



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS



**LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE  
FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS  
DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y  
COMPORTAMENTAL**

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

Autor: Dairo Rodríguez

Tutor: Irania C. Méndez

Caracas, Abril de 2023



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
*Coordinación de Estudios de Postgrado*



Nº \_\_\_\_\_

## ACTA

Nosotros, el Jurado Examinador abajo firmante, reunidos el día 19 del mes de mayo de 2023 en modalidad virtual, debidamente autorizados por la Coordinación de Estudios de Postgrado del Instituto Pedagógico de Caracas, con el propósito de evaluar la **TESIS** titulada: **LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO DOCENTE DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL**, presentada por el ciudadano: **Dairo Rodríguez**, titular de la Cédula de Ciudadanía. Nº **9.143.062** integrante de la Cohorte 2020-I del Doctorado en Educación, para optar al título de Doctor en Educación, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**

### OBSERVACIONES:

- Se destaca la relevancia de la investigación por ser un aporte importante para las futuras gestiones de los rectores en sus perspectivas comportamental y funcional.

**Irania Méndez**  
C.I.: 10.115.529  
(Tutor)

**Dra. Ana Mujica**  
C.I. 26.038.052

**Dra. Mariela Alejo**  
C.I. 6.861.762

**Dra. Cecilia Peña**  
C.I. 10.794.424

**Dra. Carolina León**  
C.I. 11.059.012



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL  
LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
*Coordinación de Estudios de Postgrado*



**LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA  
PRAXIS DEL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO DOCENTE DESDE LA  
PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORAMENTAL**

**POR: Dairo Rodríguez**  
**C.C. N°: 9143062**

Tesis del Doctorado en Educación aprobada en nombre de la *Universidad Pedagógica Experimental Libertador* por el siguiente Jurado, a los 19 días del mes de mayo de 2023.

**Irania Méndez**  
**C.I.: 10.115.529**  
(Tutor)

**Dra. Ana Mujica**  
**C.I. 26.038.052**

**Dra. Carolina León**  
**C.I. 11.059.012**

**Dra. Mariela Alejo**  
**C.I. 6.861.762**

**Dra. Cecilia Peña**  
**C.I. 10.794.424**

## DEDICATORIA

*La presente tesis Doctoral la dedico a Dios, por ser mi creador, el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.*

*A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido para mí un orgullo y el privilegio ser su hijo, son los mejores padres.*

*A Deisy, mi compañera permanente, a mis hijas Eirene Leissith y Luz Adriana e hijos, Dairo Junior, Junior Alberto y mi pequeño Luis Eduardo; por estar siempre presentes, acompañándome, por el apoyo moral brindado a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.*

*A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que abrieron sus puertas y compartieron sus conocimientos.*

## AGRADECIMIENTO

*En primer lugar, deseo expresar mis agradecimientos a la tutora de esta tesis, Dra. Irania Méndez, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por la confianza ofrecida desde que empezamos este arduo trabajo investigativo. Por la revisión cuidadosa que ha realizado de este texto y sus valiosas sugerencias en momentos de duda.*

*Asimismo, agradezco a mis informantes por su apoyo personal y humano. Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, proyectos y esfuerzos previos que corresponden a otras personas.*

*Mi más sincero agradecimiento a la Dra. Zulay Pérez Salcedo, de la UPEL y Coordinadora académica del Doctorado en Educación, con cuyo trabajo estaré siempre en deuda. Gracias por su amabilidad para facilitarme su tiempo e ideas. Por su orientación y atención a mis consultas sobre metodología.*

*Mi agradecimiento a la Dra. Cecilia Peña, de la UPEL, como enlace o facilitadora académica de este Doctorado.*

*Al Politécnico del Norte, por el convenio brindando, la oportunidad como extranjero ante la UPEL de realizar este Doctorado en Educación.*

*A compañeras y compañeros por su acompañamiento en este hermoso caminar y experiencia académica.*

*Gracias a mi familia, a mis padres, a mis hermanas y hermanos; porque con ellos compartí una infancia feliz, que guardo en el recuerdo y es un aliento para seguir escribiendo sobre la infancia. Gracias a mis amigas y amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión. Pero, sobre todo, gracias a mi mujer y a mis hijas e hijos por su paciencia, comprensión y solidaridad con este trabajo investigativo, por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la historia familiar. Sin su apoyo este anhelo nunca se habría escrito y, por eso, esta tesis doctoral es también suya. A todas y todos, muchas gracias, bendiciones abundantes por siempre.*

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	viii
RESUMEN .....	ix
MOMENTOS	3
I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
Contextualización del estudio.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación e Importancia de la Investigación.....	11
II UNA VISIÓN TEÓRICA.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Ámbito Internacional.....	13
Ámbito Nacional.....	15
Bases Teóricas .....	17
Liderazgo Pedagógico.....	18
Praxis del líder.....	20
Competencias Pedagógicas.....	22
Competencias Funcionales del Director Docente .....	24
Competencias Comportamentales del Director Docente.....	29
Evaluación.....	37
Rendimiento Académico y Gestión del Director Docente.....	42
Bases Legales.....	45
Criterios Éticos de la Investigación.....	47
III DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA.....	49
Posición Paradigmática.....	49
Fundamentos Pentadimensionales.....	50

Diseño y momentos de la investigación.....	52
Método de investigación.....	53
Escenario y Participantes.....	53
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.....	54
Análisis e Interpretación de los Hallazgos.....	55
Criterios de Rigor y Calidad de la Investigación.....	56
IV HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	58
V LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL.....	86
VI REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES.....	116
REFERENCIAS.....	121
ANEXOS.....	129
A Consentimiento informado.....	130
B Guion de entrevistas.....	141
C Análisis de las entrevistas.....	143
D Triangulación y generación de categorías y subcategorías.....	159
E Invitación a la socialización .....	164
F Instrumento para valorar la socialización.....	173
CURRÍCULUM VITAE.....	174

## LISTA DE CUADROS

CUADROS	pp.
1 Categorías que resultan de la información suministrada por los directivos docentes en cuanto a las competencias funcionales.....	57
2 Categorías que resultan de la información suministrada por los directivos docentes en cuanto a las competencias comportamentales.....	64
3 Categorías que resultan de la información suministrada por los docentes y padres de familia en cuanto a las competencias funcionales.....	68
4 Categorías que resultan de la información suministrada por los docentes y padres de familia en cuanto a las competencias comportamentales.....	78
5 Análisis de la socialización.....	109

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1 Dimensión competencias funcionales de acuerdo con la información suministrada por los directores docentes.....	64
2 Dimensión competencias comportamentales de acuerdo con la información suministrada por los directores docentes.....	67
3 Dimensión competencias funcionales de acuerdo con la información suministrada por los docentes y padres de familia.....	78
4 Dimensión competencias comportamentales de acuerdo con la información suministrada por los docentes y padres de familia.....	82
5 Diagramación de los componentes de los lineamientos.....	
6 Lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental.....	90
7 Socialización de los hallazgos.....	109

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS  
Doctorado en Educación  
Línea de Investigación: Desarrollo del Talento Organizacional

**LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE  
FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS  
DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y  
COMPORTAMENTAL**

Autor: Dairo Rodríguez  
Tutor: Irania C. Méndez  
Fecha: abril de 2023

**RESUMEN**

Gerenciar una institución educativa, lograr excelentes resultados y buenos comentarios por parte de la comunidad educativa en general, demanda competencias especializadas del directivo docente. Las competencias funcionales y comportamentales son fundamentales para lograrlo. Este estudio establece como objetivo generar lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de los directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Las bases teóricas se sustentan en el estudio de liderazgo (Chiquito, 2017, Leithwod, 2008, Castro, 2019), competencias funcionales y comportamentales, (MEN, 2015, Decreto1075) y evaluación (Valbuena 1983, UNESCO 2017). El estudio se enmarca en el paradigma interpretativo con un diseño emergente, flexible y abierto durante todo el proceso. Se utilizó el método de la Teoría Fundamentada de Strauss y Corbin (2002). El escenario donde se desarrolló la investigación estuvo constituido por dos (2) instituciones educativas de Magangué Bolívar. Los participantes en estudio fueron un (1) directivo docente de cada institución, dos (2) docentes de cada institución y dos (2) padres de familia de cada institución para un total de 10 informantes. Para recolectar la información se utilizó las técnicas de la entrevista en profundidad y el guion de entrevista como instrumentos. Para analizar la información recolectada se siguieron los parámetros del Método Comparativo Continuo (MCC) propuestos por Strauss y Corbin (2002). Los hallazgos apuntaron a que el director docente debe estar en constante preparación y actualización profesional y personal para enfrentar los retos que día a día se le presentan. Se destaca que, las competencias comportamentales en el director docente van a ser el punto de partida para la gestión relacionada con las competencias funcionales, y estas deben fortalecerse constantemente.

Descriptores: praxis, liderazgo, directivo docente, competencias funcionales, competencias comportamentales.

## INTRODUCCIÓN

El rol del director docente, representa una función decisiva dentro de una institución escolar, el liderazgo del director docente se vincula con el éxito o fracaso de su escuela. Él es el responsable de promover la mejora en los procesos de la institución y tiene una alta influencia para enfrentar situaciones que se presenten. En este sentido, las competencias comportamentales y funcionales del director docente se van a convertir en una parte esencial de la organización educativa con el único fin de lograr resultados eficaces y eficientes.

Según Miñaga (1999) una institución educativa necesita un “liderazgo fuerte, competente y positivo; alto grado de expectativas sobre los estudiantes, docentes y la propia escuela; reforzamiento positivo de las conductas, control de los estudiantes, atención personalizada, sentido de pertenencia y espíritu de identidad”. (p.127).

Al respecto, el director docente de hoy, debe interesarse por buscar una transformación de su gestión utilizando un estilo de trabajo en donde todos sean partícipes, resalte la comunicación, la motivación y la vocación. Estos aspectos comportamentales, van a ser el motor para mejorar las competencias funcionales de su gestión interrelacionando cada área de gestión. El director docente debe sentirse comprometido y responsable con los resultados de su gestión, y debe ser un estratega, planificador, investigador de procesos y conocedor de cada rincón y proceso de su institución educativa. Debe buscar involucrar y encauzar a todos los docentes, padres de familia, personal de servicio y estudiantes en una misma dirección para lograr la calidad académica y así, el éxito de la institución.

El estudio que se presenta tiene como objetivo general generar lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar. De esta pesquisa emergieron evidencias importantes para dar impulso y estructura a los lineamientos propuestos; de tal forma que los informantes clave apoyaron en sus opiniones y sentimientos esta investigación, aportando interesantes descubrimientos y reafirmando situaciones que, desde la

observación, el autor del estudio ya venía revisando desde su experiencia. También se complementó, con otros estudios documentales y de campo, que sirvieron para afianzar el terreno de la investigación que hoy se presenta en esta tesis doctoral. La investigación está constituida por seis momentos que van llevando al lector por el mismo camino recorrido por el autor.

El momento uno denominado, contextualización del estudio, contempla la descripción del problema, su historia y contexto, así como los puntos críticos, vistos desde la observación y las conversaciones informales, presentando así una serie de interrogantes que llevaron al objetivo general y específicos para finalizar el mismo con la justificación e importancia del estudio.

El segundo momento, describe el marco referencial, que comprende los antecedentes internacionales y nacionales del estudio, las bases teóricas que apoyan la investigación y las bases legales del estudio.

Seguidamente el tercer momento, titulado descripción metodológica, se pueden encontrar los fundamentos pentadimensionales de la investigación, el diseño y momentos, el método, el escenario y participantes, las técnicas e instrumentos de recolección de la información, el análisis e interpretación de los hallazgos y los criterios de rigor y credibilidad de la investigación.

Ahora bien, en el cuarto momento, presenta los hallazgos de la investigación.

Luego, en el quinto momento se refiere enteramente a los lineamientos teóricos que se generaron y pretenden fijar un punto importante y trascendental en este camino investigativo para la mejora de las competencias funcionales y comportamentales del liderazgo del directivo docente.

Finalmente se ubican, las referencias que sustentaron esta investigación, así como los diversos anexos y el currículum vitae del autor.

## **MOMENTO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

A continuación, se presenta la contextualización del estudio, las interrogantes, los objetivos de la investigación y la justificación e importancia de la investigación.

#### **Contextualización del Estudio**

La educación como derecho principal de toda persona, logra el objetivo del desarrollo social y cultural de los pueblos. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020) considera que la educación es un derecho humano para todos, a lo largo de toda la vida, y que el acceso a la instrucción debe ir acompañado de la calidad.

En este orden de ideas, “La eficacia y eficiencia son dos atributos básicos de la educación de calidad para todos que han de representar las preocupaciones centrales de la acción pública en el terreno de la educación” (UNESCO, 2007, p.14). Lo que significa que, quienes se encarguen de gerenciar la educación deben asegurarse de lograr ambos atributos y para lograrlo deben poseer competencias generales y específicas.

La calidad de la educación es vista por indicadores cuantitativos a través de la aplicación de pruebas y evaluaciones aplicadas a la escuela, estudiantes, y directivos docentes. En este sentido, El Ministerio de Educación Nacional de Colombia a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) aplica evaluaciones externas estandarizadas a las instituciones educativas colombianas de básica y media, los cuales son evaluadas en su totalidad y reciben estos resultados para que puedan ser usados en mejorar los aspectos que sean necesarios para que así incidan

en la calidad de la educación que ofrecen. Estos resultados tienen relación con la gestión que desarrolla el director docente. Si la institución obtiene una baja categoría de C o D, la gestión del directivo docente podría quedar en negativa, mientras que, si obtiene las categorías más altas, sin duda queda en evidencia una gestión eficiente llevada por un buen liderazgo. Es el director docente quien guía las acciones que se ejecutan en la escuela y, por ende, los resultados de esta evaluación inciden directamente en su gestión.

Al respecto, Laies (2011) “relaciona la calidad con el enfoque educativo desde los aspectos de eficacia, con el cumplimiento de los objetivos propuestos, los recursos disponibles y el contexto con respecto a la pertinencia y al mundo en que viven los estudiantes” (p.14). En tal sentido, revisar y analizar la gestión del director docente en las instituciones educativas es de gran importancia ya que garantizará un mejor funcionamiento de cada proceso con relación a los educandos, docentes, familia y comunidad.

Se resalta entonces que la figura del director docente es la de un profesional capaz de impulsar acciones y resolver situaciones con los involucrados, idóneo para lograr con su liderazgo avances significativos en el accionar de los docentes y de lograr la participación de los padres. La UNESCO, (2014) define al director como la máxima autoridad del establecimiento, como el responsable de funcionamiento y dirección de los centros educativos.

En este orden de ideas Varón (2019) refiere que “Los directivos tienen y transmiten hacia los alumnos, y con frecuencia también hacia padres y apoderados, altas expectativas con respecto a su aprendizaje” (p.22). Con relación a esta afirmación el autor considera que la calidad en una institución educativa está asociada a la gestión que desarrolla el directivo docente. Su preparación académica y emocional determinará sin duda el éxito de su gestión. La dirección de la escuela es fundamental para el éxito de un proceso de mejora de la calidad escolar (Fullan, 2002).

Lo mencionado indica que el director docente es un líder, con características particulares capaces de impulsar y acompañar la comunidad educativa, por lo que asume retos, enfrenta problemas, busca soluciones, integra los esfuerzos y produce

mejoras en el contexto escolar. El líder es la persona responsable de guiar los intereses de la organización educativa con la participación conjunta de los docentes. Por lo tanto, es evidente la influencia que el líder educativo puede tener en su área de desempeño.

Por su lado, Mena y Vadez (2008) destacan que la forma de trabajo del director y su equipo influirá sobre el clima organizacional del establecimiento, lo que tiene un impacto directo sobre la calidad de los aprendizajes de los alumnos, el nivel de enseñanza y la satisfacción de los profesores. El ambiente de trabajo en una institución educativa incidirá en los educandos. Si no hay un ambiente agradable y de respeto, esto se verá reflejado en los estudiantes y padres de familia. En este sentido el líder educativo debe tener unas competencias únicas que lo ayudarán a ejercer la praxis de manera eficiente.

Las funciones de los directivos docentes se encuentran tipificadas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2015) específicamente en el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075. Al respecto, indica que:

Los directivos docentes desarrollan procesos de dirección, planeación, organización, coordinación, administración, orientación, programación y evaluación en las instituciones educativas y son responsables de liderar y gestionar la construcción colectiva y mejoramiento continuo de la organización escolar en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI), las directrices de la Secretaría de Educación, los lineamientos y orientaciones establecidas por el Ministerio de Educación Nacional como entidad rectora del sector educativo y en general, por la regulación, la política y los planes que adopte el Gobierno Nacional (p.7).

El mismo documento, destaca que este profesional deberá poseer competencias generales las cuales señalan las competencias funcionales y las comportamentales.

Las competencias funcionales tienen un valor del 70% sobre el resultado total de la evaluación del directivo docente y se demuestran en cuatro áreas de gestión institucional: Gestión directiva: Comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo. Gestión académica: Comprende competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza aprendizaje. Gestión administrativa: Comprende competencias para organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, Gestión comunitaria: Comprende

competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad

Las competencias comportamentales según el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075, que constituyen un 30% de la evaluación de este profesional:

Se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones que demuestran los docentes en el cumplimiento de sus funciones. Estas competencias son: liderazgo; comunicación y relaciones interpersonales; trabajo en equipo; negociación y mediación; compromiso social e institucional; iniciativa; y orientación al logro (p.9).

En opinión del investigador del estudio, la gestión comunitaria, aunque es parte de las competencias funcionales, se desarrolla desde las competencias comportamentales, un clima institucional adecuado, el fomento de relaciones interpersonales y compromiso de todos. El liderazgo, trabajo en equipo, negociación y mediación, también son factores determinantes en la gestión comunitaria.

La praxis de este líder debe ser orientada al desarrollo de capacidades que lo ayuden a manejar con eficiencia los retos que se le presenten. Estas capacidades son llamadas por algunos autores competencias. En este sentido, Alles (2006), señala que las competencias son las características de cada persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo, y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas (p.88)

Con relación a lo planteado, González (2000), señala que un profesional de la educación competente debe:

Trascender el estrecho esquema de que un buen profesional es aquel que posee los conocimientos y habilidades que le permiten desempeñarse con éxito en la profesión y sustituirlo por una concepción más amplia y humana del profesional, entendido como un sujeto que orienta su actuación con independencia y creatividad sobre la base de una sólida motivación profesional auxiliado por sus conocimientos y habilidades en una óptica ética y creativa (p. 1).

En este orden de ideas, el líder directivo docente requiere asumir una concepción del conocimiento que enfatice no sólo en los contenidos académicos, en la transmisión de saberes, en la burocracia y toma de decisiones unilaterales, sino que también se aboque más al desarrollo integral del ser, fomentando su formación humana y la oportunidad de hacer de él, una persona capaz de ejercer un cargo de poder en igualdad de condiciones.

En tal sentido, es importante asumir la concepción de un ser humano con pensamiento coherente, y congruente entre el pensar, el sentir y el actuar, y que demuestra las capacidades intelectuales al igual que las emociones, sentimientos y las acciones; es decir, considera el ser, el hacer, el saber y el convivir como un todo unificado hacia una calidad educativa, la cual Laies (2011), “relaciona la calidad con el enfoque educativo desde los aspectos de eficacia, con el cumplimiento de los objetivos propuestos, los recursos disponibles y el contexto con respecto a la pertinencia y al mundo en que viven los estudiantes” (p.14). Es así como se pretende generar teoría que fundamente la praxis de los directivos docentes relacionada con las competencias funcionales y comportamentales. En este momento y más que nunca los directivos docentes deben orientar sus acciones hacia procesos que permitan el mejoramiento institucional y abran un camino hacia la calidad educativa.

### **El Problema de Investigación**

En las Instituciones educativas de Magangué Bolívar-Colombia la praxis del líder según percibe el autor de esta investigación, ha contribuido a precisar una visión desintegrada de las competencias generales que debe tener el docente. Con la llegada de la crisis sanitaria de la pandemia COVID-19, las Instituciones tuvieron que mitigar esfuerzos para llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje en condiciones distintas a las que siempre se habían realizado, en tal sentido, esto requirió que los directivos docentes se vieran obligados a enfrentar dichos cambios.

Con el confinamiento obligatorio decretado en el mes de marzo de 2020, comenzaron a surgir escenarios de incertidumbre, reclamos por parte de los padres de familia, inconformidad por parte de los docentes, acumulación del trabajo

administrativo por no poder asistir a las instalaciones y otras situaciones imprevistas que requerían de un líder con competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo, los procesos y planes operativos institucionales desde la distancia, así mismo, la situación requería también de un líder con excelente manejo de relaciones interpersonales, capacidad de negociación y sensibilidad ante la cantidad de problemas que se comenzaron a presentar.

Lamentablemente, los directivos docentes pusieron en evidencia la poca capacidad para el manejo de este tipo de situaciones. Tal es el caso, de una docente entrevistada que manifiesta: *las reuniones por zoom eran terribles, todos se quejaban por las condiciones del trabajo a distancia y la directora no escuchaba a nadie, terminaba gritando y amenazando con cerrar la reunión, se le veía cara de desesperación...* Un docente de otra institución expresa: *el director opto por no hacer reuniones, él enviaba los puntos por correo y daba las soluciones a los problemas que nosotros también por correo le mandábamos sin tomar en consideración nuestras necesidades ni mucho menos opinión...* Cuando las directrices son dadas solo utilizando la información escrita, el líder debe asegurarse que la información no se desvíe o pueda ser malinterpretada, pues es uno de los riesgos.

Otro de los indicios que hacen ver la problemática de las competencias funcionales y comportamentales de los líderes es evidenciado por un director docente, quien en conversación informal con el autor de esta tesis manifestó...*ahora con el confinamiento las cosas se pusieron difíciles, de verdad no he podido solventar aún lo de los planes operativos desde la casa, ni he logrado gestionar las solicitudes que tenía pendientes y de paso, parece que los docentes no entienden, o creen que nosotros somos magos o algo así, viven quejándose y pretenden que se les entienda todo para no hacer el trabajo...*

El autor en su rol de docente de aula desde hace 16 años en una de las instituciones objeto de este estudio, también corrobora que, desde el inicio del confinamiento, el directivo docente muy poco ofrecía directrices para guiar a los profesores en el logro de las metas del proceso de enseñanza aprendizaje que ahora son un poco más complicadas de cumplir. Los padres de familia no escapan de esta realidad ya que

también han sido afectados por esta problemática, no encuentran un líder en quien confiar o expresar sus inquietudes y situaciones que viven con sus hijos producto del confinamiento. Las evidencias declaradas denotan claramente que estos líderes tienen fallas en competencias generales que deberían manejar.

Vale destacar las apreciaciones de Navarro (2021), quien señala “En tiempos de crisis como la sanitaria COVID-19, son necesarios liderazgos responsables, coherentes, conscientes y resilientes” (p.3). Lo que corrobora que un directivo docente ante situaciones de crisis debe ser capaz de adaptarse a cambios y manejar herramientas que le permitan trabajar a favor de docentes, padres de familia, escuela y comunidad.

En la actualidad con la vuelta progresiva a la presencialidad, continúan los problemas con el liderazgo del directivo docente. Inconvenientes como el excesivo manejo de papeleo innecesario, la falta de personal, el descuido de algunas áreas de las instalaciones físicas de los centros educativos, la centralización del poder, ambiente laboral desagradable, deficientes relaciones interpersonales entre directivos y docentes, toma de decisiones unilaterales, falta de diálogo y acuerdos entre directivo y docentes, escasa comunicación entre directivos y padres de familia, son evidencia que los directores docentes tienen características de líderes autocráticos y escasas competencias funcionales y comportamentales que ya venían demostrando con la pandemia.

Las situaciones descritas, alteran el desempeño laboral, y ocasionan falta de integración entre el personal y ausencia de compromiso en el cumplimiento de metas y objetivos académicos e institucionales dificultando el logro de una educación pertinente, significativa y lo más preocupante, sin duda no ofrecen un modelo de gestión eficaz que ofrezca como fin último la calidad educativa. Laies (2011) “relaciona la calidad con el enfoque educativo desde los aspectos de eficacia, con el cumplimiento de los objetivos propuestos, los recursos disponibles y el contexto con respecto a la pertinencia y al mundo en que viven los estudiantes” (p.14).

Ahora bien, el autor de esta investigación se plantea ¿Cómo estos líderes aprobaron una evaluación de competencias funcionales y comportamentales y ahora con una realidad que ciertamente no se esperaba, la presión e incertidumbre los hace tomar

decisiones poco asertivas que no contribuyen a fomentar un buen ambiente laboral ni lograr la gestión directiva, académica, comunitaria y administrativa esperada?

Ante esta perspectiva, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las competencias funcionales y comportamentales que desarrollan los directivos docentes en su rol de líder de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar?

¿Cuál es la percepción de los docentes y padres de familia con relación a las competencias funcionales y comportamentales de los directivos docentes en su rol de líder de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar?

¿Cuáles serían los elementos emergentes de los hallazgos para generar lineamientos teóricos sobre las competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes en su rol de líder desde la perspectiva funcional y comportamental?

### **Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo General***

Generar lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar

#### ***Objetivos Específicos***

Caracterizar las competencias funcionales y comportamentales que tienen los directivos docentes en su rol de líder de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar.

Interpretar la percepción de los docentes y padres de familia con relación a las competencias funcionales y comportamentales de los directivos docentes en su rol de líder de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar.

Develar los elementos emergentes de los hallazgos sobre las competencias que fundamentan la praxis del líder de directivos docentes en su rol de líderes desde la perspectiva funcional y comportamental.

## **Justificación e importancia de la Investigación**

Analizar el desempeño del directivo docente como líder y las competencias funcionales y comportamentales que evidencia, representa un objetivo que merece atención; se asume, que su misión es guiar a la institución educativa por el camino hacia la calidad, para lo que se requiere de competencias personales y profesionales que le permitirán ser eficaz y eficiente en la praxis laboral.

Considerando la relevancia personal, esta investigación nace por una preocupación como docente de aula desde hace dieciséis (16) años con relación al manejo de los establecimientos educativos en Magangué Bolívar, el cual desmejoró como se explicó en el apartado anterior.

La relevancia social de este estudio se percibe también en el séptimo desafío estratégico del Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026 en el lineamiento estratégico numeral cinco (5) que sugiere “implementar una formación integral permanente para la ciudadanía a través del desarrollo de competencias ciudadanas, comunicativas y habilidades socio emocionales y competencias ciudadanas para la convivencia pacífica y cultura de paz en la comunidad educativa” (p.56). En efecto, en el área educativa, los rectores y docentes son los primeros que deben desarrollar estas competencias dado que constituyen el primer eslabón que ofrece las bases para modelar a los estudiantes, por lo que este desafío estratégico justifica plenamente el estudio.

En cuanto a la relevancia teórico-práctica, se puede expresar que, a partir de los elementos emergentes en los hallazgos se generó una teoría que fundamenta la praxis de los directivos docentes, constituyéndose en un aporte al conocimiento para educadores y estudiantes e investigadores.

El estudio se inserta en la línea de investigación *Desarrollo del Talento Organizacional*. Los resultados de esta investigación aportarán nuevos conocimientos a la línea, debido a que es un trabajo de una nueva realidad que emerge y es necesario generar nuevas teorías que permitan ayudar a los líderes docentes a manejar los procesos que se les presentan en la cotidianeidad y producto de situaciones no esperadas. En este sentido, tiene relevancia y pertinencia social e institucional, ya que responde al espíritu de lo tipificado en el Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026 el

Camino hacia la Calidad y la Equidad, del Ministerio de Educación de Colombia, específicamente en el segundo desafío estratégico numeral 9 y el séptimo desafío numeral 5 que propone el logro de una educación de calidad como herramienta para mejorar la calidad de vida, planteamiento que va en concordancia con este estudio, ya que una gestión del directivo docente eficiente e impecable, va a generar una educación de calidad.

## **MOMENTO II**

### **UNA VISIÓN TEÓRICA**

En este momento se recopilan una serie de aportes, tanto en el ámbito internacional como en el nacional, que se consideran relacionados con la presente investigación y que sirven como guía para fundamentar, aclarar e interpretar los hallazgos. De igual forma se presentan algunos aspectos teóricos de la literatura consultada y fundamentación legal que sirve de base para hacer el análisis de la información en posteriores momentos.

#### **Antecedentes de la Investigación**

##### *Ámbito Internacional*

En Perú, Yugra (2021), realizó una tesis titulada “Liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las IIEE secundarias del distrito de Vilcabamba de la provincia de La Convención del departamento de Cusco”. El objetivo fue determinar el grado de correlación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019. La investigación se enmarca en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, tipo no experimental y diseño correlacional; la conclusión más resaltante a la que se ha llegado es que existe un alto grado de correlación entre el liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las instituciones educativas secundarias del distrito de Vilcabamba en el año 2019; los directores gestionan las condiciones y orientan los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y los docentes preparan recursos materiales para la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Esta investigación se vincula con la presente porque destaca las gestiones de los directivos y los relaciona con los procesos de los docentes.

Sus hallazgos coinciden con los de la presente investigación ya que en ambas se evidencia que las competencias que desarrollen de los directores docentes tendrán relación directa con el trabajo de los docentes.

Por su parte, Galdames (2021), entrega en Chile una tesis titulada “Prácticas directivas de liderazgo distribuido: creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para la mejora escolar. Un estudio de caso en el municipio de Colina, Chile”. Los objetivos generales establecidos para este estudio de caso fueron 1) interpretar las prácticas directivas en la creación de oportunidades de desarrollo profesional para el ejercicio del liderazgo docente desde la perspectiva distribuida para la mejora escolar; y 2) relacionar las percepciones de los docentes líderes con las oportunidades de desarrollo profesional para el ejercicio del liderazgo otorgadas por el directivo. Desde el punto de vista metodológico es un estudio cualitativo donde realizó entrevistas semiestructuradas y entrevista grupal a docentes y directivos. Concluye que el liderazgo en las condiciones adecuadas puede contribuir positivamente a la transformación y mejora de la escuela porque no requiere que una sola persona realice todas las funciones de gestión esenciales, sino un grupo de personas que las pueda ejecutar colectivamente. Esta tesis aporta datos relevantes a la presente dado que utiliza la misma metodología, y los resultados apuntan a que el liderazgo influye de manera positiva en las mejoras de la institución educativa.

Así mismo, Oyarzún (2018), realizó en Chile la tesis doctoral “El Liderazgo Directivo: Factores que Hacen la Diferencia entre Centros Escolares Exitosos y No Exitosos en las Comunas de Coelemu, Penco y Tomé Año 2014 al 2017 - Chile”. El objetivo fue describir los factores que hacen la diferencia entre centros escolares exitosos y no exitosos de las comunas de Coelemu, Penco y Tomé, año 2014 al 2017. Desarrolló una investigación cualitativa, con muestreo intencional, de casos extremos. Para identificar el estilo exitoso y eficiente liderazgo predominante, se procedió a visitar distintos establecimientos educacionales, entrevistar a directores, aplicación de encuesta estructurada, contrastada en *focus group* con docentes y con reporte de campo. Concluyó que las escuelas en donde reinan los desacuerdos entre el equipo gestión, medio ambiente negativo hay un liderazgo directivo débil, como resultado problema

de disciplina, deserción y baja en matrículas. Por el contrario, en los centros educacionales municipales exitosos, el liderazgo, mueve, apasiona, dirige, infunde, fomenta, coordina, al equipo de gestión y provoca en los profesores compromisos.

Esta tesis tiene relación con el presente estudio, por la postura teórica que asume en cuanto al liderazgo y el éxito de la organización escolar, así mismo expresa las debilidades del liderazgo evidenciado en los directivos docente, como uno de los aspectos que lleva a una gestión no exitosa, por lo que, los resultados de esta investigación nutrieron los análisis de la presente.

### *Ámbito Nacional*

Continuando con los antecedentes, Sánchez (2021), realizó un estudio doctoral. El objetivo fue Generar una aproximación teórica desde la neurociencia para potenciar las habilidades gerenciales del directivo docente en sus competencias comportamentales de la Institución Educativa San Bartolomé. Utilizó una metodología de tipo cualitativo con un enfoque fenomenológico y apoyado en el método de la teoría fundamentada. La investigación conto con tres categorías iniciales, de ellas emergió una por cada categoría. Producto del proceso metodológico planteado, categorización inicial, contrastación y teorización se presenta la aproximación teórica Influencia del Neuroliderazgo con la Proactividad Gerencial en las Competencias Comportamentales del directivo docente. La investigación de Sánchez aporta el análisis de los problemas que presentan los directivos docentes que chocan con sus competencias comportamentales. Esto sirvió de punto de comparación con la presente ya que en ambos estudios se analizaron las competencias que fundamentan la praxis del director docente desde las competencias comportamentales.

Por otra parte, García (2021), investigó sobre Competencias directivas en instituciones de educación superior. Se plantea como objetivo principal analizar el directivo de las instituciones de educación superior en Colombia desde la perspectiva del comportamiento organizacional y la gestión del conocimiento e identificar el efecto que tienen las competencias y los estilos de liderazgo en la cultura organizacional y la gestión del conocimiento durante el 2016 al 2019. Se inserta en una investigación

exploratoria que utiliza una metodología mixta con un enfoque cuantitativo y cualitativo con un diseño incrustado del componente cualitativo dentro del cuantitativo. Como resultado de esta investigación se plantean las competencias comportamentales como liderazgo, toma de decisiones, sensibilidad, comunicación y trabajo en equipo, y las funcionales como planeación, organización, dirección y control. Se encuentra que desde la percepción de los encuestados la competencia comportamental de liderazgo es la más reconocida, y entre las competencias funcionales lo es la organización. Estos resultados exponen al lector las competencias tanto comportamentales como funcionales identificadas desde la revisión de la literatura y valoradas desde la percepción de los directivos. La presente investigación es valiosa ya que aporta datos con relación a las competencias comportamentales y funcionales que, sin duda, nutrieron la presente investigación. Ambas coinciden en destacar aspectos de las distintas competencias que favorecen o no al líder director docente.

En este orden de ideas, Buitrago, Martínez & Romero (2018), presentaron una investigación titulada “Competencias de los directivos docentes para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes”. El objetivo fue caracterizar las competencias para la gestión educativa de los directivos docentes del departamento del Magdalena desde una reflexión sobre sus implicaciones para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes. Fue un estudio mixto de tipo descriptivo que utilizó cuestionarios, entrevistas, grupos focales y análisis documental para recolectar la información. Concluyeron que los rectores y coordinadores deben desarrollar los procesos de gestión de una manera crítica, sistemática y reflexionada desde las implicaciones de la resignificación para transformar las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes. Este estudio se considera valioso, no solo porque está contextualizado dentro de la cultura colombiana, sino porque enfoca el tema de las competencias en directivos docentes, las cuales se estudian en profundidad en este trabajo. Cuando los autores caracterizan las competencias de los directivos para la gestión educativa, se pone en evidencia la vinculación con el presente estudio, ya que los hallazgos de la presente tesis coinciden con algunos de los presentados por los autores.

