



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



LIDERAZGO PEDAGÓGICO: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA DESDE LA
PERSPECTIVA DE LAS FUNCIONES DEL RECTOR PARA EL ÉXITO EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS RURALES

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

Autora: Marga Luz Gómez V
Tutora: Xiomara Rojas

Caracas, mayo 2023



ACTA

Nosotros, el Jurado Examinador abajo firmante, reunidos el día 23 de junio de 2023, en la Subdirección de Investigación y Postgrado, debidamente autorizados por el Instituto Pedagógico de Caracas, con el propósito de evaluar la TESIS titulada: **LIDERAZGO PEDAGÓGICO: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS FUNCIONES DEL RECTOR PARA EL ÉXITO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UBICADAS EN ENTORNOS RURALES DE PASACABALLOS**, presentada por la ciudadana: **MARGA LUZ GÓMEZ VEROY, C.C. N° 45.489.539**, integrante de la Cohorte 2019-III del Doctorado en Educación, para optar al título de Doctor en Educación, emitimos el siguiente veredicto: **APROBADO**.

OBSERVACIONES: Se destaca la relevancia de esta investigación, ya que representa un aporte significativo al estudio del liderazgo pedagógico en comunidades rurales, en particular el corregimiento de Pasacaballos.



Dra. Cecilia Peña
C.I.10794424



Dra. Laura Mendoza
C.I. 3.796.736



Dra. Xiomara Rojas
C.I. 10.377.885
Tutora

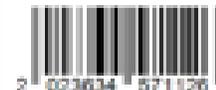


Dr. Juan José Obando
C.I. 5.114.618



Dra. Ana Milena Mujica
C.I: 26.038.524

La presente acta se encuentra registrada en la Coordinación de Estudios de Postgrado del Instituto Pedagógico de Caracas, bajo el N° de Control:





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



***LIDERAZGO PEDAGÓGICO: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA
DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS FUNCIONES DEL RECTOR PARA
EL ÉXITO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UBICADAS EN
ENTORNOS RURALES DE PASACABALLOS***

***POR: Marga Luz Gómez Veroy
C.C. N° 45.489.539***

Tesis aprobada en nombre de la *Universidad Pedagógica Experimental Libertador* por el siguiente Jurado, a los veintitrés días del mes de junio de 2023.



***Dr. Cecilia Peña
C.I. 10794424***



***Dra. Laura Mendosa
C.I. 3.796.736***



***Dra. Xiomara Rojas
C.I. 10.377.885
Tutora***



***Dr. Juan José Obando
C.I. 5.114.618***



***Dra. Ana Milena Mujica
C.I. 26.038.524***

La presente acta se encuentra registrada en la Coordinación de Estudios de Postgrado del Instituto Pedagógico de Caracas, bajo el N° de Control:



2 023634 571126

DEDICATORIA

Siempre he creído que todo en la vida tiene un precio y no es el económico, sino, el sacrificio de darlo todo para lograr las metas propuestas de la mano de Dios, en el transcurrir de estos años de estudio fueron verdaderos sacrificios familiares, personales y laborales para poder cumplir y lograr hoy el título de doctorado al que hoy siento que logre a pesar de momentos buenos y otros no tan buenos

Quiero dedicar este trabajo a mi hermano Jorge Luis Gómez Veroy que hoy no está en esta tierra, pero tengo la certeza que desde el cielo sonrías como siempre lo hacías orgulloso de los triunfos de tus hermanos.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, le doy gracias a Dios por haberme dado la vida y traerme hasta aquí a pesar de las dificultades durante este transitar.

A mi amada familia, mi esposo Abdul San Martín por su valioso apoyo y tiempo sacrificado, a mis hijos Ángela y Diego por impulsarme seguir adelante sin rendirme y ayudarme en las revisiones cuando tenía dudas, a mi madre Sara Veroy por su incondicional ayuda siempre dispuesta a suplir mis ocupaciones, a mi hermana Ana Luisa Gómez por estar siempre ahí para escucharme y ayudarme en mis angustias.

A mi tutora la Doctora Xiomara Rojas por motivarme a continuar aun en medio de las dificultades vividas durante mi travesía.

A la doctora Cecilia Peña por el apoyo brindado en todas mis dudas.

A mis compañeros de trabajo, docentes, directivos y administrativos de la comunidad de Pasacaballos, que aportaron su granito de arena para poder llevar a cabo la investigación.

A mis compañeros de estudio, por el apoyo cada vez que sentía que no podía y que me impulsaron a seguir.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	pp. viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
CAPÍTULOS	
I ENCUENTRO CON LA REALIDAD	3
Propósitos de la Investigación.....	8
Propósito General.....	8
Propósitos Específicos.....	9
Justificación e Importancia de la Investigación.....	9
II PERSPECTIVAS TEÓRICAS	12
Antecedentes de la Investigación.....	12
En el Ámbito Internacional.....	12
En el Ámbito Nacional.....	15
Bases Teóricas.....	17
Teorías de Entrada o Preconcebidas.....	17
Conceptualización del Liderazgo.....	17
Aristas propias del Liderazgo Pedagógico.....	20
Controversias en las Dimensiones del Liderazgo desde las Funciones del Rector.....	22
Teoría de salida o de contrastación de hallazgos.....	24
El Liderazgo Directivo Educativo en el Siglo XXI: Un modelo híbrido entre las tipologías Situacional, Transaccional y Transformacional para Construcción de la Calidad Educativa Colombiana.....	24
Calidad Educativa en la Gestión Institucional efectiva.....	26
Bases Legales.....	29
Criterios Éticos de la Investigación.....	30
III CAMINO METODOLÓGICO	32
Concepción Paradigmática.....	32
El Camino Metodológico.....	36
Contexto e Informantes de la Investigación.....	36
Técnicas e Instrumentos de la Recolección de la Información	38
Método de Análisis e interpretación de la Información.....	40
Criterios de Rigor y Calidad en la Investigación.....	41
IV REALIDAD DEVELADA	46
De la Gestión Institucional.....	61
De la Calidad Educativa.....	72
Del Liderazgo Directivo.....	84
Teorización.....	114
Redes Catoriales.....	159
V. APROXIMACIONES TEÓRICAS	164

Liderazgo Pedagógico para el Éxito Educativo en el Corregimiento de Pasacaballos (Aproximaciones Teóricas)	165
Fundamentos Teóricos.....	167
Principios Filosóficos.....	171
Criterios Asociados con el Liderazgo Pedagógico para el Éxito de las Instituciones del Sector Rural Corregimiento de Pasacaballos.....	173
Estructura.....	175
Los Rectores como Líderes Pedagógicos en las Instituciones Educativas del corregimiento de Pasacaballos.....	176
Develación de Hallazgos y Aproximación Teórica.....	182
Etapa 1. Convocatoria para Socializar los Hallazgos de la Investigación.....	183
Etapa 2. Preparación de la Reunión Virtual-Citación Participantes...	183
Etapa 3. Presentación de Hallazgos.....	184
Etapa 4. Aportes de los Actores y Confirmabilidad de los Hallazgos...	186
VI. REFLEXIONES FINALES.....	197
En respuesta a los propósitos del estudio.....	197
Sugerencias.....	200
REFERENCIAS.....	203
ANEXOS	
A. 1 Guion de Entrevista Rectores.....	212
A. 2 Guion de Entrevista Docentes, Administrativos y Coordinadores.....	214
B. 1 Consentimiento Informado.....	217
C. 1 Análisis de Entrevista Rector 1.....	219
C. 2 Análisis de Entrevista Rector 2.....	230
C.3 Análisis de Entrevista Rector 3.....	238
C.4 Análisis de Entrevista Administrativo 1.....	247
C.5 Análisis de Entrevista Administrativo 2.....	253
C.6 Análisis de Entrevista Administrativo 3.....	257
C.7 Análisis de Entrevista Docente 1.....	261
C.8 Análisis de Entrevista Docente 2.....	265
C.9 Análisis de Entrevista Docente 3.....	270
C.10 Análisis de Entrevista Coordinador 1.....	276
C.11 Análisis de Entrevista Coordinador 2.....	281
C.12 Análisis de Entrevista Coordinador 3.....	286
CURRICULUM VITAE.....	290

LISTA DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Análisis de tipo de liderazgo y aplicación en ambientes escolares.....	19
2	Principios de gestión de la calidad en la educación.....	27
3	Relación propósitos con técnica e instrumentos.....	40
4	Fases de la investigación.....	45
5	Selección de sujetos informantes.....	48
6	Batería de preguntas realizadas en las entrevistas según el rol ejercido.	49
7	Formato de análisis de la información.....	53
8	Ejemplo de unidad de análisis.....	55
9	Ejemplificación de proceso de codificación.....	57
10	Reducción de la unidad de análisis en conceptos clave dentro de la etapa de ordenamiento conceptual.....	58
11	Reducción de las unidades de análisis en conceptos clave dentro de la etapa de ordenamiento conceptual en la categoría Axial “Gestión Institucional”.....	62
12	Reducción de las unidades de análisis en conceptos clave dentro de la etapa de ordenamiento conceptual en la categoría Axial “Calidad Educativa”...	74
13	Reducción de las unidades de análisis en conceptos clave dentro de la etapa de ordenamiento conceptual en la categoría Axial “Liderazgo Directivo”...	87
14	Teorización de categoría axial “Gestión institucional” a partir de sus categorías abiertas, propiedades y dimensiones.....	116
15	Teorización de categoría axial “Calidad educativa” a partir de sus categorías abiertas, propiedades y dimensiones.....	128
16	Teorización de categoría axial “Liderazgo Directivo” a partir de sus categorías abiertas, propiedades y dimensiones.....	136
17	Definición de criterios asociados con el liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones del sector rural Corregimiento de Pasacaballos.....	174
18	Cualidades requeridas en los rectores educativos de Pasacaballos como líderes pedagógicos para el éxito de la gestión institucional hacia el alcance de la calidad educativa.....	177
19	Estilos de liderazgo asumidos por los rectores como líderes pedagógicos en las instituciones educativas de Pasacaballos.....	180
20	Fortalezas y debilidades de las aproximaciones teóricas develadas.....	193

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
1 Estilos de liderazgo revitalizados adaptables desde la teoría del liderazgo situacional.....	25
2 Etapas en la Teoría Fundamentada.....	47
3 Pasos de la etapa de ordenamiento conceptual.	56
4 Categorías emergentes en torno al Liderazgo efectivo en la gestión educativa institucional.....	60
5 Categoría Axial “Gestión Institucional” en las Instituciones Educativas del corregimiento de Pasacaballos.....	61
6 Categoría Axial “Calidad Educativa” en las Instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos	74
7 Categoría Axial “Liderazgo Directivo” en las Instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos.....	90
8 Proceso de teorización.....	115
9 Categorías emergentes teorizadas.....	115
10 Redes categoriales del liderazgo efectivo para la gestión institucional....	160
11 Diagrama categorial en torno al liderazgo efectivo en la gestión institucional para mejorar la calidad educativa.....	163
12 Contenido de las aproximaciones teóricas liderazgo pedagógico para el éxito educativo en el corregimiento de Pasacaballos.....	166
13 Fundamentación teórica en torno al liderazgo pedagógico para el éxito institucional en el corregimiento de Pasacaballos	167
14 Principios filosóficos orientativos del liderazgo pedagógico para el éxito de instituciones del corregimiento de Pasacaballo.....	171
15 Criterios asociados con el liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones del sector rural corregimiento de Pasacaballos.....	173
16 Estructura de las aproximaciones teóricas en torno al liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas de Pasacaballos.....	175
17 Rector como líder pedagógico en el corregimiento de Pasacaballos.....	176
18 Estilos de Liderazgo asumidos por los rectores como líderes pedagógicos en las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos.....	179
19 Etapas llevadas a cabo durante el proceso de socialización de los hallazgos y aproximaciones teóricas.....	182
20 Invitación a la reunión virtual para la socialización de los hallazgos y aproximaciones teóricas.....	182
21 Asistencia a la socialización de los hallazgos del estudio.....	184
22 Presentación de hallazgos.....	185
23 Preguntas reflexivas para la confirmabilidad del estudio.....	186
24 Cierre de la socialización.....	195



LIDERAZGO PEDAGÓGICO: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA DESDE LA
PERSPECTIVA DE LAS FUNCIONES DEL RECTOR EN INSTITUCIONES
EDUCATIVAS RURALES

Autora: Marga Luz Gómez Veroy

Tutora: Xiomara Rojas Bravo

Fecha: mayo de 2023

RESUMEN

El estudio tiene como finalidad construir una aproximación teórica sobre el liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas en entornos rurales desde la perspectiva de las funciones del rector, puesto que en estos entornos rurales la exigencia frente a las funciones del rector requieren un mayor compromiso que haga la diferencia, el contexto referido se ubica en el corregimiento de Pasacaballos, zona rural y vulnerable de Cartagena, donde las tres escuelas oficiales existentes deben asumir constantes retos para atender la comunidad escolar respetando su dinámica y contribuyendo en la mejora de expectativas frente a la vida. Fundamentada teóricamente en diversos autores (Chiavenato, 2001; Murillo, 2011; Bonifaz, 2012; Camero, 2015; Contreras, 2016; Chiquito, 2017; Gómez, 2021; entre otros), este estudio se aborda desde un enfoque cualitativo con un paradigma interpretativo desde la hermenéutica en la teoría fundamentada. Utilizando el método comparativo constante de Glaser y Strauss (1967) y retomado por Strauss y Corbin (1991), el cual supone la puesta en marcha de un conjunto sistemático de procedimientos para desarrollar teoría que se deriva inductivamente de los datos empíricos, es una investigación de campo, descriptiva llevada a cabo mediante entrevistas semiestructuradas a través de un guion. Una vez realizado el análisis de la información recopilada se obtuvieron las categorías: gestión institucional, liderazgo pedagógico y calidad educativa con las que se construyó una aproximación teórica en torno al liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas rurales desde la perspectiva de las funciones del rector en el corregimiento de Pasacaballos.

Descriptores: Liderazgo pedagógico, funciones del rector, instituciones educativas oficiales.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo pedagógico se refleja en la dinámica de la praxis educativa y en consecuencia en la formación integral de los educandos que hacen parte de ella. Aún más cuando la educación del siglo XXI se plantea como reto egresar ciudadanos preparados para incorporarse en forma efectiva al mundo laboral, pero que además respondan a las nuevas relaciones que impone la sociedad del conocimiento y a las competencias que demanda la economía global (Touraine, 2005).

Por ello, es de vital importancia que, desde la gerencia de las instituciones educativas hasta el escalafón de la base, sea implementado un liderazgo acorde a las situaciones complejas de la realidad en la que están inmersas y en función de buscar la mejora en la calidad de los aprendizajes, por ende la transformación de la educación en el corregimiento de Pasacaballos.

En tal sentido, el estudio plantea como propósito construir una aproximación teórica acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas en entornos rurales, para este caso el corregimiento de Pasacaballos a partir de hallazgos emergidos de las interpretaciones realizadas, las percepciones, sentires y saberes de los protagonistas del hecho educativo de este contexto objeto de estudio, que se considera permitirán beneficiar y fortalecer las funciones del rector como líder de la organización educativa.

La presente tesis se estructura en seis capítulos que abordan de manera rigurosa y sistemática el estudio del liderazgo pedagógico en instituciones educativas. A continuación, se describe brevemente el contenido de cada capítulo.

En el primer capítulo, "Encuentro con la realidad", se presenta una descripción detallada del contexto objeto de estudio, así como los propósitos e importancia del mismo. Se da cuenta de la problematización que se evidenció en el contexto y se justifica la necesidad de realizar la investigación.

El segundo capítulo, "Perspectivas teóricas", se enfoca en establecer el marco teórico que sustenta la investigación. Se presenta una revisión exhaustiva de las investigaciones previas sobre liderazgo pedagógico, desde todas sus aristas hasta

converger en el liderazgo requerido en la actualidad. También se incluyen los referentes legales que sustentan la temática en estudio.

En el tercer capítulo, "Camino metodológico", se describe detalladamente la concepción paradigmática de la investigación y se establece la estructura metodológica que se siguió para llevar a cabo el estudio. Se aborda desde el contexto e informantes de la investigación, hasta las técnicas e instrumentos de recolección de la información, análisis e interpretación de la información y criterios de rigor y calidad en la investigación.

El cuarto capítulo, "Realidad Develada", muestra los hallazgos de la investigación a través de la arquitectura teórica de todo el desarrollo de los pasos de la teoría fundamentada y las categorías emergentes en el análisis de la información recopilada.

En el quinto capítulo, "Corpus teórico", se presentan las aproximaciones teóricas emergentes durante el estudio y su respectiva socialización con los sujetos estudiados.

Finalmente, en el sexto capítulo, "Reflexiones finales", se expresan las experiencias de la investigadora durante el estudio, se responden a los propósitos de la investigación y se realizan algunas sugerencias a los protagonistas del hecho educativo. Desde esta última posición, se deja abierta la expectativa a proseguir con otras investigaciones en torno al liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de la región y del país.

CAPÍTULO I

ENCUENTRO CON LA REALIDAD

Los estilos de dirección y liderazgo se constituyen en un factor de importancia para cualquier tipo de organización, sea esta de carácter industrial, comercial o de servicios, las instituciones educativas no son ajenas a esta realidad, en ellas se requiere ejercer un liderazgo que conduzca al fortalecimiento institucional. En atención a esto, Lorenzo (2004) explica que:

Las instituciones educativas, así como otras organizaciones tienen vida propia, que se va desarrollando a través de etapas que transcurren desde el nacimiento, la madurez hasta su liquidación. En este sentido, se dice que son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia y cultura, que cuenta con un líder, que le imprime un carácter específico a cada etapa, desarrollando una imagen de la misma de acuerdo al tipo de liderazgo ejercido, considerado este como el motor de esa construcción histórica, social y cultural llamada institución educativa, y organización en el sentido más general. (p.26)

Dado lo anterior, el tema del liderazgo se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional, siendo una función decisiva para los resultados escolares al motivar el desarrollo de las capacidades de los maestros, afectando positivamente el entorno y el ambiente escolar, “el liderazgo pedagógico eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos” (OCDE, 2008).

Durante los últimos años América Latina ha mostrado interés en las políticas educativas para la promoción del liderazgo de los directores de centros educativos, y en la última década, algunos países comenzaron a desarrollar iniciativas para potenciar a sus directores, sin embargo para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014) “en la mayoría de los casos, se constata carencia de investigación estadística y sistemática acerca del liderazgo educativo. Las políticas regionales han sido adoptadas frecuentemente con base a las

acciones no contextualizadas implementadas en los países del Norte”. Por su parte, Vaillant (2010) expone que:

En muchos centros educativos de América Latina, el director se limita a tareas puramente administrativas y de gestión. No se espera que el director ejerza liderazgo pedagógico a pesar del enorme potencial que éste representa para la mejora de la enseñanza. El liderazgo pedagógico eficaz, al igual que la enseñanza eficaz, no es un rasgo innato; más bien, se trata de un conjunto de habilidades y competencias que se puede aprender. (p.53)

A través de una revisión documental realizada, se evidenciaron estudios que han abordado la manera en que el liderazgo del directivo en las escuelas se relaciona con los logros satisfactorios de las mismas, develando que un liderazgo ejercido de manera efectiva posibilita realizar una gestión exitosa en los centros educativos. La revisión develo también que las prácticas de los directivos líderes que logran éxito en sus escuelas dependen del ser y no del quehacer y su mayor limitación es que no hay continuidad en el proceso ni en el modelo con que ejercen el liderazgo.

En virtud de lo expuesto y sin importar el nivel o el tipo de institución en que se ejerza algún tipo de liderazgo, la conclusión es la misma “el liderazgo ejercido por el rector o director en las escuelas tiene siempre un rol relevante para la transformación en las prácticas docentes, su calidad e impacto en el aprendizaje de los alumnos en las escuelas” (Anderson, 2010). Este mismo autor, retoma los postulados de Leithwood, Seashore y Wahlstrom (2004) en lo que se refiere al liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes, justificando dos afirmaciones:

1. El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en la sala de clases, que más contribuye al logro de los aprendizajes de los alumnos.
2. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. Escuelas vulnerables).

El segundo punto no quiere decir que no hay que preocuparse de la calidad del liderazgo en escuelas de altos resultados que no se encuentran en circunstancias difíciles, sino que la visibilidad del impacto de un liderazgo eficaz es mayor en escuelas vulnerables. De hecho, no existen instancias documentadas de escuelas de bajos resultados en condiciones difíciles (comunidades pobres, escasos recursos, geográficamente aisladas) que lograron mejorar sin la intervención e influencia de un líder eficaz. Es

seguro que otros factores pueden contribuir a tales cambios, pero el liderazgo es el catalizador. (Anderson, p.10)

En este contexto, la investigación realizada busca mostrar premisas que caractericen el liderazgo pedagógico desde las funciones del rector y su aporte en el logro de los objetivos de las escuelas, tomando como escenario las ubicadas en el corregimiento de Pasacaballos, zona rural y desfavorecida del Distrito de Cartagena, que de acuerdo a información recopilada en el contexto y a los datos existentes en la base de la Secretaría de Educación del Distrito de Cartagena, en esta zona funcionan tres (3) instituciones educativas oficiales, así: Técnica de Pasacaballos, Nuestra Señora del Buen Aire y José María Córdoba que atienden una población aproximada de 4300 estudiantes en los niveles de preescolar, primaria, básica secundaria y media, en una de ellas media técnica y en otra, educación para adultos.

Sin duda, es importante reconocer que en esta comunidad rural pese a encontrarse en el Distrito de Cartagena y rodeada de grandes empresas del sector industrial, las instituciones subsisten entre situaciones que dificultan su funcionamiento, como se observó mediante visitas realizadas y encuentros, que la comunicación se lleva a cabo de manera informal con los coordinadores, generándose deficientes procesos comunicacionales entre sus miembros, falta de compromiso y continuidad en las acciones que se inician y un marcado desinterés por participar en ellas.

Es importante anotar, que las escuelas en este corregimiento surgen como respuesta a una necesidad sentida que tenía la comunidad, dado que solo existía una escuela llamada Colegio Cooperativo el cual no alcanzaba a abarcar a toda la población en edad estudiantil, y que por las condiciones de desempleo, la falta de oportunidades y a la economía de la región, los pobladores no contaban con recursos para enviar a estudiar a sus hijos a la ciudad, sino, que se hacía necesario que se educaran en la misma zona.

A continuación, se describe el contexto de cada una de las instituciones educativas seleccionadas para el estudio:

Institución Educativa Técnica de Pasacaballos, con los niveles de preescolar, primaria, secundaria y media técnica, con un total de estudiantes de 2050 atendidos en una sola sede, en la cual ofrece 2 programas de media técnica uno en mantenimiento de redes eléctricas domiciliarias y otro en mantenimiento de computadoras, como una oportunidad de titulación técnica para la comunidad estudiantil; la institución cuenta con una planta de personal compuesta por 5 directivos docentes, 67 docentes, 9 administrativos, 8 empleados de servicios generales y 12 guardas de vigilancia, para una atención de (2) jornadas y 216 alumnos en formación técnica de la misma escuela y de las otras 2 instituciones del corregimiento.

En los últimos 10 años, la escuela ha contado con 3 rectores, el último cambio fue realizado en el año 2019, presentando una alta rotación de docentes y directivos con respecto a la estabilidad que tienen otras instituciones educativas del Distrito debido a que el personal no está nombrado en propiedad, para el caso de ésta, en su mayoría el personal está nombrado en provisionalidad y por lo tanto son susceptibles de traslados a otras instituciones a discreción de la Secretaría de Educación del Distrito.

La institución Educativa José María Córdoba, atiende un total de 1050 estudiantes en (3) sedes en el corregimiento en los niveles de preescolar a media, en la sede principal se ofrecen tres jornadas mañana, tarde y noche (educación para adultos) siendo la única de las tres en prestar este servicio; cuenta con una planta de personal de 3 directivos docentes, 34 docentes, 4 administrativos, 5 empleados de servicios generales y 6 guardas de seguridad. En los últimos 5 años ha tenido 3 rectores, registrando la mayor rotación del 2018 al 2020, donde 2 personas han ocupado el cargo, agudizado en tiempo de pandemia por falta de coordinadores y docentes en algunas áreas.

Las sedes son estructuras pequeñas y distantes, con limitaciones comunicacionales y funcionales que se evidencian en su actuar como islas independientes y descoordinación en distintas actividades para el logro de los objetivos comunes.

Institución Educativa Nuestra Señora del Buen Aire: cuenta con 4 directivos, 42 docentes, 6 administrativos, 6 de servicios generales, 8 guardias de seguridad, para la

atención de 1346 estudiantes en los tres niveles educativos, preescolar, básica y media; funciona en 2 sedes y se ha caracterizado por un trabajo raizal en función del medio ambiente y desarrollo de grupos folclóricos, es la que ha tenido mayor rotación de rectores (4) en los últimos años, al igual que de personal administrativo y docentes. Pasó de ser un centro de formación a constituirse como institución educativa hace aproximadamente 15 años mediante resolución emitida por la Secretaría de Educación Distrital.

Dentro de este marco de referencia de instituciones en la zona rural y desfavorecida, donde las cualidades y calidades del directivo son más notorias para el logro de los objetivos y el desarrollo de ambientes exitosos, se hace imperativo definir los aspectos a considerar para el logro del mismo, por lo que se asume como cierto que el éxito del aprendizaje dentro de las instituciones se sustenta en el proceso pedagógico y en consecuencia es medible por los resultados académicos de los estudiantes.

Por otra parte, se tienen en cuenta otros aspectos que se consideran a su vez dimensionan el nivel de éxito o fracaso en las escuelas como son: entorno físico, equipamiento y recursos, motivación, capacidades y condiciones de trabajo.

Cabe resaltar, que las dificultades apreciables en la función del rector como líder están determinadas por la importancia que se le da a unas actividades sobre otras, hecho muy generalizado en la indagación preliminar donde los entrevistados dejaron en claro que los directivos de estas instituciones, se ocupan más de temas administrativos que pedagógicos, aludiendo la alta demanda por parte de los entes de vigilancia y control, la Secretaría de Educación, el Ministerio de Educación y la comunidad en general, cuyas exigencias constantes y actualizaciones les limitan la capacidad de administrar adecuadamente el tiempo.

En visitas realizadas a las instituciones, se pudo observar un ambiente generalizado de comunicación informal entre el rector y sus colaboradores y la absoluta delegación en cabeza de los coordinadores la planeación curricular, una participación y supervisión superficial, percibiendo a través de ellos una falta de empoderamiento y compromiso del rector con las actividades académicas.

De acuerdo con lo expuesto, se aprecia la necesidad de contar con un liderazgo capaz de asumir la armonización de todos los ambientes que conforman una institución educativa, por lo que el estudio propone una mirada reflexiva desde las funciones del rector para generar éxito en las mismas; esta visión no excluye ni demerita la participación e importancia de otros actores como son los coordinadores, el personal directivo y los docentes, los cuales forman parte esencial de un equipo de trabajo armonizado que contribuye en el éxito de las escuelas desde todas sus dimensiones. No obstante, se deja de lado a la población estudiantil por la misma óptica de la investigación que no evalúa en ellos su rendimiento y participación en pruebas de estado y su inserción a la educación superior a nivel, técnico, tecnológico y profesional.

Un rector como líder directivo, debe en consecuencia estar al corriente de las nuevas formas de pedagogía, basadas en dar respuesta a la sociedad actual y ofrecer oportunidades de aprendizaje incluyente y sensible a los contextos multiculturales y cada vez más diversos a los que se enfrenta como es el caso objeto de análisis en las instituciones de educación oficial, en tal sentido se plantean las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal directivo docente, docente y administrativo acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas de Pasacaballos?
2. ¿Cuál es la opinión del rector acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de sus funciones para el éxito en las instituciones educativas de Pasacaballos?
3. ¿Cuáles serán los criterios que sustentarían las aproximaciones teóricas acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas ubicadas en Pasacaballos?

Propósitos de la Investigación

Propósito General

Construir una aproximación teórica acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas ubicadas de Pasacaballos.

Propósitos Específicos

Interpretar las percepciones que tiene el personal directivo docente, docente y administrativo acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas de Pasacaballos.

Interpretar la opinión del rector acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de sus funciones para el éxito en las instituciones educativas de Pasacaballos.

Develar los criterios que sustentarían las aproximaciones teóricas acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas de Pasacaballos.

Justificación e Importancia de la Investigación

En el país se observa la gran brecha educativa entre las diferentes escuelas públicas a consecuencia de su ubicación geográfica y socioeconómica que las sitúa como instituciones rurales y urbanas, donde son significativas las diferencias no solo de estructuras físicas sino de recursos en general que causan incidencia directa en resultados de las mismas; por este motivo es que a pesar de existir cobertura educativa en el país, no se ha visto reducida la desigualdad educativa entre instituciones.

Al respecto se observa que un aumento en el número de matrículas a nivel nacional no implica una reducción de la desigualdad educativa porque, aunque se amplía la cobertura, no se recibe el aprendizaje bajo las mismas condiciones, por falta de financiación y mala organización, siendo evidente la necesidad de un mayor esfuerzo en instituciones rurales en contar con personal idóneo que potencialice los resultados de las escuelas

Atendiendo a estas consideraciones, es pertinente realizar la investigación en las instituciones seleccionadas, por estar ubicadas en la zona rural y vulnerable, donde los grados superiores son alcanzados por pocas personas, presentándose una alta deserción escolar, los docentes están desmotivados y los líderes no son eficaces; por lo tanto, se necesitan nuevas alternativas de solución.

Lo antes expuesto resalta la pertinencia social del estudio en la búsqueda de premisas que caracterizan el liderazgo pedagógico que contribuyan con el éxito de las

instituciones educativas como organizaciones funcionales provista de directivos (rectores líderes) competentes y con habilidades excepcionales que trabajen en la transformación de la realidad y en consecuencia por el desarrollo social de la comunidad en general.

