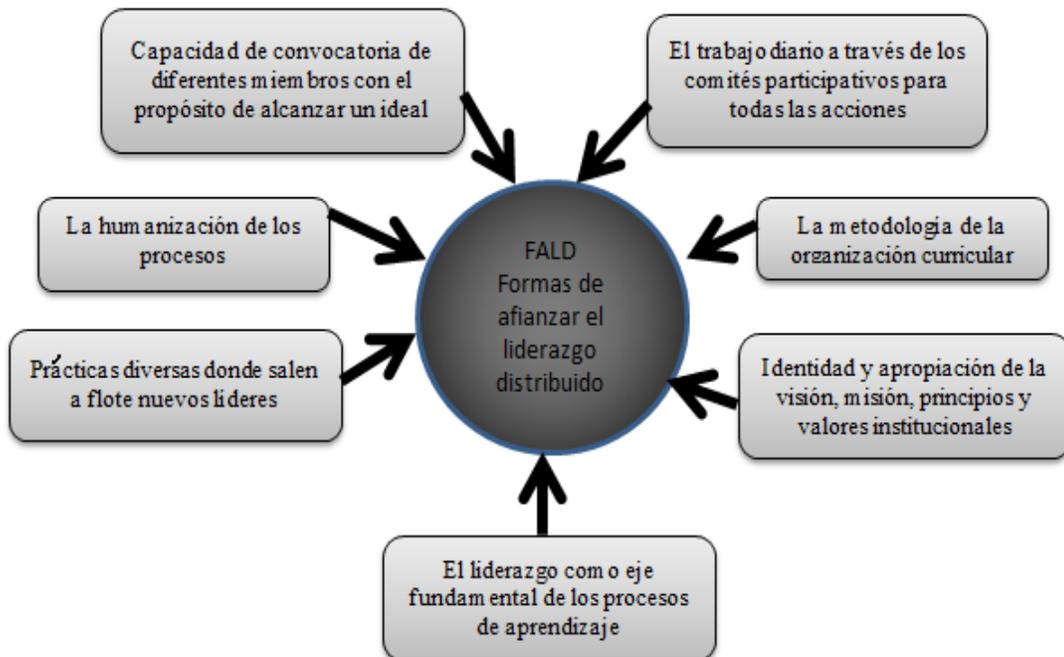


Figura 11. Factores que afianzan el liderazgo distribuido en el CDJEG (elaboración propia)

Es así que los G2 lo exponen de la siguiente manera:

La humanización del proceso como tal en cada jornada; nosotros tenemos que enfocarnos la parte metodológica debe tener una parte humana porque el personal que nosotros tenemos tienen muchas variables y entonces se debe personalizar el proceso de cada estudiante de acuerdo a sus necesidades y a su entorno

Además el G1 afirman que:

Cada uno de los docentes y directivos deben tener claro el liderazgo distribuido como eje fundamental” y el señor rector afirma que “el liderazgo distribuido es propiciado por la capacidad de los maestros de convocatoria y de hacer soñar a las personas que si se puede hacer las cosas, entonces hay surgen líderes que avanzan del ideal que se tenía de la propuesta.

De igual manera consideran que el liderazgo de las instituciones, tiene que mejorar y fortalecerse permanentemente, optimizando así todos los procesos que se llevan a cabo. Esto se logra en el CDJEG a través de la humanización de los procesos, la participación en la toma de decisiones. En la medida en que se participe de las actividades como lo enuncia Zoggel (2009, 22 abril) “La esencia del liderazgo es la capacidad de ganarse la confianza de otras personas sin recurrir al uso del poder coercitivo. Implica el desarrollo de sutiles”

Se evidencia que toda la comunidad educativa están de acuerdo que los elementos relevantes, para mantener el interés en el trabajo con el liderazgo distribuido en la comunidad.

***Participantes del liderazgo distribuido en el CDJEG (PALD).*** El R y los G1 y G2 están totalmente convencidos de la importancia de ser líderes frente a los alumnos, padres y/o acudientes, porque es una actividad que va acorde a su profesión. En la

medida que se haga, y se haga bien, se va irradiando a los demás miembros para que asuman también este papel.

Como Pont, Nusche, Moorman (2009, p 11) dice “El aumento de las responsabilidades y la rendición de cuentas del liderazgo escolar están creando la necesidad de distribuirlo, tanto dentro de las escuelas, como en todas ellas” y el CDJEG no es la excepción. Es por eso que aquellos que tienen elementos y herramientas del poder como: el rector, los coordinadores, los docentes proactivos las personas de la comunidad educativa que se destacan por su participación pujante, emprendedora, con capacidad de trabajo en grupo, compromiso de valores, sentido de pertenencia, capacidad de dirección. En la gráfica 12 se representa las personas que participan en este proceso de distribuir el liderazgo dentro de CDJEG.

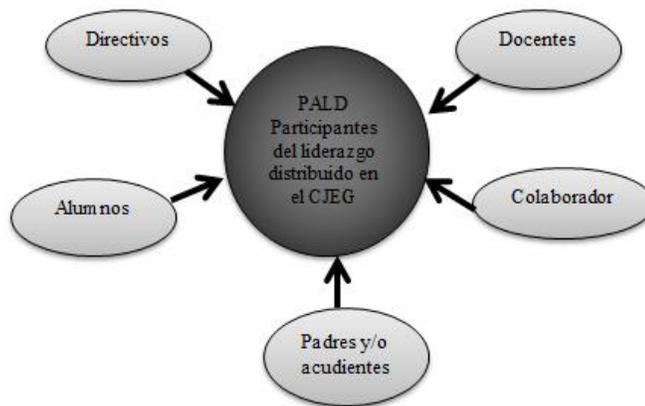


Figura 12. Elementos relevantes encontrados en PALD (elaboración propia).

Es decir, que toda persona que cuente con el interés, la motivación, el conocimiento, las cualidades humanas tienen las posibilidades de participar como líderes eficaces siempre y cuando sirva a la consecución de los objetivos que se propone, como lo expresan el R “los líderes son aquellos que tienen elementos y herramientas del poder

en mayor o menor medida” o cuando afirman el G2

El líder se destaca por su participación activa dentro del grupo entonces se va seleccionando por sus capacidad se les llama y van compartiendo con sus compañeros y los compañeros mismos los eligen porque él es capaz de responder a las preguntas, él es capaz de trabajar en grupo, de dirigir.

En el CDJEG por lo general se ve en mayor medida reflejado el liderazgo en el R como representante, esto sucede en casi todas las instituciones, como lo menciona Pont, Nusche, Moorman, (2009, p 76) “Las funciones y responsabilidades del liderazgo en el personal de la escuela, el director tiene la mayor proporción de responsabilidad entre quienes participan en el ejercicio”

***Percepción de los líderes en el CDJEG (PELD).*** Esta categoría se estableció con la finalidad de determinar la apreciación que tienen la comunidad educativa de los diferentes líderes.

En el CDJEG la comunidad educativa considera según las observaciones de campo que a los líderes como motivadores y a su vez orientadores. En que el líder es aquella persona a la que se le siente confianza, es natural y propositivo. Es decir es una persona que hace parte activa de los procesos. Algunas de estas afirmaciones se ven reflejas en las palabras del R cuando dice:

El líder es pues el motivador, la persona en torno a la cual los demás se sienten con confianza de expresar sus ideas, de comprometerse para hacer cosas diferentes y nuevas, de meterle la ficha como se llama así claramente en nuestro lenguaje, y eso lo logra realmente un líder pues un líder natural y propositivo.

También a los líderes de la Institución lo reconocen como personas participativas responsables y buenos trabajadores. Son promotores del trabajo colaborativo como lo

expresan en G2 “el líder se destaca por su participación dentro del grupo, entonces se va seleccionando por su capacidad se le llama y van compartiendo con sus compañeros y los mismos compañeros los eligen”

Por lo general, los líderes de la escuela se apropian de las actividades que lideran, se revalida permanentemente, se destacan por su participación en los diferentes grupos, identifican nuevos líderes y los apoyan. En el G1 afirmaron que “hay personas que son capaces de asumir ciertas condiciones de liderazgo: el de guiar, acompañar, socializar y dirigir los procesos a su cargo” Además el G2 surgió la siguiente aseveración que vale la pena resaltar “los líderes siempre estarán supeditados a generarse el respeto primero antes de ser reconocido como líderes”

Es importante que la comunidad reconozca a sus líderes y se identifiquen con ellos, no sólo los tradicionales sino los que van surgiendo en la medida que son descubiertos en el desarrollo de diversas actividades. Lo expone Cortes, (1999, p78) esta situación cuando afirma:

La sociedad debe claramente reconocer la importancia del nuevo liderazgo, basado en una percepción de su futuro, que marque positivamente su comportamiento, su actitud entusiasta y firme, su aptitud abierta y comunicativa su pensamiento práctico mezclado de grados dosis de creatividad, merced a lo cual, se facilite en que lo deseable sea transformable en realidad.

En la figura 13. Se presenta una síntesis de las características que posee los líderes del CDJEG ya sea porque es innato en él o lo adquiere a medida que realiza esta actividad frente a su grupo de trabajo.

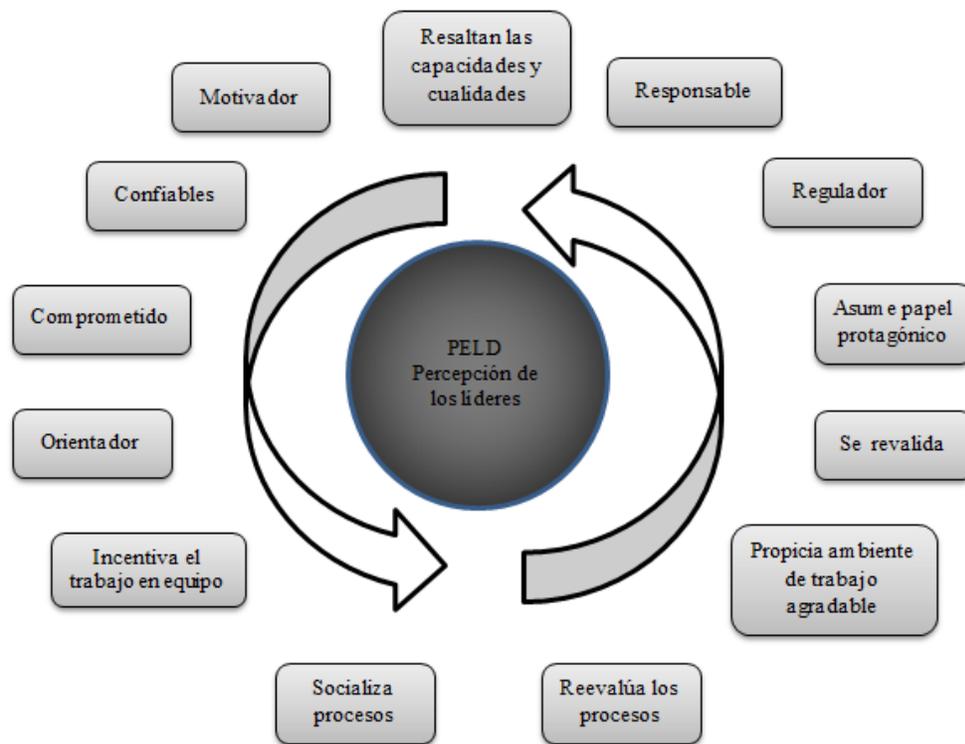


Figura 13. Características que son reconocidas en los líderes de CDJEG (Elaboración propia).

Es importante señalar que los tres actores participantes de en la investigación con respecto a la percepción de los líderes al interior del CDJEG coinciden en sus apreciaciones.

***Unificación de los criterios de los diferentes líderes en el CDJEG (UCDL).***

Después de verificar la forma en que se distribuía el liderazgo surgió la inquietud de describir cómo era la forma de unificar los resultados de todos los trabajos realizados por los diferentes grupos de trabajo siempre a cargo de un líder, de ahí de esta categoría.

La unificación de criterios de los diferentes líderes del CDJEG se lleva a cabo a través de los diferentes coordinadores en forma natural, espontánea producto de la motivación y el compromiso de los diferentes líderes, a su vez son informados al R y por

último a uno de los diferentes consejos y comités participativos que es donde avalan los resultados a partir de consenso en el mismo. En otros términos la unificación de criterios se va decantando de lo particular a lo general, es decir, en contraste a la forma de distribución del liderazgo en el colegio (jerarquización antagónica) y finaliza en una retroalimentación durante el proceso evaluativo todo esto se deja ver en apartes como el siguiente del G2:

Surge en el momento de la resolución de los problemas es eventual, es casual, a veces es de grandes retos largos, durante muchos años otras veces es hasta realizar una sola empresa, están en la capacidad el que demuestre ese liderazgo de ejecutarlo hasta el final y uno tiene que apoyarlo desde la dirección de la institución y los diferentes consejos y comités.