A su vez, Bohórquez (2019), investigó sobre las “Características del liderazgo pedagógico del directivo docente de la I.E. de Jesús del Municipio de Concordia”. Se planteó como objetivo identificar las características del liderazgo pedagógico del directivo docente de la I.E de Jesús del municipio de Concordia. Se consideró una investigación enmarcada dentro del enfoque cualitativo de tipo descriptivo, el método fue estudio de caso utilizando la entrevista, el diario de campo y el grupo focal. Concluye con relación a la importancia que tiene el liderazgo pedagógico y la comunicación del directivo docente como elemento clave en el desarrollo y funcionamiento pedagógico-curricular de la I.E. Esta tesis presenta una metodología cualitativa, por lo que los hallazgos pueden servir de base para los análisis de la presente investigación. En la misma se destaca la comunicación como elemento clave en el liderazgo pedagógico del director docente, por lo que se relaciona con este estudio ya que una de las problemáticas que se evidencian en el contexto estudiado es la comunicación de este líder docente con su equipo. Igualmente, en el estudio de Bohórquez surgen algunas funciones del directivo docente que sirvieron como base para contrastar resultados y dar aportes teóricos.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas “son un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (Arias, 2012, p. 39).

### **Liderazgo Pedagógico**

Durante los estudios o desempeño académico, cuando indican que piensen en un líder, lo que viene a la mente es alguna o algunas personas que a pesar de los años no se olvidan ya que se destacaron por alguna labor, acción o idea importante como por ejemplo haber cambiado la historia y haber dejado un legado. Estas demostraron sin duda grandes cualidades como seres humanos por aportar experiencias únicas que dejaron huellas sino en el mundo, en sus lugares de desempeño. Es así como se destaca un líder.

Antes de abordar algunos aspectos, se considera preciso disertar sobre el concepto de líder. En este sentido, Romero (2016), refiere que el liderazgo está relacionado con un conjunto de componentes que se le atribuyen a una persona para conducir a un grupo u organización, lo cual requiere de conocimientos, habilidades y hasta de condiciones innatas, como el carisma. Según lo expuesto, el liderazgo es la fuerza que impulsa o retiene el desarrollo de una organización y es llevado por la persona responsable de guiar esos intereses.

Rodríguez, Barajas, Betancourt y López (2020), aportan con relación a este término que “El liderazgo se conoce generalmente como el grupo de habilidades que tiene un individuo para gestionar adecuadamente las situaciones que se presenten en su entorno y sacarles el mejor provecho” (p. 5). Y ciertamente, un líder saca provecho de situaciones, especialmente las complicadas.

Las definiciones anteriormente mencionadas, coinciden en que la persona o profesional debe poseer habilidades y destrezas que le permitan llevar la dirección de la responsabilidad asumida u otorgada. En este sentido, el líder está presente en cualquier momento o lugar de desempeño y debe cumplir sus funciones para hacer de él un lugar exitoso.

Ahora bien, uno de los contextos en los cuales es determinante ejercer un buen liderazgo es el educativo, ya que trae consigo una malla de involucrados que de una u otra manera dependen de él como lo son, los estudiantes, los docentes, especialistas, padres de familia, personal de servicio y comunidad en general. En el presente estudio se destacará con relación al liderazgo educativo llevado a cabo por directivos docentes.

Es conocido que en el área educativa la praxis del liderazgo es ejercida por el director docente, quien es el responsable de la planificación, organización y ejecución de la actividad escolar y tiene a su cargo todo el personal que labora en dicha institución, por lo que este líder debe no solo conocer los aspectos relativos a esa gestión administrativa, sino también relacionarse constantemente con cada trabajador desde la persona de servicio hasta el coordinador docente.

Chiquito (2017), refiere que el líder pedagógico debe

tener la responsabilidad de organizar el funcionamiento de la escuela para lograr los objetivos, debe ser capaz de vincular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad educativa, entre muchas otras cosas para alcanzar las metas. (p.22)

El liderazgo directivo es visto por el autor de esta investigación como esa persona que dirige la institución, orientando los procesos académico-administrativos del recinto escolar con base a su preparación académica, pero también a la experiencia que ha tenido como docente de aula y que, sin duda es quien va a llevar a esa institución a la calidad educativa que tanto se requiere. Con respecto a la calidad y éxito, Leithwod, (2008), afirma que:

Los líderes tienen una enorme influencia en el éxito de las escuelas, porque sirven como catalizador de mucho de lo que pasa en las escuelas, los directores tienen un impacto significativo en la eficacia de los profesores y en su compromiso con la escuela. Cuando crean condiciones que apoyan a los profesores en su trabajo, las escuelas experimentan un aumento en la tasa de retención de profesores, mejoran el clima y la cultura y también incrementan el logro de los estudiantes (p.21).

Lo planteado por el autor corrobora que el éxito de la organización escolar en gran medida depende del director docente. En este orden de ideas, Castro, Flores, Cornejo, y Castro (2019), señalan que las competencias que este director docente posea serán fundamentales y direccionarán “el eje impulsor del cambio y de la mejora escolar” (p.7). Estos autores, relacionan las competencias funcionales y conductuales con la eficiencia en el desempeño del cargo. De esta manera, “el liderazgo directivo se ocuparía de organizar, evaluar y dinamizar los cambios necesarios para proyectar, conducir y sustentar la organización escolar en un entorno complejo de continuo cambio” (p. 113). Se aprecia claramente en los descriptores mencionados competencias de ambos tipos, llamadas por ellos funcionales y conductuales y en Colombia funcionales y comportamentales las cuales también serán estudiadas para esta investigación.

## **Praxis del Líder**

La praxis es entendida como una acción que transforma tanto la realidad interior como la realidad externa al sujeto; es una acción reflexiva que parte de lo concreto y que en alguna medida es influida por elementos teóricos. La acción de liderar un establecimiento educativo es praxis. Carmona (2011), acota que “La praxis es una práctica social que se concibe como un conjunto de actuaciones de los actores sociales, con las que pretende satisfacer sus necesidades y que implica unas acciones operativas de actitudes y comportamientos” (p.43).

Otra definición de praxis la presentan Runge y Muñoz (2012), quienes expresan que la praxis viene “del griego antiguo “πρᾶξις”, significa acción, actuar, y es equivalente a la expresión “práctica (p. 78).

La praxis del director docente entonces va encaminada la acción, a lo que se hace, a lo que no se queda en documentos, en reuniones. Esta práctica del director docente, va dirigida a satisfacer las necesidades de la comunidad educativa no solo de tipo académicas con los estudiantes sino de logro de la calidad educativa, funcionamiento eficiente del establecimiento y cada gestión en la que esté involucrado el director docente.

La praxis del director docente es de carácter interactiva, es un proceso permeado permanentemente por la comunicación con todo aquel labore en el establecimiento educativo, docentes, personal de servicio, administrativo. Este líder en ese accionar, debe poner en práctica los saberes teóricos, experiencias y vivencias, que perfilan su acción gerencial.

Es importante destacar, que el líder educativo, visto desde la óptica gerencial, evidencia dos tipos de praxis, desde lo tradicional y desde la innovación. Lo tradicional en el proceso educativo es la praxis centrada en métodos directivos y autoritarios, donde se ejecutan directrices preestablecidas, limitando la propia capacidad creativa del personal, especialmente de los docentes y en consecuencia la de los estudiantes, se concentra en ejercer la autoridad en una relación rígida y controladora en la que el

docente es un simple pasivo que se limita a cumplir las funciones que se le otorgan, con poca iniciativa, sin motivación y ajeno al proceso educativo.

La práctica de este director docente, se basa en la transmisión de información y alude a una gerencia vertical donde la comunicación fluye unidireccionalmente, por lo cual no puede hablarse de un verdadero proceso de comunicación. Una característica definitoria de esta praxis tradicional es el énfasis en el desarrollo de hábitos que se convierten en conductas automáticas, no reflexivas; bajo esta consideración, la praxis del líder es represiva.

Ahora bien, la praxis innovadora del líder director docente, implica la ruptura de estos esquemas y la asunción del énfasis en los componentes personales, en la flexibilidad y en los métodos dinámicos y promotores de la participación. El estilo innovador de esta praxis implica el desarrollo de la creatividad, experimentación y la investigación, así como, la flexibilidad y espontaneidad al orientar el hecho educativo.

Sobre este respecto es conveniente citar a Pérez (1998), quien señala que el director educativo debe por una parte demostrar el conocimiento que maneja, y por la otra combinar la experiencia, la creatividad, la innovación y la investigación, para lograr establecer relaciones y contextualizar los conocimientos a la realidad; esto implicaría entender la praxis como un proceso autónomo y analizarse con un enfoque hermenéutico-reflexivo.

En su praxis, el líder pedagógico debe mostrarse innovador en la búsqueda de nuevos métodos y procedimientos, agudizar su capacidad de observación, ser objetivo en el análisis de situaciones, poseer conocimientos, estrategias y habilidades para el diseño y desarrollo de proyectos comunitarios y capacitarse en el uso de las tecnologías de la comunicación y la información.

El escenario educativo actual, requiere de líderes con prácticas educativas creativas, flexibles y abiertas basadas en la experiencia y la comunicación. La praxis del líder como director docente representa uno de los elementos fundamentales del proceso educativo y contempla la relación que vincula al docente con el estudiante, con el representante y comunidad en general, de esta van a depender los buenos resultados académicos.

## Competencias Pedagógicas

Un líder tiene muchas destrezas que le permiten direccionar de forma eficiente una organización. (Rodríguez, Barajas, Betancourt y López, 2020). Estas destrezas se pueden ver de acuerdo con la opinión del autor como habilidades, capacidades o competencias. Para efectos de esta investigación, se trabajará con las competencias.

El término competencia, tiene diversidad de significados, que varían en función del ámbito donde sea enmarcado. Se considera que las competencias van más allá de lo cognitivo, de los saberes académicos, están también formadas por habilidades, actitudes y valores, que se van desarrollando a medida que el ser humano acumula experiencias.

En los actuales momentos, los perfiles profesionales y personales tienden a diseñarse en términos de competencias, concepto que ha sido definido por algunos autores como:

Según la opinión de Lasnier (2000):

Una competencia es un saber desenvolverse complejo, resultante de la integración, de la movilización y de la disposición de un conjunto de capacidades y habilidades (de orden cognitivo, afectivo, psicomotor o social) y de conocimientos (declarativos) utilizados de manera eficaz, en situaciones que tienen un carácter común (p. 32).

De los Ríos, Herrera y Letelier (2000), la definen como “la descripción de habilidad adquirida efectiva y eficientemente al ejercer una tarea ocupacional dada, considerando habilidades generales y especializadas” (p. 113).

Tobón (2006) refiere, “las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en un determinado contexto, con responsabilidad” (p. 5).

Denyer, Furnemont, Poulain, y Vanloubbeeck (2007), señalan que la competencia se refiere:

A un conjunto de elementos que el sujeto puede movilizar para resolver una situación con éxito hasta aquella que refiere a un conjunto de disposiciones de naturaleza cognitiva, afectiva, reflexiva y contextual. La movilización se expresa por medio del concepto de disposición, para resolver situaciones problema. Una acción responsable, es decir concebida, administrada y aplicada con todo conocimiento de causa (p. 36).

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las competencias se refieren a características propias de la persona; se manifiestan a través de la ejecución de una actividad; están directamente relacionadas con el rendimiento laboral y revelan que, con motivación, compromiso y conocimiento, se puede llegar a ser un empleado exitoso, en el caso objeto de estudio, se puede llegar a ser un docente exitoso.

En este marco Guédez (2003), destaca “las competencias del docente, además de conocimientos y capacidades, incluyen también habilidades, actitudes y valores” (p.107). Afirma también que las competencias incluyen un alcance psicológico, una disposición actitudinal y un espíritu valorativo que, en opinión de la autora, debe poseer un profesor que asuma la responsabilidad de evaluar un producto investigativo.

A continuación, se presentan las competencias que debe tener un docente las cuales son extensivas a un director docente.

Braslavsky (1999), propone las competencias pedagógico-didácticas, institucionales, productivas e interactivas y especificadoras (p.27). El autor plantea que las competencias pedagógico-didácticas se refieren a la capacidad que debe tener el docente de conocer, saber seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar y recrear o crear estrategias de intervención didáctica efectivas. Se evidencian cuando las que aplica comúnmente son insuficientes o pertinentes y éste es capaz de crear otras en el momento.

La competencia institucional refiere que los docentes deben tener la capacidad de articular lo macro con lo micro, es decir, lo que exige el gobierno, lo que exige la institución y lo que él requiere en su aula, patio y espacios que le involucren directamente, mostrar autonomía, creatividad y capacidad de crítica desde la acción.

Ahora bien, la competencia productiva exige la capacidad de estar abierto e inmerso en los cambios que se suceden y se sucederán para orientar y estimular los aprendizajes en los alumnos.

Por otro lado, la competencia interactiva demanda la capacidad que debe tener el docente de comunicarse y entenderse con el otro no sólo como individuo, sino como comunidad, organismo o sociedad, ejercer la tolerancia, convivencia y cooperación entre diferentes.

Finalmente, la competencia especificadora requiere la capacidad del docente de aplicar un conjunto de conocimientos vinculados con los procesos de su especialización y su práctica profesional. También hace referencia a la capacidad que le permita afrontar con éxito las necesidades y conocimientos propios de la actualidad, evidenciándose así un mayor dominio de contenidos, disciplinas y metodologías.

Cabe agregar las ideas de Perrenoud (2001), quien diferencia dos aspectos que debe cumplir un profesor, estos son los relativos a la ciudadanía y los relativos a la construcción de saberes y competencias.

Los relacionados con la ciudadanía exigen que el docente debe ser: una persona creíble, mediador intercultural, animador de una comunidad educativa, garante de la ley, organizador de una vida democrática, conductor cultural e intelectual.

La construcción de saberes y competencias exigen que un profesor sea: organizador de una pedagogía constructiva, garante del sentido de los saberes, creador de situaciones de aprendizaje, gestor de la heterogeneidad y regulador de los procesos y de los caminos de la formación. Perrenoud (2001), completa la lista con dos posturas fundamentales: la práctica reflexiva y la implicación crítica. La práctica reflexiva se refiere a la capacidad de innovar, de negociar, de regular su práctica y la implicación crítica se refiere al compromiso con el debate político en relación al tema de la educación.

### **Competencias Funcionales del Director Docente**

La praxis de las competencias funcionales está relacionada con las capacidades técnicas que evidencie el director docente para desempeñar la función que asume. Al respecto, en el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075 MEN (2015) se indica que el directivo docente es un profesional que tiene la responsabilidad de:

Desempeñar actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como velar por la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos socio comunitarios de la institución educativa a su cargo (p.12).

Este funcionario tiene la responsabilidad mayor en la línea de jerarquía, por lo que debe estar preparado en cuanto a conocimientos adquiridos durante sus estudios académicos y en experiencia. Algunos directivos docentes asumen los cargos sin tener la experiencia docente de aula suficiente que les otorgue las herramientas para desempeñarse como gestores académicos.

El mismo documento señala que las competencias funcionales:

Se refieren a lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo...se define teniendo en cuenta la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones de la actividad laboral, los conocimientos básicos que corresponden al desempeño de un empleo (p.7).

Se mencionan a continuación las funciones tipificadas en el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075.

a) Orientar la ejecución del proyecto institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar;

b) Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto;

c) Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento;

d) Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria;

e) Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa;

f) Orientar el proceso educativo que se presta en la institución de conformidad con las orientaciones y decisiones del Consejo Académico;

g) Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia. (p.31).

De acuerdo con el mencionado Manual (2015, p.11-15), las competencias del directivo docente se centran en cuatro áreas de gestión a saber:

a) Gestión directiva: Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. Esta área de gestión comprende la competencia de planeación y organización y la de ejecución.

b) Gestión académica: Esta área es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. Esta área de gestión comprende la competencia Pedagogía y Didáctica y la competencia Innovación y Direccionamiento Académico.

c) Gestión administrativa y financiera: Esta área es la encargada de ofrecer soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable. Esta área de gestión comprende la competencia Administración de Recursos y Gestión del Talento Humano.

La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) en el artículo 184, señala que “los distritos y los municipios, en concurrencia con los departamentos, financiarán la construcción, mantenimiento, y dotación de las instituciones educativas estatales de conformidad con la ley sobre distribución de competencias y recursos” (s.p.). Esto significa, que el estado proporciona los recursos para el mantenimiento y dotación de los establecimientos educativos, y estos serán administrados por los directores docentes.

Para el presente estudio se considera pertinente mencionar algunos conceptos de administración que, aunque no son específicos del área educativa, destacan la labor del director docente. “Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia” (Fayol, 1971, p.36). “La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos” (Terry, 1986).

“La Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (Mooney, 2016, p.14). A continuación, se parafrasean las funciones esenciales para esta gestión, las cuales son tomadas de (Mooney, 2016, p.15).

Apoyo y gestión académica: Proyectar los grupos a ofertar en la matrícula de la institución y orienta el análisis y los ajustes a que haya lugar en el proceso de matrícula, archivo académico y elaboración de boletines de desempeño escolar de los estudiantes.

Administración de la planta física y de los recursos: Propende por mantener en buenas condiciones la infraestructura y dotación que permita una adecuada prestación de los servicios. Monitorea, evalúa y controla el uso de los recursos. Focaliza el manejo de los recursos financieros en áreas que benefician directamente la calidad académica de los estudiantes.

Gestión del talento humano: Diseña una estrategia de inducción para nuevos docentes y personal administrativo. Diseña una estrategia para fortalecer el desarrollo continuo de las competencias docentes de los profesores y del personal administrativo. Define el proceso de monitoreo, y retroalimentación del desempeño profesional de los docentes y del personal administrativo. Diseña una estrategia de innovación para mejorar y fortalecer la labor docente y administrativa.

Administración de servicios complementarios: Diseña una estrategia administrativa para asegurar la prestación de servicios complementarios que preste la institución bajo criterios de eficiencia y eficacia.

Apoyo financiero y contable: Coordina la elaboración del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos y se responsabiliza de la ordenación del gasto. Gestiona la oportuna elaboración de la contabilidad y ejercicio del control fiscal de los recursos financieros que administra la institución.

d) Gestión de la comunidad: Esta área se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos. Esta área de gestión comprende la competencia Comunicación Institucional e Interacción con la Comunidad y el Entorno.

En el asesoramiento comunitario se debe focalizar en grupos que se organizan en redes de colaboración y comunicación, contribuir a la creación de organizaciones de base o grupos sociales, intermedios que ayuden a los grupos escolares y familiares. Se hace necesario que tanto los directivos docentes como los docentes sean competentes en modelos pedagógicos acordes a la diversidad, el aprendizaje copey participación comunitaria entre otras.

Algunas estrategias que pueden considerarse como apoyo comunitario desde el ámbito escolar las menciona Madrigal (2008, p.14):

- Promover el sentido comunitario (como escuela o como familia) a través de una convivencia y fomentar la aplicación de los principios de simetría y reciprocidad (ayuda mutua, ayuda social, apoyo).
- Promover la creación de redes emergentes de interacción (redes de docente o redes de padres y madres) que constituyan grupos de ayuda mutua para satisfacer la necesidad de apoyo emocional y afectivo para resolver problemas educativos.
- Ayudar a los asesorados (escuela, familias, grupos, organizaciones) a tomar conciencia de sus necesidades.

Refiere el autor, que, si se produce el apoyo comunitario desde el ámbito escolar con la aplicación de algunas estrategias, la comunidad valorara la presencia de la escuela. Por lo tanto, se evidenciará la gestión del director docente en la comunidad.

En este sentido, el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075 (2015), describe las siguientes competencias y funciones esenciales del área de gestión comunitaria.

Para la competencia participación y convivencia las funciones son: Establece mecanismos de comunicación formal entre los diferentes miembros de la institución. Diseña estrategias para conocer a los estudiantes y a sus familias. Garantiza el uso de los espacios creados en la institución para gestionar la convivencia a y la resolución pacífica de los conflictos.

Para la competencia proyección a la comunidad las funciones son: Apoya la implementación del programa escuela para padres y madres, que propicie la activa

participación. Diseña una oferta de servicios para fortalecer a toda la comunidad educativa y ayudar a cumplir con el propósito del PEI.

Para la competencia prevención de riesgos las funciones son: Lidera el diseño e implementación de una estrategia para prevenir posibles riesgos que afectarían el funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa, de acuerdo con las orientaciones impartidas por el Ministerio de Educación Nacional. Lidera la construcción, actualización e implementación de la guía para la gestión del riesgo en la institución y su articulación con el PEI.

Como puede apreciarse, cada área de gestión requiere de la praxis de competencias específicas y comportamentales que son las que le van a llevar al éxito educativo. En opinión del autor de este proyecto, el cargo de líderes directivos docentes no lo puede ejercer cualquier persona, aunque posea un título que lo acredite. Es un rol que requiere un perfil específico el cual, por supuesto se va a ir afinando en la medida en que lo vaya ejecutando y adquiriendo experiencia.

### **Competencias Comportamentales del Director Docente**

El término competencias comportamentales es manejado solo en Colombia, pues, en otros países las denominan competencias personales, actitudinales, entre otras. En tal sentido, Caballero, Franco, y Rodríguez (2018), en el Catálogo de Competencias Laborales del Sector Público Colombiano que presenta competencias laborales desarrolladas en los tipos de bloques transversales y comportamentales. Resaltan que las competencias comportamentales son fundamentales para el trabajo en el sector público, en particular la vocación de servicio, la honestidad y los valores.

MEN (2015), contempla en Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075 que las competencias comportamentales:

Se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones que demuestran los docentes en el cumplimiento de sus funciones. Estas competencias son: liderazgo; comunicación y relaciones interpersonales; trabajo en equipo; negociación y mediación; compromiso social e institucional; iniciativa; y orientación al logro (p.9).

La praxis de estas competencias va a determinar el trabajo eficiente del directivo docente y dependiendo de cómo ellos las movilicen será mejor su gestión en la institución. A continuación, se explicarán brevemente cada una de ellas.

La comunicación en este caso, se refiere al trato y/o comunicación que se establece entre dos o más personas; en el caso del ámbito educativo resulta de gran importancia ya que permanentemente se produce un proceso de interacción multidireccional, en el que según señalan Texeido y Capell (2002), las personas se ponen en contacto, valoran los comportamientos de los otros y se forman opiniones acerca de ellos; lo que conlleva a la manifestación de sentimientos que influyen en las relaciones que se establecen.

Al respecto, la capacidad de escucha es otra de las competencias que tiene relación directa con la comunicación; Según señala Maturana (1997), “al escuchar a las personas se les ofrece un espacio de aceptación y respeto que da sentido y legitimidad social a sus vidas” (p. 110). Manifiesta además que escuchar con atención implica mantenerse atento al desarrollo del encuentro, ser tolerante, aceptar diferencias en ideas y propuestas. Escuchar es un proceso intelectual y emocional de nivel superior, que implica que el que escucha le da un sentido e interpretación a lo que oye. Cuando se asume la escucha como capacidad se logra discernir y dar significado al mensaje de quien habla, por lo que se logra una efectiva comunicación.

Y, por último, saber escuchar es fundamental para crecer como personas, es un paso importante para comprender al otro, y en el caso específico del docente en tanto formador, es necesario para el conocimiento del estudiante. Cuando se desarrolla la capacidad de escucha, se entiende su punto de vista, aunque no se comparta; se permite que tome sus propias decisiones y que resuelva las situaciones como mejor lo considere.

Señala Kaplun (1996), que la comunicación que se establece en los espacios educativos está asociada al modelo de educación que rige el mismo. Es así como establece, diversos modos de entender la comunicación.

En primera instancia, destaca una comunicación que pone énfasis en la transmisión de información, propia del modelo educativo tradicional donde lo importante es la transmisión de conocimientos; lo característico en la comunicación es el protagonismo

del emisor que envía un mensaje y la actuación pasiva del receptor al recibirlo; el modo de comunicar que prevalece es el monólogo y la relación comunicativa entre docente y estudiante es vertical y unidireccional.

Del mismo modo, refiere un tipo de comunicación que hace hincapié en los efectos, es un estilo de comunicación persuasiva, en la cual el emisor sigue siendo el protagonista, ya que el comunicar se relaciona con imponer conductas y lograr obediencia, el proceso de retroalimentación tiene como único fin la comprobación del efecto previsto, lo que significa la reacción del emisor ante la propuesta. Este modelo sugiere que el director docente indica, señala, ordena, verifica resultados y el docente, administrativo o personal de servicio responde; en tal sentido se considera que la comunicación fue positiva si la persona a la que va dirigida acoge la propuesta; por el contrario, si la rechaza entonces no hubo efectividad en la comunicación.

El tercer estilo indicado es una comunicación que asume, que lo importante son los procesos intersubjetivos. Parte del hecho de comprender que la comunicación vista como proceso implica el acto de informar, transmitir y/o emitir, así como también, el hecho de intercambiar, dialogar, compartir. En tal sentido, entiende que la comunicación efectiva provoca una relación en la que dos o más personas, o grupos comparten e intercambian sentimientos, pensamientos, sensaciones, experiencias. En el espacio educativo hay un proceso permanente de interacción entre todos sus actores en el cual se establecen relaciones colectivas y/o comunitarias, por lo tanto, se está en constante comunicación. En síntesis, lo que propone el autor es que la comunicación debe ser con la participación de todos, tanto del emisor como del receptor.

Finalmente, las relaciones interpersonales están fundamentadas en los procesos comunicacionales que se dan entre las personas. La comunicación como necesidad personal, supone participación, diversidad, relación entre personas, entrega. Tal como señala Savater (1998), “la comunicación incide en la apropiación y organización que el aprendiz hace del mundo, es a partir del contacto con el otro o con los otros que puede desplegar habilidades y conocimientos” (p.23).

**Cultura organizacional y competencias comportamentales:** Toda Institución educativa es una organización. Una organización hace posible que muchas personas

funcionen como una unidad para asegurar que cada una de ellas cumpla su papel dentro de la empresa, la organización debe estar muy bien diseñada estableciendo un orden y normas que todos los participantes deben conocer bien, este proceso implica tomar decisiones respecto a cómo se asignarán los trabajos, cuáles serán las reglas que rijan el comportamiento de los empleados y en qué nivel se tomarán las decisiones. Esto sin duda es responsabilidad del líder de la organización y tiene

Dentro de este marco Mayo y Lank (2003), refieren que el poder potencial de una organización depende en gran medida de la cultura organizativa, definiendo entonces cultura como “el producto de muchas influencias: historia, situación geográfica, héroes, mitos, personalidades del momento, entre otras, y es una colección de “normas” escritas y también no escritas.” (p.47). En este sentido, las normas escritas perduran en el tiempo, se pueden modificar de acuerdo con las realidades, mientras que las no escritas cambian lentamente y están fuertemente influidas por los mensajes, comportamientos y suposiciones pudiendo venir de fuentes no confiables.

En este orden de ideas Robbins (1998), define organización como “sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras” (p.254), convirtiéndose entonces en la base para los sentimientos de comprensión que tienen los miembros acerca de la organización, de cómo funcionan las cosas y la forma como deben comportarse.

En el espíritu de los argumentos que vienen desarrollándose se cita a Mora (2008), quien señala que “es la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro del grupo, esto llevará a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio” (p.114). Para permanecer en un lugar debe existir sentimiento de pertenencia y cohesión grupal.

Como puede apreciarse, la cultura organizacional le da identidad a la organización y apego a los empleados, resaltándose así los valores que cada uno trae de su formación como persona, su propia cultura y colocándolos en consonancia con los de la organización. Estos valores compartidos, de acuerdo con Robbins (2009), determinan en gran medida, lo que ven los empleados y su forma de responder al mundo, cultura de la organización, sistema de significados compartidos en una organización y que

determinan la forma de actuar de los empleados (p.173). En este orden de ideas, los valores y comportamientos que constituyen una cultura juegan un papel esencial en habilitar o bloquear el desarrollo de una organización (Mayo y Lank, 2003), por tal motivo, los líderes deben entender y practicar bien la cultura de su organización.

Bajo esta óptica Cañedo (2007), indica los aspectos necesarios para formar una cultura con las características necesarias para lograr una organización de excelencia. A continuación, se mencionan:

El Trabajo en equipo: La visión del trabajo en equipo es otra competencia comportamental que implica una integración armónica de funciones y/o actividades desarrolladas por diferentes personas, dicha integración requiere el compromiso de asumir las responsabilidades compartidas y coordinar actividades en forma conjunta para alcanzar los objetivos comunes. Bronislav, (citado en Bustamante, 2011), FAVOR VER PÀGINA 166 DEL MANUAL UPEL 2016 hace referencia a la cohesión social como el respeto a la dignidad del ser humano y la construcción de vínculos sociales apoyados en la solidaridad para integrarlo a los demás seres humanos y evitar la exclusión y el aislamiento propios de la ignorancia

Con relación a esta temática, Antunez (1999), señala:

Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas que comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco (p, 96).

En una institución educativa, sin duda debe existir el trabajo en equipo y el liderazgo no solo debe ser evidenciado por el director docente, sino también por cada docente ya que el modelará a sus estudiantes cada una de las competencias que se mencionan en este aparte. Con respecto al tema del trabajo en equipo, vale mencionar lo que Senge (2005), expresa:

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. Implica también reconocer los obstáculos del aprendizaje: por ejemplo, los patrones de defensa. Si no

se los detectan, erosionan el aprendizaje, pero si se detectan y se les hace florecer creativamente, pueden acelerar el aprendizaje (p, 19).

En efecto, en opinión del autor de esa investigación, el trabajo en equipo representa las ganas auténticas de trabajar con otros orientando esfuerzos hacia una meta común. Implica aceptar la diversidad de opiniones, contribuir a un ambiente de participación y cooperación, anteponiendo los intereses del equipo sobre los individuales. En las Instituciones objeto de estudio, el trabajo en equipo se ha ido perdiendo, dado que el confinamiento obligado ha alejado a los docentes y personal en general, sin embargo, se hace necesario un liderazgo que tenga las herramientas para rescatarlo tanto en la presencialidad como en la virtualidad.

La negociación y mediación: En donde existe la negociación y la mediación entre partes, probablemente, también hay conflicto. El conflicto es algo natural en la vida y se relaciona con la satisfacción de una necesidad. Es definido por Bascon, Saavedra y Arias (2013), como situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo a causa de la incompatibilidad de sus intereses, necesidades, deseos, valores o aspiraciones (p.213).

Cuando existe en la institución escolar desacuerdos, confrontación de intereses, empleo de poder, relaciones distanciadas y hostiles entre el directivo docente y los profesores y o padres y representantes, sin duda hay conflicto. El lugar menos indicado para la generación de conflictos es la escuela. En este sentido, el directivo docente, tiene que ser más que generador, un mediador de conflictos.

La mediación es una de las maneras de hacer una negociación, es una de las formas de resolver un conflicto, es un proceso en el cual una tercera persona imparcial propicia las condiciones para que los que tienen el conflicto, puedan llegar a un acuerdo que deje satisfecha a las partes y que este acuerdo sea voluntario sin presiones de ningún tipo. El mediador no es un juez o árbitro ya que no le corresponde tomar decisiones. La satisfacción de las partes depende de la equidad en el procedimiento para el logro de la solución y de la misma solución, por lo que es importante que en la mediación la tercera parte sea neutral (Bascon, Saavedra y Arias, 2013)

Compromiso social e institucional: Esta dada por el sentido de pertenencia que el docente y el directivo docente tiene con la institución. Sentido de pertenencia significa arraigo a algo que se considera importante, como las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones que contribuye a alejar o atenuar la soledad y que es propio de seres racionales civilizados (Castillo, 2005). Esto sin duda lleva a la persona a tener compromiso institucional.

Vinculado a lo expuesto anteriormente, si no se tiene arraigo por sentir que no se pertenece a nada, todo se hace ajeno y progresivamente se pierde el interés en lo que no afecta a la persona, es decir la persona sólo se interesa por sus beneficios y no hay compromiso. No basta sólo con asistir al trabajo y ser responsables, se requiere amar lo que se hace, tener orgullo de pertenecer a la institución, ser fiel a ella. De acuerdo con Castillo (2005) al no tener sentido de pertenencia con el lugar donde se trabaja se afecta seriamente la organización.

Cuando un grupo se reconoce como tal dentro y fuera de la organización, tiene rasgos, comportamientos, particularidades comunes que los distinguen de los demás, los vínculos de interacción grupal entre sus miembros se hacen más sólidos y coherentes, entonces se establece una identidad colectiva que traza y norma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal. Cada integrante entonces se concientiza como sujeto de estos códigos intra-grupales y se siente portador y representante del grupo, lo que hace el sentido de pertenencia.

El sentido de pertenencia es considerado por Maslow (1991) y Mc Clelland (1989), como una necesidad de orden superior, por lo que queda plenamente justificado en el manejo de herramientas para mejorar la cultura organizacional. En la medida que el personal docente, administrativo y de servicio sienta pertinencia y pertenencia a la institución educativa para la que labora, las soluciones a los problemas serán más sencillas. Lamentablemente, se precisa en algunos docentes y directivos docentes falta de pertenencia a sus instituciones.

La orientación al logro: La motivación es un término cotidiano que ocupa un lugar especial en la vida de psicólogos, orientadores, educadores y especialistas relacionados con el tema, y al cual, cada uno le asigna un valor y un significado especial.

Kimble (1969), refiere que la motivación es un concepto basado en características de la conducta, tales como: “ciertas variaciones en el comportamiento del mismo individuo de tiempo en tiempo y algunas diferencias individuales extremas que se dan en respuesta a una misma situación” (p.93), es decir que, ante una misma situación, habrá diferentes respuestas de diferentes personas.

Por su parte, Maslow (1991), continúa los estudios sobre las necesidades humanas, señalando que el principio primordial de organización de la motivación es la ordenación de las necesidades básicas en una jerarquía de mayor a menor prioridad o potencia, formulando así la teoría de la motivación humana.

Para que la organización educativa logre el éxito, todos sus integrantes sin importar su cargo o labor, deben estar y sentirse motivados, por lo que todas las actividades que realice el individuo en su puesto de trabajo y en las cuales se evidencie su voluntad y esfuerzo por alcanzar las metas de la organización se constituyen entonces en parte de la motivación al logro.

Las competencias personales explicadas anteriormente, sin duda deben ser aplicadas por los directivos docentes en su praxis.

Al respecto Senge (2005), afirma:

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetivamente. Como tal, es una piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual, el afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros (p, 16).

El líder debe llevar a su institución educativa por la ruta de la organización inteligente, y una de las vías para lograrlo es el dominio de sus emociones, de su persona. En síntesis, la praxis del directivo en cuanto a lo comportamental tiene que ver con la disposición personal para su desempeño y favorece las interrelaciones con las personas a las que debe en un momento dado dar órdenes y sugerencias.

La vocación: Este término alude al amor y pasión por lo que se hace. Sin ellos, los resultados de cualquier trabajo o actividad por sencilla que sea no saldrán con buenos resultados, menos aún en la profesión educativa. La vocación es la tendencia que siente una persona hacia determinadas actividades, es una inclinación natural que ya desde

niño se manifiesta, por lo tanto, la vocación se relaciona con las habilidades específicas, las capacidades y las posibilidades económicas y sociales, así como también con las oportunidades que le brinda el contexto (Rascovan, 2004).

El amor, el interés y la pasión son tres fuerzas motivacionales enormes para hacer cualquier cosa, de hecho, el interés excesivo puede llevar a una ambición desmedida profundamente individualista que incluso puede hacer peligrar la estabilidad de una empresa u organización en su totalidad y, por ello, debe cuidarse su manejo. La pasión por lo que se hace se ve reflejada muy específicamente en el campo educativo.

Efectivamente, si no hay vocación, amor, pasión, difícilmente un docente pueda durar en la carrera. Por eso, en pocas profesiones es tan importante la vocación como en esa.

### **Evaluación**

La evaluación es el proceso que permite valorar el alcance no solo del desempeño del estudiante, sino del desempeño docente con el único fin de lograr mejoras. En tal sentido, se puede decir que, la evaluación determina el progreso de la calidad educativa.