En sí mismo, el estudio se consolida como una reflexión a partir de la cual se pueden estructurar los hallazgos emergidos en atención al liderazgo pedagógico, que permitan beneficiar y fortalecer las funciones del rector como líder de la organización educativa; en la actualidad, se reconoce cómo la gestión escolar de las escuelas, está siendo conducida con una serie de dificultades, por el desconocimiento de sus directivos de lo que significa la gestión escolar centrada en los aprendizajes, porque los responsables de llevar a cabo este proceso, desconocen las nuevas alternativas administrativas y los nuevos enfoques que se les está dando; se podría presumir, que estas situaciones se dan por la falta de capacitación en forma permanente, escasa cultura organizacional y un trabajo a espaldas de las exigencias de la realidad; en este sentido, la pertinencia teórica del estudio se proyecta como guía o herramienta que recopile los aspectos importantes frente al estilo de liderazgo ejercido por los rectores en las escuelas oficiales del corregimiento de Pasacaballos, resaltando sus puntos críticos y falencias que visibilicen los elementos que pueden ser útiles al momento de analizar los resultados en escuelas con características similares.

La investigación puede ser considerada práctica, dado que su enfoque interpretativo implica el estudio de casos reales para caracterizar las premisas del liderazgo pedagógico desde la función del rector en instituciones educativas ubicadas en el corregimiento de Pasacaballos. Este enfoque implica una metodología que busca entender la realidad y generar conocimiento a través de la experiencia y la observación directa, además, busca comprender cómo el liderazgo del rector influye en la comunidad educativa y cómo se pueden mejorar los resultados a través de una gestión efectiva, en general, el objetivo es aplicar los resultados obtenidos a la realidad y mejorar la situación en la que se lleva a cabo, es decir, busca proporcionar información relevante y práctica para los rectores y la comunidad educativa en instituciones

educativas de Pasacaballos para mejorar el liderazgo pedagógico y obtener resultados exitosos.

El estilo de liderazgo pedagógico del rector se consolida como una ficha clave para el éxito de los centros educativos. Sin duda, el líder es quien tiene la capacidad de movilizar a la comunidad estudiantil, dado su nivel de cercanía y confianza con docentes, la actitud innovadora en la materialización de nuevas ideas, posibilidades y la capacidad de practica reflexiva necesaria para realizar ajustes y mejoras continuas a los procesos internos, lo cual reafirma las bases que justifican la presente investigación.

CAPÍTULO II

PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Antecedentes de la Investigación

Visto desde una perspectiva amplia, existen diversos aspectos que contribuyen en las escuelas al liderazgo, uno de ellos está enmarcado por el rol que asume el rector en el ejercicio de sus funciones. En este capítulo se revisan trabajos internacionales y nacionales que sean relevantes al abordar el tema de liderazgo pedagógico que permita la reflexión teórica y práctica de este.

En esta etapa de la investigación, se comienza con el concepto general del liderazgo y su aplicación en entornos escolares, centrándose especialmente en el liderazgo pedagógico como punto de partida para lograr el éxito en la función del rector.

En el Ámbito Internacional

En Venezuela Pereira et. al. (2022) realizaron un estudio que se tituló *Liderazgo pedagógico: una visión del currículo con énfasis en competencias*. El objetivo fue describir como el liderazgo pedagógico permite la contextualización y flexibilización del currículo con énfasis en competencias. Se realizó una investigación teórica aplicando la técnica de análisis documental, encontrando que las instituciones educativas deben potencializar en los docentes diferentes tipos de prácticas de liderazgo, para que puedan flexibilizar pedagógica y organizativamente el currículo priorizado con énfasis en competencias y transformen las experiencias de aprendizaje disciplinar e interdisciplinar de los estudiantes en una comprensión global, para dar solución a situaciones de su diario vivir, desde lo comunicacional, matemático, digital y socioemocional. La nueva propuesta curricular con énfasis en competencias impulsada por Ecuador se centra en el desarrollo de las capacidades de los estudiantes para que

sean competentes en sus vidas, las instituciones educativas lo deben contextualizar y flexibilizar mediante la valoración de su realidad y autonomía, partiendo del liderazgo pedagógico para alcanzar el reconocimiento social. Entre las reflexiones finales estuvieron, que las instituciones educativas deben potencializar en los docentes diferentes tipos de prácticas de liderazgo, para que puedan flexibilizar pedagógica y organizativamente el currículo priorizado con énfasis en competencias, y transformen las experiencias de aprendizaje disciplinar e interdisciplinar de los estudiantes en una comprensión global, para dar solución a situaciones de su diario vivir, desde lo comunicacional, matemático, digital y socioemocional.

De la Cruz y Valencia (2022), en Perú investigaron sobre el *Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en instituciones EBR con acreditación de la calidad educativa*. El propósito fue conocer la relación entre liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en instituciones de EBR con acreditación de la calidad educativa. Este estudio tiene nivel descriptivo, tipo sustantivo, con diseño correlacional transversal descriptivo. Así mismo, para complementar y fortalecer la descripción de la sexta hipótesis de la investigación cuyo componente es responsabilidad por los resultados, se tomaron como referentes los resultados de la ECE 2019 de dos instituciones acreditadas con el fin de corroborar la relación directa entre las variables y logros de aprendizaje de estudiantes. Finalmente, los hallazgos de la investigación evidenciaron la existencia de correlación directa y significativa entre liderazgo pedagógico del director y desempeño docente, confirmando las hipótesis planteadas y sustentadas por la teoría desarrollada. Concluyen que el nivel de eficacia del liderazgo pedagógico del director ha sido evaluado por los docentes de las instituciones en los niveles de eficaz, bastante eficaz y muy eficaz, alcanzando un 98%, lo que indica una percepción positiva de la gestión del director a través del Cuestionario de Liderazgo en Educación de Vanderbilt VAL-ED, que es “uno de los pocos que tiene en cuenta, y deliberadamente refuerza, la competencia del director para compartir la autoridad y la responsabilidad para conducir la mejora de los aprendizajes en su escuela” (Wallace Foundation, 2009, p. 8-9). Los docentes han autoevaluado su propio desempeño expresado en los niveles eficaz, bastante eficaz y muy eficaz en un 98%, alcanzando un mayor porcentaje en el nivel

eficaz; lo que denota una buena autopercepción, pero, a su vez, la necesidad de seguir fortaleciendo su desempeño. Entre las recomendaciones proponen con carácter de urgencia, la necesidad de reestructurar las organizaciones escolares a partir del liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje con el fin de desarrollar un liderazgo compartido donde se articule el trabajo del equipo directivo, los equipos docentes y el apoyo de las familias; todo ello posibilita la conformación de Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Por esta razón, se deben fortalecer las instituciones de educación básica e implementar procesos de autoevaluación con fines de mejora y acreditación de la calidad educativa, desde las orientaciones del SINEACE.

López (2021) en Coacalco, México realizó una investigación cuyo nombre fue *La incidencia del liderazgo directivo en la práctica docente de la Escuela Primaria Ignacio M. Altamirano*, ubicada en Tepalcatepec, municipio de Tenancingo, Estado de México. La cual tuvo como objetivo evaluar la incidencia que tiene el liderazgo directivo en la práctica docente de la Escuela Primaria Ignacio M. Altamirano. La metodología parte de un enfoque cualitativo, con una aproximación desde el método inductivo, un nivel alcance explicativo y un diseño fenomenológico-hermenéutico, las técnicas utilizadas fueron la entrevista semiestructurada y anécdotas de observación, teniendo como instrumentos una guía de entrevista y la descripción de anécdotas de observación, abordados en una población de 15 sujetos. Concluyendo que en la escuela primaria Ignacio M. Altamirano el liderazgo directivo incide significativamente en la práctica docente al dificultar la concreción de un equipo de trabajo, donde la colaboración interna margina a los docentes, menguando con ello su motivación y la calidad de la práctica pedagógica.

La presente investigación se beneficiará de las experiencias recogidas en estudios anteriores, lo que permitirá una reflexión crítica y una propuesta mejor informada sobre el liderazgo pedagógico o directivo desempeñado por los rectores, en el caso de esta investigación en entornos rurales. Como se ha mencionado anteriormente, en estas instituciones educativas es necesario que los líderes sean más visibles e impactantes para lograr resultados positivos y crear ambientes que potencien las cualidades, competencias y habilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Estos

aprendizajes serán valiosos y podrán ayudar a mejorar la calidad de la educación en estos entornos.

En el Ámbito Nacional

En el municipio de Suaza, Departamento del Huila, Conde (2021) investigó acerca de *El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos, abiertos a secundaria de la Institución Educativa La Unión del municipio Suaza en el Huila*. El objetivo general fue describir el perfil en competencias de gestión de liderazgo que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión de secundaria, para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes. El enfoque de la investigación es cualitativo de diseño descriptivo. Se apoya en instrumentos como: fichas bibliográficas y la entrevista semi-estructurada; aplica la técnica de revisión bibliográfica o sistematizada, y el análisis cualitativo, con algunos apoyos cuantitativos en la estadística descriptiva de frecuencias, y matrices descriptivas. Los resultados fueron que el liderazgo que más promueve la innovación, la generación de proyectos, mejoras al aprendizaje, y orienta hacia el alcance de objetivos planteados. Como conclusiones están, que el liderazgo que predomina es el democrático, valorado por la población objeto de la investigación, como de buena gestión, en lo educativo, humano y técnico. Respecto, a las competencias de gestión resultante del análisis de los datos de la entrevista semiestructurada, las que son necesarias para que el rector adopte, se concluye que son: dentro de la gestión educativa, a la disposición de recursos, medios y materiales para desarrollar programas de innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje; y en la gestión técnica, con la diversificación de programas según las necesidades de los estudiantes. En cuanto, a las funciones del líder, éstas se centran en las competencias de gestión educativa, humana y técnicas, y el perfil de competencias en las gestiones de liderazgo, que debe tener el rector de la Institución Educativa la Unión, nivel secundario, para que sea promotor de innovación, generador de proyectos de mejora y potenciador de estrategias pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de los estudiantes, se debe enmarcar siguiendo el modelo del estilo de liderazgo transformacional. Finalmente, se recomienda al rector de la institución educativa La

Unión del Municipio de Suaza, adoptar el modelo de liderazgo transformacional, por las grandes ventajas que ofrece, al transformar y comprometer a su equipo de trabajo para el desarrollo innovador de proyectos educativos y de mejoras al aprendizaje. Asimismo, se recomienda al cuerpo directivo de la mencionada institución, realizar fortalecimiento a la gestión técnica, en especial, con el desarrollo de actividades funcionales para la diversificación con programas adaptados según las necesidades de los estudiantes; y en la gestión para la dotación de recursos tecnológicos en los procesos de enseñanza aprendizaje.

El estudio realizado por Gómez y Montenegro (2021) trató *del Liderazgo pedagógico en instituciones educativas rurales: Una revisión de la literatura en Colombia*, su objetivo general estuvo enfocado en realizar una revisión de la literatura sobre liderazgo pedagógico en instituciones educativas rurales en Colombia. El paradigma de investigación aplicado fue cualitativo. Entre las conclusiones se destacan que, el liderazgo pedagógico es fundamental para mejorar la calidad educativa en instituciones educativas rurales en Colombia, y que se requiere de líderes con habilidades pedagógicas y de gestión para lograrlo. Dentro de las recomendaciones están capacitar a los líderes escolares en habilidades pedagógicas y de gestión, así como fomentar la participación activa de los docentes, estudiantes y padres de familia en el proceso educativo.

La investigación desarrollada por Barbosa et. al., (2018) sobre *El ejercicio del liderazgo docente en Colombia: voces de los maestros*, este estudio se inicia a partir de la ausencia de estudios relacionados con el tema del liderazgo en Colombia. Los objetivos se centran en: (1) interpretar las creencias que subyacen a los conceptos de liderazgo de un grupo de docentes, (2) identificar motivaciones, dificultades y logros en su ejercicio como líderes y (3) determinar, desde su perspectiva, las transformaciones en su ejercicio de liderazgo propiciado por los programas de cualificación de posgrado en los que participaron. El estudio de tipo cualitativo, descriptivo e interpretativo empleó entrevistas a profundidad con 21 docentes, participantes de programas posgraduales de la Ruta de Formación de la Universidad de La Sabana. Los resultados indican que el docente-líder se concibe como un visionario

con un buen manejo de habilidades comunicativas y sociales que lo convierten en modelo ejemplarizante dentro de la comunidad. La investigación resalta su rol como gestor de innovaciones y como agente en la movilización de acciones y grupos de personas y pone de relieve la injerencia del relacionamiento apropiado con directivos docentes y pares en la realización de sus propuestas. En cuanto a la injerencia de la cualificación en el ejercicio del liderazgo, ésta se presenta como una oportunidad de generar espacios de reflexión que le llevan a fundamentar sus acciones en la teoría y a proponer mejores alternativas para el desarrollo de sus habilidades y talentos. La investigación enfatiza la necesidad de generar sinergias entre la universidad y el estudiante para responder de manera más asertiva a sus necesidades de formación y acompañamiento.

A partir de los resultados arrojados en esta última investigación, permitirá a la investigación propuesta interpretar algunas premisas que puedan surgir en el desarrollo del estudio con relación al liderazgo pedagógico y las funciones del rector en las escuelas seleccionadas logrando una comprensión más profunda del tema.

Bases Teóricas

Las bases teóricas se dividen en dos bloques: teorías de entrada y teorías de salida. Las teorías de entrada corresponden a los conceptos previos de la investigadora antes de ingresar al campo de estudio, mientras que las teorías de salida se basan en los hallazgos encontrados durante el proceso analítico y llevan a la teorización y contrastación.

Teorías de Entrada o Preconcebidas

Conceptualización del Liderazgo

Para esta investigación, es fundamental explorar el marco teórico que permita caracterizar los principios fundamentales de la administración desde una perspectiva integral. En este sentido, es necesario analizar los principios básicos de planificación, organización, dirección y control que rigen el arte de la administración, como lo propone Chiavenato (2001). Estos no solo son principios esenciales para la gestión de

cualquier organización, sino que también revelan una comprensión profunda del ser humano y sus habilidades para liderar y dirigir.

Como disciplina, la administración tiene grandes escuelas clásica o industrial, neoclásica y la burocrática o racional en las que se agrupan las más relevantes teorías propuestas por autores destacados que le dan sustento a sus principios y métodos y en gran medida a los distintos enfoques del liderazgo que se conocen en la actualidad. Detallar el actuar de una organización y sus miembros en la búsqueda objetivos es caracterizar su estilo de gestión y liderazgo, el nivel de compromiso y empoderamiento.

En Colombia, el Ministerio de Educación Nacional MINEDUCACION (2019), considera el liderazgo como:

El conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo para el logro de sus metas y objetivos (p.1)

En este orden de ideas, el liderazgo es un aspecto relevante para el trabajo y desarrollo de los equipos de trabajo y las organizaciones, este ejercido de forma correcta permita orientar labores al éxito.

Si bien es cierto que un líder es un individuo con capacidad de influir en otros, tener dominio de convocatoria, habilidad para dirigir y hacerse escuchar, según la opinión de Ramírez (2006), existen otros tipos de líderes, “para el cual la habilidad es desarrollada poco a poco en el ejercicio de sus funciones en los grupos en los cuales se desenvuelve”. (p.10). También es apreciable pero muy difícil de definir, un líder en sí mismo porque en él se “despliega la capacidad para coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos, caracterizándose por ser innovador, creativo y visionario y en eso se diferencia del director o administrador”. Universia (2020)

Son diversos los enfoques con los cuales se han planteado las teorías de liderazgo a lo largo de la historia, inequívocamente al ser el liderazgo la acción de un líder o individuo, éste siempre estará inmerso en aspectos vivenciales, de valores, conductuales en un contexto ontológico y axiológico, que develará su desenvolvimiento en un grupo; el hablar de liderazgo requiere construir una línea

temporal en el proceso evolutivo para las teorías de liderazgo, iniciando con el enfoque personalista, en el cual se concibe el liderazgo como parte de la personalidad del individuo, es decir, se sitúa frente a un “líder cuya característica primordial son sus cualidades de manera intelectual, emocional y física, de allí el primer paradigma donde el líder nace, no se hace” (ob.cit. p.16).

A principios del siglo XX se creía que los líderes presentaban rasgos distintivos, por eso en los siguientes 40 años se llevó a cabo una búsqueda de la mejor combinación de estos, lo cual dio origen a un gran número de características y poca concordancia sobre los mismos que establecieran habilidades que logran líderes de éxito; como resultado no existe un perfil de personalidad ideal, por lo que no se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo develando las limitaciones y debilidades de esta teoría.

El siguiente cuadro retoma los tipos de liderazgo generados a lo largo del tiempo y sus principios, los cuales son la base para caracterizar las acciones de los directivos en el ejercicio de sus funciones como rectores en la escuela. Estos principios se clasifican de acuerdo con las aptitudes y habilidades del liderazgo para dirigir a sus equipos de trabajo y su nivel de compromiso para con los mismos.

Cuadro 1

Análisis de tipo de Liderazgo y Aplicación en Ambientes Escolares

Estilo	Principio	Contexto Aplicabilidad
Autocrático	Poder absoluto sobre las personas. Presenta diferentes niveles ausentismo y rotación de trabajadores. El estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.	Ventaja: Poder absoluto de grupo de control Desventaja: Malestar por el trato, ausentismo y rotación Aplicabilidad: No funciona en organizaciones escolares
Carismático	Depende de la personalidad del individuo y su capacidad de inspirar entusiasmo en los equipos. Son individuos demasiado energéticos al conducir a todos los empleados.	Ventaja: Motivación Desventaja: Dependencia líder Aplicabilidad: Aplicación parcial por principio de motivación y empatía.

Cuadro 1 (cont.) Democrático	Participación toma de decisiones Conformación equipos participativos	Ventaja: Integración de equipos de trabajo y participación de estos
		Desventaja: mucho tiempo de implementación para lograr buenos resultados. Aplicabilidad: alta, por ser un escenario de diferentes actores donde todos tiene una función misional importante.

Nota. Cuadro Adaptado por Gómez (2021). de Bonifaz (2012, p. 13, 45, 65.)

En la investigación se han recogido diferentes tipos de liderazgo propuestos por expertos como Taylor, Maslow, MacGregor, Buton, Drucker, Hollander, Bans, entre otros, y se ha contextualizado su aplicabilidad en las funciones generales de los rectores en las instituciones educativas, existe la conciencia de que no hay una verdad absoluta del liderazgo ejercido por un individuo, pero existen momentos o situaciones que hacen adoptar posiciones o actitudes para enfrentar metas propuestas y estas varían de persona a persona y el cómo lo hacen; es por consiguiente el poder clasificarlo dentro de un estilo antes definido por expertos una ventaja que facilitara la presentación de resultados de variables particulares.

Aristas propias del Liderazgo Pedagógico

Desde el punto de vista de Camero (2015), “la educación requiere ir de la mano con el liderazgo pedagógico; el cual está acreditado como el más efectivo en materia de rendimiento escolar y de sistemas educativos, es expresión de los nuevos paradigmas de educación y escuela” (p. 172); o, como afirma Contreras (2016), “las organizaciones pueden emplearlo de manera tal que puedan crear un equipo multidisciplinario con amplios conocimientos y con habilidad para gerenciar correctamente y planear estrategias a largo plazo”. (p.12)

El concepto de liderazgo pedagógico es relativamente nuevo y en la actualidad está orientado a los centros educativos, con el fin de mejorar el rendimiento de su población de forma eficaz; sin embargo, este liderazgo puede usar varias de sus características para emplearlas dentro de las organizaciones, ya que es primordial que

tanto los líderes empresariales, gerenciales, estratégicos y otros miembros del equipo estén en constante evolución del aprendizaje. El líder pedagógico según el Ministerio de Educación de Chile, citado por Murillo (2011) realiza las siguientes acciones en su ejercicio: a) se ajustan de acuerdo al contexto, b) tienen habilidad para gestionar cambios en su institución, c) son buenos para administrar y llevar a cabo tareas de manera más concreta y práctica, d) son autocríticos, capaces de diagnosticar el problema para resolverlo, e) son más rigurosos al supervisar, evaluar y al realizar seguimiento al trabajo docente, f) tienen una actitud más innovadora, dispuestos al cambio, más progresista, etc., g) tienen mayor proyección del futuro en relación a la planificación y organización de acuerdo al contexto, h) se vuelven más técnicos en su labor, i) muestran actitud positiva al trabajo en equipo, aprenden a compartir y delegar tareas. (p.20)

Como se puede apreciar, el liderazgo pedagógico recae en sí mismo en una persona, quien siempre orienta las acciones a seguir de todos los miembros de la comunidad, con respecto a las características del director, Chiquito (2017), plantea que:

Como líder pedagógico 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 informe TALIS (OCDE, 2008) señala que los directivos que ejercen un adecuado liderazgo pedagógico generalmente también ejercen un liderazgo administrativo, debido a que con su gestión se favorece a que las cosas funcionen bien, será solo a través del liderazgo en un sentido transformador que involucrará a los demás y se busque una meta y una mejor organización.

En anotación de García (2019) los directores que practican el liderazgo pedagógico conocen las necesidades de su escuela que influyen en el resultado de estas, identificando las áreas de oportunidad donde se debe poner atención para alcanzar las metas desde aspectos de infraestructura, personal, equipamiento, formación docente, atención al alumnado. (p.36)

En síntesis, se podría decir que el liderazgo pedagógico implica varias aristas propias, entre ellas se destaca el líder como orientador de las acciones de todos los miembros de la comunidad educativa, la importancia de la figura del director como un referente para la construcción de instituciones educativas exitosas y la capacidad de adaptarse a las necesidades de su contexto.

Controversias en las Dimensiones del Liderazgo desde las Funciones del Rector

La literatura acerca del liderazgo pedagógico es muy amplia y pese a que ha sido estudiada por muchos autores aún no hay una definición clara y consensuada sobre este concepto, desde diversos enfoques converge en la idea de que “la influencia del director sobre la mejora de los aprendizajes se produce a través de determinados comportamientos o prácticas de liderazgo respecto principalmente de los docentes y, secundariamente, de los alumnos y sus familias” esta afirmación se hace en la investigación “Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje: Hacia Conceptos Capaces de Guiar la Investigación Empírica” los autores multidisciplinarios de esta investigación Garay, Horn, Marfán, Uribe y Volante (2009), han expuesto tres (3) categorías amplias que se englobaron en la investigación en la Universidad Católica de Chile, y en la cual se reflexiona entorno a las controversias que se generan en el liderazgo pedagógico desde las funciones del director o rector.

El establecimiento de direcciones fue considerado como primera categoría, en ella los autores dimensionaron un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas, es decir, dar un propósito a todos los miembros, más concretamente, el líder debe “proponer y fomentar la adhesión a una visión u objetivos de largo plazo para la escuela; construir acuerdos sobre metas inmediatas que faciliten el camino hacia la consecución de aquella visión; y demostrar altas expectativas respecto de la capacidad para alcanzarla”. (ob.cit, p.36), en otras palabras, la motivación humana es proporcional al grado de interpelación de las metas.

La segunda categoría, estuvo definida en términos de rediseñar la organización y con ella establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor

desarrollo de sus motivaciones y capacidades, se asume como resultado de la primera, fundamentalmente por la idea de que la organización de “las escuelas efectivas debe apoyar el desempeño de quienes realizan el trabajo administrativo, profesores y alumnos, mediante una flexibilidad que le permita adaptarse a la naturaleza cambiante del entorno y facilitar así el trabajo de sus miembros”.(ob.cit,p.54); sin embargo, se debe ir más allá de un proceso de gobernabilidad como en palabras de Robinson (2007) es inminente “la necesidad de promover un ambiente de orden y apoyo, protegiendo el tiempo para la enseñanza y aprendizaje por medio de la reducción de las presiones externas, y estableciendo un ambiente ordenado y apoyador, tanto fuera como dentro del aula” (p.14).

La última de las categorías hace referencia a gestionar la instrucción de la escuela que se refiere a la alineación de los recursos humanos y materiales al interior de las escuelas en función del trabajo que se desarrolla en ellas.

Sin embargo, en la opinión Anderson (2010), quien retoma a Leithwood (2004) esta categoría inicial, obedece a un contexto transformacional al establecer direcciones que orienten una serie de prácticas por parte del “líder a desarrollar una comprensión compartida sobre la organización”(p.52); según el autor, el liderazgo efectivo se basa en la idea de que el liderazgo educativo no es solo responsabilidad del director o rector, sino que debe ser compartido y distribuido entre varios líderes en la escuela, incluyendo los directivos, los coordinadores y los docentes, destaca la importancia de un liderazgo instruccional sólido, centrado en la mejora del aprendizaje y la enseñanza. Además, resalta la importancia de la retroalimentación y la evaluación continua para mejorar el desempeño de los líderes y los docentes en la escuela.

De acuerdo a la bibliografía consultada existen controversias en torno al liderazgo educativo que han sido objeto de debate y discusión, para este caso se toma la posición de los autores Garay, Horn, Marfán, Uribe y Volante (2009), quienes centran el liderazgo en el rector y sus funciones, mientras que Anderson (2010) retoma a Leithwood, quien se inclina por un enfoque de liderazgo educativo compartido y distribuido, centrado en la mejora del aprendizaje y la enseñanza, y basado en la colaboración y la visión compartida.

Estas visiones se contrastarán con los casos vivenciados en las escuelas, siendo útil trabajar con ellas y contrastar las visiones y supuestos de las distintas teorías de liderazgo pedagógico a nivel nacional e internacional.

Teorías de Salida o de Contrastación de Hallazgos

El Liderazgo Directivo Educativo en el Siglo XXI: Un modelo híbrido entre las tipologías Situacional, Transaccional y Transformacional para Construcción de la Calidad Educativa Colombiana

En el contexto actual, el liderazgo organizacional requiere no solo tener habilidades y competencias relevantes, sino también formar y dirigir un equipo de trabajo en armonía, que colabore de manera efectiva para alcanzar la calidad educativa, el logro de metas y concretar los propósitos institucionales. Al aprovechar la experiencia y la diversidad de pensamiento de los miembros del equipo, el líder puede abordar los desafíos con mayor eficacia.

Es así, que hoy en día el liderazgo no puede verse de un solo estilo, por el contrario, debe integrar las cualidades valorables de cada uno de ellos no ajustados a aquellos que eran conocidos en el pasado (autocrático, liberal y democrático), sino que, con la dinámica evolutiva han trascendido según el Instituto Georgia Hispanic (2021) en función de convertirse en “los mejores líderes con estilos revitalizadores como el estratégico, transformacional, transaccional entrenador y burocrático” (p.1). (ver Gráfico 1)



Gráfico 1. Estilos de liderazgo revitalizados adaptables desde la teoría del liderazgo situacional. Adaptación a partir del Instituto Georgia Hispanic (2021)

En el gráfico, se puede visualizar los tipos de liderazgo en la actualidad y que podrían ser develados con los resultados de la investigación producto de la información suministrada por los entrevistados, lo que indicaría como los distintos estilos de liderazgo pueden ir adaptándose en torno a las situaciones presentadas tal y como lo indica la teoría situacional.

Esta concepción, surge a partir de la teoría situacional de Hersey y Blanchard (1969) denominado años más adelante como teoría del ciclo vital del liderazgo, quienes en principio estudiaron los cambios de guía de un padre hacia sus hijos pero que, bien pudo ser adaptada rápidamente al entorno educativo e incluso ser adaptada a cualquier ámbito del mundo hoy día (Hersey y Blanchard, 1996).

En consecuencia, el liderazgo situacional, sugiere en palabras de Sánchez y Rodríguez (2009) "un estilo básico para diferentes niveles de madurez con el fin de ajustarse a contingencias específicas" (p. 26). Al respecto de esta teoría, cada líder puede asumir un estilo de liderazgo asociado con su personalidad o incluso tomar de varios estilos, los aspectos que considere, con la intención de establecer un liderazgo efectivo adaptado a la realidad vivida en un momento determinado.

La teoría situacional insinuó que se requería la sabiduría del líder para ejercer su liderazgo. Sin embargo, años más tarde, se agregó que también era necesaria la madurez cognitiva y emocional de los seguidores para desempeñar el cargo (Hersey y Blanchard, 1982).

Según lo indicado por Sánchez y Rodríguez (2009), en la teoría situacional:

El líder evalúa y reconoce el nivel de preparación de los miembros del grupo que dirige, y modifica su estilo mediante el aumento o disminución de la conducta para definir el trabajo de los seguidores, mediante la cual los recompensa, fomentando la participación y la comunicación bidireccional (p.27)

De acuerdo con esta aseveración, todos los protagonistas del hecho educativo tienen gran importancia dentro de la gestión institucional, su palabra es tomada en cuenta y sus responsabilidades hacen parte del triunfo colectivo

Calidad Educativa en la Gestión Institucional Efectiva

En las organizaciones educativas inteligentes son entendidas y atendidas las necesidades y expectativas de cada uno de los que hacen vida dentro de ella, bien sea de manera directa e indirecta, con la finalidad de acondicionar cada uno de los procesos tanto de manera individualizada como desde su interdependencia entre estos.

Para alcanzar lo anteriormente expresado, se considera oportuno describir cada uno de los principios de la Gestión de Calidad Educativa definidos en las normas ISO 9001 e ISO 9004, por los cuales debe regirse una institución para su adecuado funcionamiento, que, para el caso educativo corresponde a todos los actores implicados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, como son estudiantes, padres y acudientes, docentes, personal de servicio y apoyo, directivo docentes y toda persona que de alguna forma u otra pueda verse beneficiado o afectado con las situaciones específicas del recinto educativo.