Después de que los diferentes grupos desarrollan sus proyectos son presentadas a los jefes de área o jefes de proyectos, que después de ser avalados por ellos son presentadas a los coordinadores que de nuevo lo avalan, a su vez estos últimos se lo presentan al rector y el a su vez al respectivo consejo en donde se evalúa aceptándolo o solicitando los ajustes pertinentes del caso, iniciando de nuevo el proceso de distribución de liderazgo expuesto anteriormente en la categoría de FDL, esto se determina a partir de observaciones realizadas en el Consejo Académico y Consejo Directivo y ratificado en notas de campo durante las entrevistas realizadas.

En conclusión y como lo emite el R “la unificación se logra a través de los diferentes comités de participación para todas las acciones” lo mismo que G2 lo ratifican cuando dicen “desde siempre existen unos criterios y también se discuten dentro del mismo grupo que se va formando

Aseguran también los participantes que la comunidad educativa conoce y

comparte los procesos que llevan a cabo en las diferentes dependencias. Todos están comprometidos a las actividades de forma proactiva y permanente. Además periódicamente se hacen evaluaciones institucionales internas como externas que determinan los elementos a mejorar como lo profieren el G2 “como cada año se hace una evaluación final institucional y se miran los procesos que se deben mejorar”

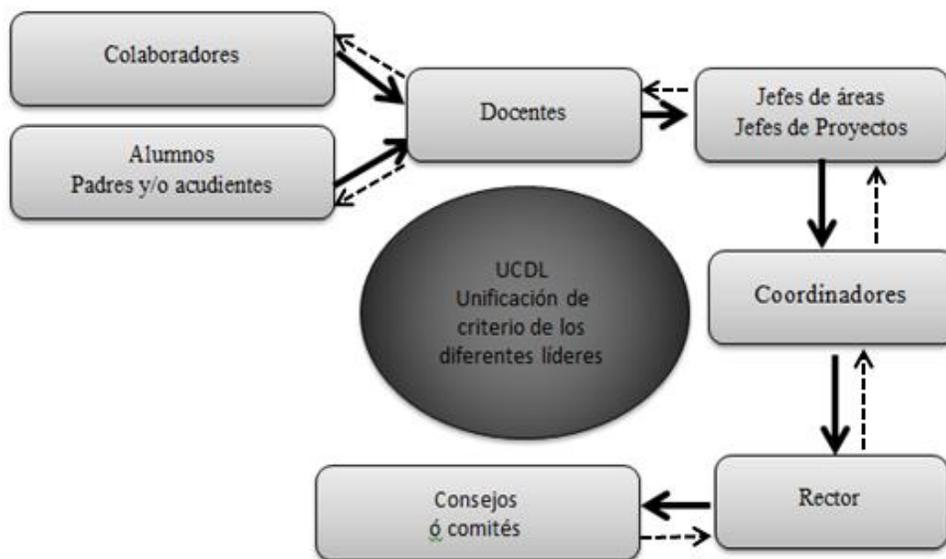


Figura 14. Formas de unificar criterios entre los líderes del CDJEG (Elaboración propia).

Lo que se pretendió con la gráfica 14 es mostrar que los procesos de distribución del liderazgo no sólo son jerárquicos sino cíclicos, cuantas veces sean necesarios, teniendo como base a las observaciones sugeridas por los diferentes grupos, y las evaluaciones realizadas internas o externas, hasta lograr el objetivo

***Ventajas de distribuir el liderazgo en el CDJEG (VEDL).*** En esta categoría se quiere ver qué ventajas ha traído consigo a aplicación del liderazgo distribuido en el CDJEG

El liderazgo distribuido en el CDJEG es de gran ayuda en cada uno de los grupo de trabajo porque: facilita el cometido que persigue la comunidad educativa, valora y se aprovechan las cualidades y conocimientos de las diferentes personas que conforman la colectividad como lo dice el R en la entrevista “Es la mejor forma de trabajar no solo entre nosotros sino con los estudiantes ya que facilita todos los procesos en la medida que se aprovecha las cualidades del individuo”. Además lo ratifica el G1 cuando afirman:

Las ventajas de distribuir el liderazgo es para facilitar el trabajo grupal el trabajo del docente, el trabajo de ellos mismos entonces, por medio de un líder ellos se desempeñan y admiten las recomendaciones, admiten el proceso de un trabajo, admiten todo lo que va ligado al proceso educativo.

Igualmente el trabajar teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista enriquece todos los desarrollos, ayuda al surgimiento de nuevos líderes, las personas que asumen el liderazgo aprenden a tomar decisiones logrando en ellas más seguridad y responsabilidad, logrando subir su autoestima. Se logra eliminar la competencia porque todas las personas tienen las mismas posibilidades de liderar alguna de las tareas, hay mayor apropiación de los elementos democráticos como lo describe G2 cuando proclaman que “Distribuir el liderazgo permite que aquellos que asumen las tareas, generen acciones, establezcan pautas de trabajo forman semillas de líderes, semillas de nuevas personas que logren tomar buenas decisiones y caminos correctos que sumen logren las metas establecida”. De la misma forma en que el G1 cuando asienten que:

“Cuando dividimos la labor en otros iguales o más responsables se optimiza el resultado”, o, cuando afirman que: “El reto es lograr integrar el trabajo; el distribuir el

liderazgo es ideal porque se aprovecha las potencialidades de todas las personas con la finalidad de la consecución de los objetivos. Se presentan estas afirmaciones en la Figura 15.

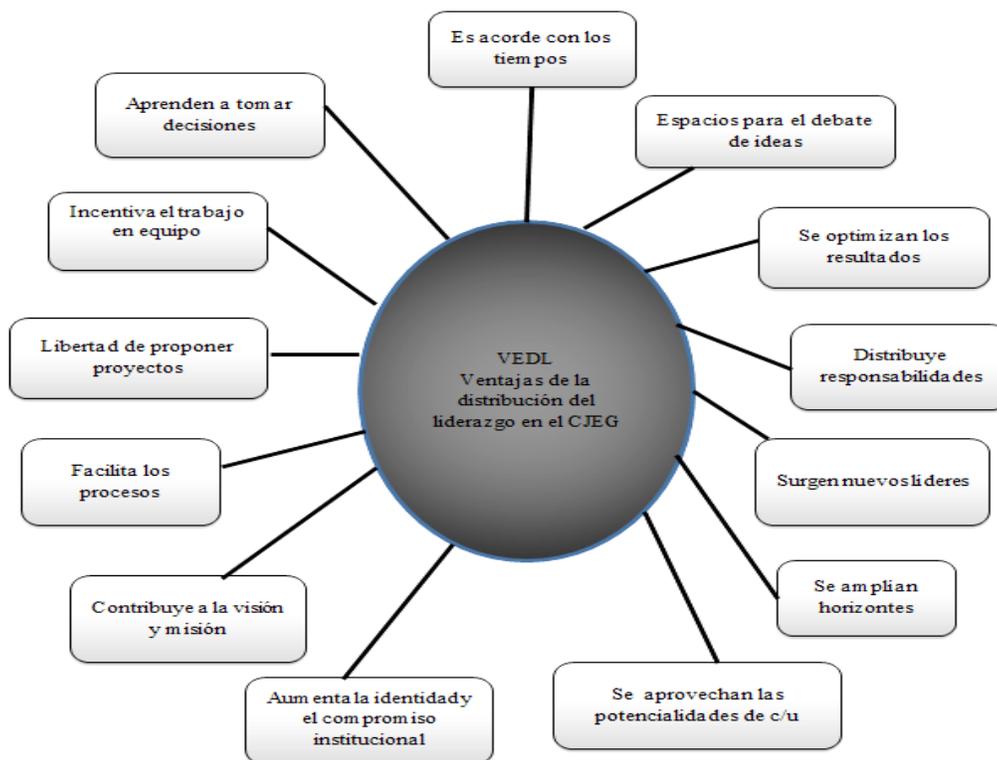


Figura 15 Ventajas de distribuir el liderazgo en el CDJEG (Elaboración propia).

Los diferentes participantes de la investigación comparten las ideas sobre las ventajas de distribuir el liderazgo en el CDJEG, viéndose reflejado en la visión futurista que muestra la comunidad y el ascenso progresivo en las metas propuestas, a diferencia de 1 años anteriores que no se lograban, esta información es obtenida a partir de la observación en documentos y notas hechas en diferentes momentos.

***Dificultades con el liderazgo distribuido (DLI).*** Como en todo proceso siempre se encuentra falencias que deberán ir puliendo con el tiempo, en esta categoría se quiere

presentar las dificultades que se ha presentado en la distribución del liderazgo en el CDJEG.

Las dificultades se encuentra en el bajo compromiso de algunos miembros de la comunidad y en la cultura que tienen, ya que se nota en algunos casos el impedimento a adquirir responsabilidades frente a los compromisos necesarios para el logro de objetivos, también se encuentran personas de la comunidad educativa que tienen una gran dependencia en personas más proactivas, además hay actividades que quedan inconclusas por la falta de continuidad en las acciones por parte de quien las lideran ya sea porque lo cambian o cambia sus expectativas o se van de la institución

El G2 afirman que:

“Hay que pensar que el liderazgo, es difícil cuando el nivel de compromiso es muy bajo, en algunas ocasiones los padres llevan a sus niños a la escuela y descargan sus responsabilidades en ella, los estudiantes esperan que sea la escuela y sus maestros los que hagan la magia necesaria y hagan de ellos buenos hombres para la sociedad, padres y sociedad esperan que el estado fomente la educación y lo hacen responsable por todos los problemas que afectan la educación actual, liderazgo”

Además dicen que “ nuestro proceso educativo nos ha enseñado a depender de otros, nuestro proceso educativo nos ha enseñado desde nuestra casa para depender de nuestros padres en colegio para depender del mismo maestro nosotros” mientras que el R afirma que “ aún falta compromiso por algunas personas” mientras que el grupo de coordinadores se encontraron comentarios como “es preocupante encontrar algunos que no participan, siempre escuchan y asienten con la cabeza, pero no aportan y menos se comprometen”. Ver Figura 16

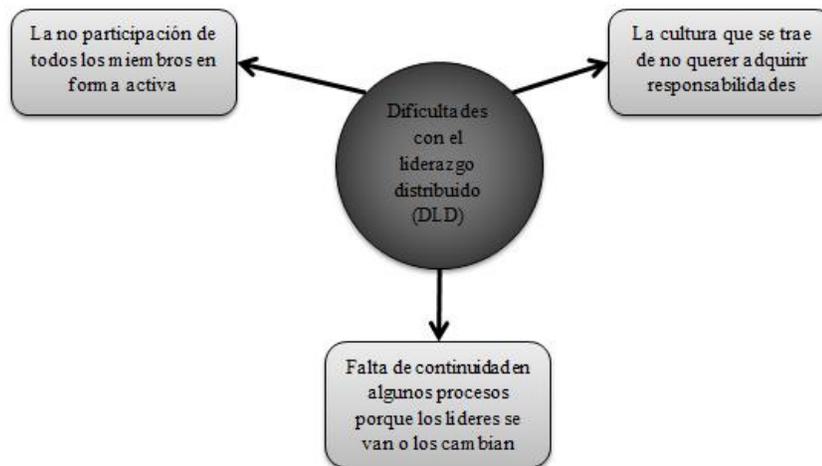


Figura 16. Dificultades encontradas al interior del CDJEG en el momento de distribuir el liderazgo (Creación propia).

Es sorprendente la coincidencia que tiene los tres grupos al afirmar que el agravante más fuertes y comunes son: la falta de compromiso de algunos pocos integrantes de la comunidad, la cultura con que se llegan a la institución los nuevos agentes es de dependencia y pereza generalmente, en algunas oportunidades también el liderazgo distribuido se ve afectado por la falta de continuidad de algunos líderes ya sea porque terminan su desarrollo: académicos o laboral, y no se logra llegar a feliz término a pesar de dejarlo transferido en otras manos.

***Logros alcanzados a partir del liderazgo distribuido en el CDJEG (LALD).*** En esta categoría se presentan los alcances logrados a partir de la aplicación de liderazgo distribuido en el CDJEG.

En la Figura 17 se ve aquellos sucesos que la comunidad educativa consideran son consecuencias del liderazgo distribuido entre ellas se encuentran: mayor democracia en los diferentes procesos ocasionando que los participantes se sientan más involucrados y

por ende más identificados con los mismos.



Figura 17. Consecuencias de la implementación del liderazgo distribuido en el CDJEG (Elaboración propia).

Por ejemplo en el desarrollo de las competencias laborales en los alumnos a partir de convenios con INPAHU Fundación Universitaria y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), se sienten personas más seguras para la vida laboral porque les hablen nuevas posibilidades cuando se llevan a cabo prácticas laborales por 440 horas, en empresas como: Caja de pensiones de retiro de la Policía Nacional (CASUR), Caja de retiro de las Fuerzas Militares (CREMIL), TRANSMILENO S.A. entre otras, como se puede observar en los documentos y en las observaciones de campo, en el momento en que se acompaña a estas empresas a la persona encargada de hacer la revisión del desempeño de los alumnos, y por último se puede constatar cuando el grupo G1 afirma “Nosotros formamos para el trabajo para que ellos puedan más adelante desempeñarse en otras áreas” y en cuanto su vida personal su autoestima va en aumento, mayor formación en valores, más felices, más participativos, más coherentes de lo que hacen

con lo que quieren, más colaboradores como lo dice el G2 “El gobierno escolar a contribuido para que los alumnos sean más participativos y sepan que están en las manos de ellos el futuro”. Lo mismo que aseguran que “En los primeros ciclos los alumnos llegan con una aptitud de apatía y desánimo mientras que los que se gradúan salen con expectativas de vida positivas y alegres”

Además en las evaluaciones externas como el ICFES han subido el nivel a pesar que falta mucho por lograr. Todos los participantes están de acuerdo con estas apreciaciones porque no sólo lo dicen sino que también son incuestionables según resultados observados en esta investigación.