El término evaluación se refiere de acuerdo a lo planteado por Sánchez (1985), al “proceso mediante el cual se determina y juzga el grado de discrepancia entre una norma o pauta establecida y el producto parcial o terminal obtenido” (p. 181).

Desde este punto de vista, Valbuena (1983), señala que:

La evaluación nos permite la determinación del grado en el cual las metas se han alcanzado en determinadas condiciones y por determinadas causas; nos proporciona información para decidir cómo lograr más, de mayor calidad, con mayor satisfacción... Nos facilita el mejoramiento permanente de todo el proceso de aprendizaje y, en consecuencia, un mayor desarrollo educativo. (p. 4-5).

En efecto, la evaluación permite al docente mejorar no solo el proceso de aprendizaje, también la enseñanza. Permite determinar el logro de los objetivos trazados para con los estudiantes y también la autoevaluación del docente y de la institución en atención a esos resultados.

La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) en el artículo 80, ordena la creación de un Sistema Nacional de Evaluación con el fin de velar por la calidad de la educación, el cumplimiento de los fines de la educación y la mejor formación moral,

intelectual y física de los estudiantes. Señala que para ello es necesario evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los directivos docentes, los logros de los estudiantes, la eficacia de los métodos pedagógicos de los textos y materiales empleados, la organización administrativa y física de las instituciones educativas y la eficiencia en la prestación del servicio.

En atención a la calidad de la enseñanza que se menciona en la Ley General de Educación, el Manual de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Educación Nacional (2003), indica que:

Una de las metas de calidad es lograr que todos los niños y las niñas asistan a las instituciones educativas, aprendan lo que deben aprender, en el momento oportuno y con excelentes resultados. Para saber si esta meta se está logrando, es necesario identificar qué saben los estudiantes y cómo se desempeñan, y cómo se comprometen los maestros con la formación de sus estudiantes. Saber esto, implica evaluar los aprendizajes de los estudiantes y el desempeño de los docentes y directivos docentes. (p.5).

Ciertamente, la pretensión del Ministerio de Educación está en la evaluación de los aprendizajes y por lo tanto del desempeño docente, lo que sin duda llevara a una mejor calidad educativa.

En el marco de esta reflexión, El Ministerio de Educación Nacional de Colombia en su plataforma institucional (2010), destaca “La evaluación como elemento regular del trabajo en el aula, es una herramienta para promover el aprendizaje efectivo, la pertinencia de la enseñanza, la comprensión de las metas del aprendizaje y la motivación del estudiante” (s.p.).

El Ministerio de Educación de Colombia en el documento denominado Evaluar es valorar, señala que los colegios pueden diseñar una gran variedad de estrategias de evaluación que permitan identificar los progresos de sus estudiantes en campos de desarrollo muy variados (p.24).

Agrega que los docentes utilizan diversos criterios, partiendo de los objetivos que se han propuesto en cada período escolar. Además, eligen unas formas de verificación de esos resultados y les asignan un valor determinado. En algunos casos el resultado de la evaluación sirve para que los maestros busquen nuevas estrategias pedagógicas

que mejoren los aprendizajes, otras veces permiten al colegio establecer nuevos criterios de organización curricular (p.24).

El documento denominado evaluar es valorar, menciona que el desempeño de un estudiante en el colegio depende mucho de lo que podría llamarse “una cultura institucional”, que establece reglas del juego para toda la comunidad educativa. Hay colegios basados en una disciplina muy estricta y fuertemente autoritaria, mientras otros se precian de estimular la creatividad y el liderazgo; hay aquellos que dan mucha importancia al rendimiento académico en las áreas convencionales que les garantizan altos puntajes en evaluaciones externas, mientras otros privilegian el desarrollo de talentos individuales así no sea en esas mismas disciplinas académicas (p.4).

Cabe agregar que en Colombia existen algunos modelos de evaluación externa que son muy útiles para reconocer los progresos de la educación del país y sus regiones, e identificar sus fortalezas y sus deficiencias.

En tal sentido, El Ministerio de Educación Nacional a través del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) en su documento de evaluaciones censales (2010), explica:

Los establecimientos educativos colombianos de básica y media son evaluados en su totalidad y reciben estos resultados para que puedan ser usados en la mejora de la calidad de la educación ofrecida. Estas pruebas, denominadas SABER, son aplicadas por el ICFES todos los años a los estudiantes de grado 11 y con una periodicidad menor a los de 3°, 5° y 9° (s.p).

El mismo documento refiere que los resultados de estas pruebas son liderados por el director docente de cada institución para el análisis de sus causas y consecuencias.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2006), en el documento Estándares Básicos de Competencias en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias y Ciudadanas refiere que el estándar de competencias:

...expresa una situación deseada en cuanto a lo que se espera que todos los estudiantes aprendan en cada una de las áreas a lo largo de su paso por la Educación Básica y Media, especificando por grupos de grados (1° a 3°, 4° a 5°, 6° a 7°, 8° a 9°, y 10° a 11°) el nivel de calidad que se aspira alcanzar [...] Precisar los niveles de calidad de la educación a los que tienen derecho todos los niños, niñas, jóvenes y adultos de todas las regiones del país; producir o adoptar métodos, técnicas e instrumentos (pruebas, preguntas,

tareas u otro tipo de experiencias) que permitan evaluar interna y externamente si una persona, institución, proceso o producto no alcanza, alcanza o supera esas expectativas de la comunidad; el diseño del currículo, el plan de estudios, los proyectos escolares e incluso el trabajo de enseñanza en el aula; la producción de los textos escolares, materiales y demás apoyos educativos, así como la toma de decisión por parte de instituciones y docentes respecto a cuáles utilizar. (p.11).

En síntesis, la evaluación del estudiante tiene como último fin, mejorar el proceso y buscar alternativas de solución y se determina con el rendimiento académico de los estudiantes.

Por otra parte, se destaca que la evaluación no solo contempla al estudiante, para un sistema educativo de calidad, el docente y el director docente son piezas clave, por lo que la evaluación de sus gestiones se hace imprescindible.

La palabra desempeño tiene relación directa con acción, en el caso de desempeño docente, en palabras de Faria, Reis y Peralta (2016), es “el resultado de la unión entre las diferentes prácticas y las teorías que les sirven de fundamento” (p.292). Se refleja en la actuación del docente en sus diferentes ámbitos de ejercicio.

El Manual de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Educación Nacional (2003), señala que la estrategia “Evaluar para mejorar”, en el marco de la Ley 115 de 1994 y de la Ley 715 de 2001, contempla la evaluación anual del desempeño de docentes y directivos docentes, de una manera sistemática y permanente, con el fin de poder caracterizar su desempeño y propiciar acciones de desarrollo personal y profesional dentro de los planes de mejoramiento institucional.

El mismo documento agrega que: Evaluar el desempeño de los docente y directivos docentes, es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos con los estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo (p.10).

En coherencia con estos planteamientos, se destaca que, la evaluación del desempeño docente debe cumplir con unos propósitos para que tenga verdaderos resultados. En este sentido se citan algunos de la evaluación del desempeño docente

que menciona la UNESCO (2007), en el documento Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente: Un estudio comparado.

Mejorar la educación a través de la optimización de la calidad de la enseñanza y obtener información para lograr alguna decisión respecto al docente en cuanto a salarios, promociones entre otros. -Colaborar con el desarrollo profesional del docente, obtener información con vista a seleccionar y/o clasificar a los docentes para tomar alguna decisión administrativa. -Ayudar al docente a mejorar su desempeño, identificando sus logros y destacando sus problemas, perspectiva que coincidirá con la evaluación formativa para el desarrollo profesional. -Mantenerle motivado y reconocerlo social o económicamente su trabajo. (p,87-92).

Dentro de este marco Natriello (1997, p.50-52), indica cuatro propósitos principales de la evaluación: (a) Se puede realizar para controlar el rendimiento de los individuos dentro de unas posiciones determinadas o para influir sobre las mismas. (b) Para controlar el movimiento que tiene lugar dentro de los puestos docentes. (c) Para modificar el rendimiento de un individuo en particular durante el cambio de tareas desarrolladas por él. (d) Para legitimar el sistema organizativo en sí mismo.

En consonancia con lo anterior Vargas y Calderón (2005), afirman:

Más que entender la evaluación como un instrumento de control externo, sobre lo que se hace y como se hace, los nuevos enfoques de la evaluación la conciben como un proceso que permite aprender sobre la realidad en que se actúa y que, por lo tanto, tiene propósitos formativos (p. 4).

El Manual de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Educación Nacional (2003), indica que la evaluación de los docentes y directivos docentes se propone los siguientes fines y objetivos:

- Velar por el cumplimiento de los fines de la educación,
- Mejorar la calidad de la educación,
- Asegurar la mejor formación ética, intelectual y física de los educandos
- Estimular el compromiso del educador con su desarrollo personal y profesional.

Estos son sus objetivos:

- Estimular el buen desempeño del docente y del directivo docente
- Facilitar su propio reconocimiento y valoración sobre su quehacer profesional.

- Identificar logros y dificultades de los docentes como base para desarrollar planes de mejoramiento personales y del colectivo de la institución educativa
- Ofrecer información confiable a las instituciones formadoras para que consoliden o reorienten sus programas (p.7-8).

En síntesis, los propósitos para evaluar la labor del docente deben estar enmarcados en: un proceso orientado hacia el mejoramiento del hecho educativo, la capacitación y actualización del docente, la comprensión y explicación de la situación educativa, validación y redefinición de actividades y métodos de enseñanza, la identificación de las fortalezas y debilidades de los docentes.

### **Rendimiento Académico y de Gestión del Director Docente**

Uno de los elementos, que en el área educativa es prioritario, se refiere al rendimiento académico ya que todo estudiante va a demostrar avances a través del rendimiento académico convirtiéndose así en un indicador sobre la calidad del aparato educativo.

El término rendimiento académico ha sido estudiado por diferentes autores, pero antes, se considera importante revisarlo por sí solo, es decir, “rendimiento”.

En términos generales, el concepto de rendimiento se aplica al producto o beneficio que reporta cualquier actividad, bien sea ésta realizada por sistemas vivos o mecánicos. (Cumberbatch, 2000).

Partiendo del término rendimiento aplicado a la educación, podría decirse que el rendimiento académico es un fenómeno multicausal que preocupa a los estudiosos desde hace muchos años, y que su planteamiento debe ser multivariado, por tal motivo, se revisarán los términos aportados por diversos autores.

En este orden de ideas, García y Almeida (2019), conciben el rendimiento académico como “el resultado del aprendizaje alcanzado por los individuos gracias a la acción que los docentes realizan en ellos” (p. 130).

Por su parte, Lamas (2015), manifiesta que “el rendimiento académico es el resultado del aprendizaje suscitado por la actividad didáctica del profesor y producido en el alumno” (p.315).

En este sentido Rodríguez (2002), explica que el rendimiento escolar es la resultante

del complejo mundo que envuelve al estudiante y que incluye las cualidades individuales y propias del mismo como las actitudes, la capacidad, su personalidad; su medio grupo familiar, sus amistades, su entorno; su realidad escolar en cuanto el tipo de institución educativa, la relación con los docentes y los compañeros y compañeras de clase y los métodos docentes utilizados.

El indicador de la productividad de un sistema educativo que involucra operadores o prestantes (docentes, administradores, obreros) operadores o usuarios (estudiantes, comunidades) y unas condiciones espaciotemporales de operación o de contexto del proceso. Forero (2011).

Para cualquier institución educativa los logros académicos, son considerados como los elementos fundamentales que establecen indicadores de calidad en la gestión de un colegio.

De igual manera, el rendimiento estudiantil “es un indicador de la eficacia del currículo, la cual indica si se satisfacen o no las necesidades seleccionadas” (Díaz, 1998, p.146).

Sumado a estos aportes, García (2008), relaciona el rendimiento académico con el nivel operativo, identificándolo con calificaciones o notas, como resultado o producto de una evaluación sumativa, superación o no de unas determinadas pruebas, materias o grados.

Bajo esta óptica, Vílchez (1991), plantea que el rendimiento académico de los estudiantes se define como:

El punto de partida y el insumo básico para todos los procesos de evaluación curricular es decir el rendimiento de los alumnos suministra la data fundamental que activa y desata cualquier proceso de mejora en la búsqueda de garantizar una educación de calidad” (p.137).

Los autores seleccionados para este análisis coinciden, en que el rendimiento académico da claras evidencias de la calidad no sólo del currículo, sino de cada uno de los factores que intervienen en el sistema educativo. Igualmente, asocian el término con “resultado o producto” del proceso enseñanza-aprendizaje, de la institución educativa, considerando al estudiante de una u otra manera como elemento activo en el proceso de elaboración del conocimiento cuando aprende.

El rendimiento académico de los alumnos está relacionado con la calidad de la institución, del docente y sus características no sólo profesionales, sino personales, las cuales influyen directamente en la motivación de los estudiantes.

El rendimiento académico estaría compuesto entonces por el rendimiento estudiantil, el rendimiento docente y el rendimiento institucional. En donde, el rendimiento estudiantil tiene que ver con la actuación del estudiante desde su ingreso a la institución, el rendimiento docente, con su preparación académica y uso de técnicas, recursos y estrategias para el logro de los objetivos, y el rendimiento institucional involucra las funciones de gestión del directivo docente. Estos tres factores, se convierten en indicadores de la “calidad educativa”.

De esta manera, y de acuerdo con lo planteado en líneas anteriores, el rendimiento académico es sinónimo de calidad del sistema educativo, el cual se evidencia, no sólo en las aulas de clases, sino también, en la actitud de docentes, directivos docentes, personal obrero, administrativo y comunidad en general. Igualmente, este rendimiento se observa claramente en la transformación positiva del alumnado y por ende de cada uno de los actores del sistema educativo.

Con relación a este aspecto, González (1993), refiere cinco elementos para medir el rendimiento académico: El rendimiento como promoción, en donde se mide comparando los estudiantes que ingresan a un nivel con los que pasan a otro; el rendimiento como promedio en donde se mide la media de calificaciones obtenidas por el alumno durante un período de clases; el rendimiento como variable dicotómica, en donde se mide el nivel de repitencia; el rendimiento medido como promedio de notas ponderado por la relación de créditos aprobados sobre créditos cursados y el rendimiento medio, en donde se mide las notas obtenidas por el alumno, y se relacionan con el número de materias aprobadas sobre materias cursadas y el tiempo que tarda en graduarse.

Es así como existe una gran variedad de factores que influyen en los resultados que un alumno obtiene al final de un grado, curso o semestre. Estos resultados en la mayoría de las oportunidades son medidos a través de las pruebas como resultado o producto de evaluaciones sumativas. Es decir, de acuerdo con las calificaciones obtenidas en sus

diferentes cursos la institución podrá determinar la media del nivel de rendimiento de los estudiantes.

### **Bases Legales**

Los elementos legales que sustentan la investigación son: La Constitución Política de Colombia (1991), La Ley General de Educación Colombiana (Ley 115 de 1994), y El Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE) de Colombia 2016 - 2026.

#### ***Constitución Política de Colombia (1991)***

Art. 67: Expresa el derecho a la educación y la responsabilidad del estado en la supervisión con miras a la calidad educativa y cumplimiento de sus fines.

Este artículo se considera importante ya que, precisamente el estudio con relación al directivo docente como líder tiene como ruta la calidad en la educación, y esta, aunque depende de los beneficios que otorga el estado, tiene gran peso en la praxis del director docente.

#### ***Ley General de Educación Colombiana (Ley 115 de 1994)***

Artículo 4: Hace referencia a la atención que debe prestar el estado a los factores que favorezcan la calidad y mejoramiento de la educación, formación, orientación educativa y profesional.

En el presente estudio, se busca mejorar la calidad de la educación y uno de los actores principales es el líder docente.

Art.80: establece que el estado diseñará y aplicará criterios y procedimientos para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los directivos docentes, y la eficiencia en la prestación del servicio.

Los artículos mencionados se consideran importantes para la fundamentación de esta investigación, ya que soportan lo contenido en este proyecto, dando claridad a lo que todas las Instituciones deben cumplir y lo que las autoridades deben garantizar con relación a la calidad de la enseñanza que reciben los educandos y la eficacia en la prestación del servicio educativo tomando como base las competencias funcionales y comportamentales.

Art. 84: Hace referencia a la evaluación que se debe realizar anualmente a todas las instituciones escolares resaltando que las que estén en rango de excelencia serán objeto

de estímulos especiales y las que tengan resultados negativos deberán formular un plan de mejoramiento anual, al cual se debe hacer revisión y ajustes de manera permanente.

Este artículo sustenta la presente investigación, ya que es el directivo docente el responsable de los resultados de la gestión y es el objeto de estudio de esta investigación. La mejora en su gestión, sin duda va a evidenciarse en resultados de la evaluación con rangos de excelencia. Un directivo docente que en su praxis cumpla con todas sus funciones y tenga buenos lineamientos gerenciales, va a llevar a su institución educativa a obtener excelentes resultados en las evaluaciones anuales.

Art.128: Hace referencia al título y la trayectoria en materia educativa que deben tener quienes ejerzan cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales.

Este artículo se relaciona con el presente estudio ya que, siendo los directivos docentes los representantes de las escuelas y en manos de quien está su orientación, quienes impulsan el cumplimiento de los objetivos y motivan a los maestros, a los padres de familia y comunidad educativa en general, se hace necesario que tengan el título exigido y la trayectoria requerida. Es así como deben tener las competencias funcionales y comportamentales exigidas y evaluadas.

#### ***Decreto 1278 de 2002 del Estatuto de Profesionalización Docente***

Señala las funciones inherentes a los rectores de las instituciones educativas, las cuales son:

(a) Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa; (b) Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar; (c) Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar; (d) Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución; (e) Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas; (f) Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución; y (g) Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo (p. 6).

Es importante conocer y señalar las funciones del directivo docente, ya que nos ayudarán a definir cuáles de ellas en comportamentales y funcionales aspecto base de la investigación.

### ***Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE) 2016 - 2026***

Plantea entre sus lineamientos estratégicos específicos el segundo desafío estratégico con el numeral 9 y el séptimo desafío numeral 5, destacando en el primero:

“Fortalecer la formación para el liderazgo y la gestión educativa de quienes ejercen funciones de dirección y coordinación del sector”. (p.42). y en el segundo “implementar una formación integral permanente para la ciudadanía a través del desarrollo de competencias ciudadanas, comunicativas y habilidades socio emocionales y competencias ciudadanas para la convivencia pacífica y cultura de paz en la comunidad educativa” (p.56).

Ambos desafíos sin duda fundamentan la investigación ya que pretende fortalecer las competencias funcionales y comportamentales de líderes escolares que van a llevar a los Institutos educativos a la excelencia dando resultados positivos en las evaluaciones en pro de la calidad educativa y un mejor funcionamiento de la organización. El Plan Nacional Decenal de Educación es sin duda uno de los instrumentos legales de mayor relación con el proyecto que se presenta, ya que ajusta a cumplir con los desafíos mencionados y explicados.

#### **Criterios Éticos de la Investigación**

Los criterios éticos del estudio, son tomados del Código de Bioética y Bioseguridad (Briceño, 2002), estos son el cual destaca que todo estudio debe basarse en responsabilidad, imparcialidad, hacer el bien, objetividad, consentimiento y confidencialidad. Se destaca que el autor de esta investigación cumplió con cada uno de estos aspectos. A continuación, se especifican estos criterios.

Responsabilidad, el autor se responsabiliza por los resultados del estudio, y responde al llamado de los valores éticos y a las probables consecuencias de las decisiones ante el grupo social y la comunidad donde se realizó el trabajo de investigación.

Imparcialidad, donde se comprometió a practicar la imparcialidad y equidad con todos los participantes del estudio sin dar ningún tratamiento especial a algunas personas por encima de otros, ni mucho menos hacer ningún tipo de discriminación

Retroalimentación, una vez culminado el estudio, a través de la socialización, se retroalimentó a los participantes de manera veraz y oportuna con los hallazgos de la investigación.

Objetividad, el investigador actuó con un profundo respeto a la dignidad de los participantes.

Consentimiento, se solicitó que los participantes firmaran la carta de consentimiento previo y libre de los participantes (Anexo A).

Así mismo, se cumplió con la pretensión de hacer el bien ya que los hallazgos llevaron a los lineamientos que se entregan.

Confidencialidad, el investigador garantizó no vulnerar la seguridad, intimidad y dignidad de los participantes.

## **MOMENTO III**

### **DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA**

Este momento presenta la ruta metodológica que se siguió, la posición paradigmática, el diseño de la investigación, el escenario y participantes del estudio, técnicas e instrumentos para la recolección de información, el método para el análisis de los hallazgos y los criterios de rigor y calidad de la investigación.

#### **Posición Paradigmática**

La noción de paradigma implica un determinado modo de conocer, una estructura conformada por conceptos, creencias y teorías que se entrelazan. Al respecto vale la pena destacar la definición asumida por Kuhn (1975), “estructura conceptual de creencias metodológicas y teóricas entrelazadas que abre el campo de visión de una comunidad científica específica, formando su concepción del mundo, a la vez que la construye como tal” (p,34), y lo que señala Briones (1990), quien plantea que un paradigma de investigación es “una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas a estudiar, de la naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender los resultados de la investigación realizada” (p,26).

De acuerdo con la naturaleza de la investigación, se asumió el paradigma interpretativo centrado en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. Hurtado y Toro (1999), refiere que este paradigma tiene como propósito “describir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los gestos” (p.101). Es así como cada actor entrevistado tuvo la oportunidad de expresarse sobre las experiencias que ha tenido en su relación personal y laboral con el directivo docente.

## **Fundamentos Pentadimensionales**

La investigación es un proceso complejo, para lograr la producción de conocimiento y los hallazgos, debe abarcar diferentes dimensiones. En este sentido, González (2008), desarrolla el enfoque pentadimensional, “una herramienta analítica para la interpretación cognoscitiva del quehacer investigativo, este enfoque se refiere a las dimensiones axiológicas, ontológicas, teleológicas, epistemológicas y metodológica y concibe a la investigación como una cualidad inherente a la propia condición humana” (p. 42). Lo que significa que es la vía para realizar un análisis e interpretación cognoscitiva de la investigación socioeducativa. A continuación, se describe cada dimensión, de acuerdo con lo establecido por este autor:

La dimensión epistemológica, Barrera (1999), la reconoce como las “representaciones conceptuales sobre las cuales se soporta el pensamiento o a partir de las cuales se indaga sobre la realidad” (p. 10). En tal sentido, se reivindica la subjetividad como fuente legítimamente idónea, para la construcción de conocimientos asociados con la práctica vivida por el investigador y los investigados. Esta dimensión permitió desde la construcción subjetiva del mundo social, que el autor comprendiera y analizara el conocimiento con base a la interpretación de cómo piensan y actúan los directivos docentes de las instituciones oficiales educativas de Magangué, Bolívar.

En cuanto a la dimensión ontológica, reconoce la distinción existente entre los hechos de la naturaleza y los de la sociedad en tanto que estos últimos son consecuencias de acciones subjetivamente ejecutadas por seres humanos. Mora (2004), presenta este término como: “Ciencias del ser en sí, del ser mismo e irreductible..., relativo a los modos más generales de entender el mundo, esto es las realidades de este mundo” (p.141), mostrando la naturaleza del objeto de estudio, apuntando a entender la percepción del investigador en torno a la realidad a estudiar. Este plano, trata sobre la realidad social porque estudia al ser en general, como es y por qué existe. En atención a esta dimensión el investigador reflexionó acerca de las percepciones que tienen los docentes y directivos docentes con relación a la problemática descrita, puntualizando e interpretando su accionar desde las visiones del propio contexto que se pretende estudiar.

En cuanto a la dimensión metodológica, la cual asume la relatividad y el autonomismo metodológico de acuerdo con el cual cada situación problemática de investigación es considerada un caso único e irrepetible. González (2005), refiere que esta dimensión alude al cómo, es decir, a los modos como es conducido el quehacer investigativo; abarca el aspecto de la disciplinariedad de la investigación, es decir, los principios, reglas, o normas de acuerdo con los cuales se lleva a cabo (p.46), es decir, al ser esta una investigación única, la selección de los métodos y técnicas fueron seleccionados exclusivamente para obtener los hallazgos. En tal sentido, los procedimientos, técnicas e instrumentos que se seleccionaron fueron desde la autonomía que tiene el investigador y se adaptaron a la realidad y circunstancias para poder generar los lineamientos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental.

Con relación a la dimensión axiológica, se asume la premisa según la cual la investigación está indisolublemente ligada a valores y, en consecuencia, no puede ser valóricamente neutra, por lo que quedarán en evidencia los valores de cada informante y también del investigador, lo que nutrió los hallazgos de la investigación. En concordancia con lo expresado, González (2005), se interroga acerca del valor que se le atribuye a la actividad investigativa, al asunto investigado, es así como se pusieron en evidencia los valores del autor de esta investigación y los de los directivos docentes y docentes con relación al liderazgo en sus competencias comportamentales y funcionales, lo que sin duda dará carácter subjetivo a la investigación.

Finalmente, en la dimensión teleológica, Fontainés y Camacho (2005), afirman que “el quehacer investigativo, visto como un todo, se orienta hacia el logro de un determinado fin; este es el que responde al para qué de la investigación; esta dimensión devela las intenciones del investigador, los fines que aspira lograr, tanto en el campo cognitivo como en el afectivo” (p.6), lo que quiere decir que, busca comprender los fenómenos desde la subjetividad de las personas que protagonizan las situaciones sociales, en cuyo marco se suscitan. En este caso, el autor busco comprender la praxis del liderazgo del directivo docente desde la perspectiva comportamental y funcional para analizarlas como un todo de manera integral e interrelacionadas.

## **Diseño y Momentos de la Investigación**

El diseño de la investigación cualitativa usa una perspectiva fundamentada en la realidad y orientada al proceso, viendo los hechos desde “dentro” descubriendo, explorando y describiendo. En tal sentido, el diseño es emergente y permanece flexible y abierto tanto antes como durante el proceso real (Taylor y Bogdan, 1990). Apuntan Guba y Lincoln (1990), que el diseño es emergente en la medida que la investigación se desarrolla. Como lo explican Ramírez e Inche (2004), diseñar significa, ante todo, tomar decisiones a lo largo de todo el proceso de investigación, en donde, algunas de estas decisiones se toman al principio y otras durante la marcha.

Resulta claro entonces el planteamiento de Salgado (2007), quien refiere que el abordaje general que se utiliza en este proceso “es más flexible y abierto, y el curso de las acciones se rige por el campo (los participantes y la evolución de los acontecimientos), de este modo, el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario o ambiente” (p. 72).

Las fases de la investigación en palabras de Rodríguez, Gil y García (1996), constituyen una manera de organizar cada paso que el investigador debe seguir; sin olvidar que la investigación se rige por un diseño emergente, flexible y abierto. En tal sentido, se tomaron en consideración las fases propuestas por los mismos autores: a) la fase de preparatoria, b) la fase de trabajo de campo, c) la fase analítica y d) la fase informativa. A continuación, se presenta y se explica y relaciona cada una con el proyecto que se presenta.

Fase preparatoria, constituida por dos etapas, reflexión y diseño, las cuales pueden llevar al investigador a la elaboración del proyecto. En este caso el autor logró ubicar y posteriormente describir cual iba a ser el fenómeno de estudio.

Fase de trabajo de campo, es el proceso en el cual el investigador accede progresivamente a la información que necesita para el análisis recogiéndola y registrándola. Para la presente investigación, se diseñaron las entrevistas y posteriormente fueron aplicadas para recoger la información que se planteó obtener al inicio.

Fase analítica, esta fase comprende reducción de datos, disposición y transformación de datos y verificación de conclusiones. Lo que significa, que posterior a la recogida de datos, se procedió al estudio del contenido de cada protocolo o entrevista para luego obtener las categorías y subcategorías emergentes.

Fase informativa, en donde se presenta un documento con un resumen de los principales hallazgos cuidadosamente organizados y analizados.

### **Método de Investigación**

En la presente investigación se utilizó el método de la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967) y Strauss y Corbin (2002).

La Teoría Fundamentada es una propuesta metodológica que busca desarrollar teoría a partir de un proceso sistemático de obtención y análisis de los datos en la investigación social. Esta metodología fue originalmente presentada por Barney G. Glaser y Anselm Strauss en 1967 con la publicación del libro “The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research”.

El planteamiento básico consiste, en que la teoría que se elabora surge de los datos obtenidos en el proceso de realización de la investigación. Basa el descubrimiento de la teoría a partir de los datos, lo que los autores denominan Teoría Fundamentada, es decir, una teoría sustentada en categorías y no en eventos. Una teoría fundamentada es “una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación” (Glaser y Strauss, 1967, p, 13), los cuales guardan una estrecha relación entre sí. Esta teoría se propone construir conceptos a partir de la información obtenida, se crean categorías teóricas y establecen relaciones relevantes entre ellas que llevan posteriormente a la construcción de teorías sustantivas.

### **Escenario y Participantes**

Según Suarez (2007), el contexto o escenario hace referencia “al ámbito de acción específico, dado el fenómeno a estudiar” (p.97). El espacio donde se desarrolló la investigación estuvo conformado por las Instituciones Oficiales Educativas de Magangué Bolívar, que son un total de 20, de las cuales se seleccionaron dos Instituciones. El método de selección obedece a la ubicación geográfica, ya que se

encuentran cercanas una de otra, son de fácil acceso para que el autor del estudio pudiera incorporarse con mayor confianza dentro de ellas, las instituciones seleccionadas fueron: San Juan Bautista del Retiro e Institución Educativa Liceo Moderno.

Con respecto a los sujetos informantes, Pérez (2002) refiere que “son personas portadoras de conocimientos acerca del problema en estudio, y enfatiza que es el investigador quien debe ser consciente que el volumen de información sea suficiente para lo que requiere la investigación” (p. 113). Esto quiere decir que, los informantes están constituidos por las personas que participan en la investigación dando sus experiencias y relatos con relación al tema investigado.

Los informantes que participaron en este estudio fueron un (1) directivo docente de cada institución, dos (2) docentes de cada institución y dos (2) padres de familia de cada institución para un total de 10 informantes. Los criterios para su selección fueron: que los directivos docentes tuvieran más de cinco (5) años de servicio ininterrumpido en la institución y los docentes más de tres (3) años de servicio ininterrumpido en la institución y en cuanto a los padres de familia, sus hijos deberían estar cursando en la institución más de tres (3) años consecutivos y que fuesen activos, es decir, que asistieran, colaborarán, participarán en las actividades a las que fueran convocados, interactúen con el personal directivo.

### **Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información**

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la entrevista y como instrumento el guion de entrevista. Taylor y Bogdan (1990), señalan “por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones” (p.101).

Con base en los planteamientos anteriores, las entrevistas se realizaron utilizando como instrumento un guion de ideas con preguntas generadoras, (Anexo B), las cuales sirvieron al investigador para entablar una conversación abierta en donde fueron

respondiendo algunas preguntas y otras fueron abordadas ya que surgieron de la plática, dando cabida entonces a un ambiente de confianza en donde los informantes expresaron libremente sus opiniones, sensaciones, experiencias y aspiraciones con respecto al tema abordado. El cuestionario se dividió en dos secciones en las cuales, se formularon preguntas dirigidas a detectar la opinión de los informantes con relación a las competencias funcionales en la gestión académica y relaciones con la comunidad y a las competencias comportamentales donde se les preguntó sobre las relaciones interpersonales y negociación y mediación.

Es importante resaltar, que siguiendo los criterios propuestos por Martínez (2009), los datos se recogieron en grabaciones para estudiar la realidad. En este sentido, se solicitó el consentimiento informado, lo es lo mismo, la autorización de cada informante para grabar las entrevistas de manera de facilitar posteriormente su transcripción e interpretación (Anexo A).

### **Análisis e Interpretación de los Hallazgos**

En la investigación cualitativa se desarrolla el proceso de análisis e interpretación de la información en la medida en que se va llevando a cabo el proceso de recolección de los datos, con la intención de desarrollar conceptos, considerar temas emergentes, definir y redefinir categorías y someterlas a la saturación.

En tal sentido, para el análisis e interpretación de los hallazgos y en concordancia con el método de la Teoría Fundamentada, se utilizará el Método Comparativo Continuo (MCC), propuesto por Glaser y Strauss (1967).

La Teoría Fundamentada tiene como procedimiento fundamental para el análisis de los datos el método comparativo constante por medio del cual el investigador codifica y analiza los datos de manera simultánea para el desarrollo progresivo de ideas teóricas que tengan una estrecha correspondencia con los datos, mediante la puesta en escena de las cuatro etapas que posteriormente se describen

Con base a los autores señalados, los procedimientos básicos del MCC son la recogida de datos y la codificación y reflexión analítica de las notas, para elaborar la teoría. Es fundamental que se descubran, construyan y relacionen las categorías

encontradas ya que estas constituyen el elemento conceptual de la teoría y muestran las relaciones entre ellas y los datos.

Los pasos del método se mencionan a continuación y se detalla su aplicación en el siguiente apartado. Estas son: (a) comparación de incidentes aplicables a cada categoría; los hechos observables, se van codificando a objeto de identificar en los datos las categorías y sus propiedades; (b) integración de las categorías y sus propiedades; a medida que se va realizando la codificación, se establecen las modificaciones a las unidades comparativas continuas, es decir, al comparar incidente con incidente se descubren propiedades y estas comenzaron a integrarse, para ir dando paso a la teoría emergente; (c) delimitación de la teoría; se van descubriendo uniformidades subyacentes en el conjunto original de categorías o de sus propiedades para luego formular la teoría con un conjunto más pequeño de nivel más alto. Posteriormente, se efectúa el proceso de saturación teórica, la cual es definida como el criterio bajo el cual se establece cuando detener la búsqueda de los datos pertinentes a una categoría, es decir, cuando no se consiguen más datos y (d) escribir la teoría; en este punto del procesamiento del análisis cualitativo, con los datos codificados se procedió a escribir la teoría.

### **Criterios de Rigor y Calidad de la Investigación**

El rigor científico de la investigación cualitativa depende de tres elementos; credibilidad, auditabilidad y transferibilidad (Guba y Lincoln, 1990)

La Credibilidad: La credibilidad o validez interna se observa cuando los datos obtenidos de la realidad dibujan claramente la situación en cuestión, (Guba y Lincoln, 1990). En este caso la credibilidad se logró cuando se invitó a los participantes a la socialización y estos manifestaron que veían reflejadas sus ideas en lo expuesto en la presentación.

La Auditabilidad: Es definida por Guba y Lincoln (1990), “como la habilidad de otro investigador de seguir la pista o la ruta de lo que el investigador original ha hecho” (p.17) Este criterio va a permitir que otro investigador interesado en el tema revise los

datos y pueda llegar a conclusiones similares. Cuando el estudio se publique, este criterio se podrá cumplir.

La Transferibilidad: La transferibilidad o validez externa aparece con la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones o a grupos similares, es decir, a la medida en que se puede replicar el estudio. (Guba y Lincoln, 1990). En la presente investigación, la validez externa estará dada cuando los resultados puedan replicarse a otras instituciones educativas.

## **MOMENTO IV**

### **HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN**

En este momento se expone el análisis efectuado a la información recopilada a través de la aplicación de la entrevista en profundidad. Para el análisis de los hallazgos se utilizó la teoría fundamentada a través del Método Comparativo Continuo (MCC), el cual se refiere a una continua revisión y comparación de los datos capturados para ir construyendo teoría de la realidad.