Cuadro 2.
Principios de Gestión de la Calidad en la Educación

Principio	Función
Enfoque al cliente	<p>Una organización depende de sus clientes y, por lo tanto, tiene que entender sus necesidades actuales y futuras. No solo desde el cumplimiento sino en la superación de estas. Comprender cuales son las necesidades y aspiraciones de los protagonistas del hecho educativo, se logra mediante una indagación exhaustiva de los factores internos y externos que puedan beneficiar y/o afectar a la institución, como son las debilidades y fortalezas (correspondientes a aspectos positivos y negativos dentro de la organización y que dependen solo de esta), así como las amenazas y oportunidades (aspectos positivos y negativos externos que pueden incidir ayudando o afectando al ente educativo pero que no dependen de este). En función de esto, se podrán establecer tanto la identidad de la institución como su misión, visión y valores que lo caracterizan.</p>
Liderazgo	<p>El gerente educativo debe ser capaz de comunicar los objetivos de la Dirección de la Organización, propiciando el ambiente interno para que ellos se logren, involucrando al mayor número de personas posibles en ese propósito. Así mismo, son ellos quienes identifican las potencialidades dentro de su equipo para posteriormente, delegar las responsabilidades pertinentes en ellos logrando que su equipo se sienta valorado y tenga un papel protagónico dentro de la institución. Por lo que el liderazgo directivo es fundamental para la efectividad de la gestión hacia la calidad educativa</p>
Participación de las personas	<p>Las organizaciones se componen de personas cada una con un rol específico. Por tanto, su nivel de compromiso e interés en la edificación del recinto escolar van a incidir directamente en el funcionamiento de esta y el logro de metas planteadas. En consecuencia, para que una institución educativa funcione adecuadamente, todos sus actores deben ir al unísono en sus acciones con un norte claro para el logro del propósito institucional y para lograrlo no solo es necesario contar con la sinergia corporativa, sino que requiere de un proceso formativo para el trabajo en equipo. El elemento fundamental dentro de este principio es la comunicación como herramienta para lograr la cohesión grupal desde la negociación de ideas, expresión de inconformidades y resolución de estas hacia a la satisfacción de necesidades de cada uno de los implicados como partes importantes de un todo, la institución.</p>
Estrategias y procedimientos	<p>Los planes operativos y estrategias de acción, así como las actividades, medios y recursos requeridos para el alcance de metas para el cumplimiento de objetivos en torno al alcance de metas a corto, mediano y largo plazo en función de la concreción del propósito institucional y con ello la superación de problemáticas existente dentro y fuera de la institución</p>

Cuadro 2 (cont.)

Enfoque de Sistema de Gestión	Una organización educativa, aumentará su eficiencia y eficacia mediante la identificación, comprensión y gestión de los procesos interrelacionados de un Sistema que se ha diseñado para el cumplimiento de objetivos específicos en pro de la mejora continua de su desempeño, lo cual será traducido en una mayor satisfacción de todos los protagonistas y en consecuencia, la transformación de la organización y su calidad Educativa.
Enfoque basado en la toma de decisiones	Las decisiones eficaces se basan en el análisis lógico e intuitivo de datos e información. Lo cual puede ser alcanzado, cuando se tiene pleno conocimiento de todas las aristas concernientes a la organización y por ello, tomadas en cuenta en la planeación Estratégica Institucional de manera que pueda contar con planes de contingencia preventivos ante tales o cuales situaciones.
Relaciones mutuamente beneficiosas:	La capacidad de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes se ve reforzada por la relación con sus proveedores, que también se benefician. Esta relación, de beneficio mutuo, aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Ejemplo de ello puede ser que, desde la detección de oportunidades en la comunidad, la institución educativa pueda generar alianzas de prácticas pedagógicas permitiendo el beneficio mutuo entre ambos entes
Auto y co-reflexión permanente	El proceso de autoevaluación institucional siguiendo los lineamientos establecidos en la guía 34 del Ministerio de Educación, sumado a la evaluación docente (Decreto 1278) permitirá la revisión de procedimientos personales, de procesos y de la gestión en general para el diseño de planes de mejoramiento hacia la transformación de dicha realidad.

Nota. Normas ISO 9001 e ISO 9004

Los principios aquí expuestos, son de relevancia por lo que se deben tomar en cuenta para una adecuada gestión institucional, dándole gran valor al rol directivo desde un liderazgo efectivo para la obtención de logros mediante su guía, orientación y supervisión de los procesos para la satisfacción de todos los implicados en el hecho educativo.

De acuerdo con los planteamientos presentados y lo evidenciado en la realidad observada de las instituciones educativas objeto de estudio, la actuación de sus directivos dentro de la institución, al no promover el sentido de pertenencia y generar espacios de diálogo en pro del bienestar institucional y comunitario, para la construcción de instituciones educativas exitosas teniendo en cuenta la escucha activa

a toda la comunidad y las tendencias en los diferentes ámbitos nacionales e internacionales (económico, social y cultural), a través de un acompañamiento pedagógico constructivo permanente, se estaría ejerciendo un liderazgo burocrático, ignorando al personal conflictivo y asignando funciones distractoras para desviar la atención y permitir el normal desenvolvimiento de las acciones institucionales.

Bases Legales

Los elementos legales que hacen referencia a la investigación se sustentan en la Ley 115 de 1994, correspondiente a la Ley General de Educación, las disposiciones del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MINEDUCACIÓN, 2015) y el marco normativo que determina la construcción, evaluación y seguimiento del estudio de la siguiente manera:

La Constitución Política de Colombia (1991). En el capítulo I, que trata sobre los derechos fundamentales; en los Arts. 41,67 a 72, conceptos, derechos y deberes sobre la educación.

La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación), es quizás la norma de mayor contenido para orientar las bases del estudio. Ordena la organización del Sistema Educativo General Colombiano. Esto es, establece normas generales para regular el servicio público de la educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad.

Decreto 1278 de 2002, emanado por el Ministerio de Educación: El cual tiene por objeto establecer el Estatuto de Profesionalización Docente, regulando las relaciones del Estado con los educadores a su servicio, garantizando que la docencia sea ejercida por educadores idóneos, partiendo del reconocimiento de su formación, experiencia, desempeño y competencias como los atributos esenciales que orientan todo lo referente al ingreso, permanencia, ascenso y retiro del servidor docente, buscando con ello una educación con calidad y un desarrollo y crecimiento profesional de los docentes (Art. 1°).

Decreto 2230 de 2003, emitido por la Presidencia de la República, por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Educación Nacional y se dictan otras disposiciones

El Decreto 1075 de 2015 expedido por el Ministerio de Educación Nacional, que compila y racionaliza las normas de carácter reglamentario que rigen el sector Educativo para contar con un instrumento jurídico único para el mismo.

De igual forma el marco legal de la educación en Colombia está constituido además de la Constitución Política por los Actos Legislativos, Códigos, Decretos.

Guía 34 para el mejoramiento institucional (MEN) la cual está organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: La autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional a fin de garantizar la mejor educación para todos los estudiantes, sin importar sus orígenes, ni sus condiciones sociales, económicas y culturales.

Criterios Éticos de la Investigación

Se asume lo emanado del Código de Ética y Buen Gobierno, del Ministerio de Educación en Colombia en su Art. 7 -Directrices Éticas - Las directrices son orientaciones acerca de cómo debe relacionarse el Ministerio con cada uno de sus grupos de interés, para poner en práctica los Valores y Principios adoptados así:

Con las Secretarías de Educación (Servicio, Participación, Colaboración y Respeto) Establecemos relaciones claras, oportunas y confiables con las secretarías de educación con el objetivo de atender con excelencia sus necesidades en el marco de nuestras competencias; y propiciamos espacios para la interlocución y su participación en la toma de decisiones, así como la realización de actividades conjuntas y un entorno de colaboración y respeto mutuo.

Con las instituciones de educación superior (Servicio, Respeto, Justicia y Transparencia) Respetamos la autonomía de las instituciones de educación superior según el mandato legal; orientamos nuestras relaciones hacia la búsqueda de la prestación del servicio educativo con excelencia; buscamos concertar las políticas que las afecten y tomamos las decisiones bajo criterios de justicia; tramitamos sus requerimientos de manera imparcial y les suministramos información oportuna, clara y veraz.(p.11)

Y en ellos especialmente para la investigación el respeto por todos los actores que hacen parte de la investigación, justicia, transparencia en el manejo de la información, y honestidad y veracidad.

La investigación se regirá por los principios éticos y morales que debe guiar la conducta de la investigadora en el proceso de investigación, respetando los derechos y la dignidad de las personas involucradas en la investigación, así como garantizar la integridad de la investigación y la calidad de los resultados obtenidos.

Respecto a la ética en la investigación, la idea fundamental es llevarla a cabo de manera ética y responsable, con el objetivo de obtener conocimientos científicos útiles y beneficiosas para la sociedad, teniendo en cuenta la bioética como una rama de la ética que define una serie de principios cuya aplicación permite optimizar, desde distintas perspectivas, la conducta humana en el ámbito de las Ciencias de la Vida, esto es, las acciones del hombre respecto a la vida humana, animal y vegetal (interacción del hombre con los seres vivos)

CAPÍTULO III

CAMINO METODOLÓGICO

En esta etapa se llevó a cabo el camino metodológico desde un enfoque cualitativo, sustentado en la posición paradigmática, método y técnicas que apoyen la interpretación y abordaje del liderazgo pedagógico desde las funciones del rector.

Concepción Paradigmática

Cada estudio cualitativo es único y constituye en sí mismo un diseño de investigación. Esto implica que no hay dos investigaciones cualitativas idénticas o que tengan la misma estructura. Cada investigación cualitativa está diseñada para abordar una pregunta específica y utiliza métodos, técnicas de recolección y análisis de datos adecuados para su propósito. Por lo tanto, cada estudio cualitativo es único y debe ser evaluado en función de sus propias características y limitaciones, en lugar de ser comparado con otros estudios

En palabras de Hernández, Fernández, Baptista (2010) “cada estudio cualitativo es por sí mismo un diseño de investigación. Es decir, no hay dos investigaciones cualitativas iguales o equivalentes”. (p.492)

Por su parte Vasilachis (2006) define el paradigma como “los marcos teórico-metodológicos utilizados por el investigador para interpretar los fenómenos sociales en el contexto de una determinada sociedad” (p.79). La definición del paradigma es fundamental en la investigación, ya que ayuda al investigador a comprender cómo interpretar los fenómenos sociales y llevar a cabo investigaciones en un contexto social específico.

En el presente estudio, la investigadora seleccionó un paradigma apropiado para el contexto social en el que se desarrolla. En el cual determinó los métodos y técnicas de investigación utilizados para recopilar y analizar los hallazgos. En este caso particular, se comprendió las experiencias de un grupo de personas en un contexto

social específico, lo que permitió obtener información detallada y enriquecida con descripciones y narrativas importantes en la investigación

Para la presente investigación, se utilizó el enfoque cualitativo, con un paradigma interpretativo por ser una actividad sistemática, que enfatiza en la comprensión profunda de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes y la importancia de la interpretación subjetiva en la construcción de significados y a su vez incluye diversas posturas epistemológicas y teóricas orientadas a la comprensión de la realidad estudiada y a su transformación, para en este caso, develar premisas que caractericen el liderazgo pedagógico desde las funciones del rector.

La realidad presentada se percibió desde una dinámica, múltiple, holística y divergente, es construida por los sujetos, apoyada en la hermenéutica y en la eidética refiriéndose a ésta en función de lo social en su ser en sí, permitiendo que “éstas se manifiesten por sí mismas sin constreñir sus estructuras desde afuera, sino respetándolas en su totalidad” (Martínez, 2009, p.167), es decir, enfatiza la comprensión profunda de la realidad tal como es experimentada por los individuos y no solo en términos de objetivos hechos, aplicando esta teoría, la realidad a estudiar no es asumida desde una mirada monolítica, sino que se nutrió de visiones, aristas y corrientes aportadas por los informantes que permitieron abordarlo desde sus significaciones.

Las teorías más destacadas en la conformación del paradigma interpretativo fueron la hermenéutica y la teoría fundamentada: la primera como una herramienta de interpretación que se utiliza para entender los significados detrás de los fenómenos sociales y la segunda adaptada al estudio de la realidad social para llevar a cabo el análisis e interpretación de los hallazgos de la investigación.

Desde este enfoque, la investigadora para desarrollar este estudio, no solo se centró en la presencia de las personas en los discursos, sino también, en los conceptos que ella elaboró a través de lo que los informantes dijeron y hacían, por lo que prestó atención a los significados que los participantes le dieron a los conceptos y fenómenos sociales objeto de estudio.

Citando a Strauss y Corbin (1991), retomados por Alvarado (2007), el método proporciona una perspectiva en la inducción: no se parte de la teoría ni de la bibliografía existente, sino de los datos del escenario, siendo el análisis de los datos, un proceso de comparación constante que conduce a la generación de conceptos explicativos y teoría, en sí, no se persigue producir teorías formales, sino más bien teorizar sobre problemas muy concretos que podrán adquirir categoría superior en la medida en que se le agreguen nuevos estudios de otras áreas sustanciales; desarrollándose para ello tres etapas fundamentales:

- a. La descripción, que incluye el ordenamiento conceptual;
- b. La codificación: abierta por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones, la codificación selectiva es un proceso de integración y refinamiento teórico y la axial permite relacionar categorías y subcategorías
- c. Comparación constante: como proceso de análisis se basa en dos estrategias el método comparativo constante (la recolección de la información, la codificación y el análisis se realizan simultáneamente), y el muestreo teórico (se seleccionan nuevos casos en función de su potencial para ayudar a refinar o expandir los conceptos y teorías ya desarrollados (p. 27).

En este sentido, se consideró fundamental abordar de manera simultánea las cinco dimensiones interrelacionadas de la pentadimensionalidad por González y Villegas (2011) en la investigación: la visión axiológica, ontológica, epistemológica, metodológica y teleológica. Esto permitirá al investigador tener una visión completa y coherente de la investigación y tomar decisiones informadas y fundamentadas en cada una de estas dimensiones.

En términos axiológicos, se refiere a los valores y principios que guían la investigación, es decir, la convergencia de parámetros para formar patrones de conducta, sensibles a los cambios externos e internos en el comportamiento moral, para la presente investigación se asumió la formación en valores para esta aproximación teórica del liderazgo pedagógico en las escuelas de Pasacaballos desde la funciones ejercidas por el rector, con el que pretende alcanzar resultados de éxito en la

institución, basado en equipos de trabajo que fortalezcan la comunidad desde los valores como la dignidad humana, la justicia, la verdad, el respeto, la tolerancia, la compasión, el amor y el direccionamiento, favoreciendo así los resultados de la escuela y toda la comunidad educativa.

Desde lo ontológico, se enmarca en la educación como ciencia y en el ser, se refiere a la comprensión de la naturaleza y de la realidad social que se está investigando. En este sentido, se deben considerar las diferentes perspectivas y concepciones que existen en torno a los fenómenos sociales estudiados, en otras palabras “se manifiesta en los argumentos por los cuales se le considera valiosa, importante, interesante, meritoria la investigación, refiriéndose en consecuencia a los ámbitos probables de indagación, razón por lo cual el estudio está relacionado a valores y a hechos naturales es decir sin intervención del ser y su participación.(op.cit.p.95), estas perspectivas pueden influir en cómo se interpretan los datos y se construyen las conclusiones de la investigación, para cual debe reflexionar sobre su propia concepción de la realidad social y cómo esta puede influir en la interpretación de los datos a través de la técnica de triangulación, en la que utilizar diferentes fuentes de datos y perspectivas para obtener una comprensión más completa y rigurosa de los fenómenos sociales estudiados.

En cuanto al punto de vista epistemológico, se manifiesta en la “relación del qué y el quien” siendo subjetiva la forma como se da la relación y contribuye a construir conocimiento “por la vía de sus sentidos o asociado con la representación que él se hace del objeto de estudio en función de su pertenencia a una determinada colectividad social”, es decir, el paradigma interpretativo utilizado, llevó a la investigadora a un fundamento decididamente humanista que le permitió entender la realidad social en contextos vulnerables como lo es el caso de la comunidad del corregimiento de Pasacaballos desde el orden social.

Desde la dimensión teleológica, se estima que corresponde a “la conducta orientada a la consecución de fines específicos” (op. cit. p. 96), cuyo fin último para la investigadora es develar la realidad de la función del rector como líder pedagógico de las instituciones.

Metodológicamente, la dimensión abarca el “cómo” se hará el estudio, desde lo relativo e imprescindible dando el rigor a los resultados desde la pentadimensionalidad del mismo y procurando una aproximación al constructo teórico del liderazgo pedagógico que corresponda a las percepciones de todos los involucrados.

El Camino Metodológico

La investigación cualitativa desde el paradigma interpretativo sigue la línea hermenéutica, aplicando la interpretación y comprensión de textos, símbolos y acciones humanas en su contexto cultural e histórico, para comprender la realidad social a través de la interpretación y análisis de los discursos y acciones de los individuos que forman parte de esa realidad, tomando las instituciones educativas como casos particulares, por lo que se aplicará el análisis cuidadoso y sistemático de los datos recopilados a través de métodos cualitativos, en este caso la entrevista semiestructurada y el análisis de documentos en busca de comprender el significado de las acciones y discursos de los participantes en el contexto de su experiencia y cultura, utilizando herramientas de análisis lingüístico y simbólico.

Como se enunció antes en el presente documento, epistemológicamente la investigadora intentó despojar al objeto de estudio de todo aquello que no era relevante, le correspondió la labor de limitar sus creencias, valores, experiencias y emociones a la mínima expresión, para aproximarse al objeto de estudio con el claro propósito de conocerlo para describirlo.

Contexto e Informantes de la Investigación

El escenario para la presente investigación se desarrolla en el corregimiento de Pasacaballos, ésta es una comunidad de afrodescendientes que hace parte de la Localidad Industrial y de la Bahía situada al suroeste de la bahía de Cartagena, a orillas de la desembocadura del Canal del Dique a veinticinco kilómetros de la ciudad, es una zona rural y vulnerable donde funcionan tres (3) instituciones educativas oficiales en las cuales se llevará acabo la investigación.

En este contexto, las escuelas organizacionalmente funcionan con el personal adscrito a la Secretaría de Educación de Cartagena, bajo la modalidad de empleados en carrera administrativa y/o provisionalidad, el personal de apoyo es suministrado por contratistas directos de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias; además del tipo de contratación estos están clasificados de acuerdo al rol que desempeñan así:

- a) Directivos docentes: son los coordinadores encargados de apoyo a la gestión curricular en las escuelas, pudiendo ser empleados de carrera y/o provisionales.
- b) Docentes y administrativos quienes pueden estar vinculados bajo carrera y/o provisionalidad.
- c) El rector.

Es así que para la selección de los informantes es importante tener en consideración los principios del enfoque cualitativo que en palabras de Chimal, Balcázar, Zanatta y Mercado (2017), que establecen:

En investigación cualitativa no se habla de muestreo aleatorio, ni de representación estadística. Lo que se pretende, cuando se analiza una realidad o escenario, es conocer lo que tienen que decir sus actores sociales. Eso no significa que los informantes se seleccionen al azar, o que se escoja al primero que encontremos. Porque esos informantes sí que representan la realidad estudiada. (p.86)

Aunque en la investigación cualitativa la información no sólo proviene de los informantes, la rigurosidad en la selección de estos es importante para el constructo de la investigación, se busca conocer la perspectiva y la experiencia de los actores sociales que participan en la realidad o el escenario estudiado, sin embargo, esto no significa que los informantes se seleccionen al azar o de forma arbitraria. Por el contrario, es importante tener en cuenta que los informantes seleccionados sí representan la realidad estudiada, y que su selección debe estar basada en criterios claros y rigurosos que permitan una comprensión profunda y significativa de la realidad social (op. cit. p.87) “pueden seleccionarse sujetos atendiendo a las distintas circunstancias posibles frente a una situación. No se buscará la representación estadística, sino la representación de la diversidad de situaciones vivenciales y sus condicionantes”

Por su parte, Patton (1988), citado por Quintana; Montgomery, (2006) considerando la intencionalidad en la selección de participantes, identifica diez tipos de criterios para su selección porque en el caso de que un sujeto sea común o raro, extremo o típico, no deja de ser más que una cualidad que lleva al investigador a realizar la inclusión en el estudio. (p.88). Para la presente investigación, se toma el criterio de los autores citados referente a: El muestreo de casos políticamente importantes que se relaciona con la identificación en procesos sociales, objeto de investigación, de los actores principales, es decir, los que intervienen directa o indirectamente, pero de modo significativo en la toma de decisiones involucradas en dichos procesos sociales. Este tipo de muestreo es importante porque al comprender la visión de los actores principales se puede conocer el rumbo que seguirán los procesos sociales en cuestión, en tal sentido, se han seleccionado como participantes a un (1) miembro del personal administrativo, (1) docente de cada una de las escuelas, (1) coordinador y el rector.

Teniendo en cuenta la importancia de la selección de los participantes basados en la intencionalidad y relevancia que tienen en el estudio, más que en la representatividad estadística o la manipulación de variables externas, los informantes fueron seleccionados por el rol que desempeñan dentro de las instituciones educativas, en este caso, los criterios de selección de dichos participantes fueron los siguientes:

El personal administrativo por su interacción con las funciones del rector desde el contexto funcional y su cercanía con el mismo.

El docente por ser un actor misional dentro del proceso de aprendizaje.

Los coordinadores por que forman parte de los directivos docentes y dentro de su quehacer, son quienes armonizan la relación docente–rector y todas las aristas pedagógicas que en función de ella se generan.

El rector para conocer sus apreciaciones, cualidades y calidades humanas desde el desempeño de sus funciones.

Técnicas e Instrumentos de la Recolección de la Información

En relación a las técnicas de recolección de material empírico utilizadas, la principal fue la entrevista semiestructurada, fundamenta como dice García (2019)

Se trata de un instrumento de recogida de información que permite obtener información de una manera, al mismo tiempo, abierta y estructurada. Posibilita el acceso a la información que interesa para conocer cada experiencia, pero sin limitar otras informaciones que los participantes puedan aportar para enriquecerla y darle profundidad. Todas las entrevistas se estructuraron en torno de una serie de dimensiones que a la vez incluyeron el desarrollo de varios aspectos. (p.33)

Las entrevistas semiestructuradas, son definidas por Hernández (2014) como aquellas que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p.403). Como plantea Bourdieu (1993) retomado por García (2019) con la entrevista “se intentó establecer una relación de escucha activa y metódica, alejada del mero *laissez-faire* de la entrevista no directiva pero también del dirigismo del cuestionario”. (p.34)

Dentro de las diversas clasificaciones de tipos de entrevista Flick (2012) propone el protocolo como propio de una “entrevista centrada en el problema, en este tipo de entrevistas el intercambio entrevistador y entrevistado se centra en el problema elegido y hay una orientación al objeto de estudio y al proceso, es decir, al modo de comprender el objeto de investigación”. (p.140). Dado lo anterior la entrevista contó con preguntas abiertas y contextualizadas de acuerdo con el nivel formativo de los informantes y su interacción en las funciones del rector, en ellas se pretendió desde su quehacer captar las percepciones que definen el liderazgo del rector.

Sumado a la entrevista, dentro de las técnicas se llevará a cabo la revisión bibliográfica e histórica de realidades en las instituciones del corregimiento de Pasacaballos, y la observación directa, logrando así, introducirse en las escuelas para captar las voces auténticas de los actores que se encuentran en la relación directa con las funciones del rector y en general de los procesos significativos dentro de la institución; el objetivo básico es comprender el significado de una experiencia con la cual se busca elaborar las premisas que caracterizan el liderazgo pedagógico desde la función del rector.

La organización, el análisis e interpretación de la información se llevó a cabo a través de una codificación aplicada con el método comparativo de Glaser y Strauss, y se diseñó una matriz o unidad de análisis para ello. (ver Cuadro 3)

Cuadro 3

Relación propósitos con técnica e instrumentos.

PROPÓSITOS	TÉCNICA	INSTRUMENTOS
Interpretar las percepciones que tienen el personal directivo docente, docente y administrativo acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas ubicadas en el corregimiento de Pasacaballos	Entrevistas.	Guion entrevista
	Observación	Diario de campo
Interpretar la opinión del rector acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de sus funciones para el éxito en las instituciones educativas ubicada en el corregimiento de Pasacaballos	Entrevistas.	Guion
	Observación Participante	Diario de campo
Develar los criterios que sustentarían las aproximaciones teóricas acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas ubicadas en el corregimiento de Pasacaballos	Codificación por método comparativo	Unidad de análisis

Nota. Gómez (2023)

Método de Análisis e Interpretación de la Información

Para el análisis de la información, se utilizó el denominado “Método Comparativo Constante”. Este ha sido desarrollado por Glaser y Strauss (1967) y retomado por Strauss y Corbin (1991). Supone la puesta en marcha de un conjunto sistemático de procedimientos para desarrollar teoría que se deriva inductivamente de los datos empíricos.

Según explica Gaete (2014):

De acuerdo con Strauss y Corbin (2002, p. 13), la teoría fundamentada “es una teoría derivada de datos recopilados”, destacando que este enfoque considera a la estrecha relación entre la recolección de los datos, su análisis y la posterior elaboración de una teoría basada en los datos obtenidos en el estudio como una de sus características fundamentales. (p. 152)

Para el caso de la presente investigación, se desarrollará a partir del método comparativo constante, utilizando la teoría fundamentada se pretende realizar un análisis de la información, de tal forma, que al tiempo que se obtiene, se analice, comparando constantemente para la construcción de teoría a partir los datos, a fin de buscar similitudes y diferencias. Siguiendo este método, esta investigación se inició teniendo en cuenta conceptos generales y durante su desarrollo se previó el ajuste constante para generar nuevas categorías o actualizar las existentes

En tales circunstancias, gracias a los múltiples registros que se adelantaron, se desarrolló la construcción y actualización de categorías que podrían abarcar los siguientes procesos:

1. Comparación de incidentes y su categorización: (por categorización abierta)
2. Integración de categorías y propiedades: (categorización axial)
3. Codificación selectiva: (es el proceso por el cual se elige una categoría para ser el núcleo del análisis y con la cual se relacionan todas las demás)
4. Producción de la teoría

Para la definición de las categorías es relevante el dimensionamiento establecido a través del contexto teórico del liderazgo pedagógico como punto de partida y las características propias de los estilos de liderazgo, las cuales hacen referencia a la persona y a su forma de direccionar la escuela desde las funciones ejercidas.

Criterios de Rigor y Calidad en la Investigación

Una de las desventajas atribuibles a la investigación cualitativa, es la falta aparente de validez y confiabilidad que tiene con respecto al otro enfoque; sin embargo para autores como Salgado (2007) quien retoma las ideas de Guba y Lincoln (1989) afirma que existen “criterios que se utilizan para evaluar la calidad científica de un estudio cualitativo y por ende su rigor metodológico son la dependencia, credibilidad, auditabilidad y transferibilidad”. (p.21)

Los criterios de rigor de los autores expuestos, que incluyen la dependencia, credibilidad, auditabilidad y transferibilidad, son importantes para evaluar la calidad científica de una investigación cualitativa. Sin embargo, es importante destacar, que

enfatar su evaluación al final del estudio puede representar un riesgo durante su desarrollo, ya que, el investigador puede no ser consciente de las amenazas contra la validez y confiabilidad del estudio que surgieron durante su realización y no corregirlas oportunamente. Por lo tanto, es esencial que la investigadora esté atenta a las posibles amenazas desde el inicio del estudio y tome medidas para minimizarlas durante todo el proceso de investigación

El rigor de dependencia es uno de los criterios de rigor en la investigación cualitativa propuesta por Guba y Lincoln (1981) y se refiere a la capacidad del investigador para mostrar la relación entre los datos recopilados y las conclusiones que se han obtenido. Se trata de demostrar que los hallazgos y las conclusiones se derivan de los datos recopilados y no están sesgados por las opiniones o interpretaciones del investigador.

Para lograr el rigor de dependencia en esta investigación, la investigadora registró cuidadosamente el proceso de recolección de datos, incluyendo las técnicas y herramientas utilizadas, los participantes involucrados, los contextos en los que se llevaron a cabo las entrevistas o la observación, para de esta manera, poder verificar la coherencia entre los datos y las conclusiones que obtenga, utilizando técnicas de análisis de datos rigurosos y transparentes, para que se pueda constatar que las conclusiones se derivan de los datos y no están influenciadas por las opiniones personales del investigador.

Por su parte el criterio de credibilidad, se refiere a la capacidad de una investigación cualitativa para demostrar que los resultados obtenidos son auténticos y creíbles. Se trata de establecer la confiabilidad de los datos, asegurando que estos sean válidos y coherentes, y que la interpretación y análisis de los mismos sean precisos y confiables, es decir, da cuenta de la veracidad de los resultados para los datos que fueron recabados entre los participantes; Salgado (2007) recoge una serie de preceptos de autores previos como Castillo Vásquez (2003), quienes afirman: “la credibilidad se logra cuando el investigador, a través de observaciones y conversaciones prolongadas con los participantes en el estudio, recolecta información que produce hallazgos que

son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre su pensar y sentir”. (op cit.p.23)

En este estudio, la investigadora tomo las medidas para garantizar que la información fuera recopilada de manera rigurosa y sistemática, y a su vez utilizar múltiples fuentes de información y perspectivas para aumentar la credibilidad de esta. Además, de aplicar técnicas de triangulación para asegurar la confianza y la veracidad de los resultados.

El tercer elemento del rigor metodológico es la auditabilidad, hace referencia a la capacidad del investigador para documentar y proporcionar evidencia clara y detallada sobre cómo se recopila, analiza e interpreta la información. Esto significa que la investigadora debe ser transparente y rigurosa en la documentación de su proceso de investigación, incluyendo cómo se tomaron las decisiones de diseño y selección de la información, de qué manera se analizó y cómo se llegó a la codificación final. Por lo que la investigadora del presente estudio podrá demostrar cómo sus hallazgos están respaldados por la información recopilada y cómo llegó a su categorización a través de un proceso lógico y sistemático, de tal manera que otros investigadores pueden examinar el proceso y los hallazgos para determinar si son confiables y válidos.

Por último, la transferibilidad o aplicabilidad se refiere a la posibilidad de que los resultados obtenidos puedan ser aplicados en otros contextos y situaciones similares a los estudiados. Es decir, busca que los hallazgos no sean exclusivos del contexto de la investigación, sino que puedan ser transferidos a otros contextos similares.