***Relación entre las preguntas de investigación y la investigación.*** A partir de la información recopilada y triangulada se pretende dar respuesta a las preguntas que dieron origen a la esta investigación:

*¿El liderazgo distribuido que se ha venido implementando en el CDJEG contribuye a alcanzar la visión, planteada por la CDJEG?,* Gracias a que en el CDJEG se ha llevado a cabo la implementación del liderazgo distribuido paulatinamente a través de los años en la medida de las necesidades y los cambios sociales, ambientales, económicos y políticos que así lo han requerido, como ha sido de una forma natural, no se ha ocasionado traumatismos en el mismo, surge desde el mismo momento en el que se establece el PEI (Plan Educativo Institucional) donde se reevalúa la visión, misión, principios y valores que direccionarán el camino a seguir, porque fue una propuesta hecha por toda la comunidad educativa. Luego la planeación es iniciada por el Consejo directivo, para posteriormente centrarse en la planeación en cada uno de los Consejos

y Comités participativos que existen, cada uno con el fin de alcanzar la visión.

*¿Cómo es la forma de distribuir el liderazgo en el CDJEG?* De una forma libre y democrática en donde la comunidad educativa participa en forma proactiva de las acciones, proyectos a desarrollar, surgiendo líderes ya sean innatos o formados en la institución por elección de sus mismo compañero que le ven las cualidades.

Por ejemplo en el Consejo Académico, donde asisten: el rector, los coordinadores, representantes de las diferentes áreas y proyectos de todas las jornadas, donde se pone a consideración las diferentes acciones a seguir, propuestas por alguno de éstos representantes, acto seguido a ser avaladas, son asignadas a la persona o personas que comenzarán a liderarlas, éstos a su vez las presentan a los diferentes grupos de profesores los cuales en consenso determinan como se van a llevar a cabo y luego la presentan a los estudiantes o padres de familia y/o acudientes o colaboradores donde a través de generalmente de un trabajo colaborativo son llevadas a cabo para la adquisición de la tarea propuestas, dando los informes pertinente las personas anteriormente mencionadas es decir de una forma jerárquica análoga.

Con ese mismo dinamismo se trabaja en los otros consejos y comités participativos permitiendo siempre la participación de todos los miembros de la comunidad de una manera proactiva y democrática permitiendo así el surgimiento de nuevos líderes, nuevas propuesta, abriendo el horizontes para el futuro.

*¿Cómo el liderazgo distribuido ha contribuido o no a la eficacia de la institución?*

El liderazgo distribuido es un hecho en la institución como lo demuestra toda la

investigación pero se hace efectiva en la medida que al transcurso del tiempo se acerca cada vez más a la visión y misión que se pretende y eso se evidencia en los cambios socioculturales que se ven reflejados en: El aumento positivo en el prestigio, en los resultados tanto de las evaluaciones internas como externas, en los convenios que se han conseguido y logrado mantener con el SENA e INPAU obteniendo los mejores resultados de la localidad, a partir de prácticas laborales donde han logrado desarrollarse y ampliar sus conocimientos laborales compitiendo con otras personas de su mismo nivel, siendo algunos de ellos condecorados por su buen servicio tanto así que han sido vinculados en las empresas donde realizan estas prácticas, el mejoramiento en la prueba ICFES que aunque los resultados aún no son lo que se espera si se observa una tendencia al mejoramiento de la misma .

*¿El liderazgo distribuido que se ha venido implementando, ha aportado para alcanzar los logros presentados y sobresalir en la localidad cuarta? No como se quisiera pero si, y se ve reflejado en el aumento de invitaciones y participaciones en diferentes foros y actividades tanto locales como distritales que eran vetados para la comunidad educativa del CDJEG en donde se comprueba que se ha logrado un posicionamiento en la localidad.*

*¿Cómo se logra que esta distribución de liderazgo contribuya a consolidar una unidad entre las jornadas (mañana, tarde y noche) y sus participantes? En la medida que se ha implementado el liderazgo y la comunidad educativa se la han apropiado hasta el punto que se ha convertido en la forma de trabajar de casi la totalidad de las personas que conforma la comunidad educativa, convirtiéndose en la cultura que ellos*

manejan día a día, porque son estos la que la construyen siendo parte proactiva de la misma, brindándoles seguridad, confianza, adiestramiento para enfrentarse a la vida, dándose cuenta que las posibilidades en la vida las abren en la medida que se comprometan, participen y trabajen con el deseo de alcanzar unas metas determinadas.

Es así que como todos luchan por un mismo fin, conocido por casi todos en las tres jornadas y a partir de las diferentes reuniones que se hacen en los Consejos, Comités, Reuniones de docentes, reuniones de alumnos, reuniones de padres se ha logrado que las tres jornada se integren a pesar de la diferencia que hay en la población de las mismas.

### **Cierre de capítulo.**

En el CDJEG si hay un liderazgo distribuido efectivo el cual se desarrolla con base al planteamiento del PEI y con base a la visión, misión, principios y valores que se encuentran establecidos. La forma de distribuir el liderazgo es de manera jerárquica donde la cabeza son los diferentes consejos y comités compartidos, en los cuales a partir de decisiones conciliadas entre sus participantes definen las tareas a realizar y son direccionadas y distribuidas inicialmente por el señor rector, quien es el líder de los líderes, resaltando el hecho que: 1. cualquier persona de la comunidad educativa puede asumir el liderazgo por un momento determinado. 2. Asigna las tareas de liderar a la o las personas que tienen las cualidades para sacar adelante el cometido deseado. 3. espera resultados para ser de nuevo presentados a los consejos los cuales evalúan si los resultados son óptimos se sigue con otro proyecto, si se tiene que modificar se hacen las sugerencias pertinentes y de nuevo comienza el ciclo.

Como fue mencionado en una de las entrevistas “Si hubiese sólo un líder se convertiría algo así como un jefe o un dictador, y eso no es lo que se promueve aquí desde la misma visión de la institución porque aquí se habla de una visión humanista donde todos tienen participación donde todos pueden ser parte activa y positiva de esta comunidad” y “la comunidad está tan inmersa en el liderazgo distribuido que ya es algo natural es la cultura que se vive al interior de la institución permitiendo hablar el mismo lenguaje y vivir las mismas acciones” como se pudo detectar en las diferentes observaciones de campo.

Además de evidencias existen resultados positivos en las pruebas externas e internas, una mayor participación en la localidad en actividades diversas, mayor participación en los convenios con el SENA e IMPAU, se ha logrado mayor compromiso e identidad de toda la comunidad aunque falta un poco más, en cuanto al personal de los alumnos se ha logrado que ellos suban su autoestima, su nivel de participación, el nivel de bienestar en ellos que se manifiesta en el mismo nivel académico a pesar de todas las vicisitudes con las que les toca vivir según lo que afirma la coordinadora de práctica cuando se hizo la observación de su labor en el trabajo de campo.

En el siguiente capítulo se presentarán los resultados a nuestra investigación que lo que pretende es identificar y describir las características del liderazgo distribuido que se lleva a cabo en el interior del CDJEG.

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones**

El presente capítulo muestra las conclusiones de la investigación realizada sobre el liderazgo distribuido en los centros escolares efectivos, específicamente sobre el liderazgo distribuido en el Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez, investigación que surge por el deseo de contestar una serie de preguntas que apuntan a identificar y describir las características del liderazgo distribuido con que se trabaja en esta Institución.

Es por eso que en este capítulo se presenta la sinopsis de los hallazgos encontrados, las experiencias adquiridas y las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación, después de ser analizada la información recopilada en el trabajo de campo como se observa en el capítulo anterior.

#### **Análisis de resultados**

Después de verificar que el CDJEG realmente manejaba un liderazgo distribuido en su interior, se procedió a recopilar y analizar la información necesaria para identificar y describir las características del liderazgo distribuido que es llevado a cabo al interior del mismo, obteniendo como resultado lo siguiente:

En el primer momento se dirige la atención a identificar la forma en que fue implementado la distribución del liderazgo al interior de CDJEG ya que como lo dijo el R ha sido de forma natural y paulatina. Todo comienza cuando el MEN con el Decreto

180 de 1997 establece la obligatoriedad del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual debía ser construido por todas y cada una de las instituciones de manera colaborativa por parte de miembros, para propiciar la transformación de las instituciones como eje de desarrollo y mejoramiento de la calidad educativa (Diario Oficial No. 42.971 del 31 de enero del 1997).

Es en ese momento cuando el CDJEG comienza a construir su PEI en forma colectiva con la comunidad de manera ordenada y planeada, con el propósito de satisfacer las expectativas en cuanto al crecimiento no solo institucional sino personal de sus miembros, teniendo como base las necesidades que tenía su población, se determina la visión, misión valores y creencias institucionales que liderará la Institución, donde la “participación y transparencia deben ser las características que predominen en la gestión de las instituciones educativas y se espera que al hacer partícipes de manera efectiva a las personas a las cuales se sirve, se mejorará la educación ofrecida” (Altablero No. 42, 2007, septiembre – noviembre p. 2). Es ahí donde se comienza el proceso de distribución del liderazgo entre los miembros de la comunidad “porque el liderazgo distribuido y la participación van de la mano” (Altablero No. 42, 2007, septiembre – noviembre p. 2).

Al revisar aspectos relevantes de la visión, misión, valores y creencias institucionales se encontró que casi toda, si no toda la comunidad las conoce, siendo como se menciona en el capítulo dos uno de los factores que permite distribuir el liderazgo, y en colaboración de los coordinadores, docentes, representantes de curso y alumnos tratan de mantener y mejorar.

Además de lo anterior se implementa el liderazgo distribuido al interior del

CDJEG por la necesidad de cambio para adaptarse a los tiempos modernos donde la participación juega un papel fundamental basado en el respeto, la tolerancia, la responsabilidad y el deseo de superación de los miembros de la comunidad. Porque como lo menciono el G2 “hacer solido el concepto de escuela depende de todos los agentes que la afectan” y como se menciona en el capitulo dos la necesidad de cambio es una de las causas del liderazgo distribuido.

En cuanto a la forma de distribuir el liderazgo en el CDJEG se encontró que se respetaba la jerarquía que existe hasta cierto nivel, porque como se menciona en un capítulo anterior, los niveles de jerarquía intermedia desaparece cuando se distribuye el liderazgo, es decir, desde los coordinadores tanto académico como convivencial, los jefes de área, jefes de proyectos, los docentes se pierde la jerarquía por momentos.

Es así que no importa a quien o quienes de los mandos intermedios se le haya delegado el liderazgo se examinan los resultados entre el grupo, para determinar los avances y ser avalados por los mismos. Luego se presenta a los estamentos superiores, el señor Rector o Consejos ya sea Académico o Directivo, para ser aprobados o ser devueltos con el propósito de llevar a cabo los ajustes pertinentes, es decir es un proceso cíclico que permite ampliar conocimientos, alcanzar las metas con mayor rapidez porque como se menciona en el capítulo dos, son procesos que lo asumen distintas personas, según sus capacidades y momentos además implica aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, los esfuerzos y las ilusiones de la comunidad educativa..

La manera como fortalecen en principio esta distribución de liderazgo es a partir del conocimiento de la visión, misión, valores y creencias, que se refuerzan en varios

momentos como: en las direcciones de grupo, en entrega de boletines con los padres, en las citaciones de los padres y acudientes a coordinación, orientación o en los momentos de atención de docentes, además recuerde que una visión y valores claros ayudan a que el liderazgo sea distribuido.

Hay que tener presente que una de las funciones del director es preservar a los líderes tradicionales y llevar a cabo actividades que ayuden a surgir a otros, en el caso del CDJEG lo logra a partir de la motivación, es por eso que son propuestos, ya sea por el director o por lo general el Consejo Académico, motivado por el señor Rector, a desarrollar diversos proyectos que permiten lograrlo. Es ahí en el desarrollo de estos proyectos se transfiere el liderazgo a otros según sus potencialidades. Como lo menciona el G2 “por la participación activa dentro del grupo, entonces se van seleccionando los líderes, por sus capacidades se les llama y van compartiendo con sus compañeros, generalmente ellos mismo lo eligen”. Pero en definitiva los participantes del liderazgo distribuido son todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, directamente con las funciones de líder o como participe activa de su convocatoria.

Pero no se puede dejar a un lado que es fundamental el papel que juega los líderes permanentes como el Rector, coordinadores y maestros porque de la forma y fuerza de convocatoria que ellos ejerzan así será el nivel de distribución de liderazgo. De igual manera recuerdo lo que se manifestó en el G2 “los líderes siempre estarán supeditados a ganarse el respeto primero, antes de ser reconocidos”.