Glaser y Strauss (1967), definen sus procedimientos básicos en: Recogida de datos, codificación y reflexión analítica en notas. Para elaborar la teoría, es fundamental que se descubran, construyan y relacionen las categorías encontradas; estas constituyen el elemento conceptual de la teoría y muestran las relaciones entre ellas y los datos.

Los autores proponen un procedimiento basado en la comparación constante de los datos obtenidos con la teoría emergente y señalan para ello el desarrollo de cuatro pasos, que se describen a continuación en concordancia con cada uno de los pasos realizados para llegar a los hallazgos.

1.- Comparación de los incidentes aplicables a cada categoría: Una vez obtenida la información de las entrevistas, se transcribieron identificando los textos que se consideraron relevantes en relación al tema investigado (incidentes), posteriormente se agruparon los incidentes de acuerdo a las temáticas competencias comportamentales y competencias funcionales, luego se inició el proceso de comparar un incidente con otro generando e identificándose así las primeras categorías o códigos y sus propiedades. Se destaca que se utilizaron colores para facilitar el trabajo de integración y visualización (Anexo C).

2.- Integración de las categorías y sus propiedades: Se revisaron las dos matrices surgidas del paso uno y se comenzó a realizar la comparación entre los incidentes y

entre estos y las propiedades de la categoría resultante de la comparación inicial de los mismos. Es decir, al comparar incidente con incidente se descubrieron nuevas propiedades y subcategorías y estas comenzaron a integrarse con las categorías emergentes. Este procedimiento se realizó una y otra vez.

En este sentido, la teoría se desarrolló en la medida en que las diferentes categorías y sus propiedades tienden a integrarse a través de las comparaciones constantes. Se presenta a continuación los cuadros obtenidos de esta revisión (Anexo D).

3.- Delimitación de la teoría: Una vez culminados los pasos anteriores, se empezó a delimitar la teoría, descartando las propiedades no relevantes, integrando los detalles de las propiedades en categorías interrelacionadas de mayor envergadura y la reducción categorías y subcategorías por medio de la saturación teórica lo cual se logró, cuando no se encontraron nuevos datos que se pudieran adherir a las categorías y subcategorías.

Se procedió a leer de nuevo cada matriz y hacerle nuevas modificaciones incidentes de una categoría con sus propiedades y descartando propiedades no relevantes, integrando los detalles de las propiedades en categorías interrelacionadas de mayor envergadura y lográndose una nueva reducción (Anexo D).

4.- Escribir la teoría: representa el último paso, el procesamiento del análisis cualitativo ya ha finalizado, se poseen los datos codificados, las notas o apuntes y una teoría.

Para lograr lo anteriormente expuesto, luego de efectuar el proceso de transcripción de las entrevistas, se hizo una lectura y relectura de los textos de estas, se procedió a la organización de la información por cada pregunta y grupo de sujetos entrevistados. Es decir, se construyó una matriz de análisis para cada grupo de informantes (directores docentes, docentes y padres de familia), en la que se agruparon los textos de las entrevistas por cada pregunta, luego se identificaron las ideas que se pensaron relevantes. Cabe destacar, que se utilizaron colores para visualizar la asociación de estas ideas. Posteriormente, se señalaron los memos y se agruparon aquellos incidentes que se consideraron correspondientes a una misma idea que después dieron origen a la identificación de categorías y subcategorías.

A continuación, se presentan los hallazgos de acuerdo con los objetivos de la investigación:

**Competencias Funcionales y Comportamentales del Director Docente desde la perspectiva de los Directivos Docentes de las Instituciones Educativas de Magangué Bolívar**

Objetivo específico 1: Caracterizar las competencias funcionales y comportamentales que tienen los directivos docentes en su rol de líderes de las instituciones educativas de Magangué Bolívar.

En atención a este objetivo, el investigador agrupo los hallazgos en dos dimensiones: Competencias funcionales y competencias comportamentales.

A continuación, se presenta el cuadro 1, en donde se encuentran las categorías de las competencias funcionales según la información recolectada por los directivos docentes.

**Cuadro 1**  
**Categorías que resultan de la información suministrada por los directivos docentes en cuanto a las competencias funcionales**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INFORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES
Políticas Institucionales	Normativas	...me mantengo al día con los aspectos legales y las normativas para no tener que improvisar.
	Sistema Institucional de Evaluación	...El seguimiento académico de los educandos está contemplado en nuestro sistema institucional de evaluación.
Evaluación	Análisis de los resultados académicos por comisiones	...las comisiones de evaluación y promoción analizan los resultados académicos. ...surgen recomendaciones para mejorar ...mediante reuniones de comisiones de evaluación y promoción programadas a mitad y a final de cada período. ...a través de las comisiones de evaluación y promoción, del seguimiento y supervisión
	Supervisión de los aprendizajes de los estudiantes	...Pido algunos cuadernos al azar y los reviso a veces cuando tengo tiempo, porque realmente

Cuadro 1 (cont.)

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INFORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES
		el trabajo casi no me lo permite...
		...Revisión de la planificación y la priorización de aprendizajes por niveles y grados.
Administración de la institución	Recursos para mejorar la calidad del servicio	...para su funcionamiento óptimo...realizo procesos enfocados... en las gestiones, administrativa y financieras. ...problemas de funcionamiento con por ejemplo algo eléctrico y aunque tenemos padres que saben, ellos no vienen a ayudar.
Gestión con la Comunidad	Participación de la comunidad.	...la relación con la comunidad goza de un alto grado de aceptación, los cambios
		realizados han sido beneficiosos y la comunidad valora mi gestión
	Actividades para la integración de la comunidad.	...Las actividades que usualmente se realizan para integrar a los padres de familia, además de las entregas de informes académicos, están, las escuelas de padres, el día de la familia, semanas culturales, festival de revistas gimnásticas, conferencias virtuales, día del niño, etc... ...actividades culturales, deportivas. La finalidad es integrarlos

El cuadro 1, expresa las categorías emergentes para las competencias funcionales en opinión de los directivos docentes: Políticas institucionales, con la subcategoría normativas; evaluación con las subcategorías sistema institucional de evaluación, análisis de los resultados académicos por comisiones y supervisión de los aprendizajes de los estudiantes administración de la institución y, la categoría gestión con la comunidad con las subcategorías participación de la comunidad y actividades para la integración de la comunidad.

### **Categoría Políticas Institucionales**

En toda gestión directiva, está inmerso el direccionamiento estratégico, para el cual el director docente debe manejar a cabalidad cada una de las normativas y aspectos legales que amparan a la institución.

Con relación a la subcategoría normativas, los entrevistados señalan mantenerse al día. Entre las funciones principales de los directivos docentes mencionadas en el Decreto 1075 de 2015 señalado en el manual de funciones requisitos y competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente se encuentra, en el literal g, “ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia” (p.12). Sin duda, estas atribuciones de la ley conforman las políticas institucionales.

El mismo documento señala que el director docente debe tener conocimientos básicos esenciales de las leyes, decretos, lineamientos y documentos inmersos en la normativa, guías del Ministerio de Educación y referentes de la calidad educativa. Tomando en cuenta los hallazgos en los informantes entrevistados, uno de los directores docentes indico “...*me mantengo al día con los aspectos legales y las normativas para no tener que improvisar*”. En efecto, lo que el informante afirma, está tipificado en sus funciones, y por el ser director docente, afirma que lo hace, lo que quiere decir que, si se mantienen actualizados con este conjunto de normativas, sus acciones tendrán un respaldo legal y estarían enmarcadas en las políticas de la institución. El día a día de este cargo, exige el conocimiento y manejo de cada una de las funciones mencionados en el decreto 1075 las cuales han sido detalladas en el marco teórico del presente estudio y en las líneas de este análisis en atención a los hallazgos. En este caso las relativas a las funciones disciplinarias atribuidas a la ley y a los reglamentos.

### **Categoría Evaluación**

La evaluación sin duda es una de las funciones que debe manejar el directivo docente. Este tiene la responsabilidad de velar por los aprendizajes de los estudiantes y no hay mejor manera de hacerlo que a través del proceso evaluativo. Para Sánchez (1985), la evaluación es “proceso mediante el cual se determina y juzga el grado de

discrepancia entre una norma o pauta establecida y el producto parcial o terminal obtenido” (p. 181), y ciertamente, desde esa óptica, los directores en su rol de líderes tendrán que ver ese grado de discrepancia entre lo que es y lo que debe ser.

La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) en el artículo 80, ordena la creación de un Sistema Nacional de Evaluación con el fin de velar por la calidad de la educación, el cumplimiento de los fines de la educación y la mejor formación moral, intelectual y física de los estudiantes.

Subcategoría sistema nacional de evaluación: Los directivos docentes entrevistados corroboran el manejo de dicho sistema cuando indican que *...El seguimiento académico de los educandos está contemplado en nuestro sistema institucional de evaluación*. Lo que quiere decir que deben manejar toda la documentación referida a este sistema no solo para cumplir con lo reglamentado en sus funciones, sino para determinar el desempeño educativo de los estudiantes y por ende de los docentes.

El Ministerio de Educación Nacional a través del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) en su documento de evaluaciones censales (2010) explica que los establecimientos educativos colombianos de básica y media son evaluados en su totalidad y reciben estos resultados para que puedan ser usados en la mejora de la calidad de la educación ofrecida. Estas pruebas, denominadas SABER, son aplicadas todos los años y los resultados de estas son liderizados por el director docente de cada institución para el análisis de sus resultados, causas y consecuencias. Otra subcategoría relacionada con la anterior es análisis de los resultados académicos por comisiones. Los directores docentes indican en las entrevistas que esta es una de las maneras de verificar la calidad de la práctica pedagógica *...las comisiones de evaluación y promoción analizan los resultados académicos. ...surgen recomendaciones para mejorar ...a través de las comisiones de evaluación y promoción, del seguimiento y supervisión*. Estas afirmaciones quieren decir que existe un trabajo mancomunado de directivos docentes y docentes para revisar y analizar los resultados de estas pruebas. Otro director docente plantea que además se reúne con estas comisiones en otros momentos del proceso académico. *...mediante reuniones de*

*comisiones de evaluación y promoción programadas a mitad y a final de cada período.* En este sentido, es importante recordar que, aunque los lineamientos ministeriales establecen los criterios procedimientos y recomendaciones generales, también cada instituto tiene autonomía de diseñar sus estrategias como lo menciona el Ministerio de Educación de Colombia en el documento denominado *Evaluar es valorar*, “Para avanzar en la evaluación los colegios pueden diseñar una gran variedad de estrategias de evaluación que permitan identificar los progresos de sus estudiantes” (p.24). En este caso, el director docente no hace estas revisiones solo cuando recibe los resultados de las pruebas, sino durante todo el proceso.

Subcategoría supervisión de los aprendizajes de los estudiantes: El director docente, en el cumplimiento de ese rol evaluador, supervisa los aprendizajes de los estudiantes. Esto según la opinión de Vargas y Calderón (2005), llevan al evaluador a “aprender sobre la realidad en que se actúa y que, por lo tanto, tiene propósitos formativos” (p. 4).

Para saber si los estudiantes están aprendiendo lo que deben aprender en el momento oportuno, es necesario identificar qué saben los estudiantes y cómo se desempeñan, y cómo se comprometen los maestros con la formación de sus estudiantes (Manual de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Educación Nacional, 2003). En este sentido, uno de los directores docentes indica...*Pido algunos cuadernos al azar y los reviso a veces cuando tengo tiempo, porque realmente el trabajo casi no me lo permite...*Es importante mencionar que, en opinión del autor de este estudio, este informante no cumple a cabalidad la función o tal vez no ha logrado distribuirse organizadamente por la cantidad de trabajo y responsabilidades que tiene. El hecho que, indique que lo hace cuando tiene tiempo, evidencia tal vez un exceso de trabajo o una praxis errada en su función de líder. En contraparte, otro informante en su rol de director docente indica ...*Revisión de la planificación y la priorización de aprendizajes por niveles y grados.*, lo que indica que existe una supervisión del aprendizaje de sus estudiantes.

### **Categoría Administración de la Institución**

Esta categoría surge en palabras de los directores docentes, quienes señalan que *...para su funcionamiento óptimo...realizo procesos enfocados... en las gestiones, administrativa y financieras.* En efecto, este informante está en concordancia con lo mencionado en el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075, que señala como una de las áreas de competencia el directivo docente es la gestión administrativa y financiera, encargada de “ofrecer soporte al trabajo institucional y tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable” (p.11).

Esta área de gestión comprende la competencia administración de recursos y gestión del talento humano.

En las funciones del director docente para esta área esta la administración de servicios complementarios en donde debe diseñar una estrategia administrativa para asegurar la prestación de servicios complementarios y la administración de la planta física y de los recursos en donde debe mantener en buenas condiciones la infraestructura y dotación que permita una adecuada prestación de los servicios. En este caso, cuando se presenta algún problema relacionado con la planta física, el director docente debe garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios y utilizar de manera eficiente los recursos para eliminar dicho problema. Esto es parte de su gestión como administrador.

Cabe mencionar que atender situaciones de funcionamiento es parte de las buenas condiciones y él puede valerse de los conocimientos de algún representante o padre de familia para que le colabore. Al respecto uno de los entrevistados acota *...problemas de funcionamiento con por ejemplo algo eléctrico y aunque tenemos padres que saben, ellos no vienen a ayudar.* Es pertinente mencionar a Mooney (2016), “La administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (p.14), Pareciera que estos padres, aunque pudieran ayudar en la solución del problema no colaboran, no gozan

del arte de ser inspirados a participar. El Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075 indica que una de las funciones es “mantener en buenas condiciones la infraestructura y dotación que permita una adecuada prestación de los servicios” (p.11). Esto significa que, el director docente debe motivar no solo al personal, sino también a los padres de familia y estudiantes para mantener la infraestructura y colaborar con su mantenimiento, en evitar el deterioro y si sus conocimientos y habilidades lo permiten, ayudar en los arreglos.

### **Categoría Gestión a la Comunidad:**

Una de las funciones de un gerente es insertar a la comunidad en el hecho educativo. De esta categoría surge la subcategoría participación de la comunidad. La transformación de una sociedad va a depender de esa participación. De allí su importancia. Las expresiones de sentido de uno de los directores entrevistados dan cuenta que su gestión comunitaria es aceptada...*la relación con la comunidad goza de un alto grado de aceptación, los cambios realizados han sido beneficiosos y la comunidad valora mi gestión...* Si el director docente hace una buena gestión con la comunidad, esta se involucrará para participar. Si se produce el apoyo comunitario desde el ámbito escolar con la aplicación de algunas estrategias, la comunidad valorará la presencia de la escuela (Madrigal, 2008).

Puede verse el cumplimiento de una de las funciones mencionadas en el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075, que establece mecanismos de comunicación formal entre los diferentes miembros de la institución.

Otra de las funciones del directivo docente tipificada en el manual ya mencionado es la implementación del programa escuela para padres y madres, que propicie la activa participación y diseñar una oferta de servicios para fortalecer a toda la comunidad educativa.

Subcategoría actividades para la integración de la comunidad: Esta subcategoría muestra las siguientes evidencias...*Entre las actividades que usualmente se realizan para integrar a los padres de familia, además de las entregas de informes académicos,*

*están, las escuelas de padres, el día de la familia, semanas culturales, festival de revistas gimnásticas, conferencias virtuales, día del niño, entre otras... actividades culturales, deportivas. La finalidad es integrarlos... En síntesis, el directivo docente debe gestionar la convivencia y la integración de la comunidad.*

Se presenta a continuación el gráfico 1, que muestra la dimensión competencias funcionales con las diferentes categorías que emergieron producto de la información suministrada por los directores docentes.



**Gráfico 1. Dimensión competencias funcionales de acuerdo con la información suministrada por los directores docentes.**

Para la dimensión competencias comportamentales en opinión de los directivos docentes emergió la categoría Comunicación, con las subcategorías tipo, calidad y manejo de conflictos, las cuales se presentan en el Cuadro 2.

## Cuadro 2

### Categorías que resultan de la información suministrada por los directivos docentes en cuanto a las competencias comportamentales

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INFORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES
Comunicación	Tipos	...es escrita a través de circulares, siempre usando la formalidad para evitar situaciones de teléfono roto y/o malentendidos.
	Calidad	...es asertiva, respetuosa y de colaboración. Existen buenas relaciones interpersonales. ...Hay respeto, todos cumplen la
		mayoría de las normas institucionales ...son cordiales en términos generales, siempre enmarcadas en la formalidad y el respeto. ...es dialogar, dar participación y ser abierto a las sugerencias.
	Manejo de conflictos	... se han sorteado de manera pacífica y mediante el diálogo y la concertación. ...El dialogo entre las partes. Conciliación y el compromiso de los implicados

#### Categoría Comunicación

Este término se refiere al trato y/o comunicación que se establece entre dos o más personas; en el caso del ámbito educativo resulta de gran importancia ya que permanentemente se produce un proceso de interacción multidireccional, Para confirmar esto, Texeido y Capell (2002), señalan que, las personas se ponen en contacto, valoran los comportamientos de los otros y se forman opiniones acerca de ellos; lo que conlleva a la manifestación de sentimientos que influyen en las relaciones que se establecen.

Subcategoría tipos de comunicación: Muestra que, en opinión de los directores docentes, la comunicación que se da en sus instituciones *...es escrita a través de*

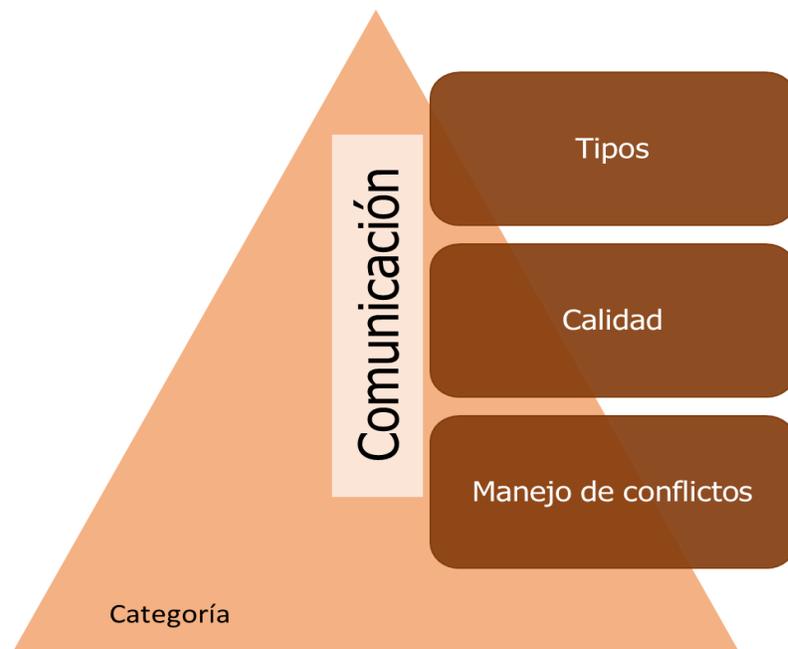
*circulares, siempre usando la formalidad para evitar situaciones de teléfono roto y/o malentendidos.* De acuerdo con Kaplun (1996), este tipo de comunicación pone énfasis en la transmisión de información, propia del modelo educativo tradicional donde lo importante es la transmisión. Este autor, menciona que en el ámbito educativo existen los siguientes tipos de comunicación: la que pone énfasis en transmisión de información, propia del modelo educativo tradicional, la que hace hincapié en los efectos, es un estilo de comunicación persuasiva, y la comunicación que asume que lo importante son los procesos intersubjetivos. Es así como, el director docente en este caso lo que busca es que la información llegue y no se tergiverse.

Subcategoría calidad: Una comunicación de calidad es aquella que llega al receptor sin desviarse, y con el mensaje preciso que se quiere emitir. Es cuando tanto el emisor como el receptor quedan conformes con el mensaje. Según Kaplun (1996), esta comunicación implica el acto de informar, transmitir y/o emitir, así como también, el hecho de intercambiar, dialogar, compartir. En este sentido, también se refleja según otro informante su calidad cuando dice *...es asertiva, respetuosa y de colaboración. Existen buenas relaciones interpersonales. ...Hay respeto, todos cumplen la mayoría de las normas institucionales. ...son cordiales en términos generales, siempre enmarcadas en la formalidad y el respeto. ...es dialogar, dar participación y ser abierto a las sugerencias.* Es el respeto una de las condiciones que debe existir en cualquier ámbito relacionado con la educación de cualquier nivel. Si existe respeto entre las partes, se facilitarán los procesos de la gestión que realice el director docente.

Subcategoría manejo de conflictos: Estos en una organización son inevitables. Se evidencian en las instituciones educativas conflictos entre docentes y padres de familia, docentes y docentes, padres de familia y directivos docentes entre otras, pero estos deben saber manejarse, y es responsabilidad del director docente tomar el liderazgo cuando se esté en presencia de uno. En atención a esto, los directores docentes en calidad de informantes refirieron, *... se han manejado de manera pacífica y mediante el diálogo y la concertación,* otro directivo dijo. *El dialogo entre las partes. Conciliación y el compromiso de los implicados.* Ciertamente, una de las maneras de manejar eficientemente los conflictos es utilizando la comunicación, la mediación y la

negociación. En palabras de (Bascon, Saavedra y Arias, 2013), mediar es un proceso en el cual una tercera persona imparcial propicia las condiciones para que los que tienen el conflicto, puedan llegar a un acuerdo que deje satisfecha a las partes y que este acuerdo sea voluntario sin presiones de ningún tipo. Y es así, el director docente debe utilizar el dialogo, la equidad y el compromiso para lograr que las partes queden satisfechas y así evitar que vuelvan a resurgir los mismos conflictos.

Se presenta a continuación el gráfico 2, que representa la categoría comunicación que surgió como producto de los análisis de la información suministrada por los directores docentes.



**Gráfico 2. Dimensión competencias comportamentales de acuerdo con la información suministrada por los directores docentes.**

**Competencias Funcionales y comportamentales de Director Docente desde la perspectiva de los Docentes y Padres de Familia de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar**

Objetivo específico 2: Interpretar la percepción de los docentes y padres de familia con relación a las competencias funcionales y comportamentales de los directivos docentes en su rol de líderes de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar.

En atención a los objetivos del estudio, el investigador agrupo los hallazgos en dos dimensiones: Competencias funcionales y competencias comportamentales. Se destaca, que para distinguir entre lo que manifestaron los docentes y lo que manifestaron los padres de familia, se coloca en letras itálicas lo que dijeron los padres de familia.

Para las competencias funcionales en opinión de los docentes y padres de familia emergieron las siguientes categorías: Rendimiento académico, Recursos del estado, Cultura organizacional, Evaluación del desempeño y Relaciones con la comunidad. A continuación, se presentan en el Cuadro 3, las categorías y subcategorías emergentes de esta dimensión.

### **Cuadro 3**

#### **Categorías que resultan de la información suministrada por los docentes y padres de familia en cuanto a las competencias funcionales**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INFORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES
Rendimiento Académico	Resultados de las pruebas externas	<p><i>... eso deja mucho que desear, puesto que el rendimiento académico de muchos estudiantes está en un nivel muy bajo.</i></p> <p><i>...en la parte pedagógica hay mucho que mejorar, ya que al parecer los métodos... no están funcionando y el rendimiento es bajo</i></p> <p>Indagar sobre los factores de no promoción y deserción e implementar acciones de mejora.</p>
Recursos del estado		<p>...se tienen en cuenta los resultados de las pruebas externas.</p> <p>...Analizar e interpretar los resultados.</p> <p>...Hacer seguimiento al ausentismo, identificando causas y consecuencias, para determinar acciones correctivas.</p> <p><i>... no se emplean los recursos, que brinda el Estado, en lo que realmente hace falta.</i></p>

**Cuadro 2 (Cont..)**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INFORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES
		<p><i>Como, por ejemplo, las adecuaciones en las aulas para que los estudiantes estén cómodos</i></p> <p><i>... ¡No hay recursos! Desde entonces mi hijo perdió un poco la motivación.</i></p>
Cultura Organizacional	Sentido de pertenencia	<p><i>...al dejar pasar por alto la irresponsabilidad de algunos docentes, que no tienen sentido de pertenencia...</i></p> <p><i>...tenemos mucho tiempo haciéndolo así. El que va llegando parece que se va adhiriendo a ese estilo de comportamiento.</i></p>
	Vocación	<p><i>...que comprometa más a algunos docentes, que al parecer hay muchos que les interesa más su estabilidad económica que la vocación de enseñar.</i></p> <p><i>...tiene amor a su institución, vocación, es humilde con el manejo del poder y de su conocer.</i></p>
	Motivación	<p><i>...en la interacción que este tiene con su docente, su motivación, el cambio de actitud, su interés, el desempeño.</i></p> <p><i>... Estas competencias funcionales, conjugadas con las comportamentales, como... motivación entre otras...</i></p>
Desempeño Docente	Evaluación del Desempeño	<p><i>Revisar lo que hace el docente.....hacer seguimiento detallado de los planes de.</i></p>

**Cuadro 2 (Cont..)**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INFORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES
Relaciones con la comunidad	Participación	<p><i>...el directivo realiza su trabajo en un alto porcentaje, sin tener en cuenta la comunidad.</i></p> <p><i>...nosotros no somos tenidos en cuenta para muchas decisiones, podemos afirmar que no es reciproca la relación entre directivos y comunidad</i></p> <p><i>...en la Institución solo se limitan a realizar celebraciones</i></p> <p><i>...falta más comunicación e inclusión en ciertas actividades que favorecerían a nuestros hijos.</i></p> <p><i>...los que participan en los nombramientos de comités o juntas de padres de familia, es solo de papel, porque en la práctica no sé nos tiene en cuenta, en la toma de decisiones importantes...</i></p> <p><i>...poco participan voluntariamente se hacen las actividades que se hacen todos los años para las celebraciones y allí si participan por sus hijos y sus hijas.</i></p> <p><i>...falta más comunicación y espacios con los representantes. NO nos brindan confianza y nos ignoran en muchas ocasiones</i></p>

Para las competencias funcionales en opinión de los docentes y padres de familia emergieron las categorías: Rendimiento académico con la subcategoría, resultados de las pruebas externas; recursos del estado, la cual no emergió ninguna subcategoría; cultura organizacional con las subcategorías: sentido de pertenencia, vocación y motivación; desempeño docente con la subcategoría evaluación del desempeño y relaciones con la comunidad con la subcategoría participación.

### **Categoría Rendimiento Académico**

Para cualquier institución educativa los logros académicos, son considerados como los elementos fundamentales que establecen indicadores de calidad en la gestión de un colegio. El rendimiento académico, es un indicador para los padres de familia, de

hecho, para algunos es el único indicador sin ver otros aspectos. Ellos relacionan el rendimiento de sus hijos con la calidad de los docentes, de las estrategias metodológicas, en fin, con la calidad de los colegios donde cursan sus hijos. Cabe mencionar, que evidencian el rendimiento de sus hijos con resultados numéricos, más cuantitativos que cualitativos.

Subcategoría resultados de las pruebas externas: Se mencionan las expresiones de algunos padres entrevistados..... *eso deja mucho que desear, puesto que el rendimiento académico de muchos estudiantes está en un nivel muy bajo...en la parte pedagógica hay mucho que mejorar, ya que al parecer los métodos... no están funcionando y el rendimiento es bajo.* García y Almeida (2019) conciben el rendimiento académico como “el resultado del aprendizaje alcanzado por los individuos gracias a la acción que los docentes realizan en ellos” (p. 130), Lamas (2015), coincide manifestando que “el rendimiento académico es el resultado del aprendizaje suscitado por la actividad didáctica del profesor y producido en el alumno” (p.315). Para estos padres, el resultado de este aprendizaje es bajo y lo relacionan con los métodos que utilizan los docentes, como lo indica el autor, la actividad del profesor.

Los docentes también relacionaron el rendimiento académico con las pruebas externas. Como es conocido, de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional a través del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES, 2010) los establecimientos educativos colombianos de básica y media son evaluados en su totalidad y reciben estos resultados para que puedan ser usados en la mejora de la calidad de la educación ofrecida. Estas pruebas, son aplicadas todos los años, a los estudiantes de grado 11 y con una periodicidad menor a los de 3º, 5º y 9º. Otro aporte de los docentes en las entrevistas se relaciona con la utilidad de los resultados de dichas pruebas. Indican que ellas les permiten... *Indagar sobre los factores de no promoción y deserción e implementar acciones de mejora...se tienen en cuenta los resultados de las pruebas externas...analizar e interpretar los resultados... Hacer seguimiento al ausentismo, identificando causas y consecuencias, para determinar acciones correctivas.* En efecto, lo que indican se relaciona con los planteamientos de Vílchez (1991), quien destaca que los resultados del rendimiento académico de los alumnos

activan la búsqueda de mejoras. Esto es sustentado con los planteamientos del documento Estándares Básicos de Competencias en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2006), que resalta que las pruebas expresan la situación que se espera de los estudiantes y en atención a ello, los niveles que se deben alcanzar o superar. Estos resultados del rendimiento al ser analizados permitirán la toma de decisiones con relación al diseño del currículo, el plan de estudios, los proyectos escolares e incluso el trabajo de enseñanza en el aula; la producción de los textos escolares, materiales y demás apoyos educativos.

### **Categoría Recursos del Estado**

Una de las áreas de competencia de acuerdo con el MEN (2015) señaladas en el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075 (2015), es la gestión administrativa y financiera en donde, el director docente tiene la responsabilidad de atender actividades de dirección, planeación, coordinación y administración entre otras. En este sentido, la gestión administrativa y financiera es la encargada de ofrecer soporte al trabajo institucional, apoyando en la administración de la planta física, los recursos y los servicios. Para esto, cada director docente, focaliza el manejo de los recursos financieros en áreas que benefician directamente la calidad académica de los estudiantes. Pero para lograrlo, requiere que el estado envíe esos recursos. La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) en el artículo 184, señala que “los distritos y los municipios, en concurrencia con los departamentos, financiarán la construcción, mantenimiento, y dotación de las instituciones educativas estatales de conformidad con la ley sobre distribución de competencias y recursos” (s.p.). Esto significa, que el estado proporciona los recursos para el mantenimiento y dotación de los establecimientos educativos, y estos serán administrados por los directores docentes. Los padres entrevistados declaran al respecto las siguientes opiniones... *no se emplean los recursos, que brinda el Estado, en lo que realmente hace falta. Como, por ejemplo, las adecuaciones en las aulas, para que los estudiantes estén cómodos... ¡No hay recursos! Desde entonces mi hijo perdió un poco la motivación.* El Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026 el Camino hacia la Calidad y la Equidad,

del Ministerio de Educación de Colombia refiere entre las expectativas de los colombianos frente a la educación en 2026. “Para el 2026, los recursos destinados a la educación deben ser prioridad para los gobiernos, focalizándolos a la calidad, gratuidad, investigación y transparencia en el sistema educativo” (p.16). El cumplimiento de este reto no solo va a depender de la gestión de los directores docentes, sino también del cumplimiento del gobierno en cuanto a la entrega de recursos para tal fin.

### **Categoría Cultura Organizacional**

El poder potencial de una organización depende en gran medida de la cultura organizativa, afirmando que la cultura organizacional es una colección de normas escritas y no escritas que perduran en el tiempo o se pueden modificar de acuerdo con las realidades (Mayo y Lank, 2003) De esta categoría surgieron subcategorías que confirman los aspectos que requiere una organización educativa para su buen funcionamiento.

Subcategoría sentida de pertenencia: Cuando un grupo se reconoce como tal dentro y fuera de la organización, tiene rasgos, comportamientos, particularidades comunes que los distinguen de los demás, los vínculos de interacción grupal entre sus miembros se hacen más sólidos y coherentes, entonces se establece una identidad colectiva que traza y norma los mecanismos internos para la acción, conservación y desarrollo grupal. Lo descrito lo hace el sentido de pertenencia (Castillo, 2005). En este sentido, algunos informantes padres de familia perciben que en las instituciones donde cursan sus hijos no se evidencia *...al dejar pasar por alto la irresponsabilidad de algunos docentes, que no tienen sentido de pertenencia...* No basta sólo con asistir al trabajo y ser responsables, se requiere ser fiel a ella. De acuerdo con Castillo (2005), al no tener sentido de pertenencia con el lugar donde se trabaja se afecta seriamente la organización y esto se deja ver al público que recibe los servicios, en este caso los padres de familia.

Por el contrario, los docentes en las entrevistas dejan ver que tienen sentido de pertenencia...*tenemos mucho tiempo haciéndolo así. El que va llegando parece que se va adhiriendo a ese estilo de comportamiento...* En efecto, cuando los nuevos

integrantes se van acoplando a las normas y las van asumiendo, progresivamente se van comprometiendo con la institución y adquiriendo este sentido de pertenencia que toda organización educativa exitosa requiere.

Subcategoría Vocación: La vocación es un término muy mencionado en el ámbito educativo. Algunos padres dicen en sus expresiones de conciencia que los docentes no tienen vocación *...que comprometa más a algunos docentes, que al parecer hay muchos que les interesa más su estabilidad económica que la vocación de enseñar*. Se puede notar, que ellos relacionan la vocación con el compromiso. Por su parte, los docentes relacionan la vocación con el amor a la institución *...tiene amor a su institución, vocación, es humilde con el manejo del poder y de su conocer...* Lo que expresan los actores sociales coincide con lo que señala Rascovan (2004), quien dice que este término alude al amor y pasión por lo que se hace. Sin ellos, los resultados de cualquier trabajo o actividad por sencilla que sea no saldrán con buenos resultados, menos aún en la profesión educativa. La vocación es la tendencia que siente una persona hacia determinadas actividades. Si no hay vocación, amor, pasión, difícilmente un docente pueda durar en la carrera. Por eso, en pocas profesiones es tan importante la vocación como en esa.

Subcategoría Motivación: Tanto los padres de familia como los docentes mencionan la motivación, unos como parte de la labor docente y los otros partes de la labor del directivo docente *...en la interacción que este tiene con su docente, su motivación, el cambio de actitud, su interés, el desempeño... Estas competencias funcionales, conjugadas con las comportamentales, como... motivación entre otras...* Ambos grupos de informantes resaltan la motivación como un término que ocupa un lugar especial para que tanto alumnos como docentes se desempeñen. En sus estudios sobre las necesidades humanas Maslow (1991), señala que el principio primordial de organización de la motivación es la ordenación de las necesidades básicas en una jerarquía de mayor a menor prioridad o potencia, y ciertamente, si el estudiante tiene las necesidades satisfechas, estará motivado al estudio, y si el docente está satisfecho con el lugar y las condiciones donde se desempeña, también estará motivado. Para que la organización educativa logre el éxito, todos sus integrantes sin importar su cargo

deben estar y sentirse motivados, por lo que las actividades que realice en su puesto de trabajo se constituyen entonces en parte de la motivación al logro (Senge, 2005).

### **Categoría Desempeño Docente**

El desempeño docente es el resultado de la acción que refleja el docente en sus diferentes ámbitos de ejercicio uniendo diferentes prácticas y teorías que le sirven de fundamento. Faria, Reis y Peralta (2016). Esta categoría tiene relación directa con la calidad educativa.