Para lograr este rigor, es importante que la investigadora proporcione suficiente información sobre el contexto, el proceso de la investigación y los participantes, para que otro investigador pueda evaluar si los hallazgos podrían ser relevantes para su propio contexto, en dicho caso la audiencia o el lector del informe son los que determinan si pueden transferir los hallazgos a un contexto diferente del estudio, es en virtud de lo cual Salgado (2007), propone la necesidad de describir densamente el lugar y las características de las personas donde el fenómeno fue estudiado, y concluye que el grado de transferibilidad es una función directa de la similitud entre los contextos. (p.30)

En conclusión, Kincheloe y McLaren (1994) postulan:

Que no existe un método mágico de indagación que garantice la validez de los hallazgos, la pura corrección metodológica no produce datos válidos. Más allá de las distintas orientaciones en el campo científico y como parte de su propio desarrollo, se ha dado un cambio en la forma de ver las realidades sociales: de modo simple se ha pasado a verlas de manera compleja y diversa; se genera, así, una sana incertidumbre epistemológica. (p.31)

Cuadro 4.

Fases de la Investigación

FASES	ETAPAS	DEFINICIÓN	EN ESTUDIO
Preparatoria	Matices y reflexiones	Parte de conocimientos y experiencias previas para construir referente teórico-conceptual aplicables a la investigación	Percepciones de la realidad objeto de estudio. Elementos que conforman la realidad
Investigación de Campo	Diseño	El investigador por el enfoque cualitativo y considerando el paradigma planificará sistemáticamente las actividades subsiguientes.	Camino metodológico previsto en la intensión investigativa.
	Labor de Campo	El investigador va accediendo progresivamente a la información fundamental para su estudio.	Flexibilidad y reconfiguración de la realidad.
	Levantamiento información	Exige del investigador asegurar el rigor de la información recolectada despojándose de supuestos y la realizará a través de las técnicas de entrevista semiestructurada y la observación.	Análisis desde el Nivel Manifiesto Descripción de los Hallazgos Reflexiones
Análisis	Reducción de datos	El investigador inicia la fase de análisis inmerso con el trabajo de campo,	Codificación por categorías

Cuadro 4 (cont.)	Disposición y transformación de datos obtención de resultados y verificación	para contar con datos suficientes y adecuados que se retroalimenten en la flexibilidad del estudio	
Consolidación de Informe	El proceso de investigación culmina con la presentación y difusión de los resultados.	Subsanadas las fases anteriores procede la construcción a la aproximación teórica emergida de las categorías establecidas.	Consolidación de la aproximación teórica.

Nota. Kincheloe y McLaren (1994)

CAPÍTULO IV

REALIDAD DEVELADA

El presente capítulo esboza el desarrollo del estudio, dejando de ser lo que hasta el momento se había planteado como una intención investigativa en su fase proyectiva (Sabino, 2006) para adentrarse en las complejidades perceptivas de quienes viven la realidad del hecho educativo en el corregimiento de Pasacaballos en torno al liderazgo pedagógico del rector para el éxito de las instituciones educativas.

Como bien fue expresado en el capítulo anterior, el método asumido para este proceso de indagación es el atribuido a Strauss y Corbin (2002) mediante el Método Comparativo Constante (MCC en adelante), como una manera analizar la información recabada directamente de donde suceden los hechos y en contraste de pensamientos y posturas para encontrar similitudes y diferencias acerca de su experiencia hasta alcanzar la construcción de una teoría sustantiva específica del contexto estudiado y que solo puede ser entendida por quienes allí hacen vida.

En consecuencia, desde esta metodología, la escogencia de los participantes informantes, las técnicas seleccionadas para abordarlos y la re inserción en la búsqueda del muestreo teórico (si se da el caso al no encontrar saturación de alguna categoría), son de gran valor para el buen desenvolvimiento de la investigación y por tanto se hace necesario organizar el procedimiento a seguir de acuerdo a los pasos según lo indicado por Strauss y Corbin (2002): la descripción, el ordenamiento conceptual y la teorización (ver Gráfico 2).

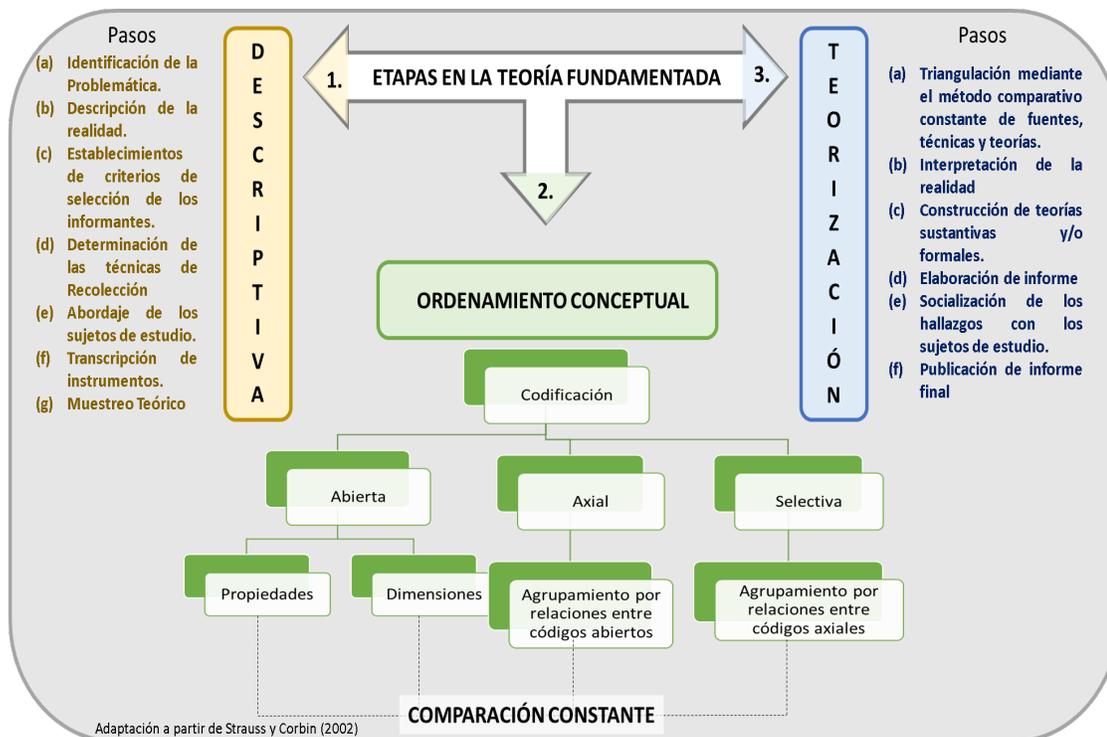


Gráfico 2. Etapas en la Teoría Fundamentada. Basada en los autores Strauss y Corbin (2002)

Como puede apreciarse en el gráfico 2, el desarrollo de este estudio cuenta con tres etapas a saber, la primera descriptiva, la cual inició con la identificación de la problemática, la descripción de la realidad objeto de estudio, el establecimiento de criterios para la selección de informantes y las respectivas técnicas con las cuales podían ser exploradas la percepciones, sentires y saberes de quienes viven el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de Pasacaballos.

Hasta aquí corresponde con la fase proyectiva representada en los tres capítulos predecesores de esta investigación, de aquí en adelante son descritos los pasos llevados a cabo desde el momento de inmersión en la realidad hasta la construcción de las aproximaciones teóricas emergentes del proceso de análisis de la información y la aplicación del MCC a cada una de las etapas.

De acuerdo con la estructura organizacional de las instituciones educativas adscritas a la Secretaría de Educación de Cartagena, el tipo de personal educativo que guarda relación directa con el liderazgo pedagógico son aquellos que cumplen funciones

directivas (Rector y coordinadores) docentes y personal de apoyo (administrativos). Por ello, el único criterio de selección considerado en el presente estudio correspondió a aquellos participantes que se desempeñan en alguno de estos roles dentro de las instituciones ubicadas en el corregimiento de Pasacaballos, en consecuencia, fue tomado un sujeto de estudio de cada rol en las tres sedes para un total de doce (12) informantes (ver Cuadro 5).

Cuadro 5.

Selecciones Participantes Informantes

Rol	Institución Educativa	Código del Informante
Rector	José María Córdoba	R1
	Técnica de Pasacaballos	R2
	Nuestra Señora del Buen Aire	R3
Administrativo	José María Córdoba	A1
	Técnica de Pasacaballos	A2
	Nuestra Señora del Buen Aire	A3
Docente	José María Córdoba	D1
	Técnica de Pasacaballos	D2
	Nuestra Señora del Buen Aire	D3
Coordinador	José María Córdoba	C1
	Técnica de Pasacaballos	C2
	Nuestra Señora del Buen Aire	C3

Nota. Gómez (2023)

Una vez se tuvo claro a quienes se abordaría, se revisaron nuevamente los propósitos de la investigación para poder seleccionar la técnica de recolección más idónea para recabar la mayor información posible y de calidad, facilitadora del proceso de análisis de la información. Aunque en el apartado anterior, se había hecho mención del uso de la observación participante como técnica para indagar a mayor profundidad la manera de accionar del directivo y la retroalimentación recibida por parte del personal a su cargo, lo cierto que las condiciones meteorológicas de la zona y las condiciones físicas de los recintos educativos a consecuencia de esta, imposibilitaron su implementación, por tanto solo fue asumida como técnica de recolección de la información la entrevista desde un guion semiestructurado que permitió el desarrollo de un dialogo.

La entrevista realizada desde su guion, se constituyó en un instrumento con preguntas introspectivas en función de dar respuesta a los propósitos del estudio, por ello la intencionalidad de la investigadora fue hacer que los informantes pudieran expresar lo que piensan y viven acerca del liderazgo asumido al interior de sus contextos educativos con la mayor de las confianzas y sin restringirse de hacerlo por alguna especie de temor a ser señalado por sus convicciones.

Para esto, se procedió a construir un documento denominado consentimiento informado, en el cual se refleja claramente la participación libre y espontánea del informante y el compromiso en la reserva de información y confidencialidad de lo recabado por parte de la investigadora. Aclarando al final de la misma, que el informante podía abandonar la investigación cuándo así lo deseara y que luego de la defensa de este estudio, todo material probatorio sería desechado. Ante esta declaración, fueron eliminadas de las nomenclaturas iniciales las siglas correspondientes a la institución educativa a la que pertenece el informante, quedando tal como se expuso en el cuadro número 5, y se establecieron los códigos que identificaron cada uno de los participantes logrando diferenciarlos entre ellos.

De manera que, al ser presentados sus relatos en la siguiente etapa, pueda evidenciarse que dicha narrativa pertenece a un rector (R), Administrativo (A), Docente (D) y Coordinador (C), pero no a que institución corresponde para asegurar el total anonimato de los sujetos de estudio. En el mismo orden de ideas, son señaladas las preguntas realizadas a los informantes en cuanto a sus percepciones acerca del liderazgo asumido en los establecimientos educativos de Pasacaballos (ver Cuadro 6).

Cuadro 6.

Batería de preguntas realizadas en las entrevistas según el rol ejercido.

Rol	Preguntas
Rectores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explíqueme un poco ¿Cómo funciona su comunicación y la capacidad de escucha con el personal a cargo, ¿Cómo canaliza usted las opiniones de los miembros de la comunidad? Hábleme del proyecto escolar de su institución y ¿cómo hicieron para conformarlo? 2. Me gustaría conocer ¿cómo hace usted señor rector para mantener el contacto con la comunidad.? Cuénteme acerca de las experiencias que al respecto ha tenido.

Cuadro 6 (cont.)

3. ¿Conoce usted señor rector(a), capacidades profesionales de su equipo de trabajo?, ¿Como propicia relaciones de respeto, confianza y critica entre ellos para mantener un buen clima organizacional?, hábleme de su experiencia.
4. ¿A través de qué estrategias identifica el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva, Financiera, Pedagógica y Comunitaria?
5. ¿Considera usted que desde sus funciones ejerce un liderazgo pedagógico y como puede impactar este en los resultados académicos de la institución educativa?

**Administrativos,
Docentes
y
coordinadores**

1. ¿Qué cualidades identifica del rector(a), en cuanto a valores humanos, principios y ética?
 2. En el desarrollo del ejercicio del cargo ¿Qué valores considera usted identifica desde el cargo y la personalidad de su rector(a)?
 3. ¿Cómo describe caracteriza el trabajo que hace el/la rector(a), y como le gustaría que lo realizara?
 4. ¿Conoce el significado de la palabra liderazgo?, en este orden de ideas ¿qué tipo de liderazgo ejerce el rector(a) en la institución educativa?
 5. ¿Considera usted que el rector(a), ejerce un liderazgo pedagógico en la institución educativa?, Cuénteme ¿cómo lo hace?
 6. ¿Cree usted que él o el rector(a), reconoce las capacidades profesionales de su equipo de trabajo y propicias relaciones de respeto, confianza y critica entre ellos? Porque de su respuesta
 7. ¿Desde las funciones del rector(a), considera que él o ella promueven el liderazgo entre los docentes para que estos propongan y se tomen decisiones en pro de la mejora y el éxito en el proceso de enseñanza-aprendizaje?
 8. ¿El rector(a), brinda espacios de reflexión y retroalimentación docente desde las diferentes áreas para el análisis de los resultados académicos y de pruebas externas en busca del mejoramiento académico?
¿Cree usted que, desde sus funciones, el rector tiene alguna relación directa con los resultados académicos de la institución educativa de forma positiva o negativa?
 9. ¿De qué manera podría influir la rotación del personal en el liderazgo del rector, para el éxito institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo?
 10. ¿Cómo se puede evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución educativa?
 11. ¿Considera usted que la alta rotación influye en el clima laboral, describa por qué?
-

- Cuadro 6 (cont.)
12. ¿De qué manera la gestión del rector permite la participación de la comunidad en la construcción del Proyecto Educativo Comunitario (PEC)?
 13. ¿Cree usted que el rector(a), promueve los canales o mecanismos de comunicación con la comunidad, los conoce usted?
 14. ¿Considera usted que las gestiones realizadas por el rector ante la Secretaría de Educación son eficientes y eficaces?
¿Qué estrategias lidera el rector para identificar el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva, Financiera, Pedagógica y Comunitaria?

Nota. Gómez (2023)

Seguido a la elaboración de instrumentos con sus respectivos consentimientos informados, se dispuso a concretar el espacio y tiempo con los participantes de acuerdo con su disposición en aras de que cumpliera con algunas indicaciones como: (a) Un ambiente cómodo y privado; (b) que el informante no mantuviese en su mente otras responsabilidades urgentes; (c) propiciar un lugar que invite a la fluidez conversacional, en aras de que los participantes puedan desenvolverse gratamente.

Como primer paso para ese acercamiento, se conversó con los rectores de las instituciones para solicitar tanto su colaboración en el estudio como para recibir su autorización de abordar a su personal para realizar las respectivas entrevistas. En los tres casos, fueron muy abiertos y receptivos con la investigación, de hecho, dos de ellos dieron sugerencias de algunas personas que pudiesen facilitarnos información de calidad. Por lo que se dio cumplimiento en ciertos casos cónsono con el muestreo teórico.

En ese espacio, se pudo concretar las fechas de entrevistas con los rectores, escogiendo como horario al finalizar la jornada escolar, una vez se hubiesen retirado los demás en función de poder estar tranquilos y sin interrupciones. En cuanto a los coordinadores, dos de ellos prefirieron que la entrevista se diera en el rango de la mañana mientras los estudiantes y docentes estaban en clases, por lo que programaron que el encuentro fuese en su oficina a puerta cerrada como si se tratase de una reunión con algún padre de familia.

Al desarrollar la actividad se percibió en cuatro casos, un cierto grado de incomodidad, originado por las disposiciones de los coordinadores de dos instituciones que determinaron la realización de entrevistas para administrativos a puerta cerrada, lo que limitó la fluidez de los mismos frente a la entrevista y el deseo de terminar a la mayor brevedad posible para continuar con las labores; sin embargo, se generó confianza por parte del entrevistador para el manejo de tiempos y lograr una mejor disposición del participante. En cuanto al otro coordinador y administrativo, por recomendación de la rectora se llevó a cabo al finalizar la jornada laboral.

Para el caso de los docentes, fue muy diferente, se puede decir que el nivel de confianza es mayor por coincidir en realidades, por lo que para llevar a cabo estas entrevistas se les invitó a salir de los espacios académicos, propuesta que fue aceptada por ellos.

Los encuentros con casi todos los participantes iniciaron comentando temáticas ajenas al eje central de la entrevista con la intencionalidad de relajar tensiones para que después de dos o tres comentarios, se trajera a colación la verdadera razón del encuentro. Se les hizo entrega del consentimiento informado y se les invitó a leerlo sugiriéndoles que, de tener alguna duda, hicieran la respectiva interrupción al texto para ser aclarada de una vez y luego continuar.

Durante este momento surgieron dudas en cuanto a la confidencialidad de la información y acerca del poder retirarse en cualquier momento del estudio, pues pensaron que serían parte activa del proceso investigativo. Por lo que se les aclaró que sus nombres no estarían en ningún momento durante el discurso, que solo serían nombrados mediante un código, además que su participación sería a través de la valiosa información extraída de esta conversación, de manera que no tenían que trabajar de manera activa dentro del estudio, a menos que al analizar la información recabada fuese encontrado algún vacío que obligase a volver a solicitar de su colaboración para profundizar acerca del tema.

Aclaradas las dudas se procedió a desarrollar las entrevistas sin inconveniente alguno, en el ambiente más armónico posible y con la fluidez que caracteriza la confianza de formar parte de un entorno durante mucho tiempo y precedido además

por la credibilidad docente que me caracteriza en la región, a sabiendas que de este estudio emergerá un producto para mejorar la calidad educativa de las instituciones y por ello la convicción de que sus aportes fortalecerán la investigación.

Al cerrar los encuentros, se les agradeció por su tiempo, disponibilidad y confianza en la investigadora y en el estudio, no sin antes comentarles que ellos también serían parte de un proceso de validación de los hallazgos a través de un espacio de socialización al cual serían invitados una vez concluido el desarrollo de este, a lo cual expresaron estar gustosos y curiosos de visualizar.

Obtenidas las grabaciones, comenzó el proceso de transcripción, el cual se hizo de manera manual debiendo editar la grabación en tantos bloques como tiempo se hiciesen posibles, en consecuencia, se decidió ir transcribiendo en un documento de Word; labor que aunque dispendiosa enriqueció el proceso de análisis debido a que a medida que se iba transcribiendo una parte de la entrevista, se asociaba un recuerdo con el gestos del participante entrevistado dando paso a un proceso reflexivo con respecto al cómo pudo haberse planteado mejor la pregunta, o incluso hasta pensar si con lo que se les había preguntado se estuviese canalizando la respuesta hacia lo que tal vez se quería escuchar, generando en la investigadora la ansiedad de seguir escribiendo aquellas conversaciones que en principio eran solo eso, pero que ahora tenían una carga valorativa alta, pues en cada palabra comenzaba a ver códigos iniciales que innegablemente motivaban a avanzar.

Una vez transcritos todos los instrumentos, se procedió a vaciar la información en unos formatos a los cuales denominé en términos de la metodología abordada “Unidad de análisis” la cual se compuso por cinco (5) columnas (ver Cuadro 7).

Cuadro 7.

Formato de análisis de la información.

L	Unidad de análisis	Categoría	Propiedades	Dimensiones
1		abierta		
2				
3				

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, la primera de las columnas se encuentra identificada con la letra L cuyo significado es línea para identificar con números de forma ascendente la cantidad de líneas correspondientes a la transcripción. Esto con la finalidad de señalar a que número de línea pertenece alguna expresión de la unidad de análisis a la cual se le haya adjudicado algún tipo de valor mediante un código o concepto.

La segunda columna corresponde a la unidad de análisis, que para este caso corresponderá con la transcripción realizada previamente, solo que ahora será colocada de forma separada en cada una de las líneas ahí visualizadas. En la tercera columna se registran los códigos iniciales o conceptos asignados por la investigadora de forma personal a las expresiones extraídas de las narrativas de los informantes. Estos códigos representan las ideas o temas principales identificados en los datos recopilados, a su vez, en las columnas cuatro y cinco se incluyen propiedades y dimensiones que la investigadora ha identificado de manera subjetiva en las narraciones de los sujetos de estudio, estas propiedades y dimensiones son características dentro de la narración de los participantes las cuales amplían la información y enriquecen el proceso analítico. Estas características subjetivas indican con qué intensidad valoran lo que están describiendo, por lo que requieren una comprensión más profunda de las experiencias y percepciones de los participantes, registros que son parte fundamental del proceso analítico en la investigación

Finalmente, se puede visualizar que hay unas líneas sombreadas y otras sin color. (ver Cuadro 8). Esto tiene la única finalidad de diferenciar la pregunta elaborada en los espacios grises y las respuestas recibidas dentro de las líneas claras para poder diferenciar los colores y líneas con las que se irá rotulando cada uno de los conceptos extraídos durante el estudio, lo cual hace parte de la siguiente etapa vinculada al ordenamiento conceptual. De manera que, en la práctica, se puede ver de la siguiente manera:

Cuadro 8.

Ejemplo de unidad de análisis

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	1. Explíqueme un poco ¿Cómo funciona su comunicación y la capacidad de escucha con el personal a cargo, ¿cómo canaliza usted las opiniones de los miembros de la comunidad?			
1.	La comunicación y capacidad de escucha son			
2.	elementos esenciales en nuestra visión			
3.	institucional toda vez que garantiza que la			
4.	información y los objetivos y metas institucionales			
5.	sean conocidos y apropiados por todos los actores de			
6.	la comunidad educativa (Directivos, docentes,			
7.	estudiantes, padres de familia, organizaciones			
8.	sociales y comunitarias) y por los líderes internos			
9.	de la gestión educativa, es decir, que se ejerza un			
10.	efectivo liderazgo en todos y cada uno de los			
11.	procesos institucionales (directivo, académico,			
12.	administrativo-financiero y comunitario) partiendo			
13.	de una apuesta pedagógica construida			
14.	colectivamente (institucional-comunitaria-familiar).			

De acuerdo con el Cuadro 8, la unidad de análisis concuerda con la transcripción completa de la entrevista, donde la primera pregunta no se corresponde con ningún número de línea y se encuentra escrita en un solo espacio sombreado, mientras que la respuesta, se muestra plasmada en las 14 primeras líneas claras. De manera que, al momento de hacer el análisis, puedan ser rotuladas con comodidad aquellas frases atribuidas a ideas diferentes de acuerdo con las interpretaciones de la investigadora.

Una vez construidos todos los formatos de análisis, se inicia la etapa de ordenamiento conceptual el cual es definido por Strauss y Corbin (2002) como “la organización (y a veces clasificación) de los datos, de acuerdo con un conjunto selectivo y especificado de propiedades y sus dimensiones” (p.17) el cual se llevó a cabo mediante la codificación abierta, axial y selectiva y la implementación del Método Comparativo Constante a lo largo de todo el proceso (ver Gráfico 3).

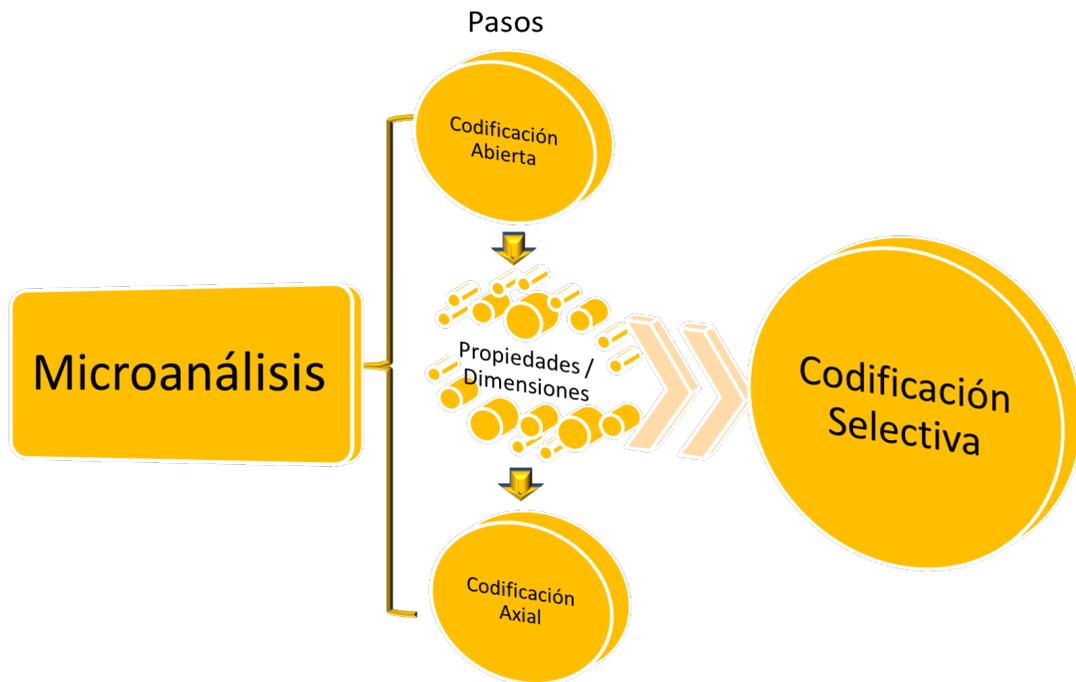


Gráfico 3. Pasos de la etapa de ordenamiento conceptual. Construcción a partir de la teoría de Strauss y Corbin (2002)

Tomando como referente el gráfico anterior, la etapa de ordenamiento conceptual realizada a través del microanálisis involucró la identificación de categorías iniciales con sus propiedades y dimensiones a partir de las narrativas de los participantes. Estas categorías fueron etiquetadas con nombres que reflejaban la temática relacionada, lo que facilitó el proceso de análisis y estableció una matriz de relaciones entre ellas.

En el mismo gráfico, se puede apreciar que la codificación abierta (con sus propiedades y dimensiones) y la axial son presentadas en paralelo, y es que para la mente humana es casi imposible separar ambos procesos debido a que más que ser consecutivos (aunque sí lo son), se puede ver subsumidos unos dentro de los otros y viceversa, por lo que estos autores afirman que “este proceso es de flujo libre y creativo en el que los analistas van de un lado a otro entre tipos de codificación, usando con libertad técnicas analíticas y procedimientos en respuesta a la tarea planteada” (p.64).

Por consiguiente, durante el proceso de análisis es normal la identificación de un código abierto como parte de uno superior (axial) de forma automática pero que a

medida que fluye la narrativa pueden comenzarse a develar sus propiedades y dimensiones, que bien pueden reafirmar la categoría a la cual pertenecen o por el contrario mostrar que posiblemente podrían ser llamados dentro de otra categoría. En sí, la etapa analítica es tal vez el aspecto más complejo de estudio, pero a su vez el más importante porque es a partir de este, que emergen las categorías a contrastar posteriormente mediante las comparaciones entre fuentes, técnicas, investigadores o referentes para poder alcanzar las aproximaciones teóricas de la realidad estudiada, que a fin de cuentas es el propósito principal de dicha indagación.

Este proceso de codificación, aunque se encuentra en su expresión rudimentaria en el anexo C de este estudio, dentro de la etapa de ordenamiento conceptual, ya se expone de manera depurada (ver Cuadro 9)

Cuadro 9.

Ejemplificación de proceso de codificación.

Análisis Informante 1- Rector 1				
L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	1. Explíqueme un poco ¿Cómo funciona su comunicación y la capacidad de escucha con el personal a cargo, ¿cómo canaliza usted las opiniones de los miembros de la comunidad?			
1.	<u>La comunicación y capacidad de escucha</u>	<u>Gestión</u>	<u>Comunicación</u>	<u>Objetivo: informar objetivos y metas institucionales a la comunidad educativa</u>
2.	<u>son elementos esenciales en nuestra visión</u>	<u>institucional</u>		
3.	<u>institucional toda vez que garantiza que la</u>	<u>(Elementos)</u>		
4.	<u>información y los objetivos y metas</u>			
5.	<u>institucionales sean conocidos y apropiados</u>	<u>Actores</u>	<u>Directivos</u>	
6.	<u>por todos los actores de la comunidad</u>		<u>estudiantes,</u>	
7.	<u>educativa (Directivos, docentes,</u>		<u>padres de</u>	
8.	<u>estudiantes, padres de familia,</u>		<u>familia,</u>	
9.	<u>organizaciones sociales y comunitarias) y</u>		<u>organizaciones</u>	
10.	<u>por los líderes internos de la gestión</u>	<u>Procesos</u>	<u>Directivo</u>	<u>Construcción</u>
11.	<u>educativa, es decir, que se ejerza un efectivo</u>	<u>institucionales</u>		<u>colectiva</u>
12.	<u>liderazgo en todos y cada uno de los</u>		<u>Académico</u>	<u>familia,</u>
13.	<u>procesos institucionales (directivo,</u>			<u>escuela y</u>
14.	<u>académico, administrativo-financiero y</u>		<u>Administrativo</u>	<u>comunidad</u>

Cuadro 9 (cont.)	
15. <u>comunitario) partiendo de una apuesta</u>	<u>Comunitario</u>
16. <u>pedagógica construida colectivamente</u>	
17. <u>(institucional-comunitaria-familiar).</u>	

En síntesis, en el cuadro se presenta en la segunda columna lo correspondiente a la “unidad de análisis todo en color azul, lo cual significa que corresponde a un mismo concepto o específicamente en el caso de este estudio a una categoría axial denominada “Gestión educativa”, pero que en líneas diferentes pueden ser vinculados diversos subtemas dentro de esto como lo son: elementos de la gestión en línea sostenida y actores de la gestión en línea sostenida remarcada, mientras que en línea pespunteada pueden mencionarse los procesos institucionales. Pero que, además, dentro de estas categorías abiertas pueden ser señalados con más detalle ciertas cualificaciones que para el caso de elementos, está la comunicación y dentro de esta, puede ahondarse aún más como sería el objetivo de ella (correspondientes estos con sus propiedades y dimensiones).

En cuanto a los actores como categoría abierta de la gestión educativa pueden ser discriminados cada uno, pero también pudiesen ser señaladas como dimensiones de esta algunos de los roles ejercidos individualmente y así sucesivamente. Descripción detallada en el ordenamiento conceptual (ver Cuadro 10).