Y en cuanto a la forma ¿cómo ven a estos líderes la comunidad educativa? Los consideran orientadores, comprometidos con lo que hacen, confiable, motivadores, resaltan las cualidades y capacidades de los demás y si es posible las utiliza para el

beneficio común, reguladores ante los conflictos que se puedan presentar, asumen un papel protagónico incentiva de todas las maneras el trabajo colaborativo en donde todos participen de una manera serena y clara, además siempre está socializando y reevaluando los procesos y sus resultados. “Ver apéndice D en PELD”

Las ventajas que encuentra la comunidad educativa al trabajar distribuyendo el liderazgo son: contribuye a lograr la misión y visión de la institución, facilita los diferentes procesos porque son alimentados por constelaciones de criterios a su vez que brinda la libertad de proponer nuevos proyectos, hay mayor socialización en cuanto se refuerza el trabajo en equipo, además que vigoriza el valor de la tolerancia y el respeto por el pensamiento diferente del otro, se optimizan los resultados, se reparten responsabilidades según potencialidades, se evidencia el surgimiento de nuevos líderes que colaboran de maneras diversas, por otro lado ayuda a desarrollar criterios para tomar sus propias decisiones incrementando la autoestima en definitiva se logra ampliar horizontes de los participantes gracias al trabajo en grupo de forma colaborativa y compartida donde el conjunto llega a conformarse como algo más que la suma de las partes haciendo referencia a (Coll,2001) que se menciona en el marco teórico.

Se evidencia el beneficio del trabajo con el liderazgo distribuido por ejemplo en los convenios logrados con otras entidades y en el trabajo, aprobación y reconocimiento de los jóvenes en las prácticas laborales que hacen en diferentes empresas, porque cumplen con el perfil de trabajo en equipo, colaboración, respeto, propuestas y demás. Como se pudo verificar en la observación de documentos en las carpetas de los practicantes, lo mismo que en la visita, que se acompañó a la coordinadora de proyectos, a CREMIL.

También se evidencia en los resultados alcanzados en las pruebas tanto externo como internas a partir de trabajar con la distribución del liderazgo, por supuesto no es el ideal, pero se han venido mejorando como se evidencia en los resultados, comprobados en los documentos que respaldan este hecho. Porque han fortalecido la motivación, el trabajo colaborativo y compartido, el surgimiento de la multiplicidad de líderes en el trabajo diario por la consecución de esta meta.

En definitiva se ha evidenciado una actitud y aptitud de cambio en donde toda la comunidad educativa trabaja por alcanzar la visión y misión que ellos plantearon, y que se reevalúa periódicamente, en el momento de construir el PEI, que es lo que consideran dará solución o alivio a sus dificultades y están convencidos que la mejor forma de lograrlo es distribuyendo el liderazgo y sus funciones en los diferentes campos porque así les ha dado mejores resultados, siendo parte ya de su cultura. Y además como lo menciona el señor Rector es imposible que exista un sólo líder en la Institución porque ellos surgen de manera natural y paulatina en pro de la misma y por la gran cantidad de frentes a los que se deben responder para poder dar respuesta de forma acertada a las necesidades de la sociedad.

### **Logro del objetivos**

Como fue mencionado en el capítulo 1, el estudio de caso fue orientado por una serie de directrices que permitió el diseño de recolección, análisis e interpretación de datos concernientes con identificar y describir cuáles son características del liderazgo distribuido aplicado en el CDJEG

El objetivo se logró porque se pudo identificar, a partir de la triangulación

realizada de los datos obtenidos del trabajo de campo, con claridad no sólo las características del liderazgo distribuido que se ha venido aplicado en el colegio, sino que también se pudo cotejar las causas que lo generaron, las ventajas, dificultades que se han tenido lo mismo que se ha podido determinar algunos de los logros alcanzados al trabajar con el liderazgo distribuido.

A partir del trabajo realizado se pudo demostrar que al interior de la Institución si se ha logrado llevar no solo un liderazgo distribuido sino que ha sido efectivo en la medida que se han logrado resultados positivos y gratificantes, eso no implica que, aún se tenga mucho por trabajar y conquistar con interés y ahínco para la consecución de metas futuras.

### **Validación interna**

En el caso de estudio la triangulación se llevó a cabo en los siguientes momentos:

- ✓ Cuando se hace un paralelo de la información obtenida en cada una de las entrevistas semiestructuradas del señor rector y los grupos de enfoque .
- ✓ En el momento de llevar a cabo la comparación de los datos obtenidos de las notas de campo y las entrevistas.
- ✓ Cuando se lleva a cabo la comparación del análisis de documentos institucionales con la información recopilada anteriormente.
- ✓ Cuando se estableció el cotejo de la argumentación teórica con lo encontrado en el trabajo de campo.

## **Limitaciones del estudio**

Una de las limitaciones que se tuvo durante la realización de esta investigación, fueron los tiempos en cuanto a la coordinación con los participantes, tanto así que el trabajo con el grupo de enfoque se llevó a cabo con sólo con tres de ellos.

Igualmente en la consecución de algunos documentos, no por falta de contribución sino por los tiempos de los colaboradores. Se logró superar después de algún tiempo que lo entregaron para llevar a cabo la observación, siendo constante en este tipo de solicitudes la petición.

## **Nuevas líneas de investigación**

Se mencionan a continuación las posibles nuevas líneas de investigación ¿Cómo determinar que el liderazgo distribuido sea una herramienta útil para alcanzar la excelencia académica en los alumnos del Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez?

A pesar que se ha incrementado las posibilidades de ingresar a la vida laborar con el trabajo de liderazgo distribuido que se ha venido implementando en el Colegio Juan Evangelista Gómez es importante determinar ¿Cómo se podría ingresar a la totalidad de los egresados de la Institución a la vida laborar efectiva y digna?

Determinar los mecanismos a seguir con el liderazgo distribuido para que las dificultades que se han presentado hasta el momento, de no continuidad de unos pocos proyectos por la pérdida del líder, desaparezcan dentro del CDJEG.

Precisar los caminos a seguir a partir del liderazgo distribuido para disminuir el impacto negativo con que llegan las personas nuevas a la institución frente a este tipo de

trabajo.

Realizar un comparativo con otros colegios de la localidad que atiende el mismo tipo de población y que trabajan con liderazgo distribuido con el objeto de robustecer las fortalezas, disminuir las debilidades y adquirir las ventajas de otras escuelas en cuanto al trabajo con el liderazgo distribuido.

### **Cierre del capítulo**

El trabajo fue muy enriquecedor porque permitió no sólo alcanzar los objetivos propuestos sino unos pocos más, también sirvió para que algunos de los participantes identificaran el liderazgo distribuido como el tipo de trabajo en que se encontraban involucrados, ya que aunque participaban de ello no lo identificaban como tal, sino que era parte de su vivir. Además permitió tener una visión más clara de la necesidad de vislumbrar como están trabajando este tipo de liderazgo en otras instituciones que trabajen con el mismo de personal, con el propósito de mejorar a partir de un trabajo colaborativo y comparativo.

En definitiva el liderazgo distribuido es fundamental en los procesos actuales para lograr los cambios necesarios que todo país vive y necesita de la misma manera que la escuela está en la obligación de liderar Además como lo enuncia Fernández. (1996, p. 211) “El liderazgo distribuido es un aspecto fundamental y definitivo de la acción de grupo por participación. Las funciones del liderazgo deben ser distribuidas a todo el grupo, y esta práctica requiere el adiestramiento de todos los miembros dando así oportunidad a su máximo desarrollo.

## Referencias

- Anderson, S., Moore, S. y Sun, J. (2009). *Positioning the principals in patterns of school leadership distribution*. En Leithwood. K. , Mascall, B. y Strauss, T. *Distributed leadership according to the evidence*. New York Estados Unidos: Routledge, pp 111-136
- Agüera R (2004), *Liderazgo y compromiso social*, Universidad Autónoma de Puebla. México.
- Altablero, (diciembre 2003, enero 2004). *Revolución educativa y liderazgo territorial*. Página principal del periódico Altablero, No. 25 El periódico de un país que educa y se educa. MEN Recuperado. Recuperado <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87232.html>
- Ander – Egg E. (1993). *La planificación educativa* .Editorial del Rio de la Plata Buenos Aires.
- Arias F y Heredia V. (1999). *Administración de recursos humanos para alto desempeño*. Trillas México
- Alvariño C, Arzola S, Brunner J., Recart M. O, Vizcarra R. (2000), *Gestión escolar: Un estado del arte de la literatura*. Revista Paideia 29 pp. 15 -43 Puerto Rico.
- Álvarez M. (2003). *La dirección escolar en el contexto europeo*, Revista Organización y Gestión Educativa, abril. Estados Unidos.
- Barry D. (1991) *Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership organizational Dynamics*. Vol 21 (1) pp. 31 - 47
- Bass, M.A. (1988). *El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar*. En. Pascual R. (Coord.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio* (pp. 26-36). Madrid: Narcea.
- Bass, B. (2000). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden en: liderazgo y organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos ICE. Universidad de Deusto. Bilbao. Ediciones Mensajero pp. 331-361 España
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through transformational leadership*, London, Sage Publications. Estados Unidos
- Benne, K.D y Sheats, P. (1948), *Papeles funcionales de miembros de un grupo*, Revista

*temas de servicios sociales*, Vol. 4 No. 2.

- Blasé, J. Basé, J. (1998). *Handbook of instructional leadership*. How really Good Principals promote Teaching and learning. California Estados Unidos : Corwin Press
- Bradford, L (1976). *Making Meeting Work: A Guide for leaders and group members*. University Associates, San Diego Estados Unidos..
- Bolden R. (2007). *Distributed leadership*. The key concepts 1-8
- Bolívar, A. (2000), *Los centros educativos como organizaciones de aprendizaje que aprenden: promesa y realidades*. Madrid La Muralla
- Bolivar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta*, Universidad Granada España
- Bolman, R. y Deal, T. (1995). *Organización y liderazgo*. Delaware: Addison –Wesley
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational leadership and Management*, 3ed, London SAGE publications
- Campo, M. F. (2011. septiembre). *Gran alianza nacional por la educación de calidad en Antioquia y el Eje Cafetero*, Centro Virtual de Noticias de la Educación - CVNE, Ministerio de Educación Nacional Republica de Colombia. Recuperado <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-284723.html>
- Cantón, I. y Arias A. (2008). *La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad*. Revista de Educación, pág 229-254. Recuperado de [http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345\\_10.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf)
- Carnoy, M. (1999). *Globalization and educational restructuring*, Stanford University Estados Unidos
- CENTRO DE ESTUDIOS DE POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN EDUCACIÓN (CEPPE). (2009). *Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica*. Revista Iberoamericana RIECE Vol. 7 No. 3
- Chamorro, D. (2008). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a*, Universidad Complutense de Madrid, España
- Cisterna F.(2005) *Organización y triangulación como procesos de validación del*

*conocimiento en investigación cualitativa*. Theoria año/vol 14 No. 001.  
Universidad Bio – Bio. Chillan, Chile pp 61-71

- Coll, C. (2001). *Las comunidades de aprendizaje y el futuro de la educación. El punto de vista del Forum Universal de las Culturas*. Simposio Internacional sobre Comunidades de aprendizaje. Barcelona: 5-6 octubre.
- Collerette, P. y Deliste, G. (1988)- *La planeación del cambio*, México Editorial Trillas.
- Contreras, Y. (1984), *Trabajo Social de Grupos*, México Editorial Pax,
- Coronel, J.M. (1995). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva: España Universidad de Huelva.
- Cortes, C. (1999). *Elementos de análisis*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá Colombia  
<http://books.google.com.co/books?id=OtP4s8iKCdsC&pg=PA78&dq=percepcion+del+1%C3%ADder+en+el+liderazgo+distribuido&hl=es&sa=X&ei=fjFmT4T6AvP2sQKR9dW2Dw&ved=0CEEQ6AEwAg#v=onepage&q=percepcion%20del%201%C3%ADder%20en%20el%20liderazgo%20distribuido&f=false>
- Cuadrado, J. (2003). *Liderazgo en los centros de enseñanza y desarrollo del profesorado*, Revista Educadores. Vol. 8, número 205 – 206 Recuperado de <http://www.educadormarista.com/articulos/Liderazgo%20en%20los%20centros%20de%20ensenanza.htm>
- Cuevas, R e Hidalgo (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directores en un contexto pluricultural*. [Versión electrónica] Revista de Curriculum, y Formación del Profesorado.
- Curcó, J. (2004, p. 233). *La autoevaluación en los centros educativos: iniciativas de calidad, la calidad en el grupo educativo FOENTO, Conocimiento Educativo* Instituto superior de formación del profesorado, Ministerio de educación y ciencia, Solano e Hijos A.G.S.A.
- Dalton M, Hoyle D y Watts M. (2007). *Relaciones Humana*. Estados Unidos Thomson, 3ª Ed
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E. & Kington, A. (2009), *The impact of school leadership on pupil outcomes: Final Report, Department for children, School and families, DCSF. National College for School Leadership NCSL*.  
<https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/DCSF-RR108.pdf>