De esta categoría emergió la subcategoría evaluación del desempeño: El mismo, es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos con los estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo. (El Manual de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Educación Nacional, 2003). En efecto, al evaluar el desempeño del docente se puede visualizar tal y como lo señalan los padres de familia... *Revisar lo que hace el docente.....hacer seguimiento detallado de los planes de estudio y del proceso de aprendizaje.* Los docentes también comentan en las diferentes entrevistas con relación al desempeño *...revisar planes de clase, estrategias de aprendizaje implementadas por el docente, recursos pedagógicos, entre otros...monitoreos, seguimiento de ajustes y retroalimentación a las prácticas del docente de aula...Supervisión al trabajo del docente.* Las evidencias muestran que el seguimiento y supervisión forman parte de la evaluación del docente y es responsabilidad del director docente.

### **Categoría Relaciones con la Comunidad**

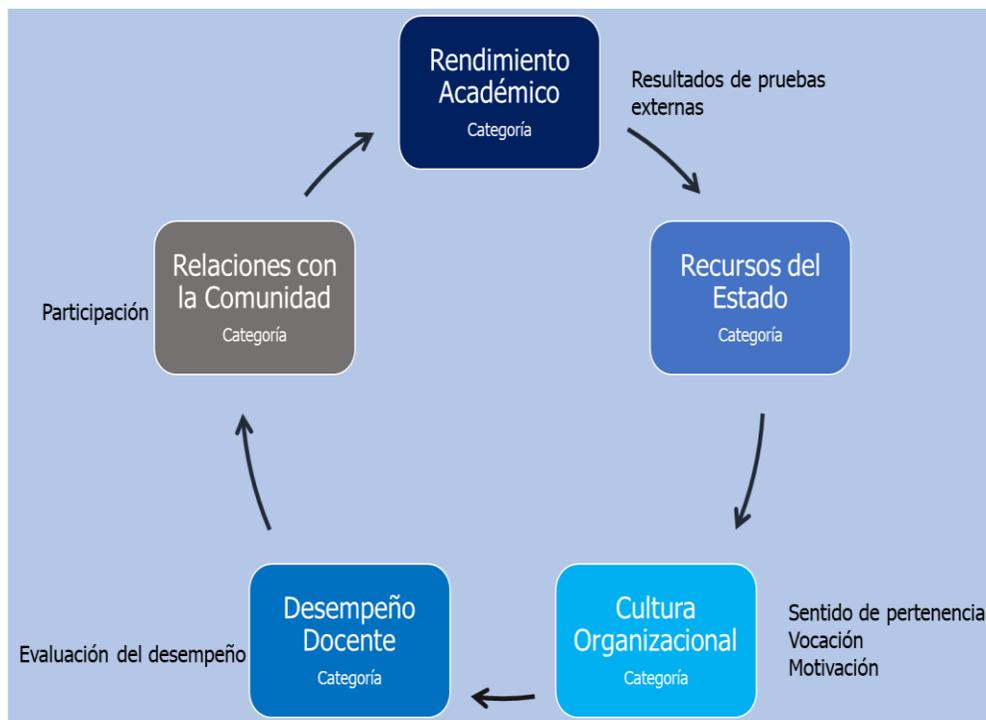
Una de las competencias del directivo docente debe demostrar es la gestión de la comunidad que se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos. (Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de

Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, 2015). De esta categoría surge la subcategoría participación.

Subcategoría participación: Las expresiones de sentido que dan evidencia de la necesidad de participación emergieron solo de los padres de familia. *...el directivo realiza su trabajo en un alto porcentaje, sin tener en cuenta la comunidad...nosotros no somos tenidos en cuenta para muchas decisiones, podemos afirmar que no es reciproca la relación entre directivos y comunidad.* Es evidente la necesidad de los padres como integrantes de la comunidad escolar que se les llame a participar.

Esta área de gestión comprende la competencia Comunicación Institucional e Interacción con la Comunidad y el Entorno, en donde generalmente se llama a los padres a participar de las actividades festivas y de celebración de efemérides como se evidencia en el siguiente comentario...*en la Institución solo se limitan a realizar celebraciones...poco participan voluntariamente se hacen las actividades que se hacen todos los años para las celebraciones y allí si participan por sus hijos y sus hijas.* Una de las funciones tipificadas en el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075 literal “e” es establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa; en este sentido, parece que los padres de familia no perciben esta función. *...falta más comunicación e inclusión en ciertas actividades que favorecerían a nuestros hijos...falta más comunicación y espacios con los representantes. No nos brindan confianza y nos ignoran en muchas ocasiones.* Es muy importante que los directores docentes cumplan con esta función de hacer partícipes a los miembros de la comunidad. Debe ser una relación recíproca, solo así tendrán una gestión de éxito total.

Se presenta a continuación el gráfico 3, que representa las categorías rendimiento académico, recursos del estado, cultura organizacional, desempeño docente y relaciones con la comunidad que emergieron producto de las entrevistas realizadas a Docentes y Padres de Familia.



**Gráfico 3. Dimensión competencias funcionales de acuerdo con la información suministrada por los docentes y padres de familia.**

Para las competencias comportamentales en opinión de los docentes y padres de familia emergieron las siguientes categorías: Rendimiento académico, Recursos del estado, Cultura organizacional, Evaluación del desempeño y Relaciones con la comunidad. A continuación, se presentan en el Cuadro 3, las categorías y subcategorías emergentes de esta dimensión.

**Cuadro 4**

**Categorías que resultan de la información suministrada por los docentes y padres de familia en cuanto a las competencias comportamentales**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INFORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES
Comunicación	Positiva	<i>...es muy claro en lo que quiere dar a entender.            ...está abierto a escuchar opiniones de todos.            Con los administrativos, hay mejor comunicación.            Con el personal de servicio hay buena comunicación, se les trata bien y se les respeta</i>

**Cuadro 4 (Cont...)**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INFORMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES
		<p><i>...es bastante respetuoso con todos. le da a cada quien su lugar y respeta la opinión de cada uno de ellos</i></p> <p><i>...No grita, no se pone de mal humor ni regana.</i></p> <p><i>...Todas las decisiones importantes son socializadas por medio de reuniones en donde nosotros como representante tenemos voz y voto</i></p> <p><i>...escucha las opiniones de los demás miembros de la comunidad educativa.</i></p> <p><i>...primero los expone, todos escuchamos, si hay que participar lo hacemos y ella nos escucha y de allí sale todo.</i></p> <p><i>...El diálogo es el principal recurso utilizado por parte del directivo en la resolución de conflictos, este diálogo se puede dar a través de una reunión privada o a través de una reunión general.</i></p> <p><i>... Permite que las partes lo expresen</i></p>
	<p>Negativa</p>	<p><i>...falta comunicación en algunas situaciones que se han presentado.</i></p> <p><i>...de lo contrario desconocemos situaciones graves que suceden en la Institución.</i></p> <p><i>...hay ciertas barreras comunicativas, entre los directivos y algunos docentes, inclusive esto se ve reflejado, entre los mismos docentes, ya que unos se mantienen al margen de otros.</i></p> <p><i>...falta de comunicación, casi nunca me entero</i></p>
<p>Trabajo en equipo</p>		<p><i>Apoyándose en su equipo de trabajo.</i></p> <p><i>...es el trabajo mancomunado con los docentes.</i></p>

En el Cuadro 4, se muestra la categoría emergida en la dimensión comportamental, la cuales fueron Comunicación con las subcategorías positiva, negativa y la categoría trabajo en equipo, las cuales se analizan a continuación:

### **Categoría Comunicación**

Comunicación se refiere al trato y/o conversación que se establece entre dos o más personas; en el caso del ámbito educativo resulta de gran importancia ya que permanentemente se produce un proceso de interacción multidireccional, en el que según señalan Texeido y Capell (2002), las personas se ponen en contacto, valoran los comportamientos de los otros y se forman opiniones acerca de ellos; lo que conlleva a la manifestación de sentimientos que influyen en las relaciones que se establecen.

Subcategoría positiva: La comunicación es vista como positiva cuando al remitente llega la información, se siente tomado en cuenta si hay alguna consulta, se siente respetado entre otras. En este sentido, se mencionan algunas expresiones de sentido de padres y docentes de la percepción de una comunicación positiva por parte del director docente. *...es muy claro en lo que quiere dar a entender. Y está abierto a escuchar opiniones de todos...es bastante respetuoso con todos...le da a cada quien su lugar y respeta la opinión de cada uno de ellos...No grita, no se pone de mal humor ni regana.*

Kaplun (1996), parte del hecho de comprender que la comunicación vista como proceso implica el acto de informar, transmitir y/o emitir, así como también, el hecho de intercambiar, dialogar, compartir. Desde esa óptica, la comunicación del directivo también es vista como positiva *...Todas las decisiones importantes son socializadas por medio de reuniones en donde nosotros como representante tenemos voz y voto...escucha las opiniones de los demás miembros de la comunidad educativa. ...primero los expone, todos escuchamos, si hay que participar lo hacemos y ella nos escucha y de allí sale todo.* Resalta en las evidencias la escucha por parte del director docente, lo que ven como fortaleza. Con relación a la escucha como proceso efectivo de comunicación (Maturana, 1997), refiere “al escuchar a las personas se les ofrece un espacio de aceptación y respeto que da sentido y legitimidad social a sus vidas” (p, 110). Escuchar es un proceso intelectual y emocional, que permite discernir y dar

significado al mensaje de quien habla, esto es lo expresado por padres y docentes en las entrevistas.

Subcategoría Negativa: En oposición a los informantes mencionados en la subcategoría anterior, surgen quienes expresan que la comunicación de los directores docentes es negativa ya que a su parecer *...desconocemos situaciones graves que suceden en la Institución...hay ciertas barreras comunicativas, entre los directivos y algunos docentes, inclusive esto se ve reflejado, entre los mismos docentes, ya que unos se mantienen al margen de otros. Falta de comunicación, casi nunca me entero...* Las evidencias muestran falta de información ya que en su opinión poco o nada se enteran de aspectos importantes que ocurren en la comunidad educativa.

### **Categoría trabajo en equipo**

La visión del trabajo en equipo es otra competencia comportamental que implica una integración armónica de funciones y/o actividades desarrolladas por diferentes personas, dicha integración requiere el compromiso de asumir las responsabilidades compartidas y coordinar actividades en forma conjunta para alcanzar los objetivos comunes. Tanto padres como docentes refirieron que se denota el trabajo en equipo... *Apoyándose en su equipo de trabajo...es el trabajo mancomunado con los docentes...* Antunez (1999), agrega que un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas que comparten percepciones y tienen una propuesta en común, cooperando entre sí, cumpliendo cada uno con su compromiso. En efecto, en una organización educativa, el trabajo en equipo se evidencia en la calidad de la educación ya que todos están involucrados, no solo los docentes o quienes tengan relación directa con el área académica. Y es el líder de la institución quien debe promover el trabajo en equipo y ser garante de que los objetivos y metas comunes se logren entre todos.

Se presenta el gráfico que representa las categorías comunicación y trabajo en equipo desde la perspectiva de los docentes y padres de familia.



**Gráfico 4. Dimensión competencias comportamentales de acuerdo con la información suministrada por los docentes y padres de familia.**

## **MOMENTO V**

### **LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL**

#### **Presentación**

Los lineamientos teóricos que se presentan surgen a partir de los hallazgos encontrados en las instituciones San Juan Bautista del Retiro e Institución Educativa Liceo Moderno. Aunque la realidad de estos centros no es del todo negativa, se pretende lograr instituciones educativas de calidad, con métodos de educación que desafíen la excelencia y establezcan las bases del crecimiento de los estudiantes. En este sentido, se debe tomar una postura para mejorar los aspectos considerados débiles y continuar acentuando los positivos.

La definición de lineamientos atiende a “una dirección, tendencia característica de algo” Diccionario de la Real Academia (2021, s/n). Etimológicamente la palabra lineamientos viene del verbo activo transitivo “linear” y del sufijo “miento” que indica acto, estado y efecto, así la palabra lineamiento proviene del término latino “lineamentum” y hace referencia a la delineación o al dibujo de un cuerpo, por el que se distingue y conoce su figura. Los lineamientos describen las etapas, pautas y formatos necesarios para desarrollar actividades o tareas específicas, se relaciona con orientaciones o directrices.

Con relación a la palabra teoría, Ladrière (1978), la define como una forma de “saber que pretende conocer el mundo, en cuanto totalidad y, por otra parte, que busca la verdad” (p. 238). En este orden de ideas, los lineamientos teóricos pueden definirse como un conjunto de direccionamientos, instrucciones o guías para llegar a una verdad

que permitan tener una comprensión total de un fenómeno. Es así como en este momento se presentan las directrices sobre las competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Los lineamientos que se presentan se construyen desde la óptica de cinco componentes, los cuales son parafraseados con base a los aportes de González (2008): Ontológico, epistemológico, axiológico, teleológico y metodológico.

Componente ontológico: Ontológicamente, se asume la realidad como una totalidad organizada, estructural, multidimensional, compleja y sistémica en la que sus “partes constituyentes” interactúan y constituyen un sistema. En este caso, lo ontológico abarca los otros componentes ya que la realidad que ocurre en un recinto escolar en donde se desarrollan las acciones del directivo docente, va a incidir en toda la comunidad educativa.

El contexto para el que se diseñaron los lineamientos está dado por las Instituciones Oficiales Educativas de Magangué Bolívar, San Juan Bautista del Retiro e Institución Educativa Liceo Moderno.

La caracterización de los lineamientos se fundamenta en competencias comportamentales y funcionales del director docente.

Componente epistemológico: El conocimiento se construye en la relación dialéctica entre el sujeto y el investigador. Esa interrelación, influenciada por factores subjetivos tiene como propósito interpretar los fenómenos en el campo de estudio directamente. Se reivindica la subjetividad como fuente legítimamente idónea, para la construcción de conocimientos asociados con la práctica vivida por investigador e investigados. Desde la realidad estudiada surgieron los lineamientos, con base a la interpretación de cómo pensaban y actuaban los informantes. Para ello, los lineamientos están fundamentados teóricamente en la teoría humanista. Otros aspectos teóricos que fundamentan los lineamientos son evaluación, rendimiento académico, desempeño docente, gestión con la comunidad, administración de la institución, cultura organizacional, políticas institucionales, comunicación y trabajo en equipo. Estos sustentos teóricos abarcan la caracterización mencionada con relación a las competencias funcionales y comportamentales.

Componente axiológico: Se asume la premisa según la cual la investigación está indisolublemente ligada a valores y, en consecuencia, no puede ser valóricamente neutra. En consecuencia, una vez caracterizada la realidad, se conoció la postura de todos los implicados en la situación objeto de estudio, lo que dio origen a los lineamientos que se presentan. Los lineamientos se insertan en los valores que emergieron del estudio como lo son respeto, tolerancia, ética, humildad, no violencia, solidaridad, responsabilidad y puntualidad.

Componente teleológico: Los lineamientos que se presentan tienen una razón de ser y están atribuidos a los intereses, finalidad y metas que se desean lograr producto de los hallazgos y de la realidad evidenciada y que se presentara posteriormente en los objetivos.

El propósito que persiguen los lineamientos está dirigido a *“Mejorar la calidad educativa desde la praxis funcional y comportamental del liderazgo de directivos docentes”*. Este se logrará a través de los siguientes objetivos específicos en correspondencia con los hallazgos de las unidades de análisis.

1. Desarrollar competencias personales que favorezcan la comunicación y el trabajo en equipo.
2. Establecer sugerencias para la mejora de los procesos de evaluación, rendimiento académico de los estudiantes y un eficiente desempeño docente.
3. Mejorar la gestión con la comunidad.
4. Incrementar las competencias para la administración de la institución escolar.
5. Sugerir acciones para el direccionamiento estratégico directivo de la institución educativa tomando como base la planeación y organización de políticas institucionales.

Componente metodológico: Desde el autonomismo metodológico, los lineamientos describen el área operativa a tomar con respecto a las competencias que deben fundamentar la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental.

La implementación de los lineamientos exige tomar una postura de la realidad conocer las normativas, identificar las debilidades y fortalezas en cuanto a las competencias funcionales y comportamentales. Se describen las acciones dirigidas a

directores docentes que los llevan al desarrollo de capacidades para la gestión educativa, académica, administrativa y comunitaria que moviliza el establecimiento educativo. En tal sentido se proponen una serie de acciones relacionadas con cada categoría emergente de los hallazgos para incrementar las competencias funcionales y comportamentales del director docente de las instituciones focalizadas. Se destaca que son dinámicos, de carácter abierto y susceptibles de modificación. Se accionarán desde la actualización de los docentes y preparación personal y profesional.

En el gráfico 5, se presenta la diagramación estructurada de los cinco (5) componentes de los lineamientos.



**Gráfico 5. Diagramación con los componentes de los lineamientos**

### **Fundamentación de los Lineamientos Teóricos**

Los lineamientos que se presentan están orientados a favorecer la praxis del liderazgo del director docente para mejorar la calidad educativa. Sus objetivos se presentaron en el apartado anterior. Lo que a continuación se describe son los aspectos

que se consideraron fundamentales para el desarrollo de los lineamientos y que deben direccionar la praxis del directivo docente.

Para fundamentar los lineamientos teóricos, se selecciona el enfoque humanista en virtud que esta teoría concibe al individuo como ser bio-psicosocial y afirma las posibilidades naturales que tiene para lograr crecer a nivel personal. El modelo humanista toma en consideración los sentimientos y emociones de las personas. En este caso, el liderazgo del directivo docente, indudablemente está vinculado a lo comportamental y funcional, es allí donde emergen esos sentimientos y emociones que van a incidir en la calidad educativa. Desde la educación, esta teoría es pertinente, ya que asume al individuo no solo como persona que aprende o tiene capacidad intelectual, sino como un individuo con emociones, afectos e intereses. El ser humano por naturaleza es un ser sociable, este nivel indica la necesidad de interacción, afecto, amor, sentido de pertenencia de las personas, algunos de estos aspectos emergieron en el presente estudio. Cabe destacar que, es así como cada integrante de la comunidad educativa sea estudiante, personal docente, padre de familia o personal de servicio se pueden ver afectados por determinada situación que no sea manejada desde esta perspectiva.

La educación humanista implica modificar la esencia de la misión del director docente, dejando de considerar el hecho educativo como un simple proceso instruccional, basado en normas y procedimientos e instrumentos que muchas veces van en detrimento de la dimensión moral y afectiva de la acción educativa; para redimensionar su acción hacia el logro de una educación efectiva y eficiente.

En consonancia con lo anterior, Rogers (1992), como representante del enfoque humanista, parte de una concepción del hombre como ser libre y capacitado para conocerse y expresar sus emociones que le faciliten el crecimiento y bienestar personal. En este sentido, las afirmaciones de este autor se insertan fácilmente en las acciones del director docente para lograr la apertura y bienestar emocional de su personal.

Las proyecciones humanistas han venido a complementar con lo social-afectivo y las relaciones interpersonales (Hernández, 1997). Al respecto explica que “el espacio de problemas básico, en torno al cual giran la gran mayoría de los trabajos y teorización

humanista, es el que se refiere a los procesos integrales de la persona” (p.1). En efecto, los problemas o situaciones que surgen en un recinto escolar, surgen muchas veces de la incomprensión y mal manejo de las situaciones, de un liderazgo autoritario que no toma en consideración a la persona.

En síntesis, el enfoque humanista en la praxis del liderazgo de un directivo docente, se va a reflejar en sus competencias funcionales y comportamentales, en la aplicación de un currículo adecuado y pertinente, en aulas adecuadas, bajo nivel de repitencia, buenos resultados académicos, en la creación de condiciones de trabajo favorables para los docentes y todo el personal y en la calidad educativa.

Los resultados del estudio son consistentes con la idea que el líder de las instituciones educativas es el responsable de crear las condiciones para desarrollar una cultura institucional que motive y estimule el trabajo del docente, que logre un trabajo mancomunado. Así mismo, este líder debe ser un buen observador de cada uno de los procesos y resultados educativos, lo que a la larga lo va a ayudar para una adecuada y oportuna toma de decisiones.

Chiquito (2017), refiere que el líder pedagógico debe organizar el funcionamiento de la escuela, vincular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad educativa, para alcanzar las metas. Estas afirmaciones están en consonancia con los aportes de Miñaga (1999), quien dice que las organizaciones educativas requieren de un liderazgo fuerte, competente y positivo, con buenas expectativas sobre los estudiantes y los docentes, reforzamiento positivo de las conductas, control de los estudiantes, atención personalizada, sentido de pertenencia, participación de la gestión y espíritu de identidad para buscar mecanismos que garanticen la eficacia. Ambos autores destacan una praxis fuerte y consistente tanto de los aspectos académicos como de los administrativos.

Mena y Vadez (2008), destacan que la forma de trabajo del director y su equipo influirá sobre el clima organizacional del establecimiento, lo que tendrá un impacto directo sobre la calidad de los aprendizajes de los alumnos, el nivel de enseñanza y la

satisfacción de los profesores. Se habla entonces de una institución educativa que requiere de un director docente con capacidad de liderazgo.

Con relación a las competencias funcionales y comportamentales, que son los aspectos que se contemplan en los lineamientos, como lo indica el MEN (2015), en el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente. Decreto 1075, para cumplir con las funciones, los directivos docentes deberán poseer competencias generales las cuales señalan las competencias funcionales y las comportamentales, las cuales le llevarán a una gestión exitosa. En atención a ellas, se desarrollan en esta investigación las competencias funcionales y comportamentales descritas en detalle en uno de los apartados de esta tesis.

Las competencias funcionales se demuestran en las áreas de gestión directiva, académica, administrativa y comunitaria. Las competencias comportamentales se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones que demuestran los docentes en el cumplimiento de sus funciones. Estas competencias son: liderazgo; comunicación y relaciones interpersonales; trabajo en equipo; negociación y mediación; compromiso social e institucional; iniciativa; y orientación al logro.

Para efectos de los presentes lineamientos, se considera destacar la obra de Senge (2005). Las organizaciones inteligentes según este autor son aquellas en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. Estas herramientas son aplicables a la organización educativa. La propuesta de este autor, se puede llevar a la praxis del director docente ya que cada una de ellas se vincula con las competencias funcionales y comportamentales. El desarrollo de la praxis del líder director docente representa una organización en aprendizaje, que parte de la idea de que permanentemente se está aprendiendo de la realidad, que todos los involucrados, son elementos valiosos que se comprometen con la esencia del proceso educativo, contribuyen a su desarrollo efectivo tomando decisiones pertinentes, haciendo uso de su creatividad, reconociendo cualidades y

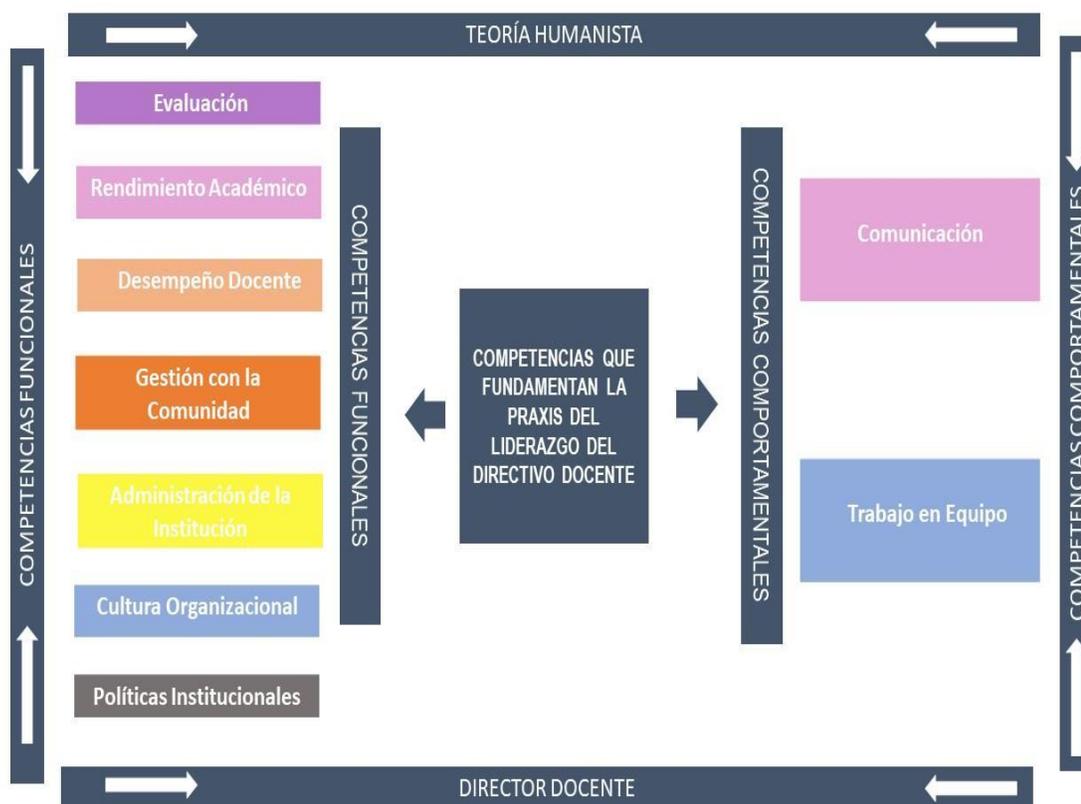
limitaciones, asumiendo compromisos y responsabilidades, en busca de la calidad educativa.

### **Descripción de los Lineamientos**

Los lineamientos propuestos recogen los elementos que surgieron de la investigación los cuales deben constituir la praxis del líder en su rol de director docente. Están sustentados en las orientaciones conceptuales definidas previamente, las cuales recogen los valores, creencias y paradigmas revelados por los sujetos entrevistados. Su estructura agrupa las competencias comportamentales e indica como a partir de estas se alcanza el desarrollo de las competencias funcionales. Es necesario destacar, que se conciben como lineamientos dinámicos, de carácter abierto y susceptibles de modificación, a objeto de construir y reconstruir la praxis del liderazgo de directivos docentes en función de la reflexión, las transformaciones y exigencias de la realidad. Todo con base a las percepciones de los actores entrevistados durante el trabajo de campo.

Tal como puede apreciarse en el gráfico 5, los lineamientos están representados por un cuadro central en el que se presenta al liderazgo de los directivos docentes y se divide en: competencias funcionales y competencias comportamentales que fueron las categorías emergentes. Serán desarrollados posteriormente en cada uno de sus componentes. Estos son los elementos constituyentes de cada unidad de análisis.

Asumir la importancia de estas competencias y trabajar permanentemente para internalizarlas, perfeccionarlas y ponerlas en práctica en el ejercicio de su praxis como líder director docente, va a favorecer sin duda su gestión y lo va a convertir en un modelo para futuros directores docentes.



**Gráfico 6. Lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental**

El gráfico 6, presenta los componentes de los lineamientos teóricos los cuales surgieron de los hallazgos producto de las entrevistas realizadas a los actores sociales. En la parte externa recubriendo el recuadro se presentan los fundamentos de dichos lineamientos. En la parte interna del recuadro, se aprecian los lineamientos que posteriormente se desarrollan relacionados a las competencias funcionales y comportamentales que debe desarrollar el director docente. Cada una de ellas surge de las categorías y subcategorías presentadas en el apartado que precede a este. A continuación, se desarrolla cada uno de los aspectos detallados en el gráfico.

### **Lineamientos para las Competencias Comportamentales**

A continuación, se presentan los lineamientos para las competencias comportamentales que debe seguir el director docente. Se presentan de acuerdo a los hallazgos en dos áreas a saber: Comunicación y trabajo en equipo.

*Comunicación:* El desarrollo de las competencias personales en el director docente va a ser el punto de partida para la gestión relacionada con las competencias funcionales. El fortalecimiento de la esencia de ser humano del director docente es lo que va a ser el pilar de sus funciones como líder y lo va a constituir en modelo para los docentes.

La comunicación es un aspecto fundamental en la vida del ser humano, una necesidad básica, asociada con la idea que el hombre por naturaleza es un ser social. Las interacciones que se desarrollan entre directores docentes, docentes, estudiantes, padres de familia serán más favorables en la medida en que la comunicación que se da entre ellos sea efectiva y se promueva un escenario donde prevalezcan las interacciones y la retroalimentación. El director docente debe buscar en el desarrollo de su praxis como líder, asumir posiciones que propicien un ambiente favorable para la interacción y el éxito de la comunicación, donde la información y las ideas fluyan, garantice el aprendizaje y la tranquilidad de todos los involucrados. El logro de una comunicación efectiva requiere del desarrollo de algunas competencias como saber escuchar, transmitir con claridad las propias ideas, entender y discutir las ideas de los otros, practicar la mediación o negociación para evitar los conflictos.

Con relación al manejo de conflictos que le corresponde asumir al líder directivo docente, es importante mencionar el conflicto es algo natural en la vida de todo ser humano y se presenta para satisfacer alguna necesidad, el conflicto constituye la divergencia de intereses, o la creencia de las partes de que sus aspiraciones no pueden ser satisfechas para ambos, esto puede ocasionar en los involucrados la no percepción de una posible solución (Rozemblum, 1998). Es inevitable la presencia de conflictos en una institución educativa. La cantidad de actores y procesos involucrados hacen su aparición. Es función del líder director docente asumir como mediador si la situación lo amerita. Como mediador, debe procurar la búsqueda de soluciones de manera imparcial para satisfacer las necesidades de las partes.

En síntesis, aprender a comunicarse eficazmente conlleva al alcance de un clima institucional centrado en la tolerancia, la solidaridad, la igualdad, la inclusión y el

respeto por la diversidad y facilita las condiciones no para evitar el conflicto, pero si para que pase de manera natural y sin mayores contratiempos.

A continuación, se presentan los lineamientos que debe seguir un director docente para una efectiva comunicación.

1. Identificar los tipos de comunicación que prevalecen en su día a día.
2. Utilizar la comunicación verbal y escrita analizando cual le resulta más efectiva en cada integrante de su personal.
3. Utilizar la tecnología como medio de comunicación y mantenerse actualizado en lo relativo a la tecnología y virtualidad.
4. Valorar la importancia del lenguaje no verbal y ser observador de sus mensajes.
5. Reconocer la importancia de entender y manejar las emociones, como función primordial de la comunicación.
6. Valorar la importancia de saber escuchar y ser escuchado.
7. Evitar juzgar, interpretar o evaluar al personal, padres de familia y alumnado.
8. Atender a lo que manifiestan los docentes, tratando de percibir sus sentimientos.
9. Dedicar tiempo a los docentes, padres de familia y estudiantes para que expresen sus inquietudes y necesidades.
10. Crear un clima positivo para la comunicación.
11. Tratar de mantenerse con buen humor
12. Asumir una actitud de respeto ante las opiniones del personal docente y padres de familia.
13. Demostrar en el día a día el fortalecimiento de sus procesos comunicaciones como director docente.
14. Lograr con su comunicación que el grupo se sienta bien y trabaje para obtener objetivos comunes.
15. Manejar adecuadamente el poder cuando haya un conflicto.
16. Fortalecer el sentimiento de valía personal de los involucrados en el conflicto.
17. Controlarse emocionalmente cuando intervenga como mediador.

18. Favorecer a los involucrados en el conflicto, el proceso de conocerse a sí mismo y descubrir sus potencialidades y oportunidades de mejora para así lograr entendimientos.

19. Crear oportunidades para el cambio de quienes así lo requieran como parte del personal.

20. Propiciar un ambiente de confianza y seguridad cuando toma el rol de mediador.

21. Asumir y promover una actitud de respeto ante la opinión de los involucrados.

22. Mantenerse equilibrado y justo ante el conflicto presentado sin evidenciar ninguna tendencia.

23. Valorar y promover el trabajo en equipo como elemento que contribuya a favorecer el clima de las relaciones interpersonales y la comunicación de su institución educativa

24. Atender los conflictos con prontitud para evitar que se incrementen.

25. Promover la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de las partes a través de una negociación cooperativa evitando que haya un ganador y un perdedor.

26. Guiar a las partes involucradas a centrarse preferentemente en el presente.

27. Valorar la importancia de las emociones y sentimientos para el manejo de los conflictos.

28. Mantener conciencia y claridad en cuanto a los conflictos, en una institución educativa son inevitables y forman parte de su escenario natural

29. Propiciar encuentros con los padres de familia para facilitarles herramientas en la prevención de conflictos.

*Trabajo en equipo:* El trabajo en equipo representa la disposición genuina de trabajar con otros orientando esfuerzos hacia una meta común. Implica aceptar la diversidad de opiniones, contribuir a un ambiente de participación y cooperación, anteponiendo los intereses del equipo sobre los individuales. Esta opinión encuentra respaldo en el planeamiento de Senge (2005), cuando señala que el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones no

es el individuo sino el equipo. El referido autor señala que “la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto”. (p.19).

El desarrollo de un liderazgo fundamentado en el espíritu de equipo contribuye sin duda a favorecer el clima de las relaciones interpersonales y a facilitar la comunicación entre directivo docente y docentes y el resto del equipo. La práctica de la líder basada en el trabajo en equipo implica desarrollar relaciones interpersonales armónicas, efectivas y afectivas, procurar un estilo de comunicación directo y asertivo, y asumir el control de los procesos que se desarrollan con cada docente e integrante de la escuela y con los que le corresponde interactuar de manera constante.

A continuación, se presentan los lineamientos que debe seguir un director docente para lograr un trabajo el equipo.

1. Reconocer las experiencias y habilidades de los miembros para distribuir el trabajo.
2. Promover el acercamiento y colaboración entre los miembros del personal y valorar la importancia de la colaboración entre todos para el logro de objetivos comunes.
3. Comunicar las actividades a realizar y solicitar a los docentes su participación de manera que lo que realicen sea de su agrado.
4. Evitar hacer uso del poder para obligar al personal a trabajar en equipo.
5. Concientizar al personal con relación a los beneficios que reporta para la institución educativa el trabajo en equipo.

### **Lineamientos para las Competencias Funcionales**

A continuación, se presentan los lineamientos para las competencias funcionales que debe seguir el director docente. Se presentan de acuerdo a los hallazgos en las siguientes áreas: Evaluación, rendimiento académico, desempeño docente, gestión con la comunidad, administración de la institución, cultura organizacional y políticas institucionales.

*Evaluación:* La evaluación como proceso inherente a todo lo que se desarrolla en la escuela, permitiendo al líder director docente mejorar no solo el proceso de

aprendizaje, también la enseñanza e identificar vacíos para superar las dificultades que se puedan presentar y de las que no están exentos. Permite determinar el logro de los objetivos trazados para con los estudiantes y la autoevaluación del docente y de la institución en atención a esos resultados.

La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) en el artículo 80, ordena la creación de un Sistema Nacional de Evaluación con el fin de velar por la calidad de la educación, el cumplimiento de los fines de la educación y la mejor formación moral, intelectual y física de los estudiantes. Señala que para ello es necesario evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, los logros de los estudiantes, la eficacia de los métodos pedagógicos de los textos y materiales empleados, entre otros.

Para que los resultados evaluativos sean los esperados el director docente debe velar porque el proceso de enseñanza aprendizaje se dé de forma óptima. Se dan casos en los que los directivos docentes dejan esa responsabilidad solo al docente y al no involucrarse, dejan de lado aspectos que solo él puede resaltar. Es así como el líder debe diseñar estrategias que le permitan estar al día con el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Es parte de la supervisión del desempeño docente.

A continuación, se presentan los lineamientos que debe seguir un director docente para mejorar el proceso evaluativo.

1. Diseñar prácticas evaluativas que se adelanten a las pruebas externas en diferentes momentos del año académico.
2. Permanecer atento a los momentos de las pruebas e incentivar al personal a participar en ellas con sus estudiantes.
3. Utilizar los resultados de la evaluación para formular programas y proyectos en beneficio de los estudiantes conjuntamente con los docentes.
4. Utilizar los resultados de la evaluación como elemento dinamizador del proceso educativo que implica observar y escuchar al estudiante, generar discusiones, registrar eventos, recoger y analizar información e identificar avances.
5. Analizar conjuntamente con los docentes las causas y consecuencias de los resultados de las pruebas.