Cuadro 10.

Reducción de la unidad de análisis en conceptos clave dentro de la etapa de ordenamiento conceptual

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
<u>La comunicación y capacidad de escucha son elementos esenciales en nuestra visión institucional toda vez que garantiza que la información y los objetivos y metas institucionales.</u> (R1L1-2)	Gestión Institucional (Elementos)	Comunicación	Objetivo: informar objetivos y metas institucionales a la comunidad educativa

Cuadro 10 (cont.)			
<u>Sean conocidos y apropiados por todos los actores de la comunidad educativa (Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, organizaciones sociales y comunitarias) y por los líderes internos de la gestión educativa. (R1L3-5)</u>	Actores	Directivos estudiantes, padres de familia, organizaciones sociales	
<u>Que se ejerza un efectivo liderazgo en todos y cada uno de los procesos institucionales (directivo, académico, administrativo-financiero y comunitario) partiendo de una apuesta pedagógica construida colectivamente (institucional-comunitaria-familiar). (R1L5-8)</u>	Procesos institucionales	Directivo Académico Administrativo Comunitario	Construcción colectiva familia, escuela y comunidad

En el cuadro 10, fueron codificados los conceptos claves extraídos de la unidad de análisis mostrada como ejemplo en el cuadro 9, donde pueden ser identificados los códigos abiertos “elementos”, “actores” y “procesos” como parte de la categoría axial “Gestión institucional”. Y dentro de ellos pueden ser observadas propiedades como la comunicación (elementos) y su dimensión, el objetivo de ésta y así sucesivamente.

En consecuencia, las tres categorías abiertas anteriormente señaladas, fueron agrupadas de acuerdo con la relación existente entre sus propiedades y dimensiones en una categoría de mayor nivel de abstracción a la que se nombró gestión institucional la cual posteriormente fue agrupada con los otras dos categorías axiales (calidad educativa y liderazgo directivo en una sola categoría que expresa la esencia del estudio como lo es “Liderazgo efectivo en la gestión educativa institucional” por considerar que dentro de esta, se encuentran involucradas las categorías axiales y a su vez, son conformadas por los códigos abiertos a partir de sus propiedades y dimensiones.

De aquí en adelante, son presentados los hallazgos emergentes en los discursos de los sujetos informantes desde cada una de sus categorías, por lo que se considera oportuno especificar que cada uno de los conceptos claves será cerrado con la ubicación de esta en las unidades de análisis. Por ejemplo, en el cuadro 8 se veía que el concepto

clave La comunicación y capacidad de escucha son elementos esenciales en nuestra visión institucional toda vez que garantiza que la información y los objetivos y metas institucionales, cerraba con (R1L1-2) lo cual significa que dicha expresión la dijo el rector 1 y la misma se encuentra en la unidad de análisis del Rector 1 en las líneas 1 y 2.

Entonces, cuando se vea este tipo de nomenclaturas en la narrativa posteriormente presentada, la primera letra identificará al rol del sujeto informante, seguido de un número asignado a cada uno de ellos pudiendo ser 1, 2 o 3, continuando con la letra L mayúscula señalando las líneas asignadas a este texto y finalizando con uno o dos números separados por un guion, lo cual significa que dicho concepto inicia y culmina en tal número de línea tal y como fue ejemplificado en el párrafo anterior.

Siguiendo este orden de ideas, las categorías axiales a desarrollar a continuación son las referentes a: la gestión institucional, calidad educativa y liderazgo institucional (ver Gráfico 4), las cuales son presentadas en primera instancia desde el ordenamiento conceptual y al final de cada una de las categorías abiertas, su respectiva contrastación con los referentes existentes en función de comprender las formas de pensar, sentir y actuar de los participantes del estudio.



Gráfico 4. Categorías emergentes en torno al liderazgo efectivo en la gestión educativa institucional.

De la Gestión Institucional

La gestión institucional en este estudio puede ser vista como un sinónimo de la terminología escolar estudiada por muchos autores a lo largo del tiempo. Tal es el caso de Rodríguez (2000) quien la concibe como una “estructura organizativa y las relaciones entre las personas que desempeñan las funciones, cantidad de personal directivo, docente y de servicios, así como las relaciones de coordinación y subordinación, procedimientos de comunicación” (p.42). reconociendo dentro de esa organización los procesos de planeación, ejecución y seguimiento de todo aquello establecido dentro de Proyecto Educativo Institucional basado en las políticas educativas emanadas por el Ministerio de Educación Nacional y contextualizados a la realidad en la que se encuentra circunscrita la institución educativa.

Para el caso de este estudio, la gestión institucional es visualizada en torno a su finalidad de direccionamiento estratégico, tomando en cuenta la comunicación como elemento fundamental entre los actores protagonistas del hecho educativo, el cual posee unas características específicas a desarrollar (ver Gráfico 5)

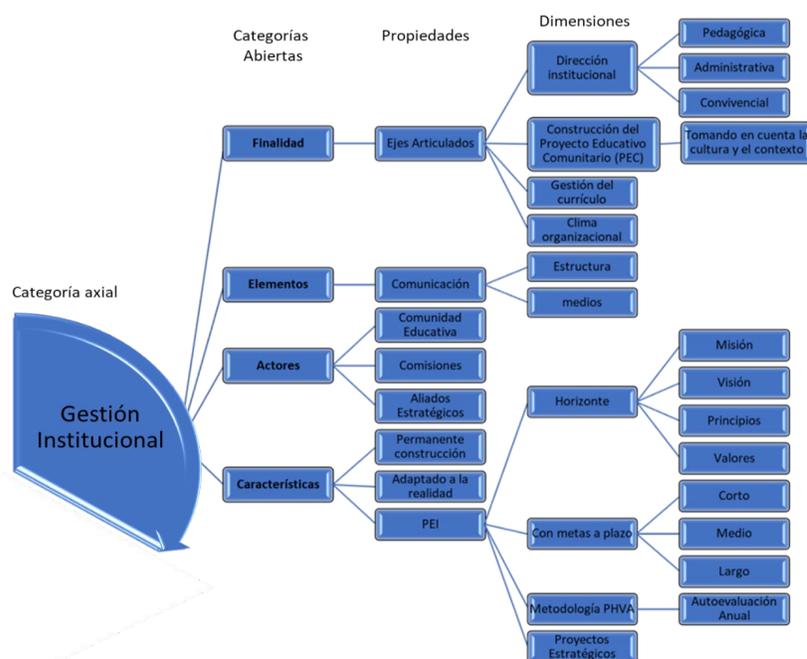


Gráfico 5. Categoría axial “gestión institucional” en las instituciones educativas del corregimiento pasacaballos.

Cuadro 11.

Reducción de las unidades de análisis en conceptos clave dentro de la etapa de ordenamiento conceptual en la categoría Axial “Gestión Institucional”

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
<i>Nuestro proyecto educativo busca soportar el proceso educativo en tres (3) ejes de trabajo articulados así: 1) Definición de un rumbo institucional claro, 2) Desarrollo de las personas, y 3) Desarrollo de la Organización. En términos prácticos podría decirse que nuestro proyecto educativo parte en su orden de un proceso de direccionamiento estratégico, el abordaje del conocimiento del ser humano en todas sus dimensiones y la preocupación por colocar nuevamente al estudiante en el centro del proceso educativo garantizándole un ambiente seguro y agradable para desarrollarse y que todos los miembros de la comunidad educativa puedan disfrutar de condiciones dignas y oportunidades efectivas de crecimiento personal y profesional. (R1L52-60)</i>			Definición del rumbo institucional
<i>La primera fue la gestión directiva donde el directivo docente se posesionará como el líder pedagógico, administrativo y de convivencia de cada proceso (R2L58-59)</i>	Finalidad: direccionamiento Estratégico	Ejes articulados	Desarrollo de las personas de manera integral
<i>Teníamos que trabajar de la mano de la comunidad, de la mano de las empresas privadas y de la mano de las tradiciones y cultura del contexto pasacaballero, desde la mano de la comunidad. (R2L62-64)</i>			Desarrollo de la organización calidad de vida
<i>A través de la DOFA y la Espina de Pescado se fueron detallando los diagnósticos y luego a partir de este se formuló el PEC, considero que uno de los aspectos que denota el liderazgo de los rectores, es la necesaria relación entre la escuela y la comunidad para generar un sentido de pertenencia donde la comunidad sea parte de los intereses de la contribuya con su crecimiento y conservación de escuela y su cultura. (R2L86-91)</i>			Gestión directiva pedagógica, administrativa y convivencial contexto
<i>Nosotros como institución tenemos un direccionamiento estratégico que se establece, pero este establecimiento de este direccionamiento estratégico es con</i>			Construcción del Proyecto Educativo comunitario
			Comunidad educativa

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 11 (cont.)			
<u>la comunidad educativa (R3L11-13)</u> <i>En la jornada de trabajo institucional, en las encuestas que se apliquen para la construcción del proyecto educativo Comunitario (PEC) (D2L55-56)</i>			
<u>El Rector convoca a los estamentos de la comunidad educativa y con ellos conforma mesas de trabajo que le facilitan la participación activa, en la construcción de los lineamientos orientadores del PEC. (C2L62-64)</u>	Finalidad: direccionamiento Estratégico	Ejes articulados	Construcción del PEC
<u>La comunicación y capacidad de escucha son elementos esenciales en nuestra visión institucional toda vez que garantiza que la información y los objetivos y metas institucionales sean conocidos y apropiados por todos los actores de la comunidad educativa (R1L1-3)</u>			
<u>El contacto con la comunidad lo he generado a través de la necesidad de estar bien informados, bien conocedores de los procesos educativos y sobre todo identificar el rol de cada uno de los elementos de la comunicación y de cada uno de los estamentos de la comunidad para que interactúen y favorezcan el proceso educativo institucional, lo hago, fortaleciendo la comunicación con canales claros y efectivos. (R2L93-97)</u>	Elementos	Comunicación	
<u>Para generar ese sentido de pertenencia, tiene que haber participación, conocimiento, cuando uno conoce uno puede aportar para seguir dando de si para apuntar a la consecución de las metas, entonces desde mi rol de rectora para mantener una comunicación o contacto con la comunidad educativa, para esto es importante que ellos conozcan quien es su institución, para que esta la institución educativa en este contexto, cuando ellos conocen su misión, visión valores (R3L58-63)</u>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 11 (cont.)			
<i>Cabe destacar que esta tarea de mantener una comunicación fluida y efectiva con toda la comunidad exige que no solo el rector tenga la apertura y capacidad de escucha suficiente se hace necesario que su equipo de colaboradores no pierda de vista la cultura institucional que se pretende incorporar en el día a día y el plan de mejoramiento discutido en los distintos espacios para que exista unidad de criterios a la hora de poner a rodar las iniciativas del cuerpo directivo. (R1L76-81)</i>			Personal enfocado en metas institucionales con unidad de criterios
<i>La participación de la comunidad en general se da en todos los estamentos de la escuela a través de la elección del gobierno escolar (A1L59-60)</i>	Elementos	Comunicación	Proceso de elección del gobierno escolar
<i>La comunicación es el elemento efectivo y que da una perspectiva organizacional con resultados, por eso es lo fundamental en toda gestión que la institución educativa genere (R2L1-2)</i>			Organización para la obtención de resultados
<i>Un ejercicio de comunicación donde todos los actores pueden opinar (R2L4)</i>			La opinión de toda cuenta
<i>Cuando se comparten ideas se genera un nivel de confianza (R3L4)</i>			Genera confianza
<i>Se realiza a través de la comunicación en cascada se hace con coordinadores, los coordinadores bajan la información a los maestros y los maestros pues luego a los estudiantes y a través de ellos también a los padres, la comunicación esta como un punto fundamental en el programa de organización institucional (R2L5-8)</i>	Elementos	Comunicación	Técnica de cascada
<i>Me di cuenta que ese sistema de comunicación iba solo en un sentido, el que yo pensaba que la gente entendía lo que yo decía, que yo creía que la gente interpretaba lo que yo decía y quería transmitir, pero en una capacitación que recibí por parte de una universidad y del sector privado, entendí que la comunicación va en dos vías, una cosa es lo que uno dice, otra lo que la otra persona interpreta y otra lo que esa persona de esa interpretación (R2L13-17)</i>			Bidireccional con realimentación

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 11 (cont.)			Bidireccional con realimentación
<i>Entonces me di a la tarea de crear equipos de comunicación, esa tarea no es fácil porque hay que comenzar a identificar el rol de la persona que uno va a generarle los elementos de comunicación que uno necesita para que la comunicación sea efectiva en la organización (R2L18-21)</i>			Equipos de comunicación
<i>Se capacito a la gente para que desarrollara cada uno de los actores de la comunicación de acuerdo a su autoridad y a su jerarquía comunicarse (R2L25-26)</i>			Capacitación comunicativa de acuerdo con el rol
<i>A través de este ciclo evaluamos el sistema de comunicación, si es efectivo o no. (R2L101-102)</i>	Elementos	Comunicación	Sistema de evaluación continua para mejora
<i>En este aspecto es llevar una comunicación asertiva oportuna con nuestro equipo (R3L3)</i>			
<i>Comunicación asertiva, activa y oportuna. Para canalizar las opiniones de nuestra comunidad educativa (R3L10-11)</i>			
<i>El rector promueve los mecanismos de comunicación con su equipo de trabajo de toda la comunidad educativa permitiendo una comunicación asertiva, en tiempo real, veraz y efectiva. (C1L60-62)</i>			Asertiva, activa y oportuna
<i>Porque el rector emplea la escucha activa, es comunicativo, y estimula a sus funcionarios para la mejora de sus propias funciones. (C2L27-28)</i>			
<i>A través de la comunicación se puede compartir los valores institucionales y principios (R3L5-6)</i>			Comparten valores y principios
<i>Confianza en lo que se dice y se hace, lo que crea un buen clima organizacional (R3L94)</i>	Elementos	Comunicación	Clima organizacional
<i>Si, existe un documento y una matriz de comunicación con los canales establecidos por la institución los cuales se utilizan de manera apropiada para que la información llegue a todas las partes tal y como se quiere que se comunique. (D3L71-73)</i>			M e d i o s Documento con matriz de comunicación

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 11 (cont.) <i>Después de pandemia nos quedó la tecnología que no solo lo hacemos mediante comunicados, sino a través de correos de chat, mediante la página web de la institución y además de los oficios, lo que hace la comunicación más cercana dadas las condiciones, si el padre no puede llegar a la institución educativa, le enviamos correo e inclusive hacemos reuniones del consejo directivo virtual, cuando algunos de los miembros no pueden llegar la hacemos mixta presencial-virtual esta es una forma de estar cerca de la comunidad educativa (R3L70-75)</i>	Elementos	Comunicación	Comunicados, Videoconferencias Correo electrónico Chat Página web oficios
<i>Si a través de comunicados, carteleras, correos electrónicos institucionales, murales, grupos de WhatsApp, la página WEB de la institución y las redes sociales. (A1L64-65)</i>			Comunicados, carteleras, correo electrónico, murales, chat página web, redes sociales
<i>Si se promueven ya que en la institución las comunicaciones con la familia constituyen un eje fundamental en el desarrollo del estudiante, se tiene página web, WhatsApp con los padres de familia y todos los docentes, se expiden comunicados, oficios y llamadas telefónicas. (A2L50-53)</i>			Páginas web, chat, comunicados, oficios, llamadas telefónicas
<i>Con los oficios y las redes sociales, llamadas, la Web y las reuniones con todo el personal. (A3L44)</i>			Oficios, redes sociales, llamadas, las reuniones web
<i>Fortaleciendo la comunicación con canales claros y efectivos, canales como el diálogo directo, la formación, por estrategias de comunicación, la información sobre necesidades básicas que tenga la comunidad, también exactamente la estrategia que pueda jalonar los procesos educativos, el planear, el hacer, verificar y el actuar aplicando el PHVA(R2L97-100)</i>			Diálogo directo, estrategias de formación y comunicación
<i>Mediante las circulares, llamadas vía telefónica, grupos de WhatsApp, acuerdos, resoluciones, propuestas, cartas, citas escritas, etc (C2L67-68).</i>			Circulares, llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp, acuerdos, resoluciones, propuestas, cartas, citas.

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 11 (cont.) <i>Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, organizaciones sociales y comunitarias (R1L3-4)</i>		Directivos, estudiantes, padres de familia, organizaciones sociales	
<i>En tal sentido nuestro proyecto educativo institucional adquiere sentido desde la conformación de un Equipo de Gestión de Calidad a nivel</i>		Órgano de gobierno escolar Equipo de gestión de calidad:	
<i>Institucional y los Órganos de Gobierno Escolar donde confluyen los diferentes líderes de los procesos institucionales. En el primero confluyen: Rector, Coordinadoras, Profesional Universitaria Administrativa, Orientadora Escolar y Líderes de Proyectos Estratégicos (Comité Etnoeducativo, Equipo de Mediación Tecnológica-EMETIC, Plan Escolar de Gestión de Riesgos- PEGR, Comité de Convivencia (R1L9-15)</i>	Actores	Rector, Coordinadoras, Profesional Universitaria Administrativa, Orientadora Escolar y Líderes de Proyectos Estratégicos	
<i>Se articulan las dinámicas propias de sus funciones legales; todos encargados de generar las sinergias y darles dirección a los subprocesos promoviendo la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa. (R1L15-17)</i>		Gobierno escolar: Consejo Directivo, Consejo	Funciones: encargados de generar las sinergias y darles dirección a los subprocesos
<i>Todos estos equipos y órganos del Gobierno Escolar (Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Padres, Consejo Estudiantil, Asamblea de Docentes, (R1L19-20)</i>		Académico, Consejo de Padres, Consejo Estudiantil, Asamblea de Docentes.	promoviendo la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa.
<i>De esta forma se garantiza una permanente retroalimentación de la información en todos los ámbitos (R1L20-21)</i>	Actores		Garantiza retroalimentación de la información,
<i>Se vela por que las decisiones que se tomen estén acordes a la realidad y respondan adecuadamente a las necesidades y demandas de una educación con calidad y pertinencia (R1L21-23).</i>		Gobierno escolar	vela por la toma de decisiones contextualizada

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 11 (cont.)			
<i>El gobierno escolar es quien organiza todo este proceso (R3L76)</i>			Funciones: Organizar los procesos
<i>Nuestro Proyecto Educativo Institucional está en permanente construcción y cambio buscando adaptarse a las nuevas complejidades que exige la educación de hoy producto de las consecuencias de la pandemia covid19 y que se suma a la marcada brecha histórica entre lo público-privado y lo rural-urbano profundizando la crisis humanitaria que toca a los niños, niñas y jóvenes de una manera más dramática. (R1L25-29)</i>	Características	PEI	En permanente construcción, adaptado a complejidades postpandemia, con una gran brecha entre el sector público y privado, lo rural y urbano y centrado en crisis humanitaria infantil
<i>Se ejerza un efectivo liderazgo en todos y cada uno de los procesos institucionales (directivo, académico, administrativo-financiero y comunitario) partiendo de una apuesta pedagógica construida colectivamente (institucional-comunitaria-familiar). (R1L5-8)</i>	Características	Procesos Institucionales	Directivo, académico, administrativo y comunicativo.
<i>Creemos también en la corresponsabilidad del Estado, las familias institución por eso también venimos trabajando y elevando nuestra voz para que las autoridades, organizaciones sociales y comunitarias, sector privado y familia se tomen la educación en serio y no se queden como simples espectadores criticando lo que se viene haciendo en los colegios sin conocer a fondo las complejidades que enfrentamos. (R1L137-141)</i>			Construidos de manera colectiva
<i>Desde que la comunidad como eje fundamental de la familia y la instrucción debe tener participación activa de los padres de familia, dependiendo de la inclusión de cada rector, en la escuela se hace a través de encuestas y jornadas de trabajo con la participación de todos los estamentos que hacen parte de la institución. (A2L45-48)</i>			Corresponsabilidad familia, escuela y comunidad
<i>En cada gestión del PEC está inmersa la comunidad educativa, ya que todos tienen un rol a través del cual participar, de esta forma todos dan ideas y hacen posible la operativización del proyecto educativo. (A3L40-42)</i>	Características	Procesos Institucionales	Corresponsabilidad familia, escuela y comunidad

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 11 (cont.)			
<i>Capacidad para promover compromiso de generar conjuntamente con los docentes y la comunidad educativa objetivos para la escuela a mediano / largo plazo más las estrategias para lograrlos conformando un proyecto escolar común: la Visión compartida. (R2L37-39)</i>			Construidos de manera colectiva Corresponsabilidad familia, escuela y comunidad Visión compartida
<i>Desde el empoderamiento que tiene del proyecto educativo institucional y en especial desde el direccionamiento institucional para que desde allí se viabilice cada uno de los procesos del desarrollo personal de la institución educativa y el mismo currículo con la participación del gobierno escolar, como todos los estamentos están representados en el gobierno escolar desde allí este direccionamiento orienta todos los procesos para empoderarlos y poder tener una opinión la cual es canalizada a través del gobierno escolar. (R3L23-29)</i>			
<i>Es importante la participación de la comunidad para la construcción del proyecto institucional, cuando participación en la construcción del proyecto educativo, cuando hay participación de los estamentos de la comunidad educativa en esta construcción del Proyecto Educativo Institucional entonces va a dar sentido de pertenencia, (R331-34)</i>	Características	Permanente construcción	Sentido de pertenencia
<i>La estrategia para promover el compromiso institucional es más que todo el empoderamiento del proyecto educativo institucional, cuando hay empoderamiento y hay participación de cada uno de los estamentos que conocen como nace y para elabora y como que se elabora, con qué fin se es su participación y que tienen que hacer para que este se viabilice en cada uno de los componentes de este, entonces allí se está creando un compromiso institucional, (R3L42-47)</i>			Compromiso institucional
<i>Propiciado un ambiente de confianza; ejemplo de esto es el trabajo mancomunado con los coordinadores. (D2L33-34)</i>			Trabajo mancomunado de coordinadores

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 11 (cont.)			
<i>Permitieron establecer unas metas en el corto, mediano y largo plazo en todos los procesos institucionales verificables cada año (R1L37-38)</i>		Establecimiento de metas	a corto, mediano y largo plazo
<i>Objetivos para la escuela a mediano / largo plazo más las estrategias para lograrlo (R2L38-39)</i>			
<i>Cuando los docentes, los estudiantes y los padres de familia conocen que el proyecto educativo de su institución tiene unas metas y están dadas desde un horizonte que es la misión, visión, los principios con sus valores (R3L47-49)</i>		Conocimiento de horizonte	Misión, visión, principios y valores
<i>Luego se les saca los factores clave de éxito desde donde se deben desarrollar cada uno de estos, que para algunos se trata de puntos críticos de éxito, que si nosotros conceptualizamos y miramos como vemos la institución y cómo podemos direccionar ese horizonte entonces, el estudiante, el docente, el directivo, el padre de familia y en general la comunidad general van a saber cómo aportar para viabilizar ese proyecto educativo institucional desde su horizonte y esto hace que se adquiera ese compromiso cuando principalmente hay participación en la construcción. (R3L49-56)</i>		Factores de éxito	Líneas de acción Promueve participación
<i>A través de un proceso de Autoevaluación Institucional serio (R1L39)</i>		Autoevaluación anual	
<i>A pesar de que no se cuenta con el suficiente personal directivo, y administrativo y los que nombran mayormente no poseen ni docente la formación ni la experiencia suficiente (R1L125-127)</i>		Carencia de personal directivo y administrativo	Los pocos que hay no cuentan con preparación
<i>Si los promueve, pero la comunicación con la comunidad educativa presenta muchas debilidades, en especial a nivel interno se deben replantear los procesos de comunicación porque muchas veces se vuelve un teléfono roto. (D1L46-48)</i>	Características	Proceso comunicativo interno	Con debilidades
<i>Gracias a las jornadas de cualificación docente y directiva que se han logrado conseguir con nuestros aliados ha sido posible un avance significativo en el dominio de las competencias de nuestro equipo administrativo, y de docente</i>		Con jornadas de cualificación docente y administrativo	Mejora la productividad

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 11 (cont.)			
<i>logrando que las reuniones de planeación, implementación y ejecución sean lo más productiva aplicando una gestión estratégica y de calidad en los procesos directivos, posibles académicos administrativos y comunitarios o del bienestar institucional (R1L71-75)</i>			
<i>Las experiencias significativas resultan casi siempre de prácticas aisladas de las instituciones que apuestan a un proyecto educativo propio y que luego de un tiempo prudente han podido recoger los frutos pero no nacen de una propuesta pedagógica que sea orientada desde las oficinas ministeriales y/o distritales de educación que en el mayor de los casos solo se esfuerzan en mostrar muchas actividades (R192-96)</i>		Experiencias significativas	Surgen de las instituciones por iniciativa propia
<i>A pesar de que las instituciones educativas no pueden contratar servicios de formación docente son pocos los esfuerzos que se hacen desde las autoridades educativas por lo que se hace necesario la autogestión de los mismos y el dialogo abierto y sincero con los integrantes de la comunidad educativa para canalizar. (R1L102-105)</i>		Con jornadas de autogestión	Con apoyo de la comunidad
<i>Las tareas adelantadas apoyándonos en el ciclo de calidad PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) nos permitirá seguir mejorando los procesos institucionales al posicionar una cultura de calidad. (R1L108-110)</i>		Ciclo PHVA	Para el establecimiento de planes de mejora
<i>Iniciamos revisando las necesidades de la comunidad (R2L50-51)</i>		Ciclo PHVA	Inicia con diagnóstico de necesidades y sensibilización acerca del valor de la educación
<i>En qué sentido, llamarlos a que la escuela es un ente que les permite la formación para el futuro, que le permite crear en ellos una conducta que les ayude a desarrollar y a ser competentes (R2L51-53)</i>	Características		
<i>Mediante encuestas donde todos participaron aportando sus ideas y desde allí se hizo una participación masiva con todos los estamentos de la comunidad educativa (R3L39-40)</i>		Técnicas de recolección	Encuestas
<i>Mediante reuniones y el desarrollo de encuestas (A1L60)</i>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 11 (cont.)			
<i>Reuniones con cada gestión Encuestas a través de cuestionarios Evaluación institucional (D1L53)</i>			
<i>En la jornada de trabajo institucional, en las encuestas que se apliquen para la construcción (D2L55)</i>			
<i>Cuando hacemos encuestas, reuniones presenciales con los padres de familia, también reuniones virtuales (R3L67-68)</i>			
<i>Rendición de cuentas a la comunidad educativa (D1L54)</i>			Rendición de cuentas
<i>Asambleas y reuniones con docentes y líderes comunitarios (A1L60-61)</i>			Reuniones y Asambleas
<i>Proyectos Estratégicos (Comité Etnoeducativo, Equipo de Mediación Tecnológica-EMETIC, Plan Escolar de Gestión de Riesgos- PEGR, Comité de Convivencia, etc.) (R1L13-14)</i>	Características	Proyectos estratégicos	Etnoeducación Mediación tecnológica Gestión de riesgos

De la Calidad Educativa

A través del tiempo, la visión de calidad ha ido variando y ajustándose a los estándares exigidos a nivel mundial de cual no ha escapado la educación. Hoy día, con la globalización y la complejidad en la que se vive, esos requerimientos tienden a elevarse en correspondencia con varios elementos a los que hace referencia Rasco (1999) como son:

- 1) altas tasas de escolarización obligatoria; 2) presencia de una administración educativa centralizada con una burocracia considerable encargada del control, seguimiento y distribución de los recursos materiales y humanos; 3) existencia de leyes de educación obligatoria, y 4) la introducción y generalización del proceso de incorporación de los futuros ciudadanos en una colectividad por medio de la autoridad simbólica que tradicionalmente han ejercido las naciones-estados sobre la escolarización masiva (p.12)

De acuerdo con lo anteriormente señalado, la visión de calidad educativa apunta más a cantidad que a nivel de formación realmente. En la cita anterior, los cuatro elementos señalan el número de estudiantes inscritos en las escuelas y el porcentaje de ellos que, con el paso del tiempo continúan estudios en un nivel superior, los recursos administrados y las políticas educativas dictadas por el estado. No obstante, estos

factores no pueden medir ni el cúmulo de aprendizajes de los educandos ni mucho menos las estrategias implementadas para la formación de estos aunada a las condiciones contextuales incidentes en ambos procesos.

Si bien es cierto, que los rubros sociales deben dar respuesta a unos lineamientos nacionales y estos a su vez a los estándares internacionales, también es importante resaltar que las vidas de los aprendices no son solo ecuaciones económicas para un país, sino que, son un cumulo de experiencias, sentimientos, pensares y actuares en interacción con otros y el resultado de esto irá más allá de lo exigido por unos indicadores, formando los propios ajustados a las particularidades de cada individuo y grupo social de acuerdo con sus realidades y cultura en la que se desenvuelven.

En consecuencia, más pertinente con la visión de la autora de este estudio puede citarse a Kumar (2004) cuando afirma la calidad debe definirse en contexto por “los agentes que la hacen emerger en sus prácticas y debe ser abordada a partir de un sistema de parámetros socialmente determinados sobre el nivel de conocimiento, destrezas, hábitos y valores que debe ser alcanzado en la escuela” (p. 20). Para lo cual debe conocerse el contexto a profundidad y trabajar para la mejora de este.

Consecuente con esta postura, los sujetos de estudio desde sus percepciones valoran la estandarización de los procesos en función de ir en la búsqueda de mejoras de competencias desde la autoevaluación institucional y la evaluación del desempeño, realizado mediante jornadas pedagógicas para la concreción de planes para el mejoramiento institucional como estrategias de gestión para alcanzar la calidad educativa (ver Gráfico 6), producto de los conceptos claves extraídos de las unidades de análisis de cada uno de los informantes expuestos posteriormente.