- Delgado, M. (1999). *El liderazgo educativo en los centros docentes*, Madrid aula abierta
- Delgadillo M. (2011) *El liderazgo del director de educación media superior en México*, ODISEO. Revista electrónica de pedagogía enero 13, 2011
- D'souza, A. (1998). *Éxito en el liderazgo: manual del líder – España 2*. Editorial Sal Terrae. Bilbao
- Elizondo, A. y Torres, M. (2001). *La nueva escuela II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. 1ª. Reimpresión. Distrito Federal, México: Paidós.
- Fernández, M. y Terrén, E.(2008). *Repensando la organización escolar: Crisis de legitimidad y nuevos desarrollos*. Universidad Internacional de Andalucía. España Akal S.A.
- Fernández, V. (1996) *Instrumentos de la gestión ambiental en la empresa*. Grupo Mundi Prensa, México.
- Filmus, D. Birgin A, Duschatzky S, Frigerio G, Giacchino M, Ribet N, Tejido E, Tiramonti G y Vollmer M (1999), *Los condicionamientos de la calidad educativa*, Ediciones Novedades educativas
- Fullan, G. (1997). *El cambio educativo*, Trillas México
- Gago, F. (2006). *La dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: Un estudio sobre liderazgo institucional*, Ministerio de Educación y ciencia, Centro de Investigación y Documentación Educativa CIDE. Solano e Hijos A.G. S.A.
- Garay S y Uribe M (2006), *Dirección escolar como factor de eficacia y cambio situación de la dirección escolar en Chile*, REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y cambios en educación. Vol. 4 no. 4e
- García N, Rojas M, Campos N (2002), *La administración escolar, para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*, Primera edición Editorial de la universidad de Costa Rica
- García N. (2007). *Cambió la arquitectura corporativa. Patrimonio Cultural: mundial, global, nacional, local*. Dirección de bibliotecas, archivos y museos No 44 año XII invierno 2007
- Giroux, M., Tremblay, G. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas*. México,D.F.: Fondo de Cultura Económica.

- Goleman. D. Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002), *El Líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janés 351.p.
- González M. (2006). *El liderazgo en tiempos de cambio y reformas*, Universidad de Murcia
- Gosslig J y Mintzberg H (2004) *Las cinco mentes de un directivo*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Gronn P (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis, The leadership Quarterly*, 13(4), 423 - 451
- Gronn P (2008) *El futuro del liderazgo distribuido en la Educación*, Reporte de información de ProQuest, editado por Alma Harris 4 sept 2011 Peter
- Hallinger, P. y Heck, R.H.(1996) *Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research*. Estados Unidos. Educational Administration Quarterly.
- Harris, A. (2008) *Distributed leadership: according to the evidence*. Journal of Educational Administration. Estados Unidos 46 (2) pp. 172 -188
- Hernández, R. , Fernández, C. y Batista L.(2006). *Metodología de la investigación*. 4ºed McGraw Hill Meéxico.
- Hernández, R. , Fernández, C. y Batista L.(2010). *Metodología de la investigación*. 5ºed McGraw Hill Meéxico
- Hiebaum K, (2009), *¿Cuál es el origen del líder?*, Argentina El Cid Editor
- Hosfstadt R.C, Gómez G. J (2006), *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*, Díaz de Santos
- Hogg M.. Vaugh G, (2010) *Psicología Social*. Editorial Medica Panamericana S.A. 5ª Ed Madrid España
- I.E.D. Colegio Juan Evangelista Gómez (2011).
- Kotter J (1989), *El factor liderazgo*, Ed. Día de Santos S. A, Madrid
- Kotter J. (1990): *El factor liderazgo*. Madrid, Díaz de Santos.
- Lebrecht, J. ( 2007). *Liderazgo y participación*. Altableo, El periódico de un país que educa y que se educa No. 42 Septiembre – Noviembre , Ministerio de Educación

Nacional República de Colombia, Medellín Colombia

- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. y Yashkina, A. (2007). *Distributing Leadership to Make School Smarter: Taking the Ego Out of the System*. *Leadership and Policy in School*, b: 37-67
- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership. United States / University of Nottingham.
- Leithwood, K., Riedlinger, B., Bauer, S., & Jantzi, D. (2003). *Leadership program effects on student learning: The case of the Greater New Orleans School Leadership* United States Center, *Journal of School Leadership*, 13(6), 707-738.
- Leithwood, K., Tomlinson, D. y Genge M I. (1996). *Transformational school leadership*. In: K. LEITHWOOD, et al. (eds.), *International Handbook of educational leadership and administration*. Dordrecht, Kluwer.
- Lozier, G.(1995) , “¿What is strategic planning?”, *Strategic planning: A resource tool for Higher Education*, Kathleen M, Alvino M.B.A. ed College and University Personnel Association, Washington U.S.
- Longo, F. (2008). *Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación*. Recursos Humanos de Esade 26 pp. 84 - 91 (Universidad Ramón Llull). Contribuyendo a la obtención de soluciones Recuperado <http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SGEC/Documents/liderazgo%20distribuido.pdf>
- López, Y. J.& Lavié, J. M. (2010). *Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela*. Profesorado: Revista de Currículum y Formación de Profesorado , 71-92. Recuperado de <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev141ART4.pdf>
- López Camps, Jordi, *El liderazgo en el s. XX*. Estados Unidos Recuperado <http://jordilopezcamps.wordpress.com/2009/10/24/el-liderazgo-entre-los-anos-80-y-90-del-siglo-xx/>
- Lozier G (1995) ¿What is strategic planning? Strategic Planning.A resource tool for Higher Education Kathleen M Alvino M.B.A.(ed) College and University Personnel Association, Washington Estados Unidos
- Macbeath, J. (2005). *Leadership as distributed: a matter of practice*. *School Leadership and Management*, 25(4), pp. 349-366

- Macbeath, J. (2009). *Distributed leadership*. Paradigms policy, and paradox. En leithwood, K., Mascall, B. Strauss, T. *Distributed leadership according to the evidence*. New York: Routledge, pp 41- 57
- Manes J.(2008) *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. 2ª ed. reimpresión Buenos Aires Granica
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica, Pensamiento y Gestión*, N° 20 Universidad del Norte 195 193
- Maureira O. (2004), *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*, REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación Vol. 2 No. 1 Recuperado <http://www.ice.deuste.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>
- Maxwell. J (2007). *Las 21 cualidades indispensables de un líder: Conviertase en una persona que los demás quieren seguir*. Grupo Nelson Estados Unidos
- Mcgregor, D. (1979), *Leadership and motivation*, 6 ed. Massachusetts. Estados Unidos. The M.I.T. Press U.S.
- Mertens D.M. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. (2a. ed) Thousand Oaks: Sage.U.S..
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (1999), *Diversidad cultural y la igualdad escolar: un modelo para el diagnóstico y desarrollo de actuaciones educativas en contextos escolares multiculturales*, Madrid CIDE
- Montero I. y León O.(2002). *Métodos de investigación en Psicología y Educación*. Madrid España McGraw Hill
- McGraw-Hill *A guide for naming research studies is Psychology, International journal clinical and health psychology*, Universidad Autónoma de Madrid Vol. 7 No. 3 pp 847 – 862.
- Morales, A. (s.f.). *Claves para comprender la innovación social. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ETEA)*. Centro adscrito a la Universidad de Córdoba Recuperado <http://www.socialinnova.es/capitulos/Cap1.pdf>
- Mulford, B. (2006). *Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales*. Profesorado. Revista de currículum y

- formación del profesorado, 1-22.
- Muñoz R.(1995), *Calidad de la educación y eficacia de la escuela: estudio sobre la gestión de los recursos educativos*, Madrid, CIDE – MEC
- Murillo, F.J. y Muñoz-Repiso, M. (2002). *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, F. J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar*. Barcelona: Octaedro
- Murillo, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 4 No 4 e, pp. 11-24. Recuperado [http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_htm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm)
- Murillo y Gómez (2006). *Pasado, presente y futuro de la dirección escolar en España*, REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol. 4 No. 4 e, pp. 85-98. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140407.pdf>
- Noguera, J. Pitarch, M. y Esparcia, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local: Estudios y documentos*. PUV. Guada impresores S.L.
- Palomo, M (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajos: Competencias*. Libros profesionales de empresas, ESIC 5ª Ed
- Pareja J. (2007). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*, PROFESORADO –Revista de curriculum y formación del profesorado, Universidad de Granada España
- Pareja J. (2009). *Liderazgo y Conflicto en las organizaciones educativas*, vol. 12 Núm.1 pp. 137-152 Educación y Educadores Universidad de la Sabana Colombia
- Pascual, Villa y Auzmendi (1993). *El liderazgo transformacional en lo centro docentes*, ICE, Deusto: Mensajero.
- Petrides, K. & Furnham A. (2003). *Trail emotional intelligence: Behavioral validation in two studies of emotion recognition and reactivity too mood induction*. European Journal of Personality. Published of the line12. December P 39 . 57
- Pont B, Nusche D, Moorman H (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*, Volumen 1 Política y práctica OCDE (organización para la cooperación y el desarrollo económico)

- Ramos, M. (2005). *Mujeres y liderazgo: una forma nueva para dirigir*. PUV
- Raja B. K. Barrera F, Walter A y Taboada B. (2009). *La calidad de la educación en Colombia: un análisis y un programa de piletica*, Unidad de gestión de desarrollo humano. Oficina General de América Latina y el Caribe
- Robinson. M. (2007). *School leadership ans student outcoes: Identifying what Works and why Winnmalee*, New South Wales: Australian Council for Educational leaders
- Rubino, A (2007) *Desafíos de la Gerencia y el Liderazgo en la Educación Superior*. Investigación y posgrado, pág. 147 – 163 Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=65822206>
- Ruiz, M. (2009) *Sistemas de planeación para instituciones educativas*. Editorial Trillas México
- Ruiz, A. (2007). *Diagnóstico de situaciones y problemas locales*, San José Costa Rica Editorial Universidad Estatal a distancia EUNED
- Sánchez, V. Tapia, C. Becerra, S (2006). *Liderazgo: una mirada desde directivos, profesores y alumnos*, Revista de psicología Vol. XV No. 2
- Santos, J. M. (2010), *Educación para seguir avanzando*, El Tiempo, Al día con las noticias, monitoreo de prensa, Ministerio de Educación Nacional Republica de Colombia <http://www.mineduacion.gov.co/observatorio/1722/article-226736.html>
- Schein. E. (1988). *Innovative cultures and organitations*. Management in the 1990s Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Tecnology. Estados Unidos.
- Secretaria de Educación de Bogotá D.C. (SED). (2008), *Educación de calidad para vivir mejor: Programas y proyectos*, <http://redacademica.redp.edu.co/politicacalidad/index.php/politica-educativa>
- Senge, P. (2005) *Escuelas que aprende* Cap. XII Liderazgo. Editorial Norma Edición tema II
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco CA: Jossey – Bass Estados Unidos
- Spillane, J.P., Halverson, R. y Diamond, J.B. (2001). *Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective*. Educational Researcher, 30(3), pp. 23-28.

- Spillane, J.P., Halverson, R. y Diamond, J.B. (2004). *Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective*. Journal of Curriculum Studies, 2004; 36 (1), 3-34.
- Stein, G. (2004) *Personas y resultados: el liderazgo pragmático*. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. Recuperado <http://site.ebrary.com/lib/uvirtualeducacionsp/Doc?id=10063608&ppg=1>
- Southworth G. ( 2002) *Instructional leadership in Schools Reflections and empirical evidence*. School leadership & Management, 22,1 pp 73 – 91
- Tayals D (sf). *Liderazgo genuino: formando los lideres de nuestro tiempo*, Recuperado en <http://books.google.com.co/books?id=IszMj9pA8VIC&pg=PP1&lpg=PP1&dq=Tayals+.+Liderazgo+genuino:+formando+los+l%C3%ADderes+de+nuestro+tiempo&source=bl&ots=II8YAAhlzb&sig=RsUQJsgwep0w99jxYFE9uvOk0o&hl=es&sa=X&ei=lmTVT72BPI2i8gThrNXxAw&sqi=2&ved=0CFAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- Tójar. J. (2006). *Investigación cualitativa comprender y actuar*. Ed. La Muralla S.A. Madrid. Recuperado [http://books.google.com.co/books?id=IXcdV7aLbWcC&pg=PA145&dq=Cualidades+de+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa&hl=es&sa=X&ei=mdrTT\\_K9EIyY8gTXuYTzAw&ved=0CDwQ6AEwAg#v=onepage&q=Cualidades%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa&f=false](http://books.google.com.co/books?id=IXcdV7aLbWcC&pg=PA145&dq=Cualidades+de+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa&hl=es&sa=X&ei=mdrTT_K9EIyY8gTXuYTzAw&ved=0CDwQ6AEwAg#v=onepage&q=Cualidades%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa&f=false)
- Trujillo, J., López, J. y Lorenzo, M. (2009), *Liderazgo Educativo en la Gestión de Redes Sociales en la Web 2.0: Innovación y cambio en las organizaciones educativas*, REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 7, núm. 3, pp. 34-46
- UNESCO (2005), *Informe de Seguimiento de la EPT mundo: educación para todo El imperativo de la calidad*, Autor UNESCO
- UNIDAD DE GESTIÓN DEL SECTOR DE DESARROLLO HUMANO OFICINA REGIONAL DE AMÉRICA LATINA Y DEL CARIBE. (2008). *La calidad de educación en Colombia: un análisis y algunas opciones para un programa de política*. Banco Mundial Colombia <http://hydra.icfes.gov.co/pisa/Documentos/CalidadDeLaEducacionEnColombia.pdf>
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y Competencias Directivas para la Eficacia Escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile*. Reice - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5e