6. Buscar, contactar personal capacitado para organizar las comisiones de análisis de resultados de la evaluación.

7. Convocar a maestros de las áreas de matemáticas y estadística para que realicen el seguimiento y presentan los datos a la comunidad educativa.

8. Hacer público el análisis de los resultados para darle uso pedagógico.

9. Demostrar a los padres de familia la importancia de la evaluación e informarles de los resultados.

10. Incentivar a los docentes para que conviertan la evaluación en una experiencia exitosa.

11. Utilizar los resultados de la evaluación para fomentar una retroalimentación del docente y su autoevaluación.

12. Verificar el aprendizaje de los estudiantes en cada una de las áreas.

13. Revisar conjuntamente con los docentes quienes son los alumnos que alcanzan, no alcanzan o superan las expectativas de aprendizaje.

14. Relacionar los planes de estudios y los proyectos escolares con los resultados de la evaluación.

15. Utilizar la evaluación para crear oportunidades de aprendizaje.

16. Organizar y desarrollar estrategias que vinculen e impliquen a los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

*Rendimiento académico:* Es visto a través del resultado del aprendizaje de los estudiantes, obtenido de las enseñanzas del profesor y del apoyo de sus familiares y padres de familia. Es por esto, que en Colombia se asocia a los resultados de las pruebas externas. Para cualquier institución educativa los logros académicos, son considerados como los elementos fundamentales que establecen indicadores de calidad en la gestión de un colegio.

A continuación, se presentan los lineamientos que debe seguir un director docente para lograr un buen rendimiento académico en sus estudiantes.

1. Analizar los resultados de las pruebas externas relacionarlas con los resultados de las evaluaciones que hacen los docentes en el día a día.

2. Indagar si la repitencia y deserción escolar están asociadas al rendimiento

escolar para buscar soluciones.

3. Estimular a los docentes a buscar las causas y consecuencias del nivel de rendimiento de cada estudiante.

4. Solicitar informes relacionados al rendimiento académico de los estudiantes.

5. Analizar los resultados del rendimiento académico de cada uno de sus grupos, para planificar estrategias de mejoras grupales.

6. Solicitar a los docentes comparar el promedio de notas con el que los estudiantes ingresaron y el promedio con el cual egresan.

7. Revisar cuáles son las asignaturas en las que los estudiantes presentan más baja o más alta calificación para la toma de decisiones.

8. Evaluar conjuntamente con los docentes que factores pueden incidir en los promedios de calificaciones de los estudiantes.

9. Relacionar el trabajo académico de cada docente con el rendimiento académico de sus estudiantes.

10. Mantener comunicación constante con los padres de familia sobre el rendimiento académico de sus hijos.

*Desempeño docente:* Es el que proporciona al director docente un panorama real de lo que se está haciendo o se deja de hacer, y de esto se puede valer para mejorar la calidad educativa. De acuerdo al Manual de Evaluación del Desempeño del Ministerio de Educación Nacional (2003), evaluar el desempeño de los docentes es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos con los estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo.

Sin duda, el desempeño docente debe ser una de las prioridades del director docente para lograr cada una de las metas. Esta evaluación del desempeño docente debe tener fines formativos y por ningún concepto punitivos. Es en este momento donde el líder director docente, debe hacer uso de sus competencias comportamentales mencionadas al inicio de estos lineamientos para lograr un proceso orientado hacia el mejoramiento

del hecho educativo, la capacitación y actualización del docente, la comprensión y explicación de la situación educativa, validación y redefinición de actividades y métodos de enseñanza, la identificación de las fortalezas y debilidades de los docentes.

A continuación, se presentan los lineamientos que debe seguir un director docente para lograr un buen desempeño docente.

1. Evaluar al docente en más de una oportunidad al año.
2. Realizar con rigor y tal como lo establece la norma las evaluaciones de desempeño de los docentes.
3. Resaltar los aspectos positivos evidenciados en la evaluación para luego discutir las debilidades observadas.
4. Comprender que las percepciones de los estudiantes constituyen una buena rubrica para evaluar a los docentes.
5. Garantizar que la evaluación al docente sea válida, objetiva y confiable.
6. Utilizar los resultados de la evaluación del desempeño docente para seleccionar a los docentes para alguna decisión que lleve al colegio a la mejora, así como para ayudar al docente a mejorar su desempeño, identificando sus logros y destacando sus debilidades.
7. Utilizar los resultados para mantener al docente motivado y hacerle reconocimiento.
8. Elaborar planes de mejoramiento individuales y colectivo en pro de la calidad educativa.

*Gestión con la Comunidad:* Entre las competencias funcionales del director docente está la gestión con la comunidad. El directivo debe encargarse de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

La palabra participación es definida por Gómez (2006), como un término polisémico, que hace referencia tanto a la transmisión de información y la pertenencia (aviso o noticia que se da a alguien, sobre la acción o efecto de formar parte de algo). Esa misma polisemia se relaciona con las distintas posiciones existentes sobre ella. Una

cosa es la colaboración, otra la codecisión y otra la intervención en aquello que otros han decidido. Y, aún más, otra es ser informado sobre aquello que otros han decidido. En este sentido, es importante lo que algunos informantes revelaron con relación a que no los invitan a participar.

Desde el punto de vista de la participación en educación, la UNESCO (2004) indica que “participar implica: opinar, tomar ciertas decisiones, proponer y disentir en los diversos espacios de la institución educativa... participar significa, por tanto, hacerse parte de los problemas y desafíos que enfrenta la institución educativa, actuando proactivamente para su solución”. (p.26).

Las afirmaciones indican que la institución educativa debe ser más que eso, debe convertirse en una comunidad, sus miembros deben sentirse parte de esta, ser incluidos, ser llamados a la participación y al compromiso y sentirse valorados, lo que influirá en el desarrollo de sentimientos que desarrollaran el sentido de pertenencia hacia el colegio o institución educativa.

A continuación, se presentan los lineamientos que debe seguir un director docente para desempeñar su función de gestión con la comunidad.

1. Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
2. Demostrar en todo momento un comportamiento prosocial y de cooperación valorando así la función social de su trabajo.
3. Invitar a la comunidad a participar en la toma de decisiones importantes y destacadas de la escuela.
4. Fomentar el apoyo, ayuda mutua y ayuda social entre los integrantes de la comunidad.
5. Organizar grupos con los integrantes de la comunidad en redes de colaboración y comunicación.
6. Contribuir a la creación de organizaciones de grupos sociales, con la finalidad de colaborar con la escuela y sus pares de la comunidad.

7. Promover la creación de redes de interacción en donde participen docentes, padres de familia e integrantes de la comunidad para satisfacer cualquier necesidad emergente que se pueda presentar.

8. Planificar con los padres de familia profesionales, estrategias para prevenir posibles riesgos que afectarían el funcionamiento de la institución y el bienestar de la comunidad educativa.

9. Concientizar a los padres de la importancia de participar en las actividades festivas y celebración de efemérides.

10. Convocar a los padres de familia a la organización de actividades festivas y celebración de efemérides.

11. Promover el sentido comunitario invitando a actividades de convivencia familiar.

*Administración de la Institución:* El director docente tiene la responsabilidad de atender actividades de dirección, planeación, coordinación y administración entre otras. En este sentido, la gestión administrativa y financiera es la encargada de ofrecer soporte al trabajo institucional, apoyando en la administración de la planta física, los recursos y los servicios. Para esto, cada director docente, debe manejar recursos en áreas que benefician directamente la calidad académica de los estudiantes. Esta función no solo va a depender de la gestión de los directores docentes, sino también del cumplimiento del gobierno en cuanto a la entrega de recursos para tal fin. El Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026 el Camino hacia la Calidad y la Equidad, del Ministerio de Educación de Colombia afirma que los recursos destinados a la educación deben ser prioridad para los gobiernos. En este sentido, el director docente debe hacer uso adecuado y consciente de estos recursos con la participación de la comunidad.

A continuación, se presentan los lineamientos que debe seguir un director docente para desempeñar su función de administrador de la institución.

1. Invertir recursos en la adecuación de aulas y áreas comunes para que permanezcan en buen estado.

2. Evaluar las necesidades de la comunidad educativa a fin de distribuir los recursos en atención a esas necesidades.

3. Convocar a especialistas en administración para planificar estrategias que permitan asegurar la prestación de servicios complementarios que preste la institución.

4. Solicitar la ayuda de especialistas para la elaboración del presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos y responsabilizarse por los gastos que emerjan.

5. Mantener actualizada y a disposición la contabilidad de la institución educativa.

6. Apoyar con los recursos que tiene, la gestión académica, la administración de la planta física, los servicios y cualquier necesidad o emergencia inesperada que se presente.

7. Mantener en buenas condiciones la infraestructura y dotación de la institución educativa.

8. Concientizar al personal docente del uso adecuado de los recursos.

9. Utilizar los recursos priorizando las áreas que benefician directamente la calidad académica de los estudiantes.

*Cultura Organizacional:* La forma de trabajo del director y su equipo influirá sobre el clima organizacional de la institución educativa, lo que tendrá un impacto directo sobre la calidad de los aprendizajes de los alumnos, el nivel de enseñanza y la satisfacción de los profesores. Una organización educativa, sin duda requiere de un director docente con capacidad de liderazgo.

Minsal citada por Cañedo (2007), señala: “se entiende por cultura organizacional, al conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación en ella y le conceden una personalidad propia” (p.54). Es el director docente, quien va a proveer a los docentes esos valores, ideas, hábitos y tradiciones, dándoles un lugar dentro del grupo y logrando que trabajen por mantenerlo.

Como puede apreciarse, la cultura organizacional le da identidad a la institución educativa y apego a los docentes, resaltándose así los valores que cada uno trae de su formación como persona, su propia cultura y colocándolos en consonancia con los de la escuela.

El sentido de pertenencia significa arraigo a algo que se considera importante, como las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones que contribuye a alejar o atenuar la soledad y que es propio de seres racionales civilizados (Castillo, 2005). Si no se tiene arraigo por sentir que no se pertenece a nada, todo se hace ajeno y progresivamente se pierde el interés en lo que no afecta a la persona, es decir la persona sólo se interesa por sus beneficios y por nada más. No basta sólo con asistir al colegio, dar una clase y ser responsables, se requiere amar lo que se hace, tener orgullo de pertenecer a la institución, ser fiel a ella. Es el director docente el primer llamado a tener un verdadero sentido de pertenencia con su institución educativa.

Otro de los aspectos que resultaron fundamentales en la cultura organizacional de una institución escolar es la vocación, la cual es la tendencia que siente una persona hacia determinadas actividades, es una inclinación natural que ya desde niño se manifiesta, por lo tanto, la vocación se relaciona con las habilidades específicas, las capacidades y las posibilidades económicas y sociales, así como también con las oportunidades que le brinda el contexto (Rascovan, 2004). El director docente, debe tener y sentir amor y pasión por lo que hace, sentir y vivir cada decisión que toma ya que en el hacer educativo se presentan cambios y situaciones imprevistas, las cuales serán más fáciles de manejar con vocación y amor por su trabajo. Sin duda, la vocación del líder docente va a ser el motor para la motivación. La motivación va a cumplir un papel fundamental en la escuela porque de ella dependerá la alegría y el entusiasmo de cada uno de los docentes y personal.

A continuación, se presentan los lineamientos que debe seguir un director docente para mantener la cultura organizacional dentro de las instalaciones educativas.

1. Fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso social de su profesión siendo modelo con su actuar diario.
2. Fomentar en el personal los valores de la institución.
3. Garantizar que el personal de la escuela conozca su historia, misión y visión.
4. Aprovechar oportunidades para destacar la importancia del colegio y del personal como parte del equipo.
5. Hacer sentir a todo el personal que es parte de la institución.

6. Mostrar su orgullo por ser parte del equipo de trabajo.
7. Identificar los valores que definen la institución y en consecuencia actuar para ponerlos en práctica, defenderlos y difundirlos.
8. Asumir la vocación como elemento motivador que direcciona su praxis directiva y orientadora de los procesos que viven sus docentes.
9. Demostrar firmeza en sus propósitos y capacidad de asumir riesgos.
10. Asumir su misión con actitud de servicio y responsabilidad social.
11. Demostrar puntualidad y responsabilidad en el cumplimiento de las tareas que le competen.
12. Enfatizar en aptitudes y actitudes basadas en la responsabilidad, el respeto, la cordialidad.
13. Manifestar apertura a la participación, ser solidario, tolerante y justo en sus acciones.
14. Trabajar en pro del desarrollo de actitudes de respeto, tolerancia, honestidad y responsabilidad.
15. Demostrar compromiso con la profesión, al estar implicado personal, emocional, social y moralmente con su quehacer.
16. Promover un ambiente de confianza y seguridad.
17. Promover la motivación del docente a través de la valoración, reconocimiento y estímulo.
18. Reconocer la creatividad, innovación, propuestas, resultados del trabajo que realiza cada docente.
19. Identificar y resaltar en sus docentes los rasgos de personalidad que favorezcan la efectividad de su trabajo como la disposición, la responsabilidad, puntualidad, el apego a las normas institucionales, las buenas relaciones con sus alumnos entre otras.

*Políticas Institucionales:* Las Políticas Institucionales constituyen un aspecto importante para el buen funcionamiento de la institución educativa, dado que son ellas las que determinan el actuar, las normativas y reglamentos por las que se rige la escuela. Las políticas educativas se relacionan con el conjunto de estrategias que el director

docente diseña para alcanzar sus objetivos, que siempre tendrán como propósito crear las mejores condiciones para lograr la calidad educativa.

A continuación, se presentan los lineamientos que debe seguir por un director docente para mantener crear y mantener las políticas institucionales.

1. Comprender que el funcionamiento de la institución educativa requiere el cumplimiento de normas y reglamentos.

2. Procurar el cumplimiento de los parámetros establecidos en los reglamentos y normativas institucionales.

3. Elaborar las normas de la institución siguiendo los fundamentos legales que proporciona el estado y hacerlas conocer.

4. Elaborar las normas y lineamientos institucionales conjuntamente con el personal docente y los integrantes de la comunidad.

5. Regirse por los lineamientos curriculares y estándares definidos por el Ministerio de Educación Nacional.

6. Conocer y comprender el espíritu de la misión y visión institucionales y establecer las relaciones con la misión y visión personal y profesional.

7. Revisar periódicamente las normas para detectar si alguna no se está cumpliendo o debe ser sustituida o mejorada.

8. Colocar en lugares visibles las normativas que considere pertinentes de acuerdo con la audiencia a la que van dirigidas.

### **Socialización de los hallazgos**

Uno de los criterios de rigor y calidad de la investigación cualitativa es la confirmabilidad, la cual resulta del acercamiento con los informantes para obtener el reconocimiento de ellos en lo que expresaron durante las entrevistas en el proceso investigativo. En tal sentido, una vez interpretados los hallazgos en referencia con el liderazgo de los directivos docentes, se procedió, a presentar su develación a los sujetos de estudio en la búsqueda de la confirmabilidad en lo descubierto.

Para llevar a cabo dicho proceso, se presentan las etapas que se siguieron

✓ *Convocatoria a la socialización.* Se realizó el diseño de una presentación contentiva con los hallazgos de la investigación. Luego se procedió a determinar la fecha y el lugar para la convocatoria, destacando que se seleccionó un lugar geográficamente cerca de ambos grupos entrevistados. Posteriormente se diseñó la invitación y se procedió a pasarla de manera presencial y también por correo electrónico. (Anexo E).

✓ *Organización de la logística.* La presentación se pauto para el día 28 de marzo a las 12 y 30 pm tal y como lo señala la invitación. Un día antes, el autor le la investigación procedió a organizar el espacio, sillas, lápices, material de apoyo, video beam para dicho encuentro.

✓ *Presentación de hallazgos y construcción teórica.* El día del encuentro se recibió a los invitados ofreciéndoles un café mientras otros llegaban. Se destaca que de los 10 invitados asistieron 8. Después de la bienvenida se comenzó con la presentación exponiendo los hallazgos, a lo que la audiencia se mantuvo atenta.

✓ *Confirmabilidad y verificabilidad.* Para lograr este aporte, se abrió el derecho de palabra donde alguno de los presentes emitió su opinión. Posteriormente se les paso un instrumento Anexo F. Luego se agradeció y despidió a los presentes.

Para la actividad asistieron 8 de los 10 invitados. Fueron puntuales y se mostraron interesados y atentos a la presentación. Al final, se les dio el derecho de palabra para que formularan las dudas, inquietudes o aportes, lo cual hicieron en su mayor parte docentes. Al finalizar la presentación aplaudieron como muestra de aprobación de lo presentado para posteriormente pasar a un pequeño refrigerio que les tenía preparado.

Luego se les invitó a llenar el instrumento de evaluación (Anexo F). Como muestra de ese intercambio se presenta en el siguiente gráfico.



**Gráfico 6. Socialización de los hallazgos**

### Análisis de la Socialización

A continuación, se presentan las respuestas de cada participante al instrumento entregado.

#### Cuadro 5.

#### Análisis de la Socialización

		Preguntas		
<b>Informante</b>		a) ¿Qué impresiones tienen acerca de los lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental?	b) ¿Qué recomendaciones tiene para mejorar los lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental?	a) ¿Indique cuáles serían las fortalezas y las debilidades de los lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental?
	<b>Director 1</b>	Sabemos que existe una cantidad de referentes teóricos sobre las competencias y la labor	Apoyo al desarrollo profesional, de cada uno de los actores que contribuyen al	Dentro de las fortalezas del liderazgo del directivo docente, considero que atender

**Cuadro 5 (cont...)**

		<b>Respuestas</b>	
	del directivo docente, pero es fundamental que ejerza un liderazgo positivo enfocado hacia la generación de oportunidades que permitan el desarrollo personal y social de estudiantes, padres de familia coadyuvado con el liderazgo del docente.	mejoramiento de la comunidad.	<p>cada situación de forma coherente, mantener el contacto con cada estamento le permite tener el conocimiento de estas situaciones.</p> <p>Hacer monitoreo con su equipo de trabajo en cuanto a la ejecución del currículo y el apoyo al desarrollo e implementación de prácticas innovadoras y de formación continua.</p> <p>También fortalecer el apoyo socio emocional de su comunidad encaminado hacia la generación de oportunidades, debilidades, falta de liderazgo que se traduce en inoperancia en todos los sentidos.</p>
Director 2	<p>Muy buena impresión, toda vez que concuerdan con la labor practica que realiza un directivo docente-rector. La dirección de un establecimiento educativo, desde el punto de vista de la praxis funcional esta amplia, incluye el componente de análisis del rendimiento académico, muy promocionado por el MEN y el ICFES, y recientemente, muy valorado al interior de un gran número de instituciones educativas oficiales por la proyección y beneficios que generan los buenos resultados.</p>	<p>Como recomendación, pienso que, a la competencia comportamental, se pudo ampliar un poco más a la iniciativa, la cual es un rasgo inherente a la labor de liderazgo del directivo, con más asidero en lo comportamental, pero no distante en lo funcional.</p>	<p>Como fortaleza observo que los lineamientos sobre las competencias funcionales están muy orientados a la labor propia del directivo docente, partiendo de conocer la labor del directivo, la institución que orienta, las políticas que rigen el sector y encausarlas a través de las evaluaciones y del análisis del rendimiento académico a obtener una educación de calidad.</p> <p>Los lineamientos, plantean una interacción permanente con el entorno y la comunidad, si bien es cierto que este debería ser una fortaleza si se lleva bien orientada esa labor, la triste realidad</p>

**Cuadro 5 (cont...)**

		Respuestas	
			es que las comunidades son apáticas e indiferentes a lo que sucede al interior de los establecimientos educativos, la escuela en muchos casos, termina siendo la guardería de los niños. Esta termina siendo una de las principales debilidades, llevar a la realidad lo planteado en la gestión comunitaria.
Docente 1	De manera general abarcan casi todos los procesos que atañen el direccionamiento efectivo de las instituciones educativas, sin embargo, sugiero explicar más acerca del liderazgo pedagógico.	Recomiendo que, para una gestión efectiva, es necesario aplicar las etapas de la administración al direccionamiento pedagógico; Planificar, organizar, dirigir y controlar.	En las comportamentales, además de reconocer las habilidades de los miembros, es importante que los directivos se apoyen en el personal cualificado, deleguen funciones, para facilitar más los procesos y que todo fluya, por el bien de la institución educativa. 1. Se requiere identificar los tipos de comunicación. 2. Utilizar la comunicación oral y escrita. 3. Utilizar la tecnología. 4. Reconocer la importancia de atender al personal de manera amable y oportuna.
Docente 2	Los hallazgos de esta investigación permitieron la generación de los lineamientos que se ajustan a las necesidades e intereses de la comunidad educativa. Los lineamientos teóricos producto de esta investigación posibilitan una transformación del contexto institucional,	1. Apertura espacios que permitan una mayor divulgación del trabajo investigativo a los miembros de la comunidad educativa. 2. Promover el cambio de las concepciones de los directivos docentes, de tal manera que se puedan enmarcar con estos lineamientos y se conviertan en insumos que	Fortalezas: 1. La Producción de lineamientos bien fundamentados que posibilitan garantizar el buen funcionamiento y una buena gestión por parte del directivo docente en su rol de líder. 2. La pertinencia de los lineamientos establecidos para las

**Cuadro 5 (cont...)**

		<b>Respuestas</b>	
	teniendo presente el propósito del directivo docente en su rol de líder competente dentro de su praxis.	posibiliten un liderazgo eficaz.	competencias comportamentales y funcionales que conllevan a mejorar los canales de comunicación entre las instituciones y las comunidades. Debilidad: Escasa vinculación de los distintos actores de la comunidad educativa al momento de develar y analizar los hallazgos del trabajo investigativo.
Docente 3	Una de las principales impresiones, desde estas perspectivas, es que las instituciones educativas deben estar lideradas por un rector [con el apoyo de sus coordinadores] con un alto nivel de liderazgo y un conjunto de habilidades y competencias tanto a nivel personal como profesional que le permitan desempeñar todos los retos que la institución educativa enfrenta para la consecución de los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo institucional, para ello, se hace necesario fortalecer las prácticas directivas, pedagógicas y socioemocionales para continuar garantizando el derecho a la educación y las trayectorias educativas con calidad.	Hacer ajustes a los procesos institucionales, para responder a las secuelas educativas ocasionadas por la pandemia COVID 19, en los niños y niñas, haciendo adaptaciones desde todos los actores del sector educativo, pero especialmente de los directivos docentes, generando innovaciones y oportunidades de mejoras, en el sentido que permitan una mejor y mayor comunicación, oportuno trabajo en equipo y una eficaz evaluación que permita identificar los avances y las dificultades.	Debilidades: 1. Poca participación y gestión comunitaria. 2. Poca comunicación institucional. 3. Falta de monitoreo y evaluación permanente. 4. Falta de un componente de formación institucional. Fortalezas: 1. Autonomía en el liderazgo del directivo docente. 2. Gestión para lograr el retorno a la escuela. 3. Uso de las prueba externas e internas para promover el mejoramiento educativo. 4. Promover el buen uso de las normas institucionales.
Docente 4	Desde la perspectiva funcional y comportamental los lineamientos son muy relevantes puesto que son fundamentales para que	Que los directivos docentes y docentes realicen mesas de trabajo donde puedan concertar de qué manera se pueden	Las fortalezas es que, llevadas a la práctica lograrían crear un buen clima de trabajo donde todos trabajarían con entusiasmo, motivación

**Cuadro 5 (cont...)**

		<b>Respuestas</b>	
	el directivo docente realice su labor de manera significativa y para que quienes están a su cargo también lo hagan de la misma manera, especialmente promoviendo el trabajo en equipo, tener una comunicación asertiva y fortaleciendo las prácticas evaluativas.	fortalecer esas competencias.	y sentido de pertenecía hacia la institución y su práctica docente. Y con respecto a las debilidades diría que, aunque todo lo que encierra la puesta en práctica de las competencias es lo ideal, desafortunadamente hay cosas que, aunque un directivo quisiera hacer, el contexto, las circunstancias, políticas educativas, etc., no le permiten cumplirlas a cabalidad
Padre 1	Todavía hay muchos vacíos, ya que de la teoría a la práctica hay un vacío enorme, no se ven reflejados los resultados esperados o deseados.	Tener más empatía, observar más las necesidades tanto de los docentes y alumnos de la institución de manera integral, ya que, casi nunca se da.	Si de verdad se llegase a tener una comunicación entre todos, los resultados se reflejarían y seríamos personas íntegras y competentes en lo que hagan y lo que dicen, Por ejemplo, una mejor Universidad, para que el ser humano sea un buen elemento para la sociedad, pero esto se consigue en poniendo en práctica la teoría, ya que se puede olvidar, pero en la práctica no.
Padre 2	Mi impresión es que, si se llega a realizar, tal cual, como están descritos los lineamientos, la institución educativa, puede ser una de las mejores del municipio.	Como recomendación, que la institución educativa, tenga en cuenta o se compenetre más con la comunidad, al momento de tomar decisiones en pro de la comunidad estudiantil.	Debilidades: Falta de comunicación entre el directivo docente y la comunidad. Tener en cuenta otras causas, además de la situación socioeconómica de la deserción escolar. Fortalezas: Las distintas evaluaciones que realiza el directivo docente y la comunidad estudiantil, pero que deben ser más a fondo, para que los resultados puedan ser los deseados

Como se puede observar en el cuadro 5, de acuerdo a los aportes realizados por los informantes, es importante resaltar que en la pregunta uno, qué impresiones tienen acerca de los lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental, evidencian tener buena impresión, toda vez que concuerdan con la labor práctica que realiza un directivo docente-rector. Además, consideran que los lineamientos presentados pueden ser aplicables a las instituciones ya que contienen elementos que pueden contribuir a la mejora del desempeño y atañen el direccionamiento efectivo de las instituciones educativas. Destacan la importancia de que se toma en consideración el rendimiento académico. En general, los lineamientos se ajustan a las necesidades e intereses de la comunidad educativa.

En cuanto a la pregunta 2 relacionada a qué recomendaciones tiene para mejorar los lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. De lo develado en las respuestas presentadas en el cuadro anterior, se pueden sintetizar las siguientes recomendaciones en torno a los lineamientos. Apoyo al desarrollo profesional, de cada uno de los actores. Aplicar las etapas de la administración al direccionamiento pedagógico; Planificar, organizar, dirigir y controlar. Apertura espacios que permitan una mayor divulgación del trabajo investigativo a los miembros de la comunidad educativa. Hacer ajustes a los procesos institucionales, para responder a las secuelas educativas ocasionadas por la pandemia. Que los directivos docentes y docentes realicen mesas de trabajo donde puedan concertar de qué manera se pueden fortalecer esas competencias presentadas. Que la institución educativa, tenga en cuenta o se compenetre más con la comunidad, al momento de tomar decisiones.

En cuanto a la pregunta 3 relacionada con las fortalezas y debilidades encontradas se destaca de acuerdo a los planteamientos hechos por los sujetos de estudio lo siguiente:

Fortalezas:

Los lineamientos están muy orientados a la labor propia del directivo docente, partiendo de conocer la labor del directivo, la institución que orienta, las políticas que

rigen el sector y encausarlas a través de las evaluaciones y del análisis del rendimiento académico a obtener una educación de calidad. Orienta a los directivos a que se apoyen en el personal cualificado, deleguen funciones, para facilitar más los procesos y que todo fluya, por el bien de la institución educativa. Platean una interacción permanente con el entorno y la comunidad. reconocen las habilidades de los miembros.

Posibilitan garantizar el buen funcionamiento y una buena gestión por parte del directivo docente en su rol de líder.

Las fortalezas es que, llevadas a la práctica lograrían crear un buen clima de trabajo donde todos trabajarían con entusiasmo, motivación y sentido de pertenecía hacia la institución y su práctica docente.

Todo lo que encierra la puesta en práctica de las competencias es lo ideal.

Si de verdad se llegase a tener una comunicación entre todos, los resultados se reflejarían y seríamos personas íntegras y competentes en lo que hagan y lo que dicen, Debilidades:

Las comunidades son apáticas e indiferentes a lo que sucede al interior de los establecimientos educativos, la escuela en muchos casos, termina siendo la guardería de los niños. Esta termina siendo una de las principales debilidades, llevar a la realidad lo planteado en la gestión comunitaria.

Escasa vinculación de los distintos actores de la comunidad educativa al momento de develar y analizar los hallazgos del trabajo investigativo.

Desafortunadamente hay cosas que, aunque un directivo quisiera hacer, el contexto, las circunstancias, políticas educativas, etc., no le permiten cumplirlas a cabalidad.

Al ver las fortalezas y debilidades, se concluye que la implementación de los lineamientos va a traer beneficios para la comunidad educativa, niños, padres y docentes. Con relación a las debilidades, se considera que estas podrían convertirse en oportunidades si realmente se estudian y atienden. Sin duda, pretender una praxis impecable es imposible porque los seres humanos están dotados de defectos y en oportunidades estos ayudan al crecimiento. En este sentido, se pretende lograr con los lineamientos una gestión lo más cercana posible a la eficiencia.

## **MOMENTO VI**

### **REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES**

Este apartado denominado momento VI, se presentan las reflexiones finales dando respuesta a los objetivos de la investigación, los cuales fueron llevando al autor de este estudio por diferentes caminos de indagación que finalmente culminaron en generar los lineamientos que se entregan.

Con relación al objetivo uno dirigido a caracterizar las competencias funcionales y comportamentales que tienen los directivos docentes en su rol de líderes de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar tenemos:

Las competencias funcionales de los directivos docentes en su rol de líderes, se caracterizan por realizar actividades de tipo administrativas, las cuales consumen la mayor parte de su tiempo, cabe destacar, que estas actividades están dirigidas a la dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación de sus instituciones educativas, abordando las gestiones directiva, académica, administrativa y financiera de la comunidad. Con relación a las competencias comportamentales, se concluye que los directivos en su mayoría manejan adecuadamente las relaciones interpersonales y poseen habilidades para manejarse en equipo, lo que les proporciona herramientas para solventar situaciones imprevistas y con niveles de dificultad propias de las instituciones educativas.

En cuanto al objetivo interpretar la percepción de los docentes y padres de familia con relación a las competencias funcionales y comportamentales de los directivos docentes en su rol de líderes de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar se puede decir:

Al interpretar las percepciones de estos dos grupos de actores sociales, se

reflexiona con relación a que los padres tienen un sentir y los docentes otro con relación a las competencias funcionales y comportamentales de los directores docentes, las cuales en poco son coincidentes.

Los docentes destacan sus percepciones con relación a las competencias funcionales, mientras que los padres de familia resaltan las comportamentales. Es decir, a los docentes les afecta más los resultados de las acciones que tienen que ver con la gestión administrativa, académica y docente mientras que los padres de familia poco opinan de esta gestión, y enfatizan en las comportamentales.

Ambos grupos coinciden en señalar la importancia de invertir en recursos y planta física, así como su manutención. Valoran los resultados de las pruebas y su relación con los aprendizajes de los estudiantes, calificando de buena o mala la gestión del director docente dependiendo de estos resultados en los estudiantes.

Para los padres de familia, hay poca comunicación, no son tomados en cuenta para las decisiones y esto afecta en ocasiones a sus hijos, mientras que los docentes refieren que hay trabajo en equipo, y mayormente son tomados en cuenta para las decisiones que tengan que ver con el funcionamiento de la institución educativa.

El objetivo tres, develar los elementos emergentes de los hallazgos sobre las competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes en su rol de líderes desde la perspectiva funcional y comportamental.

Una vez culminada la indagación con relación a la realidad de las instituciones educativas de Magangué Bolívar, los elementos emergentes de los hallazgos apuntaron a la formulación de lineamientos basados en competencias funcionales y comportamentales que debe desarrollar el docente y que si bien es cierto, algunos directores docentes las tienen, también es cierto que este funcionario debe estar en constante preparación y actualización profesional y personal para enfrentar los retos que día a día se le presentan. Se destaca que, las competencias comportamentales en el director docente van a ser el punto de partida para la gestión relacionada con las competencias funcionales. El fortalecimiento constante de estas competencias, de la esencia del director docente como ser humano. El director docente debe tener un perfil que le permita dejar de considerar el hecho educativo únicamente como proceso de

enseñanza aprendizaje y labores administrativas y de puro papeleo para enfatizar en procedimientos que abarquen lo moral, afectivo y una gestión más participativa, reflexiva y crítica que enfatice en la comunicación y el trabajo en equipo. Esto sin duda va a ser el pilar de sus funciones como líder y lo va a constituir en modelo para los docentes.

### **Recomendaciones**

Los objetivos uno y dos de esta tesis están dirigidos a visualizar las competencias funcionales y comportamentales de los directivos docentes desde la percepción de los padres de familia, docentes y ellos mismos, en este sentido, y en concordancia con estos objetivos, el autor de esta tesis recomienda:

El líder docente debe visionar su gestión no solo desde lo administrativo, sino también desde lo pedagógico.

Debe promover evaluaciones institucionales cualitativas y cuantitativas que lleven al personal a autoevaluarse

El líder debe tener apertura para ajustar y asumir los retos y cambios necesarios en cada proceso desde las gestiones directiva, académica, administrativa y financiera de la comunidad.

Tomar en consideración además de los resultados de las pruebas externas, cualquier otro indicador del trabajo de los docentes, estudiantes y padres con miras a siempre superar los índices obtenidos.

El estado debe poner su máximo esfuerzo en incrementar los recursos financieros que se aportan dado que, esto sin duda es una limitante para la gestión del director docente. A través del estado, se debe garantizar la dotación de recursos, espacios y tecnologías adecuados para que se puedan desarrollar clases en la seguridad y comodidad que requieren los estudiantes.

Los directores docentes deben insertarse en los programas sociales para beneficio de sus estudiantes.

La actualización y formación constante del director docente llevará de la mano a los docentes en cada paso que den.

El Plan Nacional Decenal de Educación 2016, significa la ruta que cada director docente debe seguir para lograr una educación de calidad, por lo que se recomienda su manejo constante.

El director docente debe poner todo su esfuerzo por trabajar en la calidad de los maestros, y esto lo logra, actualizándolos y motivándolos permanentemente.

Mantener en todo momento las buenas relaciones interpersonales, la comunicación y el trabajo en equipo con todos los integrantes de la comunidad educativa.

En correspondencia con el propósito tres, Develar los elementos emergentes de los hallazgos sobre las competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes en su rol de líderes desde la perspectiva funcional y comportamental.

Con relación a las competencias funcionales, se recomienda a los directores docentes mantenerse al día con cada una de las gestiones que le corresponde realizar, y comprender la importancia de todas distribuyendo equitativamente sus funciones sin dedicar mayor tiempo a alguna de ellas.

La burocracia no debe predominar en la gestión de un director docente, este debe salir de las oficinas e involucrarse con el personal, padres de familia y estudiantes para el logro de una eficiente gestión.

Con relación a las competencias comportamentales, se recomienda, la prevalencia de los aspectos personales y sociales del director docente ya que con ellos sin duda logrará mejores resultados en las actividades funcionales.

En atención a los hallazgos, se recomienda que los directivos docentes enfoquen sus competencias en igual proporción y no otorgarle mayor atención a las funcionales como lo sugiere el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente. Esto debido a que, sin duda una competencia complementa la otra y ambas son determinantes en la gestión del líder docente. Para desenvolverse efectivamente, el líder docente debe hacer uso en parte y parte de su comportamiento, habilidades sociales y comunicacionales así como de las funciones gerenciales que le corresponde desarrollar como para llevar adelante las instituciones educativas.