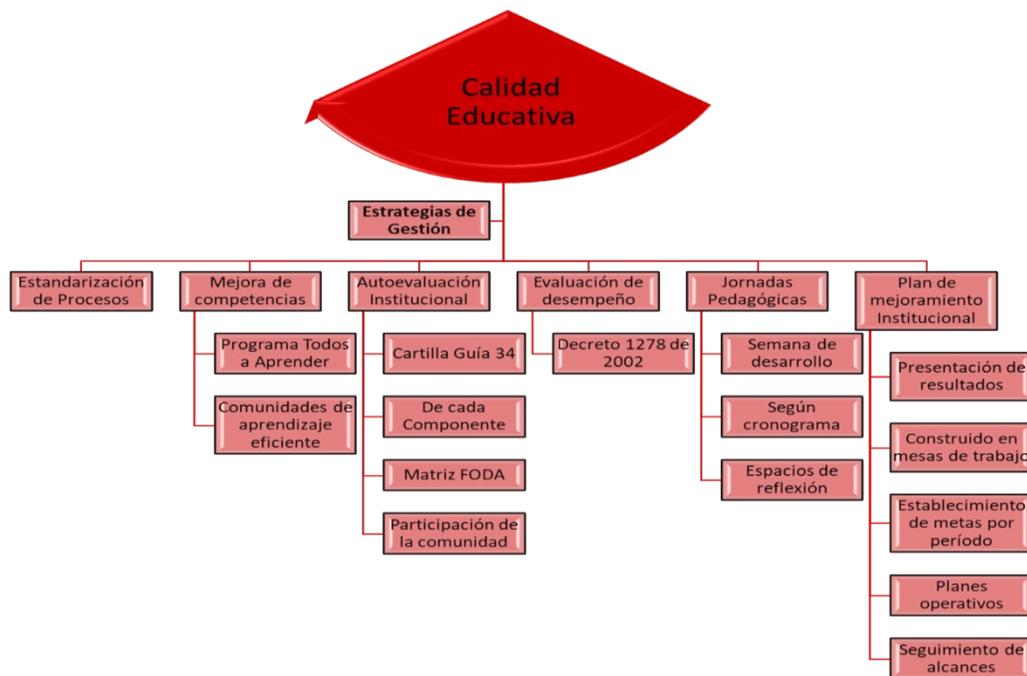


Gráfico 6. Categoría Axial “Calidad Educativa” en las Instituciones educativas del Corregimiento Pasacaballos. Construcción propia

Cuadro 12.

Reducción de las unidades de análisis en conceptos clave dentro de la etapa de ordenamiento conceptual en la categoría Axial “Calidad Educativa”

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
<i>Gracias a la participación de nuestra institución en procesos de gran interés estratégico para nuestra institución como el Proyecto Líderes Siglo XXI en alianza con la Fundación Nutresa & Colectivo Traso y que se logró complementar con el liderazgo por la Secretaría de Educación sobre Estandarización de Procesos hemos podido retomar el Sistema de Gestión de Calidad en nuestra institución donde se han fortalecido las competencias del cuerpo directivo y administrativo y estamos siendo más</i>	Estrategias de Gestión	Estandarización de Procesos	Desde el proyecto líderes del siglo XXI en alianza con fundación Nutresa

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 12 (cont.)			
<i>eficientes para responder a un sistema agobiante de requerimientos y peticiones externas que podrían estar distrayéndonos de lo esencial. (R1L112-118)</i>			
<i>Al mismo tiempo se vienen mejorando las competencias docentes gracias al Proyecto Todos a Aprender que ha sumado una tutora que ha sintonizado muy bien con nuestros ideales (R1119-120)</i>		Mejora de competencias	Programa Aprender Todos a
<i>A través de comunidades de aprendizaje eficientes al interior de la institución también estamos impactando las prácticas de aulas para que éstas se correspondan con las demandas actuales en materia educativa y donde la educación tenga un mayor sentido y sea una experiencia de vida para todos a fin de reencontrarnos con nuestra vocación de servicio hacia la comunidad hoy tan olvidada. (R1L141-146)</i>			Comunidades de aprendizaje eficientes
<i>El liderazgo pedagógico no puede estar centralizado como se pretende solamente en la figura del rector agobiado con tantas cargas y responsabilidades de todo tipo debe trabajarse por un sistema de evaluación directivo- docente y en articulación con la evaluación del personal administrativo que sea más exigente y propositivo donde todos los actores sean acompañados y se les haga un seguimiento más cercano a los resultados obtenidos a</i>	Estrategias de gestión	Mejora de competencias docentes	Acompañamiento pedagógico constructivo permanente

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 12 (cont.)			
<i>lo largo del año escolar y no continuar con evaluaciones</i>			
<i>y análisis de resultados extemporáneos y jornadas de un día donde pretendemos cambiar la realidad como si se tratase de una labor de un día y de un solo responsable. (R1L146-153)</i>			
<i>La Escuela de Padres liderada por la orientadora escolar que goza de una gran experiencia y hemos podido enfrentar las consecuencias que ha traído para nuestros estudiantes estos dos años de pandemia aislado de las aulas y con poca socialización con sus pares que no alcanzamos a dimensionar y exige redoblar esfuerzos. (R1L121-125)</i>	Estrategias de gestión	Adaptabilidad postpandemia	Escuela para padres
<i>La estrategia que utilizamos para identificar los procesos de cada una de las gestiones de la escuela es la autoevaluación institucional aplicando la cartilla de la guía 34 (R2L113-114)</i>		Autoevaluación institucional	Cartilla guía 34
<i>Se puede evaluar por los resultados de la autoevaluación anual que se hace de todas las gestiones que conforman la institución educativa y por las mediciones de indicadores desde el sistema de calidad. (A2L37-39)</i>	Estrategias de gestión	Autoevaluación institucional	Cartilla guía 34
<i>Esta medición se hace a través del Plan de mejoramiento Institucional resultante de la autoevaluación</i>			De cada componente

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 12 (cont.)			
<p><i>institucional, cada líder lo evalúa y en las reuniones informa como va cada gestión y todos aportamos para lograr avanzar en los componentes que no se hayan podido avanzar, es desde este seguimiento que identificamos el estado de cada componente del Proyecto Educativo Institucional</i> (R3L112-116)</p>			
<p><i>Desde el consejo académico y desde las comisiones de evaluación, se analizan los resultados académicos de los estudiantes, pero también el proceso de enseñanza impartido por el docente desde el modelo pedagógico de lideramos en la institución educativa, entonces desde allí se un seguimiento específico y desde los resultados que obtenemos, se hace analizar los resultados por área, la planeación curricular del periodo con el fin de hacer los ajustes requeridos con el fin de hacer los avances y/o dificultades obtenidas en el proceso académico, otro punto es que las áreas con rendimiento académico más bajo se reúnen y hacen un plan de mejoramiento del área donde planean como van a hacer</i> (R3L120-127)</p>	Estrategias de gestión	Autoevaluación institucional	
<p><i>En las reuniones de semana institucional se analizan los indicadores de calidad de cada proceso de la institución y allí se ven reflejados la gestión de cada uno de ellos.</i> (A2L59-60)</p>			De cada componente

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 12 (cont.)			
<i>El rector, ha procurado organizar y medir los indicadores de eficiencia y eficacia de la gestión con sus respectivas evidencias,</i>			
<i>ha organizado las distintas áreas de gestión administrativas, ha realizado los procesos de autoevaluación - PMI y posee la consolidación de todos los documentos macro que exige el Ministerio de educación nacional.</i> (C2L74-77)			
<i>Se puede evaluar desde los resultados que arroja cada gestión a final del año durante la autoevaluación institucional y en los análisis realizados por cada equipo.</i> (C3L35-36)			
<i>A través del equipo de Gestión de Calidad y los órganos del gobierno escolar donde se coordinan los procesos institucionales desde cada gestión por medio de las reuniones de cada equipo monitorean las fortalezas, debilidades y oportunidades, por ende, los avances o atrasos de cada una de ellas, estos presentan informes que para que en equipo con todos los integrantes se aporten ideas para alcanzar las metas.</i> (A1L71-75)	Estrategias de gestión	Autoevaluación institucional	Matriz FODA
<i>Cuando se realiza a autoevaluación institucional se le da participación a toda la comunidad.</i> (D1L40)			Participación de la comunidad
<i>Si lo hace, los docentes hacen sus reuniones de área y de proyectos, luego se reúne el Consejo</i>			Resultados académicos por área

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 12 (cont.)			
<i>Académico presidido por la rectora, donde se analizan los resultados académicos y surgen planes de mejoramiento para que los estudiantes superen sus deficiencias desde la Perspectiva del mejoramiento continuo brindando la posibilidad de la auto evaluación y el análisis de los resultados de las pruebas internas y externas para hacer ajustes a los planes de área.</i> (A2L23-28)			
<i>Cuando se realiza a autoevaluación institucional se le da participación a toda la comunidad para evaluar los logros alcanzados en el año lectivo y que se pretende lograr a través de las metas trazadas, cuando se enfoca en las fortalezas y no en las debilidades, cuando vela por las personas, recursos, estrategias, procesos, procedimientos, mediciones y sistemas que gestionen eficientemente para materializar la visión de la institución educativa.</i> (D1L40-44)	Estrategias de gestión	Evaluación de desempeño	Decreto 1278 de 2002
<i>En la parte académica existe un formato donde se evidencia como los maestros programan, planean y desarrollan sus clases y además la evaluación de desempeño que se les realiza a todos los maestros del decreto 1278 de 2002.</i> (R2L114-117)			
<i>Si lo hace, a través de jornadas pedagógicas establecidas en el cronograma institucional y en las semanas de</i>			Según cronograma institucional Semana de desarrollo Espacios de reflexión

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 12 (cont.)			
<i>desarrollo institucional, presenta resultados de las pruebas externas (A1L35-36)</i>			
<i>Hace socialización en las semanas de desarrollo institucional además la institución tiene una organización que permite que se realicen esas acciones. (A3L29-30)</i>		Jornadas pedagógicas	
<i>Si, se dan reuniones de áreas semanalmente donde se analizan resultados y se diseñan estrategias para que los estudiantes se apropien del conocimiento que se requiere en cada Área. (D1L19-21)</i>			
<i>Si, se programan jornadas de trabajos institucional en dónde se dan los espacios para la reflexión y retroalimentación teniendo como base el análisis de los resultados académicos de cada área y de las pruebas externas teniendo como finalidad mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje de la institución. (D2L36-39)</i>	Estrategias de gestión	Jornadas pedagógicas	Según cronograma institucional Semana de desarrollo Espacios de reflexión
<i>Si, de manera ordinaria cada vez que hay espacios de desarrollo institucional, así mismo, cuando son necesarias se realizan esos encuentros por grado, por área (D3L47-48)</i>			
<i>El rector trabaja bajo el principio fundamental del respeto, el amor y el perdón, promueve un liderazgo compartido teniendo en cuenta las opiniones y los aportes que hace la comunidad. (C1L29-30)</i>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 12 (cont.)			
<p><i>SI se generan espacios de reflexión y retroalimentación en aras de analizar las debilidades y fortaleza frente a los diferentes procesos académicos que se generan en la institución educativa, liderados por él y el consejo Académico de la institución para evaluar y proponer mejoras que redunden en el beneficio de los estudiantes y de todos en general. (C1L34-37)</i></p>			
<p><i>Entre las estrategias podemos resaltar: Reuniones con sus diferentes equipos de trabajo, diálogo constante con todos los miembros del gobierno escolar y de la comunidad educativa. (C1L67-68)</i></p>			
<p><i>El rector, planea, promueve, otorga el tiempo y los espacios necesarios para el conceso entre el diálogo de saberes, que les permitirán a los docentes tomar decisiones significativas relacionadas con los procesos de análisis, definición de estrategias pedagógicas hacia la mejora continua. (C2L34-37)</i></p>	Estrategias de gestión	Jornadas pedagógicas	Según cronograma institucional Semana de desarrollo Espacios de reflexión
<p><i>Durante las semanas de desarrollo institucional se toma un espacio para darles a conocer a los docentes los resultados de las pruebas externas e identificar las necesidades y desarrollar e implementar estrategias dentro del aula para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. (C3L23-25)</i></p>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 12 (cont.)			
<i>Presenta resultados de las pruebas externas e indicadores de eficiencia interna y a partir de allí surgen los planes de mejoramiento</i> (A1L36-37)			Pruebas externas
<i>Si, el evalúa y lleva al consejo académico los resultados obtenidos por los estudiantes por área, para proponer acciones de mejora que conlleven a superar las dificultades en las áreas.</i> (D1L16-17)			
<i>Teniendo como base el análisis de los resultados académicos de cada área y de las pruebas externas teniendo como finalidad mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje de la institución.</i> (D2L37-39)	Estrategias de gestión	Plan de mejoramiento	Presentación de los resultados Indicadores de eficiencia interna
<i>Para el análisis y seguimiento de las estrategias utilizadas para alcanzar mejores resultados académicos y de pruebas externas.</i> (D3L48-49)			
<i>La estrategia de las jornadas de trabajo institucional. - Las mesas de trabajos por áreas. – Los informes solicitados por la rectora a los coordinadores referente a la gestión pedagógica y comunitaria.</i> (D2L63-64)			
<i>A finales del 2020 comenzamos a hacer un proceso de resignificación del horizonte institucional claro está, valorando los logros obtenidos del 2015 al 2020 y reajustar el proyecto educativo para 2021-2025</i> (R3L36-39)	Estrategias de gestión	Plan de mejoramiento	Informes de gestión pedagógica y comunitaria

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 12 (cont.)			
<i>Las mesas de trabajos por áreas. (D2L63)</i>			
<i>Por medio de mesas de trabajo para el desarrollo de actividades (C1L57)</i>			Construido por mesas de trabajo
<i>la Conformar mesas de trabajo que le facilitan participación (C2L62-63)</i>			
<i>Mesas de trabajo con los diferentes integrantes de la comunidad. (C3L45-46)</i>			
<i>Pero lo que nos indica como avanzamos en cada proceso es la autoevaluación institucional y por ende la evaluación del plan de mejoramiento institucional (PMI), es aquí donde se plantean todas las metas que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo que es fijado por cada establecimiento educativo y a través de este podemos hacer el seguimiento a cada una de las gestiones. (R2L117-121)</i>			Establecimiento de metas por período Establecimiento de metas por período
<i>Como rectora de la institución educativa que dirijo considero que ejerzo un liderazgo pedagógico que ha mostrado un impacto en los resultados, dado que cada periodo escolar, desde el consejo académico y desde las comisiones de evaluación, se analizan los resultados académicos de los estudiantes, pero también el proceso de enseñanza impartido por el docente (R3L118-121)</i>	Estrategias de gestión	Plan de mejoramiento	Establecimiento de metas por período Establecimiento de metas por período
<i>A partir de allí surgen los planes de mejoramiento para la consecución de las metas planteadas y el trabajo que se va desarrollar en el aula. (A1L37-38)</i>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 12 (cont.)			
<i>Para que los estudiantes alcancen los logros esperados. (A1L38-39)</i>			Planes operativos para el alcance de metas
<i>A través de este podemos hacer el seguimiento a cada una de las gestiones. (R2L121)</i>			Seguimiento de alcances
<i>Este plan es conocido por los padres de familia y los estudiantes de forma individual para darles la orientación y que desde casa apoyen el proceso planteado a fin de mejorar y superar las dificultades académicas arrojadas. (R3L128-130)</i>			Conocido por los padres de familia

Del Liderazgo Directivo

A lo largo del tiempo se ha visto con mayor preponderancia el rol de los directivos dentro de las instituciones educativas como gerentes educativos y por el direccionamiento de los procesos, reconociendo que hoy día, la escuela no se encuentra circunscrita solo a las paredes del recinto escolar sino que los traspasa hacia las familias y comunidad como parte activa dentro de la formación de los educandos que hacen vida dentro de esa micro sociedad, al comprender que todo cuanto suceda alrededor del aprendizaje tendrá una incidencia directa en su proceso de construcción de conocimientos.

De ahí, que, del liderazgo asumido para dirigir la institución educativa, va a depender el desenvolvimiento de los procesos inherentes a la gestión escolar y con ello la calidad educativa correspondiente a ese desempeño. En palabras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009) la función esencial del liderazgo directivo es “asegurar que tanto los estudiantes como los docentes puedan, de manera continua, aprender, desarrollarse y adaptarse a entornos cambiantes (p.4). Lo cual refleja la relación existente entre los factores dependientes de esos entornos y el proceso de aprendizaje de quienes interactúan en esos espacios. Por tanto, quien orienta las acciones pedagógicas hacia el logro de metas para la mejora de la calidad educativa debe tener presente la realidad contextual donde se desenvuelve la institución

y sus complejidades desde una visión transformacional de todos y cada uno de los protagonistas del hecho educativo. (ver Gráfico 7)

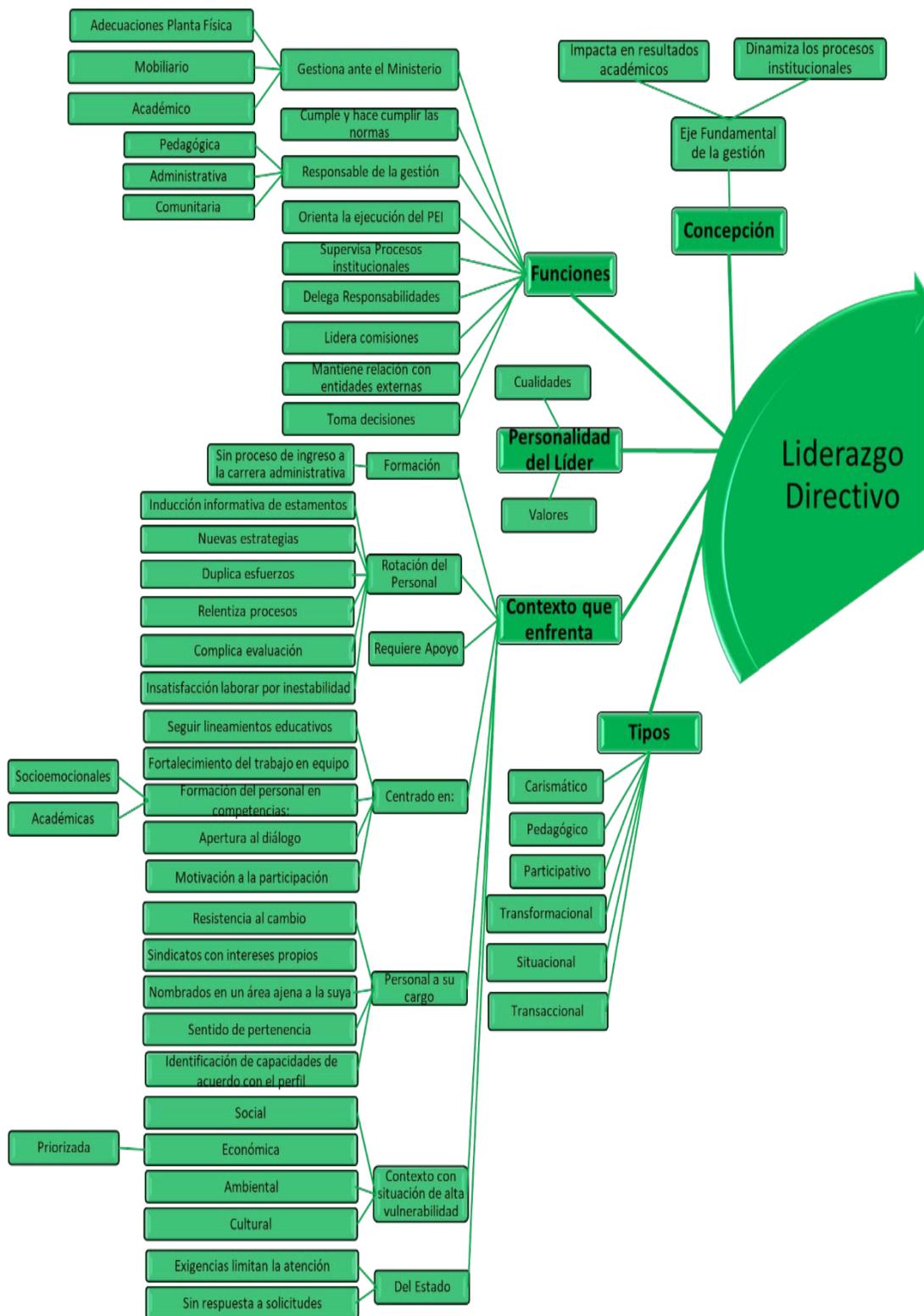


Gráfico 7. Categoría Axial “Liderazgo Directivo” en las Instituciones educativas del Sector Pasacaballo. Construcción propia.

De acuerdo con el gráfico anterior, los conceptos claves emergentes del proceso analítico de las unidades de análisis de los sujetos de estudios son asociadas con las categorías abiertas: concepción, funciones, contexto que enfrenta y tipos de liderazgo identificados (ver Cuadro 13)

Cuadro 13.

Reducción de las unidades de análisis en conceptos clave dentro de la etapa de ordenamiento conceptual en la categoría Axial “Liderazgo Directivo”.

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
<i>El liderazgo pedagógico es el eje fundamental de la gestión institucional y nosotros los rectores muchas veces, tantas ocupaciones de norma y administrativas</i> (R2L123-124)			
<i>Si, es importante que el rector asuma un liderazgo pedagógico que contribuya a el mejoramiento de los resultados de las pruebas internas como externas, si no hay una cabeza visible que oriente el proceso los profesores no se empoderan de sus obligaciones académicas, debe se vigilante para que se den los procesos académicos adecuadamente.</i> (D1L23-26)	Concepción	Eje fundamental de la gestión	Impacta en resultados académicos
<i>Si creo en forma positiva, por qué la rectora a organizado y ha buscado las herramientas y estrategias para que cada año se mejoren los resultados académicos, esa es la prioridad de su quehacer profesional.</i> (D2L41-43)			
<i>Si existe una relación y es de manera positiva, ya que siempre está presente</i> (D3L52)	Concepción	Eje fundamental de la gestión	Impacta en resultados académicos
<i>El resultado de la institución depende directamente del liderazgo que se imparta</i>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
(C1L39)			
<i>Su gestión cada día logra impactar los procesos institucionales, obteniendo de la secretaria educación respuesta exitosas</i>			
(C2L70-71)			
<i>Si el rector es un líder los resultados académicos tendrán un impacto dentro de la comunidad educativa de manera positiva, puesto que se dinamizan los procesos en dicha institución.</i>			Dinamizan los procesos institucionales
(C3L27-28)			
<i>Si creo, el rector gestiona ante el ente territorial sobre todo lo concerniente a la adecuación de la planta física y los resultados se ven reflejados como es el caso de la reconstrucción de toda la planta física y en la consecución de muchas otras peticiones realizadas a la SED.</i>			
(A1L67-69)			
<i>Si, ejemplo de ellos son todos los logros obtenidos en la mejora de la planta física de la institución, en la adquisición de nuevos inmobiliarios para los estudiantes (D2L60-61)</i>			
<i>Obteniendo de la secretaria educación respuesta exitosas hacia la mejora y alcance de los objetivos y acciones correlacionadas con su gestión.</i>			
(C2L71-72)			
<i>El trabajo que hace la rectora es bueno, se esmera porque la planta física este en buen estado, y este los recursos necesarios para la prestación del servicio educativo ya sea recurso</i>	Funciones	Gestiona adecuaciones de la planta física, mobiliario y académica	

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>humano o materiales.</i> (C3L8-10)			
<i>Percibo que cumple con sus funciones ya que cumple y hace cumplir las normas,</i> (A1L1)			
<i>Ejerce las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia</i> (A3L13-14)		Cumple y hace cumplir las normas	
<i>De acuerdo a mi percepción la rectora cumple y hace cumplir las normas legales, reglamentarias vigentes (posee conocimientos claros y actualizados de dichas normas).</i> (D2L1-2)			
<i>Conoce, evalúa, motiva y dirige el funcionamiento general de la institución internamente</i> (D2L3)		Conoce todas las acciones de la institución	
<i>En el ámbito de sus competencias asume como responsable de la gestión académica y administrativa</i> (D2L7-8)			
<i>Son eficientes y eficaces, ya que hemos estado incluidos en varios proyectos de la secretaria de educación, así mismo, ella ha gestionado capacitaciones, cambio de mobiliario, entre otras cosas que la secretaria de educación ha dado a la institución, gracias a los trámites realizados.</i> (D3L75-78)	Funciones	Responsable de la gestión académica-administrativa	
<i>Es una rectora que orienta la ejecución del proyecto institucional</i> (A3L6)		Orienta la ejecución del proyecto	
<i>Aplica las disposiciones que se expidan por parte del Estado, referentes a la prestación del servicio público educativo.</i>		Aplica disposiciones gubernamentales	

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>Funciones que cumple a cabalidad con mucho profesionalismo y certeza.</i> (A3L15-17)			
<i>Aplica las decisiones del gobierno escolar</i> (A3L6-7)		Aplica decisiones del gobierno escolar	
<i>Controla el funcionamiento de la institución tanto administrativo como académico</i> (A1L1-2)		Supervisa procesos institucionales	
<i>Ella revisa todo lo que sucede en la institución y se involucra en todas las cosas, en las reuniones con cada equipo salen los desempeños de cada una.</i> (A3L49-50)			
<i>Conoce, evalúa, motiva y dirige el funcionamiento general de la institución internamente</i> (D2L3)		Supervisa procesos institucionales	
<i>El seguimiento a cada uno de los procesos</i> (D3L80)			
<i>En mi rol de rectora hago el monitoreo e informes de los resultados de cada gestión para socializarlo a los diferentes estamentos y tener una idea de cómo vamos en la consecución de las metas trazadas.</i> (R3L109-112)	Funciones		
<i>Controla el funcionamiento de la institución tanto administrativo como académico, promoviendo el sentido de pertenencia y responsabilidad del personal de la escuela.</i> (A1L2-3)		Promueve el sentido de pertenencia	
<i>De este deben surgir propuestas en pro de la mejora</i> (R2L125-126)			
<i>Además de que propone algunas estrategias para el mejoramiento de esos resultados</i> (D3L53-54)		Surgen ideas de mejora	

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>Si existe una relación y es de manera positiva, ya que siempre está presente en la muestra de resultados y el análisis que se hace a los mismos.</i> (D3L52-53)		Participa en el análisis institucional	
<i>Deben ser conocidos por la comunidad educativa para ponerlos en práctica,</i> (R2L127)		Informa a la	
<i>Está consciente de su rol, de ser el representante legal y la primera autoridad dentro del gobierno escolar</i> (D2L5-6)		comunidad educativa	
<i>Con perspectiva de progreso y transformación social, gestiona y genera espacios dialógicos en pro del bienestar institucional y comunitario.</i> (C1L6-7)		Genera espacios de diálogo en pro del bienestar institucional y comunitario.	
<i>Por supuesto llegando a consenso con los estamentos de la comunidad y evaluando cada determinado tiempo los resultados y su impacto</i> (R2L127-128)	Funciones		
<i>Manifiesta receptividad para hacer asesorada y criticada en algunas ocasiones.</i> (D2L18)			
<i>Delega funciones y de esta manera a propiciado un ambiente de confianza</i> (D2L33)		Delega responsabilidades para implementación	
<i>El rector, es una persona emprendedora en el ejercicio de su quehacer, delega responsabilidades a sus colaboradores en línea jerárquica de sus Coordinadores, promueve acciones de gestión que posibilitan la mejora en los</i>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>procesos administrativos, pedagógicos (C2L9-11)</i>			
<i>si efectivamente el rector genera confianza, respeto y valora su equipo de trabajo, otorgándole responsabilidades relevantes, a las cuales les hace el debido seguimiento. (C2L25-26)</i>		Delega responsabilidades para implementación	
<i>Para comprenderlos y guiarlos hacia el objetivo común, igualmente delega en ellos responsabilidades pedagógicas relacionadas con las funciones del docente. (C2L31-32)</i>			
<i>Como rectora me gusta proponer cambios e innovaciones para mejorar los resultados académicos, esto lo hago a través de motivaciones de jalonamiento de los procesos, pero sobre todo lo hago pensando en la visión compartida que tenemos y lo hacemos desde la línea de gestión de aula y más sobre el jalonamiento personalizado cuando algún maestro tiene dificultades en desarrollo de su gestión académica. (R2L128-134)</i>	Funciones	Motivación en los procesos	
<i>En el caso del consejo académico lo lidera mi persona, pero en cabeza de la coordinadora académica, la gestión administrativa y financiera la dirige el profesional universitario, pero también está bajo mi responsabilidad, el componente comunitario está bajo mi responsabilidad, pero lo lidera una persona que</i>		Apoyo pedagógico	
		Liderar comisiones	

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>posee todas las cualidades para hacerlo.</i> (R3L104-108)			
<i>Está al frente de la gestión académica y administrativa</i> (A1L11-12)			
<i>Dirige todas las gestiones de la institución sobre todo la parte académica, a través del consejo académico.</i> (A1L24-25)		Liderar comisiones	
<i>Ella promueve y hace parte de los comités de evaluación que se desarrollan en los diferentes grados; asiste a las reuniones del consejo académico en la que participa en forma activa.</i> (D2L28-30)			
<i>Administra eficientemente los recursos</i> (A1L11)			
<i>El oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.</i> (A3L7-8)	Funciones	Administra recursos	
<i>El seguimiento a cada uno de los procesos, la rendición de cuentas</i> (D3L80)			
<i>Mantiene activas las relaciones con las autoridades educativas, con los tutores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local. Establece canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa,</i> (A3L9-12)		Mantiene la cohesión entre la familia, la escuela y la comunidad	