- (5), 149-156. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol5num5e/art21.pdf>
- Velasco G. (1999). *La participación de los profesores en la gestión de calidad en educación* Pamplona EUNSA
- Vélez C (2003), *Revolución educativa y liderazgo territorial*, Ministerio de Educación Nacional, Altablero, El periódico de un país que educa y se educa No. 25 nov dic 2003/ enero 2004.
- Vélez, C. M. (2008, noviembre), *La educación inclusiva en el marco de la revolución educativa en Colombia*, Trabajo presentado en 48th International Conference on Education. Worksho3 Ginebra, Suiza recuperado de:  
[http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/Policy\\_Dialogue/48th\\_ICE/Presentations/IBE\\_ICE\\_Workshop\\_3B\\_Presentation\\_ES\\_Cecilia\\_Maria\\_Velez\\_White\\_Nov08.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Policy_Dialogue/48th_ICE/Presentations/IBE_ICE_Workshop_3B_Presentation_ES_Cecilia_Maria_Velez_White_Nov08.pdf)
- Watkins P (1989) *Leadership, Power and Symbols in Educational Administration*. En J Smyth (Ed.), *Critical Perspectives on Educational Leadership*. London: The Falmer Press.
- Winter, P.A., & Morgenthal, J.R. (2002). *Principal recruitment in a reform environment: effects of school achievement and school level on applicant attraction to the job*. *Educational Administration Quarterly*.
- Withaker. P. (1998). *Cómo gestionar el cambio en contextos educativo*. Narce S.A. de Ediciones Madrid España. Recuperado <http://books.google.com.co/books?id=hLDGruascdsC&pg=PA17&dq=cambio+educativo+y+directivos&hl=es&sa=X&ei=aNmST6ypLsyEtfatu21Cw&ved=0CDgQ6AEwAQ#v=onepage&q=cambio%20educativo%20y%20directivos&f=false>
- Yacuzzi E (sf). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación* Universidad CEMA Buenos Aires Argentina Recuperado [http://www.automark.com.mx/MYRNA\\_estudiosdecaso.pdf](http://www.automark.com.mx/MYRNA_estudiosdecaso.pdf)
- Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zoggel J.(2009). *Claves del liderazgo: cómo fortalecer el compromiso y desarrollar el talento de las personas*. Training & Development Digest On - Line <http://www.tdd-online.com/noticia/726>

## Apéndice A

Guía de observación

Fecha de observación:

¿Qué se observa? (Consejo Directivo, Consejo Académico, reunión docentes, entorno, documentos entre otros).

¿Quiénes son los participantes (rector, docentes, padres, alumnos, otros) y cuántos son?

Tema o temas tratados

El objetivo de la observación es identificar parámetros que permita determinar las características del liderazgo distribuido en el Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez

¿Quién toma un rol de líder, cuando, y por qué

¿Cuál es la actitud de la gente ante este líder?

¿Quiénes participan y de qué manera?

¿Cómo se coordina la gente durante la interacción?

¿Quién invita al liderazgo? (Se origina naturalmente o alguien los invita a participar activamente).

Si hay transferencia de liderazgo durante el evento ¿Cómo se lleva a cabo?

Percepción del liderazgo y de la forma, si lo hay, de distribuir el liderazgo

Observaciones adicionales

Triangular con la información de la entrevista, los grupos de enfoque y los documentos. ¿Sucede lo que han reportado en forma oral y escrita? ¿Cómo?

## Apéndice B

### Entrevista semiestructurada para señor rector.

- 1.¿Cuál es la visión de la escuela y, brevemente, cuál es el plan para lograrla?
- 2.¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión y el plan? ¿Cómo sabe usted que están informados y alineados todos?
- 3.¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?
- 4.¿Quiénes demuestran el liderazgo y cómo? ¿Cuáles funciones se quedan con quiénes?
- 5.¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo? ¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas? ¿Cómo se nace?
- 6.¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?
- 7.¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?
- 8.¿Cree usted que considera la comunidad que hay uno o múltiples líderes en la escuela? ¿Por qué tiene esa impresión?
- 9.¿Qué rol juega usted como líder? ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona? ¿Por qué?
- 10.¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

### **Entrevista semiestructurada del grupo de enfoque con coordinadores.**

- 1.¿Cuál es la visión de la escuela? Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?
- 2.¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión? ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo con el plan para lograrla? ¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?
- 3.¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)? ¿Por qué cree eso?
- 4.¿Quiénes demuestran el liderazgo? ¿Cómo considera que lo demuestran? ¿Cuáles funciones se quedan con quiénes?
- 5.¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela? ¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?
- 6.¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?
- 7.¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?
- 8.¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela? ¿Por qué tiene esa impresión?
- 9.¿Qué rol juega usted como líder?
- 10.Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona? ¿Por qué?
- 11.¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

### **Entrevista semiestructurada del grupo de enfoque con docentes.**

1. ¿Cuál es la visión de la escuela? Brevemente, ¿Cuál es el plan para lograrla?
2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión? ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo con el plan para lograrla?  
¿Cómo sabe usted que todos están informados y siguiendo la planeación?
3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (si hay necesidad de clarificar - comunidad = gente interna y externa de la escuela)? ¿Por qué cree usted eso?
4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo? ¿Cómo considera que lo demuestran?  
¿Cuáles funciones se quedan con quiénes?
5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo en su escuela? ¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?
6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo? y ¿Cuáles considera que son los retos u obstáculos
7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?
8. ¿Cree usted que la comunidad percibe que hay múltiples líderes en la escuela?  
¿Por qué tiene esa impresión?
9. ¿Qué rol juega usted como líder?
10. ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona? ¿Por qué?
11. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al

## Apéndice C

### Análisis de documentos

Fecha.

Quienes crearon el documento-

Asuntos tratados

Tipos de decisiones-

Quienes tomaron las decisiones o contribuyeron a ellas.

Lenguaje que implica “nosotros” versus “yo” en cuanto la toma de decisiones

## Apéndice D

Tabla de categorías

CATEGORÍA 1	CATEGORÍA 2
VMPV	CILD
Visión, misión, principios y valores enfocados al liderazgo distribuido	Causas de la implementación del liderazgo distribuido en el CDJEG
La Institución sea reconocida por la excelencia en formación de bachilleres académicos con énfasis en educación artística y gestión contable sistematizada	Lo que se ve es que dicen que en la actualidad la escuela se ve débil gracias al gobierno, el gobierno no descarga sus responsabilidades en él mismo sino que incluye a los maestros y su poco compromiso, las familias culpan a los dos anteriores y de esa forma todos los agentes que la afectan y la construyen se alternan su responsabilidad y no se llega a acuerdos que mejoren su proceso de fortalecimiento
Educar al ciudadano del futuro formar lo que sea una persona competente que sea una persona proactiva	Necesario que haya multiplicidad de liderazgos y participación desde diferentes estamentos no puede ser una sola persona la que ejerce el liderazgo eso no está acorde con el tiempo ni con la asunción de responsabilidades de toda la comunidad para su crecimiento
la escuela es que es un espacio en donde la persona viene a adquirir cierto tipo de conocimiento que le permita después a superarse primero que todo y después poder interactuar en el núcleo sociocultural en que se mueve es simplemente eso preparar a las personas	Cuando existe una verdadera apropiación de las instituciones y empresas que se inician. Cuando una persona logra identificar que él lo que está inmerso lo afecta y debe él debe hacerse un agente de cambio, de consolidación y de permanencia
Formar personas para la vida y por la vida de una forma humanista, ayudando al desarrollo de cualidades que permita desempeñarse dentro de una comunidad en forma efectiva como es su vida personal y laboral.	Es primordial tener en cuenta que con base en la actualidad cada día la escuela necesita de mucho más cuidado, necesita ser reinventada se necesita volver a creer en ella, se necesita apoyarla desde lo económico y lo pedagógico.
La escuela es desde mi concepto un espacio de acumulación e intercambio de experiencias que facilitan la interacción de las personas (niños, niñas, hombres y mujeres de cualquier edad) con su entorno socio-cultural. Estos intercambios y apropiaciones de conocimiento es lo que se define como educación que cada persona desde su subjetividad lo integra a su vida.	Es muy difícil decir que hay un solo líder y ya, porque nosotros mismos somos parte activa de los procesos y nosotros somos capaces de liderar nuestro proceso orientador y nuestro precepto de nuestra propia cultura y de lo que aprendimos en la universidad es por esto que estamos acá. Yo pienso que no puede haber un liderazgo único

<p>Hacer solido el concepto de escuela depende de todos los agentes que la afectan, pensar en ella debe tener una visión clara desde sus inicios, desde el ahora para proyectarla a futuro.</p>	<p>No es que si existiera la administración solamente estaríamos en la olla, porque uno necesita el apoyo de la coordinación, el apoyo de los demás compañeros, de los representantes de los estudiantes del rector si no existiera ese apoyo uno simplemente sería una isla en una inmensidad, no habría nada uno necesita de todos</p>
<p>Que los estudiantes de la Institución sean reconocidos por la calidad humana, el crecimiento personal y el desarrollo académico y laboral.</p>	<p>No es posible dejar el liderazgo en una sola persona. Porque cualquier institución, empresa o establecimiento requiere de estamentos que le permitan accionar de forma ideal, nuestra institución trabaja con líderes desde las coordinaciones, desde los jefes de área, desde las asignaturas, el liderazgo de una persona en una institución no es posible</p>
<p>De hecho la visión es el sueño y es el camino que se traza la institución para llevar a cabo la oferta educativa porque los padres de familia vienen con una expectativas y somos nosotros quienes lo desarrollamos y los entregamos al final</p>	<p>Yo pienso que si, porque si vemos en nuestro horizonte en nuestra visión es humanizar la educación es darle nuevas armas a los estudiantes para que se terminen de formar mucho más creíbles frente a una armonía social, estamos formado esos líderes y les estamos dando pauta a las personas para que tengan argumentos para analizar y se logren muchas cosas</p>
<p>Internamente en la institución se maneja y se intenta que la visión, misión y valores con la comunidad educativa si lo tenga muy claro</p>	<p>Ponerse a tono con la necesidad de que la gente participe que no se sienta excluida, que no se sienta mandada desde arriba sino que se sienta apoyada que se sienta guiada, que sepamos hacer invitación de ellos a cada cosa, que tenga la opción de aportar, la opción de decidir, la opción de crear, la opción de recrear, toda opción que sea capaz de aportar una persona genera una especie de liderazgo de alguna manera</p>
<p>Al hablar de planeación se deben tener en cuenta procesos administrativos en donde se programe, se planee, se pongan en marcha procesos, se evalúen, se re direccionen y se busque lograr que en verdad los agentes que la afectan y la construyen hagan su parte y participen activamente de su formación.</p>	<p>Cuando existe una verdadera apropiación de las instituciones y empresas que se inician. Cuando una persona logra identificar que él lo que está inmerso lo afecta y debe él debe hacerse un agente de cambio, de consolidación y de permanencia.</p>
<p>Hay una misión y visión que se trabaja de manera transversal, existe un plan de estudios, existen unos lineamientos propios de la institución, están los principios rectores de la institución que son los que orientan y los valores que son el apoyo para que todo esto que se propone se pueda trabajar</p>	<p>Es vocación que se ha ido puliendo con el tiempo, los retos y asumirlos ha hecho que seamos más hábiles, más idóneos para orientar, guiar, planear y desarrollar nuevas estrategias pedagógicas que re-hagan, re-creen nuestra misma vida como docentes</p>