Finalmente, se recomienda poner en práctica los lineamientos que se entregan producto de los hallazgos de este estudio, los cuales están orientados a favorecer la praxis del liderazgo del director docente para mejorar la calidad educativa.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Gestión por Competencias. El diccionario*. Ediciones Granica. Buenos Aires- México- Santiago- Montevideo.
- Antunez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Revista educar*, (24), 89-110. [Revista en línea]. Disponible: [http://de.vab.es/puf/educar\(0211819xn24p89\).pdf](http://de.vab.es/puf/educar(0211819xn24p89).pdf). [Consulta: 2021, noviembre 11]
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* 6° edición Caracas.
- Barrera, Marcos (1999). *El Intelectual y los Modelos Epistémicos*. Fundación SYPAL Servicios y Proyecciones para América Latina. Caracas, Venezuela.
- Bascón, M., Saavedra, J., y Arias, S. (2013). Conflictos y violencia de género en la adolescencia. Análisis de estrategias discursivas y recursos para la coeducación. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 17(1), 289-307.
- Bohórquez, O. (2019). *Características del liderazgo pedagógico del directivo docente de la I.E. de Jesús del Municipio de Concordia*. Tesis Universidad de Medellín. [Documento en línea]. Disponible: <http://hdl.handle.net/11407/6405> [Consulta 2021, noviembre 7].
- Braslavsky, C. (1999). Bases, orientaciones y criterios para el diseño de Programas de posgrado de formación de profesores. Reunión de Consulta Técnica para el análisis
- Briceño, E. (Coord.). (2002). *Código de Bioética y Bioseguridad* [Documento en línea]. Ministerio de Ciencia y Tecnología, Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología. Disponible: <https://antoniorondonlugo.com/wp-content/uploads/2007/06/bioetica.pdf>. [Consulta: 2021, febrero 8]
- Briones, G. (1990). *Análisis e interpretación de datos cualitativos*. Santiago de Chile. Programa Universidad.
- Buitrago, J. O. S., Martínez, J. C. R., & Romero, L. E. T. (2018). Competencias de los directivos docentes para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes. *Clío América*, 12(24), 157-171.
- Bustamante, Álvaro. (2011). Educación, compromiso social y formación docente. *Revista Iberoamericana De Educación*, 37(4), 1-8. [Revista en línea]. Disponible: <https://doi.org/10.35362/rie3742694> [Consulta 2021, diciembre 3].
- Caballero, L., Franco, C. y Rodríguez, P. (2018), Catálogo de Competencias Laborales del Sector Público Colombiano. Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales del Sector Público Colombiano. Proyecto Desarrollo de Sistemas de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional.

- Cañedo, R. (2007). Motivación, pertenencia, responsabilidad. En busca de una cultura de excelencia. [Documento en línea] Disponible: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci011007.html](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci011007.html). [Consulta: 2022, octubre 3]
- Carmona, M. (2004). Transdisciplinariedad: Una propuesta para la Educación Superior en Venezuela. *Rev. Ped* [online]. vol.25, n.73, pp.59-70. ISSN 0798-9792. [Consulta: 2023, abril 14]
- Castillo, A. (2005) Sentido de pertenencia. *Revista Una vida Feliz*. [Revista en línea] Disponible: <http://unavidafeliz.com> [Consulta: 2021, noviembre 1]
- Castro, S. Flores, F., Cornejo, C. y Castro, M. (2019). Competencias de Liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación. Universidad de Costa Rica*. 43(2).1-18.
- Chiquito, L. (2017). El liderazgo pedagógico en directoras de educación preescolar de la región oriente de la ciudad de Puebla. Universidad Iberoamericana Puebla. México [Repositorio en línea] Disponible: <https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/4219/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed> [Consulta: 2021, septiembre 14]
- Constitución Política de Colombia. (4 de julio de 1991). Edición Actualizada 2017. Santafé de Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Arca Editores.
- Cumberbatch, G. (2000). *Calidad de vida estudiantil, motivación al estudio y rendimiento académico, en estudiantes de la especialidad de inglés de la UPEL Maracay*. Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”, Venezuela.
- De los Ríos, D. Herrera, J. M. y Letelier (2000). *Paradigmas y competencias profesionales*. En CINDA. Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicaciones para la docencia universitaria. Santiago de Chile. Ediciones Alfa.
- Decreto 1278 de 2002. Estatuto de Profesionalización Docente.
- Denyer, M., Furnemont, J., Poulain, R. Vanloubbeek, G. (2007). *Las competencias en la educación. Un balance*. México. FCE.
- Díaz, F. (1998). *Metodología de Diseño Curricular para educación Superior*. Primera edición, sexta reimpresión. Editorial Trillas. México
- Faria, A., Reis, P. y Peralta, H. (2016). La formación de profesores: ¿formación continua o formación postgraduada? Perspectivas de profesores y de líderes de las escuelas. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, [Revista en línea] 19(2), 289-296 DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.19.2.25489>
- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.

- Fontainés, T. y Camacho, H. (2005). Dimensiones que definen un aula generadora de conocimiento. *En Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, [Revista en línea] Maracaibo (Zulia). 9 (1), p.163-177. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/309/30990111.pdf>. [Consulta: 2021, Junio, 8]
- Forero, E. (2022). Asesoría Académica. Entrenamiento Básico para Profesores. Maracaibo. Venezuela. Vice-Rectorado de Universidad del Zulia.
- Fullan, M. (2002). El líder del cambio, Liderazgo educativo. *Revista Educ.* [Revista en línea] 59 (8), 16-20.
- Galdames, M. (2021). *Prácticas directivas de liderazgo distribuido: creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para la mejora escolar. Un estudio de caso en el municipio de Colina, Chile*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona. Facultad de Educación. Disponible: <http://hdl.handle.net/10803/671984> [Consulta 2022, mayo 25].
- García, A., y Almeida, A. (2019). Rendimiento académico en estudiantes de Psicología. Universidad de la Habana versión online. Disponible: UH, N, 288, 128-146. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0253-92762019000200128&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762019000200128&lng=es&nrm=iso)[Consulta 2023, abril 5].
- García, L. (2008). *Rendimiento Académico y Abandono en la Educación Superior a Distancia*. Segunda Edición. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España.
- Garcia, M. (2021). *Competencias directivas en instituciones de educación superior*. Universidad del Valle. Cali.
- Glaser, B. y Strauss, A (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago. Aldine.
- Gómez, A. (2006). *La participación de los padres en los centros educativos. Ministerio de Educación y Ciencia: Secretaria General de Educación*. Barcelona, España.
- González, E. (1993). *Influencia de la Acción Gerencial del Director de Educación Básica en la Participación Docente*. Trabajo de Maestría. Universidad Experimental "Libertador". Maracay.
- González, F. (2005). Uso del enfoque Penta dimensional en el análisis interno de productos escritos de investigación. *Revista Educação em Questão*, [Revista en línea] 4 Disponible: <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/8339/5995> [Consulta: 2022, febrero 1].
- González, F. (2008). Apuntes para una crítica pentadimensional de la investigación socioeducativa. *Revista Educação em Questão*, [Revista en línea]14 Disponible: [http://www.revistaeduquestao.educ.ufrn.br/pdfs/EQ\\_32\\_web.pdf](http://www.revistaeduquestao.educ.ufrn.br/pdfs/EQ_32_web.pdf) [Consulta: 2021, septiembre 1]

- González, V. (2000). *La profesionalidad del docente universitario desde una perspectiva humanista de la educación*. [Documento en Línea]. Ponencia presentada en el I Congreso Iberoamericano de Formación de Profesores. Río Grande del Sur. Brasil. 17 al 19 abril 2000. Disponible: [www.oei.es/valores2/monografias03/vivencial01.htm](http://www.oei.es/valores2/monografias03/vivencial01.htm). [Consulta: 2021, octubre 19]
- Guba, y L. (1990). *The Alternative Paradigm Dialog*. En *The paradigm dialog*. California: Sage Publications.
- Guédez, V. (2003) *Aprender a emprender*. Editorial Planeta Venezolana.
- Guevara - Araiza, Albertico, & Valles - Ornelas, María Manuela & Martínez - Chairez, Guadalupe Iván (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai*, 12(6),123-134. [Consulta: 2022 octubre 5]. ISSN: 1665-0441. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194007>
- Hernández, G. (1997). *Módulo Fundamentos del Desarrollo de la Tecnología Educativa (Bases Psicopedagógicas)*. México: ILCE- OEA.
- Hurtado, I. y Toro. (1999). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Tercera edición. Valencia, Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.
- Kaplun, M. (1996). *El comunicador popular. Modelos de educación y comunicación*. Argentina. Ediciones Lumen-Humanitas.
- Kimble, G. (1969). *Condicionamiento y aprendizaje*. Editorial Trillas. México.
- Kuhn, T. (1975) *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. México: Fondo De Cultura Económica. (Traducción del Original, 1962 Chicago: TheUniversityPress).
- Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2015). Registro oficial No 572. República del Ecuador.
- Ladrière, J. (1978). *El reto de la racionalidad. La ciencia y la tecnología frente a las culturas*, 1° ed., trad. de José María González Holguera, Salamanca: UNESCO/Sígueme.
- Laies, G. (2011) 2° Seminario Internacional de Educación Integral, La función directiva, E. A. L., & De Acompañamiento, P. R. O. G. R. A. M. A. Resultados del estudio a dos años del término del programa I. De Educación, 13-44.
- Lamas, H. (2015). Sobre el rendimiento escolar. *Propósitos y Representaciones*, 3(1), 313–386. <https://doi.org/10.20511/pyr2015.v3n1.74>
- Lasnier, F. (2000). *Reússir la formation para compétences*. Guérin, Montreal.
- Leithwood, D. (2008). Claves de un Liderazgo Exitoso. *School Leadership & Management*, 1-18.

- Ley 115 de 1994, Ley General de Educación Colombiana. [documento en línea] Disponible: [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articulos-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articulos-85906_archivo_pdf.pdf) [Consulta: 2022, septiembre 14]
- Madrigal, A. (2008). *Orientación Educativa fundamentos teóricos, modelos institucionales y nuevas perspectiva*. España: Ed. secretaria general de Educación.
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México. Editorial Trillas.
- Maslow, A. (1991) *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. S.A. Madrid. España.
- Maturana, M. (1997). *Emociones y Lenguaje en educación y política*. Santiago de Chile. Chile. Editorial Dolmen.
- Mayo, A. y Lank, E. (2003). *Las organizaciones que aprenden*. (The Power of Learning) Una guía para ganar ventajas competitivas. Ediciones Gestión S.A.-España. Barcelona
- Mc Clelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Ediciones Narcea. Madrid. España.
- Mena, I. y Vadez, A. (2008). *Clima social escolar*. Santiago, Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Miles, M. y Huberman, A (1984). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2006). Estándares Básicos de Competencias en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias y Ciudadanas. [documento en línea] Disponible: [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articulos-340021\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articulos-340021_recurso_1.pdf) [Consulta: 2022, octubre 4]
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2015). Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los Cargos de Directivos Docentes y Docentes del Sistema Especial de Carrera Docente, Decreto 1075.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Evaluaciones Censales (2010). [documento en línea] Disponible: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-179264.html> [Consulta: 2022, septiembre 1]
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Evaluaciones de aula. (2010). [documento en línea] Disponible: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-179264.html> [Consulta: 2022, septiembre 1]
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Manual de Evaluación del Desempeño. (2003).
- Miñaga, C. (1999). *En un vaivén sin hamaca. La cotidianidad del Directivo Docente*. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Programa RED. 2000.

- Mooney, J. (2016). *Concepto de Administración*. Bogotá: E-Cultura Group. Disponible: <https://elpensante.com/jd-mooney-concepto-de-administracion/>
- Mora, C. (2008). *Gerencia y Sentido de Pertenencia*. Leetu.com [Revista en línea] Disponible: <http://www.leetu.com/2008/03/23/gerencia-y-sentido-de-pertenencia/> [Consulta: 2022, octubre 3]
- Mora, J. (2004). *Diccionario de filosofía*. Barcelona: Ariel, S.A.
- Natriello, G. (1997) *Consecuencias deseadas e imprevistas: propósitos y efectos de la evaluación del profesorado*. Manual para la evaluación del profesorado. Madrid: Editorial La Muralla, S. A.
- Navarro, S. (2021). El liderazgo en tiempos de pandemia: cambios y nuevas tendencias para el siglo XXI. [Documento en línea] Disponible. [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2021/DIEEEEO14\\_2021\\_BEAN\\_AV\\_LidPan.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2021/DIEEEEO14_2021_BEAN_AV_LidPan.pdf) y/o enlace [bie3](#) [Consulta: 2021, noviembre 14]
- Oyarzún, R. (2018). *El Liderazgo Directivo: Factores que Hacen la Diferencia entre Centros Escolares Exitosos y No Exitosos en las Comunas de Coelemu, Penco y Tomé Año 2014 al 2017 – Chile*. Tesis Doctoral. Universidad Privada de Tacna. [Documento en línea]. Disponible. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/848> [Consulta: 2021, septiembre 16]
- Pérez, A. (1998). *Autonomía profesional del docente y control democrático de la práctica educativa*. España, Málaga. Universidad de Málaga.
- Pérez, G. (2002). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. II Técnicas y análisis de datos.
- Perrenoud, P. (2001) *La formación del docente del siglo XXI*. Documento en línea. Revista de tecnología Educativa. 2001, XIV, nº 3, pp. 503-523. [Revista en línea]. Disponible: [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2001/2001\\_36.rtf](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_36.rtf)
- Plan Nacional Decenal de Educación 2016 - 2026. El camino hacia la calidad y la equidad. Ministerio de Educación de Colombia [Documento en línea] Disponible: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-56827.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-56827.html?_noredirect=1) [Consulta: 2021, septiembre 1]
- Ramírez, D. e Inche, J. (2004) Implicaciones de los Paradigmas de Investigación en la práctica Educativa. *Revista Digital Universitaria*. (5) Número 1.
- Rascovan, S. (2004) La Orientación Vocacional en el nuevo escenario Social. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*. (1) [Revista en línea]. Noviembre 2003-Febrero 2004. Buenos Aires. Disponible: <http://www.remo.ws/revista/n1/n1-rascovan.htm>. [Consulta: 2022, febrero 23]
- Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [Consulta: 2022, noviembre, 6].

- Robbins, S. (2009) *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicación* [Libro en línea]. Prentice-Hall Hispanoamericana. S.A. México. Disponible: [http://books.google.co.ve/books?id=yly3Ak0GLykC&dq=sentido+de+pertenencia.+Maslow&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.co.ve/books?id=yly3Ak0GLykC&dq=sentido+de+pertenencia.+Maslow&hl=es&source=gbs_navlinks_s) [Consulta: 2022, octubre 3]
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Algibe.
- Rodríguez, S. (2002). *Factores del rendimiento escolar*. Ediciones Oikos-Tau.
- Rodríguez-Martínez, J., Barajas, L., Betancur, L. y López, N. (2020). *Liderazgo en tiempos de pandemia* (Generación de contenido impreso n.º 22). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. [Documento en línea] Disponible. Doi: <https://doi.org/10.16925/gclc.15>. [Consulta: 2021, diciembre 12]
- Rogers, C. (1992). *El proceso de convertirse en persona. Mi técnica terapéutica*. (7ma. Edición.) España: Paidós.
- Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista venezolana de gerencia*, 21(76), 607-626.
- Rozenblum, S. (1998). *Mediación en la escuela*. Buenos Aires: Aique.
- Runge, A., y Muñoz, D. (2012). Pedagogía y Praxis (práctica) Educativa o Educación de nuevo: una diferencia necesaria. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia)*, vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, pp. 75-96 Universidad de Caldas Manizales, Colombia. Documento en línea. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/1341/134129257005.pdf> [Consulta: 2022, Marzo 29].
- Sánchez, B. (1985). *Entropía Curricular: Reto para la Educación del Siglo XXI*. Maracay: Universitaria.
- Sánchez, M. (2021). *Aproximación teórica de la neurociencia para potenciar las habilidades gerenciales del directivo docente en sus competencias comportamentales*. Tesis Doctoral no publicada. Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio.
- Savater, F. (1998). *El valor de educar*. Barcelona. Ediciones Ariel.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires. Segunda edición cuarta reimpresión. Ediciones Granica.
- Strauss, A y Corbin, J (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Bogotá. Colombia. (2a. ed.). CONTUS-Editorial Universidad de Antioquia.
- Suarez, M. (2007). *Marco contextual de la investigación* [Documento en línea] Disponible: <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/.../3CapituloIIIContextualizaciontfc.pdf> [Consulta 2021, agosto 01].

- Taylor, S. y Bogdan, R. (1990). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona: Paidós.
- Terry, G. (1986). *Principios de Administración*. México: Continental.
- Texeido y Chapell, D. (2002). Formación del profesorado orientada al desarrollo de competencias de gestión de aula en ESO. El afrontamiento de situaciones críticas. [Documento en línea]. Disponible en [www.noticierodigital.com](http://www.noticierodigital.com). *Revista electrónica interuniv.form.porfr* 5 (1). 2002. [Consulta: 2021, octubre 18].
- Tobón, S. (2006). *Las competencias en la educación superior. Políticas de calidad*. UNERMB. Junio de 2006.
- UNESCO, (2020). La Educación transforma vidas. Educación. [Documento en línea] Disponible. <https://www.onu.org.mx/> [Consulta: 2021, octubre 18].
- UNESCO. (2004). Participación de las familias en la educación infantil latinoamericana. Chile: Trineo S. A.
- Valbuena, A. (1983). *Algunas definiciones de curriculum organizadas cronológicamente*. Caracas. (mimeo).
- Vargas y Calderón (2005) Consideraciones para una Evaluación Docente de la Universidad de Costa Rica. *Actualidades Investigativas en Educación*, año/Vol.5, número especial. [Revista en línea]. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/IndArtRev.jsp?iCveEntRev=447&iCveNumRev=2069> [Consulta 2022, octubre 5]
- Varón, (2019), Liderazgo educativo del siglo XXI, definiciones y características. Seres y Saberes. Universidad Tolima. Nro. 6. [Documento en línea] Disponible <http://revistas.ut.edu.co/index.php/SyS/article/view/1807> [Consulta 2021, agosto 01].
- Vílchez, N. (1991). *Diseño y Evaluación del Currículo*. Maracaibo, Venezuela. Fondo Esther María Osses.
- Yugra, A. (2021). *Liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente de las IIEE secundarias del distrito de Vilcabamba de la provincia de La Convención del departamento de Cusco* [Tesis, Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/16943> [Consulta 2022, mayo 25].

## **ANEXOS**

**[ANEXO A]**

**[CONSENTIMIENTO INFORMADO]**

### Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

Usted ha sido invitado a participar en la investigación, **Corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental**. Esta investigación es realizada por **Dairo Rodríguez**.

El propósito de esta investigación es generar un corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Si acepta participar en esta investigación, le agradecería que conteste las preguntas que serán parte de esta conversación, que tomará aproximadamente una hora. Esta conversación tratará un poco sobre cómo ve usted el liderazgo del directivo docente de su institución.

Su identidad será protegida en la manera que utilizaré códigos en el manejo, análisis e interpretación de la información. La misma será manejada confidencialmente. Solamente el investigador que la dirige y su tutora que la orienta tendrán acceso a la misma o que puedan identificar directa o indirectamente al participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entiéndase que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con **Dairo Rodríguez**, Cel. **3015231306** Correo Electrónico: **chaybri49@gmail.com**.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Nombre del Participante Samuel Ariza Borrero

Firma del Participante Samuel Ariza B.

Fecha: 27-07-2022

### Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

Usted ha sido invitado a participar en la investigación, **Corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental**. Esta investigación es realizada por **Dairo Rodríguez**.

El propósito de esta investigación es generar un corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Si acepta participar en esta investigación, le agradecería que conteste las preguntas que serán parte de esta conversación, que tomará aproximadamente una hora. Esta conversación tratará un poco sobre cómo ve usted el liderazgo del directivo docente de su institución.

Su identidad será protegida en la manera que utilizaré códigos en el manejo, análisis e interpretación de la información. La misma será manejada confidencialmente. Solamente el investigador que la dirige y su tutora que la orienta tendrán acceso a la misma o que puedan identificar directa o indirectamente al participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entiéndase que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con **Dairo Rodríguez**, Cel. **3015231306** Correo Electrónico: **chaybri49@gmail.com**.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Nombre del Participante Jeddy Esthler Gonzalez V. Home  
Firma del Participante [Firma manuscrita]  
Fecha: Julio 18 / 2022

### Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

Usted ha sido invitado a participar en la investigación, **Corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental**. Esta investigación es realizada por **Dairo Rodríguez**.

El propósito de esta investigación es generar un corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Si acepta participar en esta investigación, le agradecería que conteste las preguntas que serán parte de esta conversación, que tomará aproximadamente una hora. Esta conversación tratará un poco sobre cómo ve usted el liderazgo del directivo docente de su institución.

Su identidad será protegida en la manera que utilizaré códigos en el manejo, análisis e interpretación de la información. La misma será manejada confidencialmente. Solamente el investigador que la dirige y su tutora que la orienta tendrán acceso a la misma o que puedan identificar directa o indirectamente al participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entiéndase que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con **Dairo Rodríguez**, Cel. **3015231306** Correo Electrónico: **chaybri49@gmail.com**.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Nombre del Participante

*José Fernando Arminio T*

Firma del Participante

*José Fernando Arminio T*

Fecha:

15-07-2022

### **Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación**

Usted ha sido invitado a participar en la investigación, **Corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental**. Esta investigación es realizada por **Dairo Rodríguez**.

El propósito de esta investigación es generar un corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Si acepta participar en esta investigación, le agradecería que conteste las preguntas que serán parte de esta conversación, que tomará aproximadamente una hora. Esta conversación tratará un poco sobre cómo ve usted el liderazgo del directivo docente de su institución.

Su identidad será protegida en la manera que utilizaré códigos en el manejo, análisis e interpretación de la información. La misma será manejada confidencialmente. Solamente el investigador que la dirige y su tutora que la orienta tendrán acceso a la misma o que puedan identificar directa o indirectamente al participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entiéndase que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con **Dairo Rodríguez**, Cel. **3015231306** Correo Electrónico: **chaybri49@gmail.com**.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Nombre del Participante Alvio Sosa V. Miranda

Firma del Participante Alvio Sosa V. Miranda

Fecha: Julio 15 2022

### Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

Usted ha sido invitado a participar en la investigación, **Corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental**. Esta investigación es realizada por **Dairo Rodríguez**.

El propósito de esta investigación es generar un corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Si acepta participar en esta investigación, le agradecería que conteste las preguntas que serán parte de esta conversación, que tomará aproximadamente una hora. Esta conversación tratará un poco sobre cómo ve usted el liderazgo del directivo docente de su institución.

Su identidad será protegida en la manera que utilizaré códigos en el manejo, análisis e interpretación de la información. La misma será manejada confidencialmente. Solamente el investigador que la dirige y su tutora que la orienta tendrán acceso a la misma o que puedan identificar directa o indirectamente al participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entiéndase que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con **Dairo Rodríguez**, Cel. **3015231306** Correo Electrónico: **chaybri49@gmail.com**.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Nombre del Participante Julio Alfonso Ángel of.  
Firma del Participante Julio Ángel Ángel  
Fecha: 14/07/22

### Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

Usted ha sido invitado a participar en la investigación, **Corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental**. Esta investigación es realizada por **Dairo Rodríguez**.

El propósito de esta investigación es generar un corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Si acepta participar en esta investigación, le agradecería que conteste las preguntas que serán parte de esta conversación, que tomará aproximadamente una hora. Esta conversación tratará un poco sobre cómo ve usted el liderazgo del directivo docente de su institución.

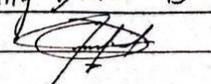
Su identidad será protegida en la manera que utilizaré códigos en el manejo, análisis e interpretación de la información. La misma será manejada confidencialmente. Solamente el investigador que la dirige y su tutora que la orienta tendrán acceso a la misma o que puedan identificar directa o indirectamente al participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entiéndase que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con **Dairo Rodríguez**, Cel. **3015231306** Correo Electrónico: **chaybri49@gmail.com**.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Nombre del Participante Jovanny Domínguez B

Firma del Participante 

Fecha: 14-Julio/2022

### Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

Usted ha sido invitado a participar en la investigación, **Corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental**. Esta investigación es realizada por **Dairo Rodríguez**.

El propósito de esta investigación es generar un corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Si acepta participar en esta investigación, le agradecería que conteste las preguntas que serán parte de esta conversación, que tomará aproximadamente una hora. Esta conversación tratará un poco sobre cómo ve usted el liderazgo del directivo docente de su institución.

Su identidad será protegida en la manera que utilizaré códigos en el manejo, análisis e interpretación de la información. La misma será manejada confidencialmente. Solamente el investigador que la dirige y su tutora que la orienta tendrán acceso a la misma o que puedan identificar directa o indirectamente al participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entiéndase que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con **Dairo Rodríguez**, Cel. 3015231306 Correo Electrónico: **chaybri49@gmail.com**.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Nombre del Participante

Abigail Coley Mejía

Firma del Participante

Abigail Coley

Fecha: 21-07-2022

### Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

Usted ha sido invitado a participar en la investigación, **Corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental**. Esta investigación es realizada por **Dairo Rodríguez**.

El propósito de esta investigación es generar un corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Si acepta participar en esta investigación, le agradecería que conteste las preguntas que serán parte de esta conversación, que tomará aproximadamente una hora. Esta conversación tratará un poco sobre cómo ve usted el liderazgo del directivo docente de su institución.

Su identidad será protegida en la manera que utilizaré códigos en el manejo, análisis e interpretación de la información. La misma será manejada confidencialmente. Solamente el investigador que la dirige y su tutora que la orienta tendrán acceso a la misma o que puedan identificar directa o indirectamente al participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entiéndase que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con **Dairo Rodríguez**, Cel. **3015231306** Correo Electrónico: **chaybri49@gmail.com**.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Nombre del Participante Jorge Ravelo G.

Firma del Participante 

Fecha: 14/07/22

### Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

Usted ha sido invitado a participar en la investigación, **Corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental**. Esta investigación es realizada por **Dairo Rodríguez**.

El propósito de esta investigación es generar un corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Si acepta participar en esta investigación, le agradecería que conteste las preguntas que serán parte de esta conversación, que tomará aproximadamente una hora. Esta conversación tratará un poco sobre cómo ve usted el liderazgo del directivo docente de su institución.

Su identidad será protegida en la manera que utilizaré códigos en el manejo, análisis e interpretación de la información. La misma será manejada confidencialmente. Solamente el investigador que la dirige y su tutora que la orienta tendrán acceso a la misma o que puedan identificar directa o indirectamente al participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entiéndase que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con **Dairo Rodríguez**, Cel. **3015231306** Correo Electrónico: **chaybri49@gmail.com**.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Nombre del Participante Luz Abuna Rodríguez Osorio

Firma del Participante [Firma manuscrita]

Fecha: 13-Julio-2022

### Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

Usted ha sido invitado a participar en la investigación, **Corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental**. Esta investigación es realizada por **Dairo Rodríguez**.

El propósito de esta investigación es generar un corpus teórico sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Si acepta participar en esta investigación, le agradecería que conteste las preguntas que serán parte de esta conversación, que tomará aproximadamente una hora. Esta conversación tratará un poco sobre cómo ve usted el liderazgo del directivo docente de su institución.

Su identidad será protegida en la manera que utilizaré códigos en el manejo, análisis e interpretación de la información. La misma será manejada confidencialmente. Solamente el investigador que la dirige y su tutora que la orienta tendrán acceso a la misma o que puedan identificar directa o indirectamente al participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entiéndase que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con **Dairo Rodríguez**, Cel. 3015231306 Correo Electrónico: **chaybri49@gmail.com**.

He leído el documento, entiendo las declaraciones contenidas en él y la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Nombre del Participante Daisy del Carmen Osorio Betán

Firma del Participante Daisy Osorio B

Fecha: Jul 0 - 13 - 2022

**[ANEXO B]**  
**[GUIÓN DE ENTREVISTAS]**

***Entrevista a los directivos docentes***

**Competencias funcionales**

*Gestión académica*

¿Cuáles gestiones lleva a cabo para lograr que los estudiantes aprendan y se desarrollen

¿De qué manera hace el seguimiento académico de los estudiantes de su institución?

¿Cómo verifica la calidad de la práctica pedagógica de los docentes?

*Gestión con la comunidad*

¿Cómo es su relación con la comunidad? ¿Es recíproca la relación? ¿Qué actividades de integración suelen hacerse?

**Competencias comportamentales**

*Comunicación y relaciones interpersonales*

¿Cómo es la comunicación con el personal docente, administrativo y de servicio a su cargo?

*Negociación y mediación*

¿Cómo ha manejado los conflictos que se le ha presentado, que técnicas ha utilizado que resultado ha obtenido?

¿Me podría comentar sobre su experiencia con algún conflicto que se le haya presentado con algún padre de familia?

¿Qué ideas me podría dar sobre la praxis del liderazgo exitoso en directivos docentes?

***Entrevista a los docentes***

**Competencias funcionales**

*Gestión académica*

¿Cuáles son las gestiones llevadas por el directivo para hacerle seguimiento académico a los estudiantes?

¿Cómo es el proceso de acompañamiento del directivo docente para verificar la calidad de los procesos pedagógicos

*Gestión con la comunidad*

¿Cómo es su relación con la comunidad?

¿Es recíproca la relación?

¿Qué actividades de integración suelen hacerse?

### **Competencias comportamentales**

#### *Comunicación y relaciones interpersonales*

¿Me podría comentar con relación a la toma de decisiones en la institución?

¿De qué manera le comunica el director docente los lineamientos a seguir?

#### *Negociación y mediación*

¿Qué técnicas o estrategias utiliza el directivo docente para resolver los conflictos?

¿Qué ideas me podría dar sobre la praxis del liderazgo exitoso en directivos docentes?

### **Entrevista a los padres de familia**

### **Competencias funcionales**

#### *Gestión académica*

¿Cuáles son las gestiones llevadas por el directivo para hacerle seguimiento académico a los estudiantes?

¿Cómo es el proceso de acompañamiento del directivo docente para verificar la calidad de los procesos pedagógicos?

#### *Gestión con la comunidad*

¿Cómo es su relación con la comunidad? ¿Es recíproca la relación? ¿Qué actividades de integración suelen hacerse?

### **Competencias comportamentales**

#### *Comunicación y relaciones interpersonales*

¿Hábleme de la comunicación del director con los representantes?

¿Qué me puede decir de cómo observa que es la comunicación del director con el personal docente, administrativo y de servicio?

¿Cómo representante, de qué manera le hacen participe en la toma de decisiones de eventos o problemas relacionados con la institución?

#### *Negociación y mediación*

¿Qué técnicas o estrategias utiliza el directivo docente para resolver los conflictos?

¿Qué ideas me podría dar sobre la praxis del liderazgo exitoso en directivos docentes?

[ANEXO C]  
[ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS]

*Padres de Familia*

PROTOCOLO 1 PREGUNTA1

¿Cuáles son las gestiones llevadas por el directivo para hacerle seguimiento académico a los estudiantes?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...solo sé que realizan la metodología de los exámenes y últimamente han implementado los simulacros. ... eso deja mucho que desear, puesto que el rendimiento académico de muchos estudiantes está en un nivel muy bajo.	Examen como estrategia de seguimiento Simulacro como estrategia Nivel de rendimiento académico
2	...en la parte pedagógica hay mucho que mejorar, ya que al parecer los métodos de enseñanza no están funcionando. ...los docentes son personas preparadas con maestrías, pero no se ve reflejada en el rendimiento académico de los estudiantes. ... no se emplean los recursos, que brinda el Estado, en lo que realmente hace falta. Como, por ejemplo, las adecuaciones en las aulas, para que los estudiantes estén cómodos y motivados al recibir sus clases.	Métodos de enseñanza eficaces Preparación del docente Rendimiento académico Administración de planta física y de los recursos financieros Recursos didácticos Adecuación de aulas Motivación
3	Llevar un control para poder hacer el seguimiento a cada estudiante. Revisar lo que hace el docente	Control y seguimiento. Supervisión al docente
4	...permanente supervisando el desempeño de los estudiantes. Apoyándose en su equipo de trabajo	Supervisión del desempeño académico de los estudiantes Trabajo en equipo.

## PROTOCOLO 2 PREGUNTA 2

¿Cómo es el proceso de acompañamiento del directivo docente para verificar la calidad de los procesos pedagógicos?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...falta más compromiso ¡No hay recursos! Desde entonces mi hijo perdió un poco la motivación.	Compromiso Recursos económicos y financieros Motivación académica
2	...falta más compromiso, se nota la negligencia, al dejar pasar por alto la irresponsabilidad de algunos docentes, que no tienen sentido de pertenencia con sus estudiantes	Falta de compromiso Sentido de pertenencia
3	...siempre me ha mantenido bien informada. Orienta y aconseja al personal docente y a los padres que así lo requieren.	Información permanente. Orientador y asesor.
4	...hacer seguimiento detallado de los planes de estudio y del proceso de aprendizaje.	Seguimiento de los procesos académicos y de aprendizaje.

## PROTOCOLO 3 PREGUNTA3

¿Cómo es su relación con la comunidad? ¿Es reciproca la relación? ¿Qué actividades de integración suelen hacerse?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...el directivo realiza su trabajo en un alto porcentaje, sin tener en cuenta la comunidad. ...nosotros no somos tenidos en cuenta para muchas decisiones, podemos afirmar que no es reciproca la relación entre directivos y comunidad ...en la Institución solo se limitan a realizar celebraciones en donde las personas demuestran es el interés personal, ya que muchas veces son celebraciones en donde se busca a un ganador.	Toma de decisiones unilaterales. Participación nula de la comunidad. Escasa comunicación Interés personal

2	...falta más comunicación e inclusión en ciertas actividades que favorecerían a nuestros hijos. ...los que participan en los nombramientos de comités o juntas de padres de familia, es solo de papel, porque en la práctica no sé nos tiene en cuenta, en la toma de decisiones importantes, en pro del mejoramiento de nuestros hijos.	Comunicación Inclusión  Omisión a lo padres en la toma de decisiones.
3	...poco participan voluntariamente se hacen las actividades que se hacen todos los años para las celebraciones y allí si participan por sus hijos y sus hijas.	Poca participación de los padres.  Celebraciones y convivencia.
4	...tiene en cuenta la opinión de la comunidad y junto a su conocimiento trata de tomar las decisiones más convenientes para todos.	Escucha activa.  Toma de decisiones

#### PROTOCOLO 4 PREGUNTA 4

¿Hábleme de la comunicación del director con los representantes?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	Como lo dije anteriormente es más negativa que positiva.	Escasa comunicación
2	...falta más comunicación y espacios con los representantes. NO nos brindan confianza y nos ignoran en muchas ocasiones.	Falta de comunicación Confianza Toma de decisiones unilaterales
3	Nos convoca si hay problemas con los hijos y las hijas, nos da orientaciones y nos dice que nos va a hacer seguimiento	Reuniones. Orienta Hace seguimiento
4	...es muy claro en lo que quiere dar a entender. Y está abierto a escuchar opiniones de todos.	Comunicación abierta. Escucha activa.