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>Fomenta el dialogo entre docentes y estudiantes, mantiene activas las relaciones con las autoridades educativas, aliados (Terpel, Corpoeducación) y concejo comunitario, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general.</i> (C3L48-50)		Mantiene la cohesión entre la familia, escuela y comunidad	
<i>Auditoria de calidad interna y externa bajo la norma ISO 9001:2015.</i> (D3L81)		Auditoria de calidad interna y externa bajo la norma ISO 9001:2015	
<i>Promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.</i> (A3L8-9)	Funciones	Promueve la mejora de la calidad educativa	
<i>Mantiene buenas relaciones con entidades externas</i> (D2L4)			
<i>Fomenta el dialogo entre docentes y estudiantes, mantiene activas las relaciones con las autoridades educativas, aliados (Terpel, Corpoeducación)</i> (C3L48-49)		Mantiene relaciones con entidades externas	
<i>Identifica las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional.</i> (A3L14-15)		Actualiza a la institución en tendencias	
<i>Toma decisiones necesarias para el desarrollo y buen funcionamiento de la institución</i> (D2L8-9)	Funciones	Toma decisiones para el buen funcionamiento	
<i>Manifiesta agilidad en la toma de decisiones (capacidad de escucha)</i>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
(D2L17)			
<i>Mi rectora es una persona competente para desarrollar el cargo que ejerce, da soluciones a las necesidades que presenta la comunidad educativa. (C3L1-2)</i>		Solucionar necesidades de la comunidad educativa	
<i>Bueno acá tenemos PEC, si bien es cierto que el rector es quien orienta la ejecución del proyecto educativo por ende es quien convoca a los integrantes de esta comunidad educativa a que se integren y participen de la misma en la ejecución del bien común, en la institución se elige el gobierno escolar y se les da la participación desde cada estamento desde sus funciones. En este año se realizó la actualización del horizonte institucional con la participación de toda la comunidad educativa a través de encuestas y mesas de trabajo con los diferentes integrantes de la comunidad. (C3L40-46)</i>		Convocar a la comunidad para la construcción del PEC	
<i>Desde la institución educativa eso es lo que hemos venido haciendo, empoderando a la comunidad educativa del nuevo horizonte institucional y lograr la participación de todos los estamentos para que se pueda apropiar del horizonte y así mantener el contacto a través de esta participación (R3L64-67)</i>	Funciones	Empoderar a la comunidad educativa	
<i>Muy a pesar de las enormes dificultades que afrontan los rectores hoy en día, y que se le exige ser líder en todos los procesos y donde se carece de un proceso de ingreso a la carrera administrativa</i>	Contexto que enfrenta	Formación	Sin proceso de ingreso a la carrera administrativa

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>del magisterio que garantice la formación idónea del personal que allí labora</i> (R1L62-64)			
<i>En nada, ya que una vez llega personal nuevo a la institución inicia su curva de aprendizaje en una inducción que se le realiza, se le deja claro los principios, normas, valores y la manera de trabajar en la escuela, donde no interrumpe para nada el liderazgo de la rectora.</i> (D3L56-58)		Rotación de personal	Inducción informativa de estamentos institucionales
<i>Pienso que no afectaría si se hace una buena inducción y puede oxigenar procesos que puedan tener vicios en su realización.</i> (C1L43-44)			
<i>En forma positiva, ya que el rotar el personal ayuda a oxigenar el proceso con nuevas estrategias de enseñanzas y aprendizajes.</i> (D245-46)			
<i>Si, por qué se le dan nuevas oportunidades a las personas para que desarrolle estrategias innovadoras en su quehacer.</i> (D2L52-53)			Oxigena los procesos con nuevas estrategias
<i>Puede oxigenar procesos que puedan tener vicios en su realización.</i> (C1L44)	Contexto que enfrenta	Rotación del personal	
<i>Pienso que no influye positivamente la rotación del personal en el liderazgo del rector, ya que como líder viene realizando las actividades, proyectos, con el personal vinculado y al momento de rotar el personal, tiene nuevamente que dar inducción al personal nuevo que llega, lo que se traduce en atraso de los procesos.</i> (A1L46-49)			Duplica esfuerzos de inducción y cohesión grupal

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>Creo que la rotación del personal influye en los resultados, porque se interrumpen los procesos y a pesa que se hace inducción a los nuevos docentes y administrativos el proceso puede demorar en volver a retomar y continuar, aunque esta rotación no depende de la rectora si le afecta en la operación institucional. (C3L30-33)</i>			Relentiza los procesos
<i>Es un poco complicado evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución porque no habría bases para realizar una evaluación objetiva. (D1L34-35)</i>			Complica la evaluación de la gestión
<i>Es difícil evaluar la gestión ya que la amplia rotación de personal que labora en la institución afecta el desarrollo de los procesos y/o actividades que se vienen ejecutando. (A1L51- 52)</i>			
<i>La rotación del personal afecta a la institución generando un ambiente de inestabilidad, nerviosismo y falta de sentido de pertenencia, dificultando el desarrollo de los procesos y proyectos que planea el docente, muchas veces quedando inconclusos, además la rotación también crea inestabilidad en el estudiante toda vez que cada vez que hay un cambio de docente debe adaptarse a la metodología del nuevo docente (D1L28-32)</i>	Contexto que enfrenta	Rotación del personal	Afecta el desarrollo de los procesos

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>Por supuesto que influye negativamente, también en la consecución de los objetivos laborales y de la calidad educativa.</i> (D1L37-38)			
<i>La alta rotación si influye en el clima, debido a que en ocasiones algunos colaboradores, no cuentan con la experticia para administrar las distintas áreas de la gestión administrativa, otros no les gusta asumir una alta responsabilidad y compromiso que le imprime este cargo,</i> (C2L54-56)			Afecta el desarrollo de los procesos
<i>Si creo que la alta rotación influye en el clima laboral, porque crea insatisfacción dentro de los funcionarios, expectativas si la persona nueva va a seguir con los procesos que se venían llevando con los empleados que se fueron, si el empleado nuevo va a tener los conocimientos sobre los procesos que se llevan, todo ello crea atraso en los procesos.</i> (A1L54-57)	Contexto que enfrenta	Rotación del personal	
<i>De alguna manera afecta el clima, pero no de manera significativa debido a la adaptación al cambio y adaptación de cada docente, la rotación no depende directamente del liderazgo de rectoría.</i> (A2L41-43)			Insatisfacción laboral por adaptaciones continuas
<i>Otros piensan que el rector no quiere asumir sus funciones propias del cargo, lo produce un descontento entre aquellos funcionarios que no les gusta asumir retos, afectando las</i>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>relaciones interpersonales del clima institucional generando rumores que alteran la sana convivencia.</i> (C2L57-60)			
<i>La rotación del personal afecta a la institución generando un ambiente de inestabilidad, nerviosismo y falta de sentido de pertenencia, dificultando el desarrollo de los procesos y proyectos que planea el docente, muchas veces quedando inconclusos, además la rotación también crea inestabilidad en el estudiante toda vez que cada vez que hay un cambio de docente debe adaptarse a la metodología del nuevo docente</i> (D1L28-32)		Rotación del personal	Inestabilidad, ansiedad, falta de sentido de pertenencia
	Contexto que enfrenta		
<i>Hemos encontrado que existen unas resistencias históricas al cambio de paradigmas educativos y una deplorable labor de entes u organizaciones externas que no ayudan a que los avances sean más significativos sentido me resulta por demás deplorable el papel, en este que viene jugando los sindicatos de docentes que apuntan a intereses de grupo, las dinámicas propias de las organizaciones de base comunitaria y el contexto medioambiental</i> (R1L82-86)			Con resistencia al cambio
		Personal a su cargo	Sindicatos con intereses personales
<i>Aunque a veces existen maestros nombrados en ciertas áreas y su inclinación es por otra. También el sentido de pertenencia que tenga por la escuela</i> (R2L109-110)	Contexto que enfrenta	Personal a su cargo	Nombrados en un área con inclinación por otra

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>Y por el amor en la labor que hace día a día.</i> (R2L110-111)			Sentido de pertenencia institucional
<i>dinámicas propias de las organizaciones de base comunitaria y el contexto medioambiental que se vive en las zonas rurales que como la nuestra muestran indicadores socioeconómicos, sociales, ambientales y culturales de los más preocupantes.</i> (R1L86-88)			Social, Económica, Ambiental, Cultural
<i>La conformación del proyecto educativo institucional en la comunidad de pasacaballos es todo un reto, porque en su tiempo la educación no es su prioridad, la prioridad es salir a trabajar como dicen ellos al rebusque, por que como dicen ellos la educación no es un elemento que les de recursos tan fácil como lo da el contexto través del turismo como llegar a las empresas y tener vendedores ambulantes, a los niños no les gustaba la escuela sino ir a las fincas en la época del cangrejo, del mango de la ciruela y nos tocó como escuela</i> (R2L41-46)		Situación de alta vulnerabilidad	Con prioridades en la economía y no en la educación
<i>Existe una demanda de muchos temas administrativos por parte del ente territorial, del Ministerio de Educación Nacional y de los diferentes entes de control que impiden una dedicación más profunda al tema pedagógico</i> (R3L142-144)	Contexto que enfrenta	Del Estado	Exigencias Limitan mayor atención a los procesos
<i>Si, la rectora hace gestiones a la secretaria de educación que en muchos casos</i>			Sin respuesta a solicitudes

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>obtiene respuestas positivas, pero otras no son respondidas ni atendidas por ellos, esto ya no depende de la rectora, porque ella hace las solicitudes.</i> (A2L55-57)			
<i>A veces si escuchan las solicitudes, pero, aunque ella escribe y solicita, no siempre tiene una respuesta positiva, pero si lo gestiona.</i> (A3L46-47)			
<i>Si las solicita, pero la secretaria de educación no siempre responde a las necesidades que presenta la institución educativa muy a pesar de la gestión adelantada por el rector.</i> (D1L50-51)			
<i>Si, pero desafortunadamente en ocasiones las respuestas ante las secretarias no satisfacen el sentir de una comunidad educativa.</i> (C1L64-65)			
<i>Se hace indispensable que el rector como cabeza responsable se apoye en un equipo de gestión eficiente y efectivo.</i> (R1L65-66)		Requiere	De apoyo en la gestión
<i>Lo desarrolla teniendo en cuenta los lineamientos educativos que se necesitan para llevar a la institución hacia el futuro.</i> (A2L8-9)			Seguir lineamientos educativos
<i>Para esto hemos venido trabajando en el fortalecimiento del trabajo en equipo como competencia fundamental que debemos gestionar al interior de las instituciones educativas</i> (R1L66-67)	Características	Centrado en:	Fortalecimiento del trabajo en equipo
<i>Creemos firmemente en el trabajo en equipo y en el</i>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<p><i>desarrollo de las competencias (R1L131)</i></p> <p><i>Lo ejerce mostrando a su equipo la manera de lograr resultados y de generar trabajo en equipo y metas trazadas, apoyando a los docentes en la construcción de planes de mejoramiento por área para superar las dificultades de logro de los estudiantes.</i></p> <p><i>(A2L14-16)</i></p>			
<p><i>Si, porque hace que el cuerpo docente y la comunidad en general se sienta parte del equipo y por supuesto la correcta relación con los demás componentes.</i></p> <p><i>(D1L13-14)</i></p>			
<p><i>Al igual que las demás competencias socio emocionales que permitan junto con la formación en competencias académicas lograr un mejoramiento continuo de los procesos institucionales. Gracias a las jornadas de cualificación docente</i></p> <p><i>(R1L68-70)</i></p>			
<p><i>Creemos firmemente en el trabajo en equipo y en el desarrollo de las competencias socioemocionales de todos los que laboran en la institución educativa</i></p> <p><i>(R1L131-132)</i></p>	Características	Centrado en:	Refuerzo de competencias socioemocionales y académicas
<p><i>También se ve a través de las diferentes capacitaciones que se van dando por parte de la secretaría de educación y de capacitaciones internas, se van dibujando las capacidades de cada uno de ellos, que nos permite</i></p>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>identificar sus debilidades y fortalezas,</i> (R2L106-109)			
<i>Además, lo hace estimulando intelectualmente a los administrativos, docentes y directivos, los escucha de manera personal a cada uno y los motiva para que desarrollen sus capacidades en beneficio de la institución</i> (A1L25-27)			
<i>Impulsa el crecimiento profesional de los compañeros de trabajo.</i> (D2L20)			
<i>Abriendo muchos espacios de dialogo, concertación y participación</i> (R1L99)			Apertura a espacios de diálogo
<i>Los escucha de manera personal a cada uno y los motiva para que desarrollen sus capacidades.</i> (A1L26-27)			
<i>A través de los órganos de gobierno escolar donde los diferentes actores se sientan partícipes, escuchados y podamos seguir acompañándolos en sus proyectos de vida y en el mejoramiento de los procesos institucionales.</i> (R1L100-102)	Características	Centrado en	
<i>La participación del rector es sumamente importante toda vez que motiva a la comunidad educativa por medio de mesas de trabajo para el desarrollo de actividades y a su vez permite la inclusión de todas las normas vigentes.</i> (C1L56-58)			Motivación a la participación
<i>La oficina del rector estas puertas abiertas tanto para estudiantes, padres de familia, docentes y comunidad educativa en general</i>		Abierto a	Estudiantes, padres de familia, docentes y comunidad educativa en general

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>comunidad educativa en general (D2L65-66)</i>			
<i>Si, están identificadas partiendo de su formación académica, teniendo en cuenta su perfil y sus capacidades y énfasis</i>		Identificación de:	Capacidades de acuerdo con Perfil docente
<i>Se hizo un análisis de las personas que podrían liderar los diferentes equipos, tengo un líder. (R3L103)</i>			
<i>Desde los jefes de área son asignados de acuerdo a sus características y disposición para realizar el trabajo en equipo en busca de la consecución de las metas institucionales. (A1L20-22)</i>			
<i>Identifica las capacidades de cada funcionario, delegando responsabilidades en nosotros y confía en el trabajo que hacemos y permite que nos apoyemos mutuamente. (A1L28-30)</i>			
<i>Claro que sí, él asigna las cargas académicas de acuerdo a los perfiles de los docentes y en la parte administrativa también asigna las funciones según las competencias de cada persona. (A1L32-33)</i>			
<i>Dependiendo de sus competencias le asigna las labores de cada uno. (A3L27)</i>			
<i>Ella reconoce las cualidades y capacidades profesionales de su equipo de trabajo (D2L32)</i>			
<i>Si, es una persona empática, reconoce los potenciales de cada persona de su equipo y las utiliza para el mejoramiento de la</i>	Características	Identificación de:	Capacidades de acuerdo con Perfil docente

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>institución. Promueve valores como el respeto, la igualdad, colaboración, crítica constructiva, trabajo en equipo entre todos sus miembros de la comunidad educativa, manteniendo un ambiente laboral adecuado, sumado a esto, la institución cuenta con proyectos pedagógicos, la cual lo lideran docentes de la institución, ellos son autónomos en realizar actividades para el cumplimiento de sus metas y como este ejemplo son variadas las actividades que promueven que los docentes desarrollen el liderazgo para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.</i>			
<i>(D3L38-45)</i>			
<i>Comunidad no solo internamente sino externamente también como el consejo comunitario, los líderes cívicos y demás.</i>			
<i>(C1L31-32)</i>			
<i>Académica y tareas y hace en público Reconocimientos. (C3L16-17)</i>			Rekursivo Reflexivo de la praxis educativa Capacidad de adaptación Con capacidad de análisis de la realidad Prevenir y orientar acciones hacia futuro Flexible ante imprevistos Abierto a innovaciones Amor Colaboración con todos Proactividad Escucha Sensible Leal Comprensiva Prioriza en la formación del ser
<i>Autonomía, capacidad, caridad, esfuerzo e integridad, ante todo. (A3L4)</i>			
<i>Es integra, profesional con una gran sentido de pertenencia, es entusiasta y responsable en busca de hacer las cosas bien de acuerdo a las normas que le rigen, promueve la participación de la comunidad educativa, acata las sugerencias que van en vía del mejoramiento institucional de todos los</i>	Características		

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			Tranquilo Progresista Transformador social Gestionador Inspira confianza Propicia empoderamiento Emprendedor Amigable Algo irritable Bondad
<i>estamentos que conforman la institución educativa.</i> (A1L5-8)			compasión, compromiso, Tolerancia Sinceridad amabilidad Compañerismo, Honestidad Honradez Humildad Respeto Solidaria
<i>Como lo viene realizando está bien con gran responsabilidad y sentido de pertenencia</i> (A1L13-14)			
<i>Busca de hacer las cosas bien de acuerdo a las normas que le rigen</i> (A1L6)			
<i>El rector de la institución es una persona que humana, que posee un conjunto de principios, de normas, valores que le permiten orientar y regular las acciones administrativas en la organización institucional.</i> (C2L1-3)			
<i>Es observadora y comunicadora, manifiesta un buen lenguaje dentro del marco del respeto y de la solidaridad. Mantiene buena relación con los diferentes integrantes de la comunidad educativa. Ha demostrado una alta capacidad de adaptación, pero sobre todo manifestando siempre el interés de gestionar cambios en el entorno escolar. Es amable, trabajadora, servicial, responsable, alegre, honesta y sincera.</i> (A2L62-66)	Características	Personalidad del líder	Valores:
<i>Nuestra rectora se destaca por sus valores humanos, entre ellos su ética profesional, respeto hacia los demás, tolerancia, bondad, equidad, honestidad, y responsabilidad.</i> (A2L1-2)			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>Desde la responsabilidad del cargo, el rector es una persona responsable, amable, tranquila,</i> (C1L5)			
<i>Cumplidora de su deber, honesta, imaginativa, espontánea, creativa en pro del bien para la comunidad educativa.</i> (A3L1-2)			
<i>Totalmente, porque no solo lidera con las mejores intenciones, si no que en el proceso enseña a que todos somos líderes desde cada una de nuestras funciones. Existen situaciones donde somos autónomos de hacer alguna actividad siendo líderes de nuestros propios proyectos educativos y con nuestro equipo de trabajo.</i> (D3L33-36)			
<i>Manifiesta habilidades comunicativas</i> (D2L12-13)			
<i>Comunicativo, líder estratégico, fomenta en trabajo en equipo</i> (D1L4)			
<i>Es analítica para reflexionar y manifestar la capacidad crítica que posee</i> (D2L14)	Características	Personalidad del líder	
<i>Se mantiene actualizado, busca innovar, es recursivo, reflexiona en torno a las prácticas educativas, lidera proyectos pedagógicos.</i> (D1L6-7)			
<i>Ha demostrado una alta capacidad de adaptación</i> (D2L70)			
<i>Capacidad para analizar la realidad de la institución</i> (D2L11)			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>Es hábil para prevenir y orientar sus acciones hacia el futuro (D2L11-12)</i>			
<i>En situaciones que lo amerite manifiesta firmeza y flexibilidad en sus decisiones (D2L13-14)</i>			
<i>Está abierta a las innovaciones. (D2L21)</i>			
<i>Amor: La pasión con la que realiza cada una de las actividades es primordial para dirigir a un equipo de trabajo y a toda la comunidad educativa, dando resultados positivos para la institución. (D3L1-3)</i>			
<i>Colaboración: Siempre dispuesta a ayudar a los demás sin importar que sea un asunto laboral o personal, teniendo un don de gente con todos por igual. (D3L5-7)</i>			
<i>El rector de la Institución educativa es un ser lleno de virtudes y cualidades, el cual prioriza en la formación del ser, como obra maestra de DIOS (C1L1-2)</i>	Características	Personalidad del líder	
<i>El resultado de la institución depende directamente del liderazgo que se imparta, toda vez que favorece el desarrollo del ser y con ello la tranquilidad emocional del mismo. (C1L39-40)</i>			
<i>con perspectiva de progreso y transformación social, gestiona y genera espacios dialógicos (C1L6)</i>			
<i>Gestionador pero sobre todo promueve la confianza en cada uno de los colaboradores generando</i>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>mayor empoderamiento en las funciones.</i> (C2L6-7)			
<i>Es una persona emprendedora en el ejercicio de su quehacer,</i> (C2L9)			
<i>Responsable, amigable, solidaria, humilde, buena persona, aunque en ocasiones se irrita y duda de la palabra de su compañera, es una persona solidaria, comprometida con su quehacer, trabajadora y hasta más.</i> (C3L4-6)			
<i>Destrezas comunicativas, empatía, firmeza, reflexión capacidad crítica y fomento de un liderazgo compartido abierto a la innovación.</i> (D1L1-2)			
<i>Humildad: Reconoce que es humana y que así como tiene grandes virtudes de liderazgo, también tiene debilidades y las comparte para que entre todos podamos fortalecer esas dificultades que presenta.</i> (D3L3-5)	Características	Personalidad del líder	
<i>-Empatía: Conoce a su equipo de trabajo, reconoce sus habilidades, destrezas y potencial, así como sus dificultades y utiliza todo para cumplir objetivos, además que escucha con atención a todos, de esta manera puede cumplir las necesidades de cada quien y todos trabajar en la misma dirección.</i> (D3L9-12)			
<i>El rector brinda y promueve la confianza entre los docentes, se pone en el lugar de estos</i> (C2L30)			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<p><i>Respeto: Escucha con atención las opiniones de todos, dándole el valor necesario que aportan cada una, para tomar las mejores decisiones para la institución.</i> (D3L13-14)</p>			
<p><i>Es una persona que se caracteriza por ser: Sincero, respetuoso, tolerante, paciente</i> (C2L5)</p>			
<p><i>Justicia: Maneja con igualdad cualquier situación que implique dos o más partes, siendo justa en las decisiones, sin perjudicar a nadie y ningún proceso. -Credibilidad: Por sus grandes esfuerzos, saberes, conocimientos y toma de decisiones apropiadas, la comunidad educativa cree en ella y reconoce que hace lo mejor para la institución, por lo que las personas la siguen en las orientaciones que establece.</i> (D3L18-22)</p>	Características	Personalidad del líder	
<p><i>Responsabilidad, ganas de trabajar por la institución, dispuesta a escuchar a toda la comunidad, sensible, integra, leal y comprensiva.</i> (D3L83-84)</p>			
<p><i>Responsabilidad: Es siempre cumplidora de los deberes que tiene como líder de la institución y promueve la responsabilidad ante su equipo, tomando las decisiones más sabias para la escuela.</i> (D3L15-17)</p>			
<p><i>Bondadoso, compasivo, humilde, respetuoso, responsable, justo y temeroso de Dios, honrado y cumplidor de su deber.</i></p>			

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
(A1L77) <i>Ignorar entre comillas a aquellos que buscan detener o crear el conflicto y colocarlos en otras tareas que no impidan llevar a cabo el proceso.</i> (R3L92-93)		Burocrático	Ignorar a los conflictivos y asignar funciones distractoras para desviar la atención
<i>Liderazgo Carismático, por su capacidad para escuchar a los demás y la mano firme para asumir la toma de decisiones. Esto se combina con la convicción de crear un ambiente de confianza y empatía entre todas y todos los funcionarios.</i> (A1L17-19)	Tipos		Capacidad de escucha Toma de decisiones Ambiente de confianza
<i>Por supuesto promueve el liderazgo docente asignándoles las jefaturas de áreas y de proyectos para que estos lideren los cambios y ajustes en las asignaturas en busca de mejorar los resultados académicos.</i> (C3L19-21)		Carismático	Delega liderazgo
<i>La rectora ejerce el liderazgo desde la pedagogía ya que involucrar a su equipo para el resultado obtenido sea satisfactorio para ambas partes.</i> (A2L11-12)			Involucra al equipo para logros grupales
<i>Si, desarrolla el liderazgo pedagógico teniendo como meta una organización con dirección clara, viable, asertiva, el cual ha desarrollado estrategias que le han ayudado a ejercer</i> (D2L25-26)	Tipos	Pedagógico	Dirección clara y asertiva
<i>Sin duda alguna todo rector ejerce un liderazgo pedagógico, en aras de fortalecer los aprendizajes, permitiéndoles a su equipo adentrarse a la vanguardia</i>			Fortalecer los aprendizajes

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>educativa, (C1L20-21)</i>			
<i>El rector posee la capacidad de ejercer influencia en los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante las orientaciones pedagógicas que propician la movilización de los docentes hacia el logro de los objetivos comunes para la mejora de los aprendizajes, en este sentido prima el dialogo para concertación y no la imposición del autoritarismo.(C2L20-23)</i>			
<i>Que sean capaces de enfrentar los nuevos retos educativos y los desafíos que hoy en día nos plantea la educación, sobre todo la educación pública. (C1L21-23)</i>		Pedagógico	A la vanguardia de las tendencias educativas
<i>Si claro tiene en cuenta los tres momentos: la planeación, la organización y la evaluación. (C3L14)</i>			Toma en cuenta 3 momentos: planeación, organización y evaluación
<i>Es un trabajo marcado por la transparencia, donde nada esta oculto y de esta manera todos podemos aportar desde nuestros potenciales, ya que es una rectora que escucha a todos por igual y que siempre está dispuesta a cambiar lo que sea necesario para el mejoramiento continuo de la institución. Me gusta de la manera que lleva a cabo ese liderazgo como rectora de la institución, tomando las decisiones más adecuadas para toda la comunidad. (D3L24-28)</i>	Tipos	Transformacional	A la luz de todos (Abierto) Construido en conjunto Dispuesto al cambio en busca de mejoras Toma de decisiones en pro de la comunidad

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>Si lo conozco y el rector ejerce un liderazgo positivo toda vez que se preocupa por su equipo de trabajo y las dificultades que se les presenta, mantiene una escucha activa para toda la comunidad y tiene en cuenta las sugerencias y aportes de todos los participantes en la construcción del proyecto educativo. (C1L15-18)</i>			
<i>Como líder promueve la transformación de los procesos organizacionales de la institución, es partidario del cambio, e inspira con sus acciones la motivación, los valores que hacen sentir al personal de la comunidad educativa parte del proceso mismo. (C2L15-18)</i>			A la luz de todos (Abierto) Construido en conjunto Dispuesto al cambio en busca de mejoras Toma de decisiones en pro de la comunidad
<i>Desde la llegada del rector, a la institución educativa, ha mostrado interés, preocupación por querer mejorar los procesos de desempeño de los estudiantes en las pruebas internas y externa para lo cual propuesto orientaciones estratégicas de cambio buscando siempre la mejora de la calidad educativa. (C2L39-42)</i>	Tipos	Transformacional	
<i>Mantiene una escucha activa para toda la comunidad y tiene en cuenta las sugerencias y aportes de todos los participantes (C1L16-17)</i>			Escucha activa a toda la comunidad
<i>Contribuye en la transformación económica, social y cultural a nivel local, nacional e internacional. (C1L2-3)</i>			En los diferentes rubros nacionales e internacionales (económico, social y cultural)

Conceptos Claves	Código Abierto	Propiedad	Dimensión
Cuadro 13 (cont.)			
<i>Maneja un liderazgo situacional, dependiendo las necesidades y expectativas que se deseen aplica alguno democrático, transaccional, autocrático...)</i> (D3L30-31)		Situacional	Ajustado a las necesidades
<i>liderazgo transaccional, basado en las buenas relaciones, empleando la retroalimentación positiva o elogio y negativa o reprimenda.</i> (C2L14-15)	Tipos	Transaccional	Basado en las buenas relaciones Retroalimentación positiva o elogio y negativa o reprimenda

Teorización

La última etapa del proceso de análisis de la información corresponde a la contrastación de los hallazgos empíricos encontrados con las teorías existentes en torno a las categorías emergentes. En palabras de Strauss y Corbin (2002) consiste en “un conjunto de conceptos bien desarrollados vinculados por medio de oraciones de relación, las cuales juntas constituyen un marco conceptual integrado que puede usarse para explicar o predecir fenómenos” (p.17). A continuación, se presenta la forma como se enlazan los pensamientos de los informantes y el esclarecimiento en la interpretación en cada categoría emergente asociada al liderazgo pedagógico de acuerdo con lo teorizado en búsqueda del éxito en las instituciones educativas ubicadas en el corregimiento de Pasacaballos desde la orientación de sus rectores.

Para realizar la interpretación de esta categoría axial, se subdividió en cada una de sus categorías abiertas e investigó acerca de lo que han escrito otros teóricos e investigadores al respecto para finalmente esbozar la elucidación de la autora de este estudio como abstracción de los hallazgos, los cuales son presentados de la siguiente manera: en la columna uno son presentadas las opiniones de los sujetos de estudio, en la columna dos las percepciones de otros autores al respecto de la temática y debajo de estas, la elucidación de la investigadora (ver Gráfico 8)



Gráfico 8. Proceso de teorización.

A continuación, se desarrolla la teorización de las categorías emergentes acerca del liderazgo efectivo en la gestión educativa institucional a saber: gestión institucional, calidad educativa y liderazgo directivo (ver Gráfico 9).



Gráfico 9. Categorías emergentes teorizadas.

La categoría Axial “Gestión Institucional” develó a partir de las percepciones de los sujetos de estudio, estar compuesta por cuatro categorías abiertas y sus respectivas propiedades y dimensiones identificadas como: (a) finalidad; (b) elementos; (c) actores; y (d) características (ver Cuadro 14)

Cuadro 14.