<p>Existe la planeación es cuando inicialmente el colegio se propone algunas metas, esas metas hay una forma para poderlas alcanzar y la ejecución de esas metas que se convierten en tareas ya se está en el hacer</p>	<p>Esas capacidades han dado las de eso, o sea si no fuéramos capaces de liderar por ejemplo módulos o tener a nuestro cargo cursos enteros o proyectos que se nos han asignado y no hubiéramos sido capaces de sacarlos adelante nuestras mismas capacidades han generado eso</p>
<p>Sería lo óptimo que todos estuviéramos familiarizados y se trabajara en función de esta visión. Por lo menos todos conocen la visión, el estar de acuerdo se demuestra con el trabajo y compromiso</p>	<p>Si se tiene una red en este caso una red administrativa independientemente de esto yo necesito puntos clave que me lideren ciertos puntos de procesos, entonces es inherente a lo que se está hablando, la parte administrativa pues no es que genere, todo núcleo de trabajo se van a poner puntos claves que necesitan ser liderados</p>
<p>Si todos los conocen y los comportan además se trabaja para la consecución de la misma</p>	<p>El colegio funciona bajo una normatividad a partir de la constitución nacional el decreto 1160, 1130 ley 115 entre otros, lo que hacemos nosotros es liderar ciertos procesos para darle cumplimiento a esa normatividad, y los directivos nos dan los medios para que eso se cumpla y en el aula cada uno de nosotros somos autónomos para liderar sus procesos formativos en donde se destaca diferentes tipos de liderazgo porque si no fuera así entonces no habría una brújula</p>
<p>Toda la comunidad es consiente hacia donde se dirigen lo mismo cual es la forma de trabajo y la metodología</p>	<p>El liderazgo empieza con el ejemplo, con el compromiso, con las acciones y con el convencimiento de trabaja en grupo</p>
	<p>A nivel institucional el proceso seguido es de varios años a llevado a organizar la participación activa en consejos y comités pero diento que todavía falta dinamismo en las aulas y en los docentes</p>
	<p>Es el cambio de la cultura en la comunidad educativa porque hace unos años era sólo lo que dijera el rector o por mucho los docentes ahora es más participativo y no solo de estos dos componentes sino de toda la comunidad educativa los que participan en forma activa</p>
	<p>Para ser líder basta con querer serlo y un buen acompañamiento</p>
	<p>El trabajo liderado por varios es más eficiente da mejores resultados y es más llevadero en los hombros de varios que no solo en uno.</p>

	El liderazgo específicamente el liderazgo distribuido aporta al fortalecimiento del PEI (Proyecto Educativo Institucional) porque el poder de la educación está en el desarrollo humano permitiéndose ser agentes de cambio reinventando la escuela para dar respuesta a las necesidades socioculturales del momento en el entorno
--	--

CATEGORÍA 3	CATEGORIA 4
FDL	FALD
Formas de distribución del liderazgo en el CDJEG	Formas de afianzar el liderazgo distribuido
El liderazgo se demuestra a todo nivel pero básicamente los líderes están al frente de los ciclos y al frente de las áreas son docentes que ejercen como jefes sin ninguna contraprestación el liderazgo del área el liderazgo de ciclo y que están continuamente en reuniones precisamente tratando de abordar y hacer conocer del consejo y de todos los docentes el trabajo que ejercen ellos en ese liderazgo	Es propiciado por la capacidad del maestro de convocatoria y de hacer soñar a las personas, que sí se pueden lograr hacer las cosas entonces hay surgen líderes que avanzan del ideal que uno tenía de la propuesta
Cuando no se sienten las personas con capacidad siempre sugieren que la persona que esbozó la idea sea quien ayude y oriente ese trabajo	Con la metodología la organización curricular, los proyectos, el testimonio de los docentes, el trabajo que se hace con los padres de familia, la formación que se imparte
Desde siempre existen unos criterios y uno asume esos criterios y también se discuten dentro del mismo grupo que se va formando	Mediante el trabajo que se hace diariamente
Existe unas funciones como una organización, existe un organigrama, en el organigrama hay jerarquización y dentro de esa jerarquización a cada uno de nosotros se le dan una serie de funciones, están las funciones de los directivos, de los administrativos de los docentes, pero también cuando se trabaja con el gobierno escolar esos líderes también tienen unas funciones que desarrollar frente a las propuestas que se hayan hecho, las funciones existen tienen que existir por estar en el organigrama y en el organigrama de vislumbra la jerarquización y ya las va llevando a los diferentes entes a nivel de grupos	La humanización del proceso como tal en cada jornada; nosotros tenemos que enfocarnos la parte metodológica debe tener una parte humana porque el personal que nosotros tenemos tienen muchas variables y entonces se debe personalizar el proceso de cada estudiante de acuerdo a sus necesidades y a su entorno
Surge de una puesta en común del consejo académico del que hacen parte representantes de áreas y directivas luego que la presentación de dicha visión, todos expresaron el conformismo puesto que plantea que lo más importante es el ser humano y la posibilidad de potenciar en sus dimensiones. No es fácil lograrlo y lo más difícil es la sostenibilidad se trabaja mucho en ello y se ha organizado avanzado pero aún falta compromiso por algunas personas.	El líder se destaca por su participación activa dentro del grupo entonces se va seleccionando por sus capacidad se les llama y van compartiendo con sus compañeros y los compañeros mismos los eligen

<p>El liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar, la comunidad tanto interna como externa porque los padres de familia también forman parte de los comités, comité directivo , comité de evaluación comité de mantenimiento, el comité de salud, el comité de nutrición.</p>	<p>Los maestros también intervienen en el consejo directivo, en el consejo académico donde hay diferentes representantes en estos estamentos y de ahí es donde se distribuye el liderazgo</p>
<p>Hay diferentes tipos de líderes uno encuentra en un grupo por ejemplo entre los jóvenes de nosotros encuentra un líder que es académico, un líder que habla muy bien que se expresa muy bien que es capaz de llevar a un grupo a trabajar en equipo. Encuentra un líder para que haga desorden que invita a los compañeros a que mamen gallo, a que le tomen el pelo a tal profesor a que no entren a clase, encuentra líderes por ejemplo a nivel de la casa, en la casa tienen una capacidad de liderazgo que pueden manejar al papá a la mamá a los hermanos ese también es un tipo de liderazgo. Eso depende del entorno social en que este el estudiante y es muy diferente el líder en el estrato seis que el de estrato 5, estrato 4 en todo tipo de estrato es diferente el líder y de cualquier manera cada uno maneja el liderazgo de acuerdo a su medio</p>	<p>Cada uno de los docentes y directivos deben tener claro el liderazgo como eje fundamental. Los padres de familia líderes en realidad hacen parte del consejo de padres o comités, pero la mayoría no participan desafortunadamente, los estudiantes destacados y que quieren ser líderes positivos en muchas oportunidades son opacados por los líderes negativos y hasta ridiculizados</p>
<p>El rector si desarrolla la función de líder principal como lo hace el técnico en la cancha.</p>	<p>El liderazgo no está distribuido en todos los miembros de la comunidad. De ser así el funcionamiento sería óptimo y los resultados los mejores</p>
<p>El señor rector por ejemplo él delega el liderazgo en los coordinadores y en la medida en que funciona se despreocupa de muchas cosas</p>	<p>Se logra a través de los diferentes comités de participación para todas las acciones</p>
<p>Hay niveles de liderazgo</p>	<p>Un rol directo y práctico. Desde mi quehacer pedagógico asumo un papel directo y protagónico frente a los procesos que lidero</p>
<p>Si lo hay, en la medida en que se trabaja en grupos en el salón y ellos asumen la responsabilidad, como nosotros los docentes lo asumimos en el salón o los coordinadores en las respectivas jornadas. Son niveles de liderazgo entonces el muchacho del grupo a veces de cansa porque él nunca va y eso es frustrante que es lo que pasa porque le falta conocimiento, porque le falta saber que es cada cosa, le falta relaciones porque les falta tolerancia.</p>	<p>Hay proyectos que permiten salgan los líderes a flote como es la elección del gobierno escolar, los delegados de los padres de familia, en las diferentes estancias del gobierno escolar salen los líderes de propios de cada curso y cada estamento y el colegio proporciona los espacios para que se de estos procesos</p>
<p>Por responsabilidades, en nuestra aula, en los proyectos, Por áreas, Por proyectos, Por responsabilidades</p>	<p>Cuando se crea ese tipo de conciencia tanto en el alumno como en los docentes se tiene un paso adelante que hace que los actos de construcción se apropien de tal manera que se actúe en forma consciente y si es necesario piden asesorías externas pero por lo general surgen innatamente</p>
<p>Se mira las cualidades de cada equipo de trabajo, se mira la parte académica, el proyecto del colegio es decir eso depende del equipo de trabajo para que haya responsabilidad</p>	<p>Los líderes siempre estarán supeditados a ganarse el respeto primero antes de ser reconocidos</p>

En reuniones se organiza, presenta y distribuye las responsabilidades, coordinadas por uno del equipo de trabajo	Con la motivación y el cumplimiento de las acciones pertinentes a su estamento
Ya sea desde el señor rector o el consejo académico se distribuye por áreas por proyectos, por grupos de interés en fin quedando una persona o líder responsable de dar informe de los avances respectivos ya sea a los coordinadores para que ellos a la vez se lo den al señor rector o a los jefes de área para que de el informe al consejo directivo	Se le debe dar la oportunidad a los jóvenes que exploren sus cualidades a partir de su propia iniciativa y darle cabida a los docentes para que ellos también sean esos líderes
Con sus acciones, y decisiones	La formación en valores, que es muy importante para que sea una excelente persona
El eje central es el eje académico, en cuanto a lo administrativo son las reuniones de comité de gestión, Cada coordinador tiene clara sus funciones y la comunicación permite avanzar en las diferentes situaciones.	Cuando se crea ese tipo de conciencia tanto en el alumno como en los docentes se tiene un paso adelante que hace que los actos de construcción se apropien de tal manera que se actúe en forma consciente y si es necesario piden asesorías externas pero por lo general surgen innatamente
Siempre se identifican los diferentes líderes que se encuentran ya sea a nivel de estudiante, padres, maestros, administrativos	
Sí, yo sí creo que en la institución si hay un liderazgo distribuido y jerarquizado el señor rector nos distribuye a nosotros y nosotros lo lideramos en los maestros que coordinamos y a su vez ellos o nosotros en los alumnos o padres de familia	
Sí, yo sí creo que en la institución si hay un liderazgo distribuido y jerarquizado el señor rector nos distribuye a nosotros y nosotros lo lideramos en los maestros que coordinamos y a su vez ellos o nosotros en los alumnos o padres de familia	
<b>CATEGORIA 5</b>	<b>CATEGORIA 6</b>
<b>PALD</b>	<b>PELD</b>
Participantes del liderazgo distribuido	Percepción de los líderes
Aquellos que tienen los elementos y herramientas del poder. Aquel que dirige tiene y demuestra su liderazgo con el fin de dirigir a sus subordinados. Aunque en menor o mayor grado ellos demuestran su liderazgo	El líder pues es el motivador, la persona en torno a la cual los demás se sienten con confianza de expresar sus ideas, de comprometerse para hacer cosas diferentes y nuevas, de meterle la ficha como se llama así claramente en nuestro lenguaje, y eso lo logra realmente un líder pues un líder natural y propositivo
Cuando se crea ese tipo de conciencia tanto en el alumno como en los docentes se tiene un paso adelante que hace que los actos de construcción se apropien de tal manera que se actúe en forma consciente y si es necesario piden asesorías externas pero por lo general surgen innatamente	Es muy difícil decir que hay un solo líder y ya, porque nosotros mismos somos parte activa de los procesos y nosotros somos capaces de liderar nuestro proceso orientador y nuestro precepto de nuestra propia cultura y de lo que aprendimos en la universidad es por esto que estamos acá. Yo pienso que no puede haber un liderazgo único
El líder se destaca por su participación activa dentro del grupo entonces se va seleccionando por sus capacidad se les llama y van compartiendo con	Eso resalta en las capacidades de los estudiantes porque ellos se destacan por los aportes dentro de un trabajo y salen participan no les da miedo