## PROTOCOLO 5 PREGUNTA 5

¿Qué me puede decir de cómo observa que es la comunicación del director con el personal docente, administrativo y de servicio?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...hay ciertas barreras comunicativas, entre los directivos y algunos docentes, inclusive esto se ve reflejado, entre los mismos docentes, ya que unos se mantienen al margen de otros. Se nota una gran diferencia entre los directivos, el plantel de secundaria y el de primaria.	Barreras comunicativas.  Diferencias de niveles laborales
2	...falta comunicación en algunas situaciones que se han presentado. Con los administrativos, hay mejor comunicación. Con el personal de servicio hay buena comunicación, se les trata bien y se les respeta.	Falta de comunicación.  Respeto al personal de servicio.
3	...está atenta, y a la vez comunicativa	Comunicación
4	...es bastante respetuoso con todos. le da a cada quien su lugar y respeta la opinión de cada uno de ellos.	Respeto Escucha activa

## PROTOCOLO 6 PREGUNTA 6

¿Cómo representante, de qué manera le hacen participe en la toma de decisiones de eventos o problemas relacionados con la institución?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	Las decisiones que toma el directivo son tomadas bajo el desconocimiento, muchas veces de la comunidad educativa, especialmente de los padres de familia, puesto que cuando van a informar cualquiera situación ya las decisiones están tomadas. ... a ellos nunca los convocan, para nada en absoluto.	Toma de decisiones unilaterales.  Omisión a padres de familia.  Toma de decisiones unilaterales.  No hay convocatorias.

2	Solo cuando los problemas son personales, cuando están involucrados nuestros hijos e hijas, de lo contrario desconocemos situaciones graves que suceden en la Institución. ... no porque oficialmente la Institución nos lo comunique, para nosotros estar pendientes de nuestros hijos.	Comunicación personal  Omisión de comunicación en eventos grupales o colectivos.  Información oficial por parte del directivo docente.
3	A través de la tecnología, por los grupos de los teléfonos, circulares, convocatorias.	Uso de la tecnología
4	Todas las decisiones importantes son socializadas por medio de reuniones en donde nosotros como representante tenemos voz y voto.	Reuniones  Participación de todos con voz y voto

#### PROTOCOLO 7 PREGUNTA 7

¿Qué técnicas o estrategias utiliza el directivo docente para resolver los conflictos?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	Por ejemplo, ha habido casos donde ameritan expulsar a algún alumno por la gravedad del caso, y se amparan en que no deben vulnerar el derecho a la educación de los jóvenes o las niñas y niños, dejando en vulnerabilidad a las víctimas a merced de las agresiones.	Lineamientos, normativas.
2	...falta de comunicación, casi nunca me entero...normas son muy permisivos ya que en ocasiones no dan resultados y los casos empeoran	Falta de comunicación.  Aplicación de normas de convivencia
3	Primero el diálogo sobre las partes afectada y la mediación. No grita, no se pone de mal humor ni regana. Siempre ha sido así.	Diálogo y mediación.  Relaciones interpersonales Cultura organizacional
4	...la comunicación y socialización	Comunicación

#### PROTOCOLO 8 PREGUNTA 8

¿Qué ideas me podría dar sobre la praxis del liderazgo exitoso en directivos docentes?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...que comprometa más a algunos docentes, que al parecer hay muchos que les interesa más su estabilidad económica que la vocación de enseñar. Que el directivo docente, se comprometa más con el objetivo de la educación. Debe motivar e incentivar más a los estudiantes,	Compromiso Vocación docente Compromiso Motivación al estudiante
2	Tener más comunicación con la comunidad y los padres. ...las necesidades de los estudiantes que tienen en sus hogares, tanto emocionales, socio económicas y de esta manera mejorar en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, ...Tiene que haber una integración entre la Institución, docentes, comunidad y familia.	Comunicación Necesidades de los estudiantes Mejorar el proceso de aprendizaje Integración
3	Tener una buena comunicación, conocer los procesos académicos y todas las normativas y lineamientos y hacerlos cumplir. Tener a veces autoridad y a veces ser suave.	Comunicación Procesos académicos Normativas institucionales Lineamientos Administración de la autoridad
4	...aquel que escuche y tenga en cuenta la opinión de todos aquellos que hacen parte del proceso. ...buscando siempre el bienestar de su comunidad.	Comunicación. Escucha activa. Bienestar de la comunidad.

## ENTREVISTA DOCENTES

### PROTOCOLO 1 PREGUNTA 1

¿Cuáles son las gestiones llevadas por el directivo para hacerle seguimiento académico a los estudiantes?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...a través de reuniones generales con los docentes. ...entrega un reporte acerca del rendimiento académico de cada uno de sus estudiantes a fin de	Reuniones con los docentes. Entrega de reportes. Sistematización de la información.

	<p>sistematizar la información dada y así tener un consolidado global por cada área y/o asignatura.</p> <p>...buscar alternativas para el mejoramiento de las dificultades presentadas por los estudiantes y al mismo tiempo dar un informe al padre de familia, acudiente o cuidador.</p>	<p>Alternativas de solución para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.</p> <p>Información a padres de familia.</p>
2	<p>...análisis prospectivo de las causas y consecuencias, de los buenos o malos resultados, además de generar espacios y procesos para el mejoramiento institucional.</p> <p>...el directivo hace uso de su liderazgo para gestionar la formación de docente, la investigación educativa, la integración de la familia a la escuela y el liderazgo pedagógico.</p>	<p>Análisis de las causas y consecuencias de los resultados académicos.</p> <p>Generar espacios y procesos.</p> <p>Mejoramiento institucional.</p> <p>Liderazgo.</p> <p>Formación docente.</p> <p>Integración familia escuela.</p> <p>Liderazgo pedagógico.</p>
3	<p>...es el trabajo mancomunado con los docentes a través de la plataforma institucional, herramienta de gran utilidad</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Uso de herramientas tecnológicas</p>
4	<p>...el verdadero seguimiento se debe hacer desde el mismo momento en que se inicia el proceso.</p> <p>...en la interacción que este tiene con su docente, su participación, su motivación, el cambio de actitud, su interés, el desempeño</p> <p>...mirar si las estrategias que estamos utilizando están repercutiendo para bien en los aprendizajes de nuestros estudiantes.</p> <p>...análisis de los resultados de las pruebas externas, para mirar las debilidades y fortalezas en los aprendizajes de los estudiantes</p>	<p>Supervisión</p> <p>Evaluación constante</p> <p>Participación</p> <p>Motivación</p> <p>Estrategias didácticas que aplica el docente.</p> <p>Análisis de resultados de pruebas externas.</p>

## PROTOCOLO 2 PREGUNTA 2

¿Cómo es el proceso de acompañamiento del directivo docente para verificar la calidad de los procesos pedagógicos?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	<p>...a través de la evaluación de desempeño docente, para verificar la calidad de estos procesos.</p> <p>...se tienen en cuenta los resultados de las pruebas externas.</p> <p>...Analizar e interpretar los resultados.</p> <p>...no hay un proceso de acompañamiento constante por parte de los directivos.</p> <p>...revisar planes de clase, estrategias de aprendizaje implementadas por el docente, recursos pedagógicos, entre otros.</p> <p>Atender las necesidades educativas de los estudiantes.</p> <p>Indagar sobre los factores de no promoción y deserción e implementar acciones de mejora.</p> <p>Hacer seguimiento al ausentismo, identificando causas y consecuencias, para determinar acciones correctivas.</p>	<p>Evaluación del desempeño.</p> <p>Calidad de los procesos.</p> <p>Resultados de pruebas externas.</p> <p>Análisis e interpretación de resultados.</p> <p>Proceso de acompañamiento.</p> <p>Revisión de documentos académicos.</p> <p>Necesidades educativas de los estudiantes.</p> <p>Análisis factores de promoción escolar.</p> <p>Análisis factores de deserción escolar.</p> <p>Análisis ausentismo escolar, causas.</p> <p>Acciones correctivas.</p>
2	<p>Análisis y socialización de los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, con la comunidad educativa.</p> <p>...mejorar los índices de calidad educativa en la institución.</p> <p>...mejoramiento pedagógico, identificando fortalezas y oportunidades en los resultados de la autoevaluación institucional.</p> <p>Coordinación de cambios curriculares con el consejo académico.</p>	<p>Análisis de resultados de pruebas externas.</p> <p>Socialización de resultados de pruebas externas.</p> <p>Calidad educativa.</p> <p>Auto evaluación institucional.</p> <p>Cambios curriculares.</p> <p>Evaluación periódica de procesos pedagógicos.</p>

	<p>Evaluar periódicamente el desarrollo de planes de estudio, métodos pedagógicos, criterios y metodologías de evaluación que los docentes desarrollan en el aula.</p> <p>Monitoreos, seguimiento de ajustes y retroalimentación a las prácticas de aula.</p>	Seguimiento a las prácticas de aula.
3	...revisión de los documentos institucionales y de carácter académico	Supervisión académica
4	<p>...hace falta un liderazgo pedagógico, muy poco se hace seguimiento a los planes y proyectos pedagógicos que se implementan en la institución, parece ser que los directivos están absorbidos por la gestión administrativa, que la parte pedagógica queda en un segundo plano.</p> <p>...se implementan muchos procesos pedagógicos, pero la falencia está en hacer seguimiento</p>	<p>Liderazgo pedagógico</p> <p>Seguimiento administrativo y académico</p> <p>Prioridad en gestiones administrativa y académica.</p> <p>Seguimiento a los procesos pedagógicos</p>

### PROTOCOLO 3 PREGUNTA3

¿Cómo es su relación con la comunidad? ¿Es reciproca la relación? ¿Qué actividades de integración suelen hacerse?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	<p>...existe poca interacción con los miembros de la comunidad, estos participan escasamente en algunas actividades.</p> <p>...poco acompañamiento que hace el padre de familia al proceso de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>...el docente y sus directivos en la comunidad constantemente son objetos de críticas, comentarios negativos y señalados como únicos responsables de las dificultades o</p>	<p>Poca participación de los miembros de la comunidad.</p> <p>Poca participación de los padres de familia en los procesos de sus hijos.</p> <p>Críticas por partes de la comunidad.</p> <p>Delegan responsabilidades.</p>

	deficiencias que se presentan a nivel institucional. ...actividades como bingos escolares, semana por la paz, semana cultural, actividades relacionadas con la conservación del medio ambiente, entre otra.	Actividades culturales y de celebración de efemérides. Participación y convivencia
2	...es reciproca, en la medida que se fomentan relaciones de colaboración y compromisos colectivos. ...institucionalizados actividades como la celebración del día de la familia, la semana cultural, capacitaciones para la prevención de riesgos, escuelas de padres, charlas educativas.	Compromiso colectivo.  Actividades de celebraciones y efemérides. Participación y convivencia
3	Mediante las escuelas de padres y reuniones se va teniendo mejores relaciones con la comunidad.	Actividades de integración
4	...hay una buena relación con la comunidad, sin embargo, desde la escuela no se propician espacios para la integración	Buena relación con la comunidad. Espacios de integración.

#### PROTOCOLO 4 PREGUNTA 4

¿Me podría comentar con relación a la toma de decisiones en la institución?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...ésta se da a través de reuniones entre los mismos y luego estas decisiones son socializadas con la comunidad educativa en general. ...reuniones generales convocadas por parte de los directivos se permite la participación de estudiantes y padres de familia	Reuniones.  Socialización con la comunidad educativa.  Reuniones generales. Participación de los estudiantes y padres de familia.
2	...de forma democrática, mediante el intercambio efectivo y empático de conceptos, puntos de vistas, criterios e ideas.	Democrática, intercambio empático.  Relaciones interpersonales. Confianza.

	... relaciones interpersonales cordiales, asertivas y basadas en la confianza.	
3	La dirección nos convoca, explica, propone y luego permite la participación de quienes quieran opinar. ...todos tenemos que escucharnos primero y nadie acelerarse a criticar o molestarse antes de que se expliquen bien las cosas, y creo que tenemos mucho tiempo haciéndolo así. El que va llegando parece que se va adhiriendo a ese estilo de comportamiento.	Comunicación Escucha activa Cultura organizacional Cultura organizacional
4	...no es un líder autoritario, más bien se podría catalogar como un líder democrático, para la toma de decisiones tiene muy en cuenta la opinión de cada uno	Líder autoritario Líder democrático Comunicación Escucha activa

#### PROTOCOLO 5 PREGUNTA 5

¿De qué manera le comunica el director docente los lineamientos a seguir?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...de manera verbal por medio de reuniones presenciales y de forma virtual a través de comunicados enviados al grupo de WhatsApp de docentes y directivos. ...se comunican estos lineamientos a los padres de familia por medio del grupo de WhatsApp	Reuniones presenciales. Reuniones virtuales. Envío de comunicados. Lineamientos por grupos de whtsApp.
2	Con ayudas de las tecnologías de la información y comunicación, usado adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, teniendo en cuenta el nivel educativo y cultural del contexto.	Comunicación a través de las tecnologías. Comunicación verbal. Comunicación escrita. Nivel del contexto.
3	...primero los expone, todos escuchamos, si hay que participar lo	Escucha activa

	hacemos y ella nos escucha y de allí sale todo. Claro, si e un lineamiento que venga de las autoridades, allí si lo indica. Lo explica y estemos o no de acuerdo se cumple.	Comunicación Lineamientos institucionales Autoridad
4	Reuniones con la comunidad, ya sea de docentes, de estudiantes o de padres de familia	Reuniones

#### PROTOCOLO 6 PREGUNTA 6

¿Qué técnicas o estrategias utiliza el directivo docente para resolver los conflictos?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	El diálogo es el principal recurso utilizado por parte del directivo en la resolución de conflictos, este diálogo se puede dar a través de una reunión privada o a través de una reunión general.	Dialogo Reuniones privadas Reuniones grupales.
2	Evaluar que soluciones son las mejores facilitar acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.	Búsqueda de soluciones. Acuerdos. Confianza, mediación.
3	Se soporta en el comité de convivencia de la institución. Permite que las partes lo expresen	Lineamientos Institucionales Comunicación
4	...entrar en dialogo con las partes implicadas, luego realiza reuniones de conciliación para resolver las diferencias, trata de mediar para que estas situaciones no pasen a mayores; siempre buscando resolver las diferencias de la mejor manera	Comunicación y diálogo Mediación

#### PROTOCOLO 7 PREGUNTA7

¿Qué ideas me podría dar sobre la praxis del liderazgo exitoso en directivos docentes?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
--------	-------------	---------

1	<p>Tratar por igual a cada uno de los miembros del cuerpo docente.</p> <p>Tener claras las metas o propósitos a conseguir para un verdadero mejoramiento continuo a nivel institucional.</p> <p>Fomentar una integración efectiva entre institución educativa y comunidad.</p> <p>Revisar periódicamente materiales y/o recursos pertinentes para llevar a cabo un proceso de aprendizaje exitoso y hacer seguimiento a las acciones para garantizar la calidad de este.</p>	<p>Trato equitativo al personal.</p> <p>Claridad en las metas y propósitos</p> <p>Integración institución comunidad.</p> <p>Revisión constante de materiales escolares.</p> <p>Seguimiento de las acciones.</p>
2	<p>Mostrar con acciones la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.</p> <p>Ser ejemplo para el comportamiento de los demás. Motivarlos</p> <p>Demostrar interés por el desarrollo de las personas.</p> <p>Promover el mejoramiento institucional.</p>	<p>Visión, misión y valores institucionales.</p> <p>Ser modelo.</p> <p>Motivación</p> <p>Interés.</p> <p>Mejoramiento institucional.</p>
3	<p>...la imagen del líder que tienen los demás.</p> <p>...cumplir con los objetivos o metas propuestas, los motiva.</p> <p>Se apoya en los diferentes miembros de la comunidad.</p> <p>...las opiniones de los demás miembros de la comunidad educativa. Un buen líder tiene amor a su institución, vocación, es humilde con el manejo del poder y de su conocer.</p>	<p>Imagen, modelo.</p> <p>Cumplimiento de metas</p> <p>Motivación.</p> <p>Participación de todos</p> <p>Escucha activa</p> <p>Vocación</p> <p>Manejo del poder</p>
4	<p>...tener presente tanto la parte administrativa, como la pedagógica.</p> <p>El directivo docente debe tener muy presente cuáles son sus competencias de acuerdo al cargo que está ocupando</p> <p>...la responsabilidad, la iniciativa, la capacidad para trabajar en</p>	<p>Equilibrio en gestión administrativa y pedagógica.</p> <p>Autoevaluación personal</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Motivación</p>

---

equipo, el liderazgo, motivación  
entre otras

---

**Directores Docentes**

**PROTOCOLO 1 PREGUNTA 1**

¿Cuáles gestiones lleva a cabo para lograr que los estudiantes aprendan y se desarrollen?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...para su funcionamiento óptimo y mejorar la calidad del servicio prestado realiza procesos enfocados en las gestiones académicas, directivas, comunitaria, administrativa y financieras,	Calidad educativa Gestión académica Gestión directiva Gestión comunitaria Gestión administrativa y financiera
2	...me mantengo al día con los aspectos legales y las normativas para no tener que improvisar. Superviso lo que hacen los docentes, que sus planes tengan relación con lo que realmente hacen en las aulas. Pido algunos cuadernos al azar y los reviso.	Lineamientos, normativas. Aspectos legales.  Supervisión al docente de su praxis académica. Supervisión a los aprendizajes de los alumnos.

**PROTOCOLO 2 PREGUNTA 2**

¿De qué manera hace el seguimiento académico de los estudiantes de su institución?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	El seguimiento académico de los educandos está contemplado en nuestro sistema institucional de evaluación. ...comisiones de evaluación y promoción analizan los resultados académicos. ...recomendaciones para mejorar ya sea los procesos a nivel institucional o las estrategias pedagógicas y/o evaluativas a nivel particular de los docentes.	Sistema Institucional de evaluación.  Comisiones de evaluación y promoción. Análisis de resultados académicos. Recomendaciones a los docentes.
2	...reuniones de comisiones de evaluación y promoción.	Comisiones de evaluación Comisiones de promoción.

### PROTOCOLO 3 PREGUNTA 3

¿Cómo verifica la calidad de la practica pedagógica de los docentes?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...a través de las comisiones de evaluación y promoción, del seguimiento y supervisión. ...procesos de autoevaluación institucional realizados con participación de la comunidad educativa.	Comisiones de evaluación y promoción. Seguimiento y supervisión. Autevaluación institucional. Participación de la comunidad.
2	Revisión de la planificación y la priorización de aprendizajes por niveles y grados.	Revisión de la planificación. Revisión de los aprendizajes de acuerdo con los grados.

### PROTOCOLO 4 PREGUNTA 4

¿Cómo es su relación con la comunidad? ¿Es reciproca la relación? ¿Qué actividades de integración suelen hacerse?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...muy a pesar de los esfuerzos realizados, el acompañamiento de los padres de familia a la mayoría de las actividades instituciones es muy bajo. A nivel personal, la relación con la comunidad goza de un alto grado de aceptación, los cambios realizados han sido beneficiosos y la comunidad valora mi gestión ...por el bajo conocimiento que tienen de los procesos administrativos. Las actividades que usualmente se realizan para integrar a los padres de familia, además de las entregas de informes académicos, están, las escuelas de padres, el día de la familia, semanas culturales, festival de revistas gimnásticas, conferencias virtuales, día del niño, etc.	Poca participación de los padres de familia.  Valoración de la gestión del director docente.  Bajo conocimiento de los procesos administrativos. Entregas de informes académicos.  Participación y convivencia. Celebración de Efemérides.

2	...la participación de ellos sea solo cuando se les convoca por algún evento, es cordial y respetuosa. ...problemas de funcionamiento con por ejemplo algo eléctrico y aunque tenemos padres que saben, ellos no vienen a ayudar. ...actividades culturales, deportivas. La finalidad es integrarlos, además, recuerda que están contemplados en los planes.	Escasa participación de los padres. Respeto Cordialidad Gestión administrativa.  Actividades de celebración de efemérides. Participación y convivencia.
---	--	---

#### PROTOCOLO 5 PREGUNTA 5

¿Cómo es la comunicación con el personal docente, administrativo y de servicio a su cargo?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...,es escrita a través de circulares, siempre usando la formalidad para evitar situaciones de teléfono roto y/o malos entendidos.	Comunicación escrita. Formalidad
2	...es asertiva, respetuosa y de colaboración. Existen buenas relaciones interpersonales. Hay respeto, todos cumplen la mayoría de las normas institucionales	Respeto. Relaciones interpersonales Cumplimiento de normas institucionales

#### PROTOCOLO 6 PREGUNTA 6

¿Cómo ha manejado los conflictos que se le ha presentado, que técnicas ha utilizado que resultado ha obtenido?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...son cordiales en términos generales, siempre enmarcadas en la formalidad y el respeto. ...situaciones conflictivas, que hasta la fecha se han sorteado de manera pacífica y mediante el diálogo y la concertación. ...se remiten los casos al comité de convivencia para que este interceda y medie en la búsqueda de una solución.	Cordialidad Respeto Formalidad Diálogo Concertación.  Aplicación de normativas y lineamientos

2	El dialogo entre las partes. conciliación y el compromiso de los implicados	Diálogo, conciliación. Compromiso
---	---	--------------------------------------

PROTOCOLO 7 PREGUNTA 7

¿Qué ideas me podría dar sobre la praxis del liderazgo exitoso en directivos docentes?

SUJETO	INFORMACIÓN	MEMOS 1
1	...para liderar una institución educativa es dialogar, dar participación y ser abierto a las sugerencias, y no menos importante, es formar equipos de trabajo con metas concretas por alcanzar.	Diálogo Participación Apertura Trabajo en equipo
2	La práctica de un liderazgo con autoridad, no lineal sino a través de acuerdos entre todos y de cooperación.	Liderazgo con autoridad. Liderazgo no lineal. Acuerdos. Cooperación.

**[ANEXO D]**  
**[TRIANGULACIÓN Y GENERACIÓN DE CATEGORÍAS Y**  
**SUBCATEGORÍAS]**

**Directores Docentes**

<b>PROPIEDADES</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
Lineamientos Aspectos legales Autoevaluación institucional	Normas institucionales	Políticas educativas
Supervisión a la praxis del docente Recomendaciones a los docente para mejorar el proceso	Apoyo a la gestión académica	Gestión académica
Recursos para mantener la institución	Gestión administrativa y financiera	Gestión administrativa y financiera
Participación de los padres de familia Participación de la comunidad Celebración de efemérides Valoración de la gestión del director docente por parte de los padres	Participación y convivencia	Gestión Comunitaria
Análisis de los resultados académicos	Comisiones de evaluación y promoción.	Sistema institucional de evaluación
Liderazgo democrático Gestión estratégica Calidad educativa Comunicación Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Gestión Directiva

**Docentes**

<b>PROPIEDADES</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
Análisis de los resultados académicos. Análisis de resultados de pruebas externas	Comisiones de evaluación y promoción.	Sistema institucional de evaluación
Evaluación del desempeño docente. Calidad de los procesos.	Calidad educativa. Relaciones interpersonales Manejo de conflictos	Gestión Directiva

<p>Prioridad en gestiones administrativa y académica.</p> <p>Toma de decisiones democrática,</p> <p>Trato equitativo al personal.</p> <p>Relaciones de Confianza.</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Socialización con la comunidad educativa.</p> <p>Participación de los estudiantes y padres de familia.</p> <p>Comunicación con los docentes.</p> <p>Acuerdos para resolver conflictos.</p> <p>Mediación para resolver conflictos</p> <p>Equilibrio en gestión administrativa y pedagógica.</p> <p>Autoevaluación personal</p>	<p>Comunicación</p> <p>Formación docente.</p>
<p>Acompañamiento a los docentes.</p> <p>Seguimiento a los procesos pedagógicos académica</p> <p>Seguimiento administrativo al docente</p> <p>Supervisión al trabajo del docente</p> <p>Seguimiento de las acciones pedagógicas.</p> <p>Alternativas para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.</p>	<p>Apoyo a la praxis pedagógica</p> <p>Gestión académica</p>
<p>Poca participación de los padres de familia</p> <p>Integración familia escuela.</p>	<p>Participación y Gestión Comunitaria</p> <p>Convivencia</p>

<p>Actividades culturales y de celebración de efemérides.</p> <p>Valoración al directivo por parte de la comunidad.</p>		
<p>Líder democrático</p> <p>Líder pedagógico</p> <p>Claridad en las metas y propósitos</p> <p>Visión, misión y valores institucionales.</p> <p>Imagen, modelo.</p> <p>Vocación</p> <p>Querer hacerlo, sentirlo</p>	<p>Cultura institucional</p> <p>Motivación laboral</p>	<p>Comportamiento Organizacional</p>
<p>Normas</p> <p>Auto evaluación institucional</p>	<p>Lineamientos institucionales</p>	<p>Políticas Educativas</p>
<p><b>Padres de Familia</b></p>		
PROPIEDADES	SUBCATEGORÍAS	CATEGORÍAS
<p>Trabajo en equipo</p> <p>Compromiso del directivo</p> <p>Director como orientador y asesor</p> <p>Orientación por parte del directivo</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Comunicación abierta.</p> <p>Barreras comunicativas entre director y docentes</p> <p>Comunicación del director con administrativos y de servicio del director con todo el equipo</p> <p>Confianza</p> <p>Diálogo y mediación con la parte afectada</p> <p>Relaciones</p> <p>Compromiso</p>	<p>Preparación y actualización del docente</p> <p>Comunicación</p> <p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Gestión Directiva</p>
<p>Rendimiento académico de los alumnos</p> <p>Supervisión al docente</p>	<p>Apoyo a la praxis pedagógica</p>	<p>Gestión académica</p>

Supervisión del desempeño académico de los estudiantes. Motivación académica Seguimiento de los procesos académicos y de aprendizaje Mejorar el proceso de aprendizaje Conocer los Procesos académicos			
Participación nula de la comunidad. Poca participación voluntaria de los padres. Celebraciones y convivencia.	Participación y Convivencia		Gestión Comunitaria
Sentido de pertenencia Vocación docente	Cultura organizacional Motivación docente		Comportamiento Organizacional
Apego a lineamientos, normativas. Normas de convivencia Normativas y Lineamientos	Normas y lineamientos institucionales		Políticas Educativas
Administración de planta física y de los recursos financieros Recursos del estado para materiales y adecuación de aulas Recursos económicos y financieros	Administración de la Institución		Gestión Administrativa y Financiera

[ANEXO E]

INVITACIÓN A SOCIALIZACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS  
HALLAZGOS

Magangué Bolívar, marzo 23 de 2023

Respetado(a) Señor(a):

Jorge Ravelo Garrido

Después de saludarle respetuosamente, tengo el placer de invitarle a la socialización de los hallazgos de la investigación titulada LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

La socialización se realizará en la I.E. San Juan Bautista del Retiro Bolívar, el día 28 de marzo de 2023 de 12:30 pm

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración. Agradezco también confirme su asistencia al siguiente correo [chaybri68@hotmail.com](mailto:chaybri68@hotmail.com) o al WhatsApp 3015231306.

Atentamente,

Dairo Anton o Rodríguez Peinado

Dairo Anton o Rodríguez Peinado

Doctorante Programa en Educación de la UPEL IPC

Magangué Bolívar, marzo 23 de 2023

Respetado(a) Señor(a):

Sanjón Arízor Borríos

Después de saludarle respetuosamente, tengo el placer de invitarle a la socialización de los hallazgos de la investigación titulada LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

La socialización se realizará en la I.E. San Juan Bautista del Retiro Bolívar, el día 28 de marzo de 2023 de 12:30 pm

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración. Agradezco también confirme su asistencia al siguiente correo [chaybri68@hotmail.com](mailto:chaybri68@hotmail.com) o al WhatsApp 3015231306.

Atentamente,

Dairo Anton o Rodríguez Peinado

Dairo Anton o Rodríguez Peinado

Doctorante Programa en Educación de la UPEL IPC

Recibido  
Sanjón Arízor Borríos

Magangué Bolívar, marzo 23 de 2023

Respetado(a) Señor(a):

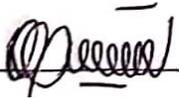
Julio Alfonso Ángel Méndez

Después de saludarle respetuosamente, tengo el placer de invitarle a la socialización de los hallazgos de la investigación titulada LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

La socialización se realizará en la I.E. San Juan Bautista del Retiro Bolívar, el día 28 de marzo de 2023 de 12:30 pm

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración. Agradezco también confirme su asistencia al siguiente correo [chaybri68@hotmail.com](mailto:chaybri68@hotmail.com) o al WhatsApp 3015231306.

Atentamente,



---

Dairo Anton o Rodríguez Peinado

Doctorante Programa en Educación de la UPEL IPC

Magangué Bolívar, marzo 23 de 2023

Respetado(a) Señor(a):

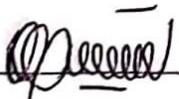
Bqvtltra

Después de saludarle respetuosamente, tengo el placer de invitarle a la socialización de los hallazgos de la investigación titulada **LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL**, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

La socialización se realizará en la I.E. San Juan Bautista del Retiro Bolívar, el día 28 de marzo de 2023 de 12:30 pm

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración. Agradezco también confirme su asistencia al siguiente correo [chaybri68@hotmail.com](mailto:chaybri68@hotmail.com) o al WhatsApp 3015231306.

Atentamente,



---

Dairo Anton o Rodríguez Peinado

Doctorante Programa en Educación de la UPEL IPC



Recibido  
28-03/2023

Magangué Bolívar, marzo 23 de 2023

Respetado(a) Señor(a):

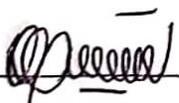
Leddis Esther González Viloria

Después de saludarle respetuosamente, tengo el placer de invitarle a la socialización de los hallazgos de la investigación titulada LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

La socialización se realizará en la I.E. San Juan Bautista del Retiro Bolívar, el día 28 de marzo de 2023 de 12:30 pm

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración. Agradezco también confirme su asistencia al siguiente correo [chaybri68@hotmail.com](mailto:chaybri68@hotmail.com) o al WhatsApp 3015231306.

Atentamente,



Dairo Anton o Rodríguez Peinado

Doctorante Programa en Educación de la UPEL IPC

Magangué Bolívar, marzo 23 de 2023

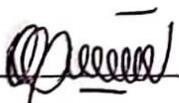
Respetado(a) Señor(a):

Después de saludarle respetuosamente, tengo el placer de invitarle a la socialización de los hallazgos de la investigación titulada LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

La socialización se realizará en la I.E. San Juan Bautista del Retiro Bolívar, el día 28 de marzo de 2023 de 12:30 pm

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración. Agradezco también confirme su asistencia al siguiente correo [chaybri68@hotmail.com](mailto:chaybri68@hotmail.com) o al WhatsApp 3015231306.

Atentamente,



---

Dairo Anton o Rodríguez Peinado

Doctorante Programa en Educación de la UPEL IPC



Magangué Bolívar, marzo 23 de 2023

Respetado(a) Señor(a):

*Prof. Fernando Jiménez Torribo*

Después de saludarle respetuosamente, tengo el placer de invitarle a la socialización de los hallazgos de la investigación titulada LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

La socialización se realizará en la I.E. San Juan Bautista del Retiro Bolívar, el día 28 de marzo de 2023 de 12:30 pm

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración. Agradezco también confirme su asistencia al siguiente correo [chaybri68@hotmail.com](mailto:chaybri68@hotmail.com) o al WhatsApp 3015231306.

Atentamente,

*Dairo Anton*

Dairo Anton o Rodríguez Peinado

Doctorante Programa en Educación de la UPEL IPC

*Recibido* Recibido Hora 12:45 por  
Fecha 27 de Marzo 2023

Magangué Bolívar, marzo 23 de 2023

Respetado(a) Señor(a):

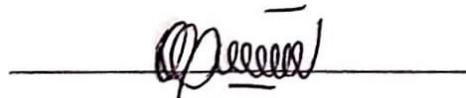


Después de saludarle respetuosamente, tengo el placer de invitarle a la socialización de los hallazgos de la investigación titulada LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

La socialización se realizará en la I.E. San Juan Bautista del Retiro Bolívar, el día 28 de marzo de 2023 de 12:30 pm

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración. Agradezco también confirme su asistencia al siguiente correo [chaybri68@hotmail.com](mailto:chaybri68@hotmail.com) o al WhatsApp 3015231306.

Atentamente,



Dairo Anton o Rodríguez Peinado

Doctorante Programa en Educación de la UPEL IPC

Resebido 27 marzo

Magangué Bolívar, marzo 23 de 2023

Respetado(a) Señor(a):

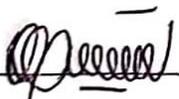
Abigail Coley Mejía

Después de saludarle respetuosamente, tengo el placer de invitarle a la socialización de los hallazgos de la investigación titulada LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

La socialización se realizará en la I.E. San Juan Bautista del Retiro Bolívar, el día 28 de marzo de 2023 de 12:30 pm

Esperando contar con su presencia y agradeciendo de antemano su acostumbrado apoyo y colaboración. Agradezco también confirme su asistencia al siguiente correo [chaybri68@hotmail.com](mailto:chaybri68@hotmail.com) o al WhatsApp 3015231306.

Atentamente,



Dairo Anton o Rodríguez Peinado

Doctorante Programa en Educación de la UPEL IPC

Recibi:   
Fecha: 27-03-2023  
Hora: 11:55 A.m

[ANEXO F]

**INSTRUMENTO PARA VALORAR LA SOCIALIZACIÓN**

De los hallazgos de la investigación titulada LINEAMIENTOS TEÓRICOS SOBRE COMPETENCIAS QUE FUNDAMENTAN LA PRAXIS DEL LIDERAZGO DE DIRECTIVOS DOCENTES DESDE LA PERSPECTIVA FUNCIONAL Y COMPORTAMENTAL, como parte del Programa Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas.

Con el presente instrumento, se pretende realizar una pequeña valoración de la propuesta que se le acaba de presentar. Su opinión es muy importante para la mejora de los lineamientos.

Instrucciones: Responda de manera sincera según su opinión. Le recuerdo que no es necesario colocar su identificación.

¿Qué impresiones tiene acerca de los lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental?

---

---

¿Qué recomendaciones tiene para mejorar los lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental?

---

---

¿Indique cuáles serían las fortalezas y las debilidades de los lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental?

---

---

Muchas Gracias.

## **CURRICULO VITAE**

Licenciado en Ciencias Religiosas, egresado de la Pontificia universidad Javeriana de Bogotá. Actualmente, se encuentra finalizando el Doctorado en Educación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Caracas en convenio con el Politécnico del Norte de Colombia. Trabaja desde hace dieciséis años como docente de aula en primaria en la Institución Educativa San Juan Bautista del Retiro, en Magangué Bolívar Colombia. También se desempeñó en las Instituciones Educativas oficiales José María Córdova de Sucre por dos años, Nuestra Señora Santa Rosa de Lima en Limón Cicuco por un año, Escuela Mixta de primaria de Papayal en San Martín de Loba por un año, Calixto Díaz Palencia sede Las Brisas su Pueblo natal por tres años, San José número uno por dos años y San Mateo por dos años. Curso estudios de postgrado en la Corporación Universitaria Remington en Gerencia Informática y Universidad del Zulia Maestría en Educación Mención Gerencia de las Organizaciones Educativas (Sin defensa de Tesis). Ha trabajado como asesor de tesis de postgrado por diez años para docentes en Magangué Bolívar en las áreas de sostenibilidad ambiental, lúdica recreativa y gerencia o desarrollo del talento organizacional. En los actuales momentos se desempeña como docente de aula en básica primaria de tiempo completo en la municipalidad de Magangué Bolívar Colombia.