<p>sus compañeros y los compañeros mismos los eligen porque él es capaz de responder a las preguntas, él es capaz de trabajar en grupo, de dirigir.</p>	<p>entonces ahí uno va reconociendo las capacidades de cada quien y va identificando los líderes, el líder se destaca por su participación activa dentro del grupo entonces se va seleccionando por sus capacidad se les llama y van compartiendo con sus compañeros y los compañeros mismos los eligen</p>
<p>Necesidad que haya multiplicidad de liderazgos y participación desde diferentes estamentos no puede ser una sola persona la que ejerce el liderazgo eso no está acorde con el tiempo ni con la asunción de responsabilidades de toda la comunidad para su crecimiento</p>	<p>El líder se destaca por su participación activa dentro del grupo entonces se va seleccionando por sus capacidad se les llama y van compartiendo con sus compañeros y los compañeros mismos los eligen porque él es capaz de responder a las preguntas, él es capaz de trabajar en grupo, de dirigir</p>
<p>Los padres de familia líderes en realidad hacen parte del consejo de padres o comités, pero la mayoría no participan desafortunadamente, los estudiantes destacados</p>	<p>El liderazgo se revalida cada vez que buscamos que cada persona tengan pequeños espacios de liderazgo y de esta forma se van creando nuevos líderes, cuando se delega el liderazgo a otras personas se le está dando responsabilidad de sus actos, frente a lo que tiene que decir, en lo que va a participar... Y ese liderazgo que se le brinda a otros hace que se vaya demostrando y vayan surgiendo nuevos líderes</p>
<p>Lo demuestran las directivas, algunos docentes muy pocos estudiantes y casi ningún padre.</p>	<p>Un rol directo y práctico. Desde mi quehacer pedagógico asumo un papel directo y protagónico frente a los procesos que lidero.</p>
<p>Eso resalta en las capacidades de los estudiantes porque ellos se destacan por los aportes dentro de un trabajo y salen participan no les da miedo entonces ahí uno va reconociendo las capacidades de cada quien y va identificando los líderes, el líder se destaca por su participación activa dentro del grupo entonces se va seleccionando por sus capacidad se les llama y van compartiendo con sus compañeros y los compañeros mismos los eligen</p>	<p>Porque se avanza más, comparte más los éxitos y fracasos se aborda desde diferentes puntos de vista cualquier avance y se involucra más a las perdonas y lo siente más suyo y se apropia más además hay más posibilidades de avanzar que de fracasar</p>
<p>Generalmente se conocen los visibles, el rector y el maestro director de curso, la comunidad percibe el liderazgo en agentes visibles, que lo afecten directamente Porque desde mi experiencia solo algunos visibles se ven como los lideres el respeto por los demás y el concepto de respeto por el otro desde los preceptos de la imposición y la mano dura han formado conceptos erróneos y el respeto no se da a la figura, es el actor el que debe imponer el respeto, por ende reconocer los lideres siempre estará supeditado a ganarse el respeto primero antes de ser reconocido</p>	<p>Depende que tipo de meta se propuso si está formando niños o si está llevando todas sus capacidades... es decir hacia donde quiere dirigirse</p>
<p>Si, yo sí creo que en la institución si hay un liderazgo distribuido y jerarquizado el señor rector nos distribuye a nosotros y nosotros lo lideramos en los maestros que coordinamos y a su vez ellos o nosotros en los alumnos o padres de familia</p>	<p>Es que liderazgo debe que verse con una responsabilidad</p>
<p>las personas lo reconocen un líder que coordina la</p>	<p>Un orientador</p>

parte de la convivencia, el mismo padre de familia trabaja como líder, midiendo el trabajo del muchacho y acompañándolo, y los muchachos en sus cursos también tienen líderes en cada una de las clases	
El liderazgo lo reflejan también estamentos como el consejo académico, los líderes de ciclos con sus compromisos, los estudiantes (pero me sorprende más los pequeños que aún no le temen en hacer el ridículo), los padres delegados de los diferentes comités	Los líderes siempre estará supeditado a ganarse el respeto primero antes de ser reconocido
Cada uno de los integrantes de la comunidad escolar tiene claro quiénes son líderes empezando por el destacamento en cada una de las aulas hasta llegar al rector y si se le pregunta a cualquier estudiante quien es el mejor estudiante del curso lo mencionan, si se le pregunta a un docente quien es el líder del ciclo lo identifica en fin.	las personas lo reconocen un líder que coordina la parte de la convivencia, el mismo padre de familia trabaja como líder, midiendo el trabajo del muchacho y acompañándolo, y los muchachos en sus cursos también tienen líderes en cada una de las clases
El liderazgo tiene que ampliar sus horizontes y no estar limitado a unos pocos, el docente debe ser líder ante sus estudiantes. Prefiero la discusión de varios líderes y la depuración de la propuesta que la imposición que es a lo que se expone sino existe participación activa e inteligente. Aunque también es claro para mí que algunas cosas no se negocian y eso es difícil para el líder	
Si hubiese sólo un líder se convertiría algo así como un jefe o un dictador, y eso no es lo que se promueve aquí desde la misma visión de la institución porque aquí se habla de una visión humanista donde todos tienen participación donde todos pueden ser parte activa y positiva de esta comunidad.	En mis manos está el destino de los niños de preescolar y primaria, y de igual forma los 21 docentes que la conforman de mi depende que los niños obtengan lo mejor de ellos y de la institución. De mi depende que la visión de crear personitas buenas para este mundo difícil se conviertan en realidad. Por eso en mi cabeza está el funcionamiento de mi institución y el destino final de la nave
Si la comunidad conoce que hay líderes en las diferentes áreas, los reconoce y los respeta; porque en el ejercicio diario de la labor me doy cuenta que hay personas que son capaces de asumir ciertas condiciones de liderazgo para llevar efecto un fin	Para mí es sacar adelante estos jóvenes adultos lograr rescatar a aquellos que lo desee mantener un ambiente sano para la obtención de las metas propuestas en la visión, misión manteniendo los valores institucionales, logrando que el equipo de trabajo se sienta cómodo y que a su vez entienda que ellos son parte fundamental de este proceso que ellos tienen una gran responsabilidad al frente
Para ser líder basta con querer serlo y un buen acompañante	El de guiar, acompañar, socializar y dirigir los procesos a su cargo El liderazgo debe verse como una responsabilidad

CATEGORÍA 7

UCDL

Unificación de criterios de los diferentes líderes

CATEGORÍA 8

VEDL

Ventajas de distribuir el liderazgo

La coordinación se logra a través de los diferentes comités de participación para todas las acciones	Beneficioso es que si le damos el liderazgo a muchas personas aprenderán a tomar decisiones y así aprender a liderar
Es muy natural, es muy espontaneo, es producto de la motivación y del compromiso	Necesario que haya multiplicidad de liderazgos y participación desde diferentes estamentos no puede ser una sola persona la que ejerce el liderazgo eso no está acorde con el tiempo ni con la asunción de responsabilidades de toda la comunidad para su crecimiento
Si hay múltiples líderes. La comunidad ve un equipo directivo sólido y con buen liderazgo, por cuanto solicitan o recurren a estas personas en los momentos que los necesitan.	Es la mejor forma de trabajar no solo entre nosotros sino con los estudiantes ya que facilita todos los procesos en la medida que se aprovecha las cualidades del individuo
Como cada año se hace una evaluación institucional y se mira los procesos que hay que mejorar pues en el camino se van haciendo los ajustes pertinentes para que se puedan llevar a esa meta	Facilitar el trabajo grupal el trabajo del docente el trabajo de los mismos estudiantes entonces por medio de un líder ellos se desempeñan y admiten recomendaciones admiten el proceso del trabajo admiten todo lo que va ligado a los procesos educativos.
Desde siempre existen unos criterios y uno asume esos criterios y también se discuten dentro del mismo grupo que se va formando	Además demuestran el liderazgo los que hacen propuestas viables aterrizadas y que ponen al frente de ellas
Surge en el momento de la resolución de los problemas es eventual, es casual, a veces es de grandes retos lardos durante muchos años otras veces es hasta realizar una sola empresa, están en la capacidad el que demuestre ese liderazgo de ejecutarlo hasta el final y uno tiene que apoyarlo desde la dirección de la institución.	Básicamente la demostración de ese liderazgo la hacen con la acción, con la práctica real y con inversión en todos los procesos por eso el docente debe ser líder nato ya sea como jefe de área, como jefe ciclo, como director de grupo, como director de proyecto y trabajando en los diferentes comités puede ejercer el liderazgo y puede ayudarnos en que todos los niveles haya cierta comunicación asertiva en ese sentido
	Si hay ventajas al distribuir el liderazgo pero es muy natural, es muy espontaneo, es producto de la motivación y del compromiso entonces tiene muchos retos, tiene muchos obstáculos, y uno no puede de pronto ponerse a distribuir como lo dice la palabra porque es natural
	Distribuir el liderazgo con sus responsabilidades permite que aquellos que asumen las tareas, generen acciones, establezcan pautas de trabajo forman semillas de líderes, semillas de nuevas personas que logren tomar buenas decisiones y caminos correctos que sumados logren las metas establecida.
	Las ventajas de distribuir el liderazgo son: para facilitar el trabajo grupal el trabajo del docente el trabajo de los mismos estudiantes entonces por medio de un líder ellos se desempeñan y admiten recomendaciones admiten el proceso del trabajo admiten todo lo que va ligado a los procesos educativos

	Cuando dividimos la labor en otros iguales o más responsables se optimiza el resultado. El reto es lograr integrar el trabajo
	Las ventajas de distribuir el liderazgo es que siempre se van a contar con apoyos para que la dinámica escolar siga
	El distribuir el liderazgo es ideal porque se aprovecha las potencialidades de todas las personas con la finalidad de la consecución de los objetivos en este caso de la visión y misión sin perder los valores institucionales
	Porque se suaviza las cargas en la medida que cada uno de éstos es responsable de una parte
	Si hubiese sólo un líder se convertiría algo así como un jefe o un dictador, y eso no es lo que se promueve aquí desde la misma visión de la institución porque aquí se habla de una visión humanista donde todos tienen participación donde todos pueden ser parte activa y positiva de esta comunidad.
	El trabajo liderado por varios es más eficiente da mejores resultados y es más llevadero en los hombros de varios que no solo en uno.
	El liderazgo se valida cada vez que buscamos que cada persona tengan pequeños espacios de liderazgo y de esta forma se van creando nuevos líderes, cuando se delega el liderazgo a otras personas se le está dando responsabilidad de sus actos, frente a lo que tiene que decir, en lo que va a participar...y ese liderazgo que se le brinda a otros hacen que se vaya demostrando y vayan surgiendo nuevos líderes.
	Porque se avanza más comparte más los éxitos y fracasos se aborda desde diferentes puntos de vista cualquier avance y se involucra más a las personas y lo siente más suyo, y se apropia más, además hay más posibilidad de avanzar que de fracasar
CATEGORÍA 9	CATEGORA 10
DLD	LALD
Dificultades del liderazgo distribuido	Logros alcanzados a partir del liderazgo distribuido en el CDJEG
Pero si hay que pensar que el liderazgo, es difícil cuando el nivel de compromiso es muy bajo, en algunas ocasiones los padres llevan a sus niños a la escuela y descargan sus responsabilidades en ella, los estudiantes esperan que sea la escuela y sus	Con el desarrollo de las competencias laborales, porque nosotros formamos para el trabajo, para que ellos puedan más adelante ser competentes en otras áreas

maestros los que hagan la magia necesaria y hagan de ellos buenos hombres para la sociedad, padres y sociedad esperan que el estado fomente la educación y lo hacen responsable por todos	
los problemas que afectan la educación actual, liderazgo	Con los planes, se verifican si se lograron
Falta compromiso por algunas personas	
No está distribuido en todos los miembros de la comunidad. De ser así el funcionamiento seria óptimo y los resultados los mejores	De acuerdo con los módulos también, cada módulo que se va terminando se va evaluando y ahí se vivencia cómo va el trabajo
Realmente nuestro proceso educativo nos ha enseñado a depender de otros, nuestro proceso educativo nos ha enseñado desde nuestra casa para depender de nuestros padres en colegio para depender del mismo maestro nosotros los docentes dependemos de unos líderes gubernamentales y generalmente nuestra educación no está dado para modificar y preguntar sobre nuestro conocimientos, es difícil ósea que buscáramos liderazgo por todos lados y encontramos por todo lado como cuando buscamos por una mina y encuentras por todo lado es muy difícil entonces nuestra educación está dada a eso que dependamos de otros	Como está la misión y la visión que es la que nos direcciona o sea cuando uno llega a la institución nos dicen mire esta es la visión y esta es la misión aquí es donde queremos llegar estos son los valores institucionales y hay una planeación general que independientemente que sea jornada mañana, tarde o noche es institucional, y es una planeación que nos entregan desde la dirección pero con los aportes de todos nosotros y se hace en la semana institucional para que todos estemos enterados de lo que hay que hacer y cómo se desarrolla además se hacen reuniones de área, se hacen reuniones de jornadas pedagógicas, y otras capacitaciones externas pero que dependen de la Secretaría de Educación
Hay algunos que siempre escuchan y asienten con la cabeza, pero no aportan y menos se comprometen	pedagógicas, y otras capacitaciones externas pero que dependen de la Secretaría de Educación
Hay personas que aún le temen en hacer el ridículo	Lo consideran como retos que tiene muchos obstáculos
Si tiene que tener algo de manipulación para que sea líder debe tener algo de manipulación, un líder invita ya sea a trabajar, a participar, a promover desorden ese es un tipo de liderazgo	Se verifica esas acciones a través de las evaluaciones que pueden ser evaluaciones internas y externas dentro de estas esta la evaluación institucional por nombrar una y una externa como el ICFES, los proyectos que se trabajan con IMPAU, los de profundización, siempre se está mejorando es decir siempre se puede revisar y se puede mejorar
El liderazgo de los estudiantes en el gobierno escolar no hay continuidad, el de los padres en el Consejo de Padres no hay trascendencia	El tiempo es un factor importante para alcanzar esta meta pero también la misma visión y misión que se tiene para la institución influye además el director y los consejos han contribuido para esto. es el cambio en la cultura de la comunidad educativa porque hace unos años era sólo lo que dijera el rector o por mucho los docentes ahora es más participativo y no sólo de estos dos componentes sino es toda la comunidad educativa la que participa de forma activa
El obstáculo es caer en el activismo y poca producción	El gobierno escolar a contribuido para que los alumnos sean más participativos y sepan que están en las manos de ellos el futuro
Los obstáculos es que los que no lo son seguirán silenciosos sin muchos compromisos en un bajo	En los primeros ciclos loa alumnos llegan con una aptitud de apatía y desánimo mientras que los que

---

perfil que no deja ver su verdadero yo interior el reto es convertir el liderazgo no como una cualidad de unos pocos sino de muchos ojala de todos	se gradúan salen con expectativas de vida positivos y alegres
--	---

---

Aunque también es claro para mí que algunas cosas no se negocian y eso es difícil para el líder

---