Teorización de categoría axial “Gestión institucional” a partir de sus categorías abiertas, propiedades y dimensiones

Teorización Categoría abierta: Finalidad de la gestión institucional	
Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
<p><i>Nuestro proyecto educativo busca soportar el proceso educativo en tres (3) ejes de trabajo articulados así: 1) Definición de un rumbo institucional claro, 2) Desarrollo de las personas, y 3) Desarrollo de la Organización. En términos prácticos podría decirse que nuestro proyecto educativo parte en su orden de un proceso de direccionamiento estratégico, el abordaje del conocimiento del ser humano en todas sus dimensiones y la preocupación por colocar nuevamente al estudiante en el centro del proceso educativo garantizándole un ambiente seguro y agradable para desarrollarse y que todos los miembros de la comunidad educativa puedan disfrutar de condiciones dignas y oportunidades efectivas de crecimiento personal y profesional. (R1L52-60)}</i></p> <p><i>La primera fue la gestión directiva donde el directivo docente se posesionará como el líder pedagógico, administrativo y de convivencia de cada proceso (R2L58-59)</i></p> <p><i>Teníamos que trabajar de la mano de la comunidad, de la mano de las empresas privadas y de la mano de las tradiciones y cultura del contexto pasacaballero, desde la mano de la comunidad. (R2L62-64)</i></p>	<p>Amarante, (2000) considera que “la palabra gestión hoy en día es muy usada en educación cuando se quiere describir o analizar el funcionamiento de una escuela. Sugiere actuación” (p. 11)</p> <p>Pozner (2003) define la gestión escolar como: “[...] el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo [...] para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en/con la comunidad educativa” (p. 361).</p> <p>Tapia (2003) la gestión escolar debe centrarse “en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; [...] que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizantes, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible” (p. 61).</p> <p>González (2007), opina que “la gestión se considera una labor compleja que depende mucho de la naturaleza del cambio, así como de características internas que presente el centro escolar” (p. 257).</p>
Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
<p><i>A través de la DOFA y la Espina de Pescado se fueron detallando los diagnósticos y luego a partir de este se formuló el PEC, considero que uno de los aspectos que denota el liderazgo de los rectores, es la necesaria relación entre la</i></p>	<p>Quintana (2018) La gestión pedagógica es un modelo para la utilidad social y la rentabilidad económica que considera la educación como bien esencialmente privado y cuyo valor es ante todo económico, para el que se requiere de la lógica de la gestión empresarial orientada por la competitividad, la eficiencia y la eficacia” (p. 7)</p>

Cuadro 14 (cont.)

escuela y la comunidad para generar un sentido de pertenencia donde la comunidad sea parte de los intereses de la contribuya con su crecimiento y conservación de escuela y su cultura. (R2L86-91)

Nosotros como institución tenemos un direccionamiento estratégico que se establece, pero este establecimiento de este direccionamiento estratégico es con la comunidad educativa (R3L11-13)

En la jornada de trabajo institucional, en las encuestas que se apliquen para la construcción del proyecto educativo Comunitario (PEC) (D2L55-56)

El Rector convoca a los estamentos de la comunidad educativa y con ellos conforma mesas de trabajo que le facilitan la participación activa, en la construcción de los lineamientos orientadores del PEC. (C2L62-64)

Como puede evidenciarse en la postura de Pozner (2003) define la gestión escolar como “el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”, desde la visión de los tres rectores objeto de estudio la gestión institucional parte en consecuencia de la intencionalidad y del direccionamiento estratégico que cada uno oriente en el establecimiento educativo lidera, para con ello alcanzar las metas propuestas, e involucrar a toda la comunidad educativa en la construcción de este.

Por su parte Amarante (2000), al hacer referencia gestión para orientar la dirección que deben seguir con relación en las metas planteadas, al igual que para el desarrollo de las personas que hacen vida dentro de ella y por supuesto, la calidad de los aprendizajes de los educandos mediante su desarrollo integral. De esta manera, se puede afirmar que los procesos administrativos y académicos sean llevados a cabo en armonía y hacia la mejora cada día.

Sin embargo, la unidad de criterio entre rectores y administrativos en las escuelas objeto de estudio con relación a la gestión institucional es diferenciada por el nivel participación del rector, el cual se pudo inferir es distinto en cada uno de ellos y aunque no es subvalorado como positivo o negativo desde el cómo se perciben a ellos mismos y como a través de la observación lo percibe el investigado.

Un autor con especial aplicabilidad para el enfoque del liderazgo lo constituye González (2007), su opinión versa “la gestión se considera una labor compleja que depende mucho de la naturaleza del cambio, así como de características internas que presente el centro escolar”. Así las cosas, se logra vislumbrar en la gestión directiva

para este caso en el rector, un cierto grado de liderazgo administrativo y de convivencia en cada proceso, en cuya función y acción de acuerdo con los entrevistados, parte de un diagnóstico con la participación de toda la comunidad a través de herramientas como el análisis DOFA o la Espina de Pescado, con el objetivo de identificar necesidades, fortalezas, debilidades y oportunidades. Estos diagnósticos les permiten a ellos generar directrices y planes de mejora, asignando responsabilidades a cada estamento de acuerdo con su rol en la institución.

Cuadro 14 (cont.)

Resumendo, son diversos autores los que coinciden en que la gestión escolar debe ser realizada de manera colectiva, planificada y articulada, respondiendo a las necesidades e intereses de todos los actores educativos y en concordancia con las políticas educativas establecidas por el Estado; en este sentido, los informantes destacan el trabajo conjunto con empresas privadas, la cultura y la comunidad propio de la gestión del rector como un liderazgo en la que se encuentra la institución educativa, respeto a otras del mismo corregimiento de Pasacaballos.

Teorización Categoría abierta: Elementos de la gestión institucional

Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
<i>La comunicación y capacidad de escucha son elementos esenciales en nuestra visión institucional toda vez que garantiza que la información y los objetivos y metas institucionales sean conocidos y apropiados por todos los actores de la comunidad educativa (R1L1-3)</i>	De acuerdo con Rodríguez (2000) son varios los elementos que componen la gestión educativa entre los que se pueden mencionar “la distribución de tareas y delegación de autoridad, la filosofía o proyecto pedagógico expreso y compartido por los docentes, mecanismos formales e informales de comunicación entre integrantes de la comunidad escolar incluyendo a los representantes y organismos de asesoría para la gestión académica” (p.46).
<i>El contacto con la comunidad lo he generado a través de la necesidad de estar bien informados, bien conocedores de los procesos educativos y sobre todo identificar el rol de cada uno de los elementos de la comunicación y de cada uno de los estamentos de la comunidad para que interactúen y favorezcan el proceso educativo institucional, lo hago, fortaleciendo la comunicación con canales claros y efectivos. (R2L93-97)</i>	Arboleda (2017) identifica la comunicación como “la protagonista de los rápidos cambios que suceden en las organizaciones” (p.2) Farfán, Mero y Sáenz. (2016) explican que “una gestión focalizada en la calidad de las instituciones educativas conforma una demanda a atender en su mejora Así también, se necesita administrar la comunicación organizacional interna como una función estratégica asociada a la gestión del proyecto educativo institucional en la comunidad educativa”. (p.182)
<i>Para generar ese sentido de pertenencia, tiene que haber participación, conocimiento, cuando uno conoce uno puede aportar para seguir dando de si para apuntar a la consecución de las metas, entonces desde mi rol de rectora para mantener una comunicación o contacto con la comunidad educativa, para esto es importante que ellos conozcan quien es su institución, para que esta la institución educativa en este contexto, cuando ellos conocen su misión, visión valores (R3L58-63)</i>	Cuenca y Verazzi (2018) conciben la comunicación organizacional como una serie de acciones de comunicación realizadas por una organización, enfocadas a la creación y conservación de unas apropiadas relaciones con y al interior de sus miembros, mediante el uso de distintas técnicas comunicativas que los mantengan documentados, enlazados y motivados, aportando simultáneamente al logro de las finalidades organizacionales.
<i>Cabe destacar que esta tarea de mantener una comunicación fluida y efectiva con toda la comunidad exige que no solo el rector tenga la apertura y capacidad de escucha suficiente se hace necesario que su equipo de colaboradores no pierda de vista la cultura</i>	De Castro (2015) apunta medios de comunicación organizacional tales como reuniones, tableros de anuncios, periódico mural, correo electrónico y buzón de sugerencias, entre otros (p. 72). Macia (2019) explicita que los correos electrónicos y las plataformas digitales [...]

Cuadro 14 (cont.)

constituyen medios, cuyo empleo está extendido insuficientemente. (p.150)

institucional que se pretende incorporar en el día a día y el plan de mejoramiento discutido en los distintos espacios para que exista unidad de criterios a la hora de poner a rodar las iniciativas del cuerpo directivo. (R1L76-81)

La participación de la comunidad en general se da en todos los estamentos de la escuela a través de la elección del gobierno escolar (A1L59-60)

La comunicación es el elemento efectivo y que da una perspectiva organizacional con resultados, por eso es lo fundamental en toda gestión que la institución educativa genere (R2L1-2)

Un ejercicio de comunicación donde todos los actores pueden opinar (R2L4)

Se realiza a través de la comunicación en cascada se hace con coordinadores, los

coordinadores bajan la información a los maestros y los maestros pues luego a los estudiantes y a través de ellos también a los padres, la comunicación esta como un punto fundamental en el programa de organización institucional (R2L5-8)

Me di cuenta de que ese sistema de comunicación iba solo en un sentido, el que yo pensaba que la gente entendía lo que yo decía, que yo creía que la gente interpretaba lo que yo decía y quería transmitir, pero en una capacitación que recibí por parte de una universidad y del sector privado, entendí que la comunicación va en dos vías, una cosa es lo que uno dice, otra lo que la otra persona interpreta y otra lo que esa persona de esa interpretación (R2L13-17)

Entonces me di a la tarea de crear equipos de comunicación, esa tarea no es fácil porque hay que comenzar a identificar el rol de la persona que uno va a generarle los elementos de comunicación que uno necesita para que la comunicación sea efectiva en la organización (R2L18-21)

Se capacito a la gente para que desarrollara cada uno de los actores de la comunicación de acuerdo a su autoridad y a su jerarquía comunicarse (R2L25-26)

Cuadro 14 (cont.)

*A través de este ciclo evaluamos el sistema de comunicación, si es efectivo o no. (R2L101-102)
En este aspecto es llevar una comunicación asertiva oportuna con nuestro equipo (R3L3)*

Comunicación asertiva, activa y oportuna. Para canalizar las opiniones de nuestra comunidad educativa (R3L10-11)

El rector promueve los mecanismos de comunicación con su equipo de trabajo de toda la comunidad educativa permitiendo una comunicación asertiva, en tiempo real, veraz y efectiva. (C1L60-62),

Porque el rector emplea la escucha activa, es comunicativo, y estimula a sus funcionarios para la mejora de sus propias funciones. (C2L27-28)

A través de la comunicación se puede compartir los valores institucionales y principios (R3L5-6)

Confianza en lo que se dice y se hace, lo que crea un buen clima organizacional (R3L94)

Si, existe un documento y una matriz de comunicación con los canales establecidos por la institución los cuales se utilizan de manera apropiada para que la información llegue a todas las partes tal y como se quiere que se comunique. (D3L71-73)

Después de pandemia nos quedó la tecnología que no solo lo hacemos mediante comunicados, sino a través de correos de chat, mediante la página web de la institución y además de los oficios, lo que hace la comunicación más cercana dadas las condiciones, si el padre no puede llegar a la institución educativa, le enviamos correo e inclusive hacemos reuniones del consejo directivo virtual, cuando algunos de los miembros no pueden llegar la hacemos mixta presencia-virtual esta es una forma de estar cerca de la comunidad educativa (R3L70-75)

Si a través de comunicados, carteleras, correos electrónicos institucionales, murales, grupos de WhatsApp, la página WEB de la institución y las redes sociales. (A1L64-65)

Si se promueven ya que en la institución las comunicaciones con la familia constituyen

Cuadro 14 (cont.)

un eje fundamental en el desarrollo del estudiante, se tiene página web, WhatsApp con los padres de familia y todos los docentes, se expiden comunicados, oficios y llamadas telefónicas. (A2L50-53)

Con los oficios y las redes sociales, llamadas, la Web y las reuniones con todo el personal. (A3L44)

Fortaleciendo la comunicación con canales claros y efectivos, canales como el diálogo directo, la formación, por estrategias de comunicación, la información sobre necesidades básicas que tenga la comunidad, también exactamente la estrategia que pueda jalonar los procesos educativos, el planear, el hacer, verificar y el actuar aplicando el PHVA(R2L97-100)

Mediante las circulares, llamadas vía telefónica, grupos de WhatsApp, acuerdos, resoluciones, propuestas, cartas, citas escritas, etc (C2L67-68).

Elucidación Interpretativa

Una manera de alcanzarlo es mediante el uso de técnicas efectivas comunicacionales dentro de la organización (Cuenca y Verazzi, 2018), como mecanismos usados para hacer llegar la información a todos los espacios, que en cada establecimiento educativo se lleva a cabo a través de diferentes mecanismos, coincide la mirada de los rectores en la importancia de la comunicación en la dinámica de las instituciones y que ellos como líderes de estas, pese a que existen procesos establecidos para ello, mantienen una relación directa con los estamentos que conforman la comunidad educativa a través de oficios escritos dirigidos a docentes, estudiantes y padres de familia, además de recibir y atender presencialmente a todos los miembros que así lo requieran, se evidenció, que en uno de los establecimientos educativos se da a través de la técnica de la cascada, donde el rector comunica a sus coordinadores, estos a los docentes y a su vez los últimos son los encargados de informar a estudiantes y familiares; en otro establecimiento tienen creados equipos de comunicación a los cuales se les forma de acuerdo al rol que ejercen dentro del recinto educativo para que divulguen la información, por su parte, en el otro establecimiento educativo tienen diseñada una matriz de comunicación que involucra a todos los miembros de la comunidad donde cada uno desempeña un papel e indica como se debe dar este proceso; en consecuencia se puede identificar una bidireccionalidad con retroalimentación entre las partes, aunque algunas veces falla debido a que en ocasiones se dispersa la información.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de los participantes, se puede afirmar, que el proceso comunicativo en las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos se caracteriza por ser asertiva, activa y oportuna, generando confianza, cohesión grupal y un buen clima organizacional al compartir valores y principios. Reconociendo que una de las ventajas de la contingencia educativa en pandemia fue la incorporación de más medios comunicativos entre quienes hacen vida en estos espacios de formación, qué a pesar de que en su momento muchas familias no tenían los medios tecnológicos para comunicarse con la escuela, hoy en día permanecen, en

Cuadro 14 (cont.)

concordancia con De castro (2015), pueden ser mencionados: reuniones, documentos con matriz de comunicación, resoluciones, oficios, comunicados, acuerdos, propuestas, cartas, citas, citas, citas, carteleras, murales, página web, correo electrónico, llamadas telefónicas, videoconferencias, redes sociales, grupos de WhatsApp, chats, diálogos directos, entre otros. Aunque desde la perspectiva de Macía (2019) hay informaciones que deben manejarse de manera más personalizada para evitar malas interpretaciones.

Podría concluirse, que existe una tendencia en las instituciones educativas de utilizar diversos medios de comunicación para transmitir información y lograr sus objetivos, incluyendo la interacción personal, la comunicación escrita, el uso de medios audiovisuales, las telecomunicaciones y las tecnologías de la información. Además, también se puede observar una tendencia a fomentar una cultura organizacional compartida, que se expresa en un lenguaje y valores comunes entre los miembros de la institución. En resumen, la comunicación efectiva y la creación de una identidad compartida son dos aspectos clave para el éxito de una institución educativa.

Categoría Abierta: Actores de la gestión institucional

Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
<i>Directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, organizaciones sociales y comunitarias (R1L3-4)</i>	Marín, Riquett, Pinto, Romero y Paredes (2017) “Es necesario que el sistema educativo considere la participación de sus actores (estudiantes, docentes, directivos, padres, comunidad) entre su principio rectores; por tanto, la gestión institucional en sus niveles macro (concepción de los planes y políticas organizacionales), meso (ámbito curricular) y micro (plano instruccional), , confluye en una dinámica estructural y funcional, con base en flujos de cooperación calidad y pertinencia académica - social. (p.345).
<i>En tal sentido nuestro proyecto educativo institucional adquiere sentido desde la conformación de un Equipo de Gestión de Calidad a nivel Institucional y los Órganos de Gobierno Escolar donde confluyen los diferentes líderes de los procesos institucionales. En el primero confluyen: Rector, Coordinadoras, Profesional Universitaria Administrativa, Orientadora Escolar y Líderes de Proyectos Estratégicos (Comité Etnoeducativo, Equipo de Mediación Tecnológica-EMETIC, Plan Escolar de Gestión de Riesgos- PEGR, Comité de Convivencia (R1L9-15)</i>	Avaca y De León (2010), realizan la funcionalidad de los planes en procesos de integración y participación de actores de la comunidad educativa que permita dinamizar la relación fortalezas/ debilidades, así como oportunidades/amenazas en correspondencia con la estructuración de un plan de mejoramiento organizado, contextualizado y Pertinente (p.76).
<i>Se articulan las dinámicas propias de sus funciones legales; todos encargados de generar las sinergias y darles dirección a los subprocesos promoviendo la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa. (R1L15-17)</i>	SEP (citado en PEC, 2010) El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la “forma” peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los
<i>Todos estos equipos y órganos del Gobierno Escolar (Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Padres, Consejo Estudiantil, Asamblea de Docentes, (R1L19-20)</i>	

Cuadro 14 (cont.)

De esta forma se garantiza una permanente retroalimentación de la información en todos los ámbitos (R1L20-21)

Se vela por que las decisiones que se tomen estén acordes a la realidad y respondan adecuadamente a las necesidades y demandas de una educación con calidad y pertinencia (R1L21-23).

El gobierno escolar es quien organiza todo este proceso (R3L76)

nexos con la comunidad donde se ubica (SEP, citado en PEC, 2010:17).

De acuerdo con el decreto 1860 (1994), denomina comunidad educativa a todas r las personas que tienen responsabilidades directas en la organización, desarrollo y evaluación del proyecto educativo institucional que se ejecuta en un determinado establecimiento o institución Educativa. Compuesto por: estudiantes, padres, madres o acudientes, directivos docentes y administradores escolares, egresados organizados para participar y el gobierno escolar establecido por representantes de cada uno de estos rubros” (Artículo 18°).
Así mismo, este gobierno escolar se constituye por los consejos directivo, académico, rector, representantes en los órganos colegiados (Artículo 20°)

Elucidación Interpretativa

Marín, Riquett, Pinto, Romero y Paredes (2017) “Es necesario que el sistema educativo considere la participación de sus actores (estudiantes, docentes, directivos, padres, comunidad) entre sus principios rectores; por tanto, la gestión institucional en sus niveles macro (concepción de los planes y políticas organizacionales), meso (ámbito curricular) y micro (plano instruccional), confluye en una dinámica estructural y funcional, con base en flujos de cooperación calidad y pertinencia académica - social.

Desde la visión de los referentes teóricos y legales, los actores en la gestión institucional son todas las personas que hacen vida académica dentro del recinto escolar (estudiantes, docentes, familiares, administrativos, directivos, equipo de apoyo psicosocial y responsables de los distintos comités y proyectos institucionales). No obstante, con responsabilidades y atribuciones dentro de la gestión institucional, en Colombia son establecidos el gobierno escolar y dentro de ella se conforman (a) el consejo directivo quienes toman la decisiones que afectan el funcionamiento de la institución, resuelven problemáticas internas institucionales aprueban el manual de convivencia y defiende los derechos de la comunidad educativa, entre otros (Artículo 23°); (b) consejo académico, quien sirve de consultor para el consejo directivo, estudia el currículo, organiza los planes de estudio y participa en la evaluación institucional, entre otros (Artículo 24°); (c) el rector cuyas múltiples funciones (Artículo 25) serán desarrolladas en su categoría respectiva posteriormente; (d) personero, representantes de estudiantes y egresados, quienes proponen ideas y defienden los derechos en beneficio de todos los aprendices.

De acuerdo con el decreto 1860 (1994), se denomina comunidad educativa a todas las personas que tienen responsabilidades directas en la organización, desarrollo y evaluación del proyecto educativo institucional que se ejecuta en un determinado establecimiento o institución Educativa

Es así, que cada estamento que hace parte de las instituciones tiene unas funciones que desempeñar y por ende unos lineamientos legales estipulados que deben cumplir, en el caso del rector se espera que ejerza un liderazgo, que establezca metas claras y estrategias educativas para promover el éxito de los estudiantes y el desarrollo de la escuela, por ende que oriente el direccionamiento estratégico construido por la comunidad educativa, los coordinadores y docentes son responsables de dinamizar y desarrollar las actividades y planes propuestos en el plan formulado, de acuerdo a lo manifestado por los rectores participantes es importante el empoderamiento del proyecto educativo institucional y en especial el direccionamiento institucional para que desde allí se viabilice cada uno de los procesos del desarrollo personal de la institución educativa y el mismo currículo con la

Cuadro 14 (cont.)

participación del gobierno escolar representado por cada uno de los estamentos que la conforman y que de lo que allí resulte, orientar todos los procesos para empoderarlos y llegar al cumplimiento de las metas propuestas. Para los rectores entrevistados, es esencial que la comunidad educativa se empodere del proyecto educativo institucional y del direccionamiento institucional para que desde allí se viabilicen todos los procesos para el desarrollo de la institución educativa y del currículo, con la participación del gobierno escolar representado por cada uno de los estamentos que lo conforma. Todo lo que resulte de este proceso debe ser orientado hacia el empoderamiento de estos y hacia el cumplimiento de las metas propuestas, de ahí que la participación y el compromiso de todos los estamentos son fundamentales para el éxito de una institución educativa, velando por que las decisiones que se tomen estén acordes a la realidad y respondan adecuadamente a las necesidades y demandas de una educación con calidad y pertinencia

La visión de administrativos y docentes concuerdan en la importancia de la participación de toda la comunidad educativa en la formulación de objetivos y consecución de metas a corto, mediano y largo plazo

Categoría Abierta: Características de la gestión institucional

Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
<p><i>Nuestro Proyecto Educativo Institucional está en permanente construcción y cambio buscando adaptarse a las nuevas complejidades que exige la educación de hoy producto de las consecuencias de la pandemia covid19 y que se suma a la marcada brecha histórica entre lo público-privado y lo rural-urbano profundizando la crisis humanitaria que toca a los niños, niñas y jóvenes de una manera más dramática. (R1L25-29)</i></p>	<p>Según Casassus (2001) asevera el objeto de la gestión es la formación de seres humanos” (p.1)</p>
<p><i>Cuando los docentes, los estudiantes y los padres de familia conocen que el proyecto educativo de su institución tiene unas metas y están dadas desde un horizonte que es la misión, visión, los principios con sus valores (R3L47-49)</i></p>	<p>Barreda (2007) enuncia las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La duración del proceso educativo abarca los niveles de inicial, básica y superior con un tiempo aproximado de 18 años lo cual indica que la gestión educativa da muestra de resultados a muy largo plazo - La estabilidad de los profesionales que producen y administran el servicio –docentes y empleados-, contrasta con la alta rotación de profesionales que gestionan la producción del servicio educativo -Decanos, directores, jefes.
<p><i>Luego se les saca los factores clave de éxito desde donde se deben desarrollar cada uno de estos, que para algunos se trata de puntos críticos de éxito, que si nosotros conceptualizamos y miramos como vemos la institución y cómo podemos direccionar ese horizonte entonces, el estudiante, el docente, el directivo, el padre de familia y en general la comunidad general van a saber cómo aportar para viabilizar ese proyecto educativo institucional desde su horizonte esto hace que se adquiere ese compromiso cuando principalmente hay participación en la construcción. (R3L49-56)</i></p>	

Cuadro 14 (cont.)

Conceptos Clave Informantes

Afirmaciones de Autores en la Temática

A través de un proceso de Autoevaluación Institucional serio (R1L39)

A pesar de que no se cuenta con el suficiente personal directivo, y administrativo y los que nombran mayormente no poseen ni docente la formación ni la experiencia suficiente (R1L125-127)

Gracias a las jornadas de cualificación docente y directiva que se han logrado conseguir con nuestros aliados ha sido posible un avance significativo en el dominio de las competencias de nuestro equipo administrativo y de docente logrando que las reuniones de planeación, implementación y ejecución sean lo más productiva aplicando una gestión estratégica y de calidad en los procesos directivos, posible académicos, administrativos y comunitarios o del bienestar institucional (R1L71-75)

Las experiencias significativas resultan casi siempre de prácticas aisladas de las instituciones que apuestan a un proyecto educativo propio y que luego de un tiempo prudente han podido recoger los frutos, pero no nacen de una propuesta pedagógica que sea orientada desde las oficinas ministeriales y/o distritales de educación que en el mayor de los casos solo se esfuerzan en mostrar muchas actividades (R192-96)

A pesar de que las instituciones educativas no pueden contratar servicios de formación docente son pocos los esfuerzos que se hacen desde las autoridades educativas por lo que se hace necesario la autogestión de los mismos y el dialogo abierto y sincero con los integrantes de la comunidad educativa para canalizar. (R1L102-105)

Las tareas adelantadas apoyándonos en el ciclo de calidad PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) nos permitirá seguir mejorando los procesos institucionales al posicionar una cultura de calidad. (R1L108-110)

Iniciamos revisando las necesidades de la comunidad (R2L50-51)

Cuadro 14 (cont.)

En qué sentido, llamarlos a que la escuela es un ente que les permite la formación para el futuro, que le permite crear en ellos una conducta que les ayude a desarrollar y a ser competentes (R2L51-53)

Mediante encuestas donde todos participaron aportando sus ideas y desde allí se hizo una participación masiva con todos los estamentos de la comunidad educativa (R3L39-40)

Mediante reuniones y el desarrollo de encuestas (A1L60)

Reuniones con cada gestión Encuestas a través de cuestionarios Evaluación institucional (D1L53)

Gestión de Riesgos- PEGR, Comité de En la jornada de trabajo institucional, en las encuestas que se apliquen para la construcción (D2L55)

Cuando hacemos encuestas, reuniones presenciales con los padres de familia, también reuniones virtuales (R3L67-68)

Rendición de cuentas a la comunidad educativa (D1L54)

Asambleas y reuniones con docentes y líderes comunitarios (A1L60-61)

Proyectos Estratégicos (Comité Etnoeducativo, Equipo de Mediación Tecnológica-EMETIC, Plan Escolar de Convivencia, etc.) (R1L13-14)

Elucidación Interpretativa

Si se comparan las cualidades de la gestión institucional de los teóricos planteados y las percepciones de los participantes en el estudio, es posible evidenciar varios elementos coincidentes como son: el cumplimiento de normativas gubernamentales, la relevancia de contextualizarlo a la realidad circunscrita, la construcción conjunta y permanente del Proyecto Educativo bajo la corresponsabilidad de la familia, la escuela y la comunidad mediante una visión compartida y el sentido de pertenencia visualizado en el compromiso de cada uno de sus participantes, así como el trabajo mancomunado de todos durante su implementación y evaluación constante.

Según Casassus (2001) asevera “el objeto de la gestión es la formación de seres humanos” considerando la razón de ser de las escuelas en cuanto a proporcionar una educación de calidad a los estudiantes lo que implica transmitir conocimientos, habilidades, valores y actitudes que les permitan desarrollarse integralmente y prepararse para su vida futura, las instituciones del corregimiento de Pasacaballos dadas las alianzas con sectores privados y oficiales llevan a cabo jornadas de cualificación docentes y directivos, lo que hace posible un avance significativo en el dominio de las competencias logrando que las reuniones de planeación, implementación y ejecución sean más

productivas, aplicando una gestión estratégica y de calidad en los procesos directivos, académicos, administrativos y comunitarios que contribuyan en la formación de los estudiantes, para que no se limite solo a la adquisición de conocimientos teóricos, sino que también implique la aplicación práctica de esos conocimientos en situaciones reales, además desarrollen habilidades y destrezas, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, junto con los conocimientos teóricos pertinentes, haciéndoles hincapié en que la escuela es el lugar que les permite la formación para el futuro, y poder crear en ellos una conducta que les ayude a desarrollarse y a ser competentes, por ende, ser transformadores de su contexto. Un ejemplo de ello es el análisis de las adaptaciones institucionales realizadas durante el periodo postpandemia, donde se reconoce la gran brecha existente entre el sector público y privado, así como entre las zonas rurales y urbanas. En este contexto, se ha centrado el interés en abordar la crisis humanitaria infantil mostrando metas a corto, mediano y largo plazo en concordancia con el horizonte institucional, como la misión, visión, valores y principios. Para lograr estos objetivos, se han establecido factores de éxito que orientan las líneas de acción y la participación de los actores involucrados, con el propósito de llevar adelante estas iniciativas y evaluar sus resultados anualmente. Sin embargo, es importante destacar que existe una carencia de personal y los pocos recursos humanos disponibles carecen de la preparación precisa en estos procesos. Incluso, en algunas instituciones, pueden observarse debilidades internas en la gestión.

Desde la postura de Rodríguez (2000) se suman a las cualidades de la gestión educativa y la implementación, basados en leyes, reglamentos, plan de estudios y normas emanadas del Ministerio de Educación, pero también hace mención a el estilo particular de cada una de ellas y su funcionamiento configurado a través del tiempo, además del comportamiento institucional y su alta influencia de la creencia del director respecto a su formación y relaciones personales con la escuela, que de acuerdo a lo expuesto y lo obtenido de los participantes, el proyecto educativo de cada escuela es la carta de navegación de cada una de ellas, de allí que se pueda inferir que las tres instituciones están marchando dentro de lo esperado según las categorías de análisis; sin embargo a pesar de estar ubicadas en el mismo corregimiento, cada una tiene una dinámica y particularidades propias de su contexto aun cuando la población es la misma y convergen en la construcción colectiva del Proyecto

Educativo Comunitario, conservan su propia identidad y metas de formación asumiendo su cotidianidad, y costumbres similares enmarcadas por el tipo de población que atienden.

En correspondencia con lo expuesto y para asemejar desde la perspectiva de los participantes, en las tres instituciones las cosas se hacen de forma distinta pese a formar parte del mismo corregimiento, más que por costumbre por recursos, es decir por contar con actores diferenciadores en unas en relación a otras y por normatividad de proceso de calidad bajo normas colombianas de ICONTEC, que garantizan transparencia y registro de proceso documentales en unas con relación a otras que se traducen en controles y ajustes atribuibles del ciclo de calidad.

De este modo, cada una de las instituciones parte como se ha clarificado recurrentemente por los informantes y el estudio realizado, de un diagnóstico de necesidades para dar respuesta a su proyecto educativo propio, sensibilizando el valor de la educación y la construcción de un plan de mejoramiento, que presenta total concordancia con lo esperado y muestra la utilización de técnicas propias como la autoevaluación institucional, para el caso de la recolección de la Información: encuestas, rendición de cuentas, reuniones, asambleas presenciales y virtuales tomando en cuenta sus proyectos estratégicos como son: etnoeducación, mediación tecnológica, gestión de riesgos y transformación, pero, su planeación varía de acuerdo a su entorno y contexto propio, por tanto, no son iguales para las tres escuelas dado que una sola esta certificada por ICONTEC por el Sistema de Gestión de la Calidad ISO-9001, por ende su organización es diferente a la de las otras dos, por el requisito que exige la norma.

La categoría Axial “Calidad Educativa” develó a partir de las subjetividades de los informantes, estar compuesta por una sola categoría abierta denominada “estrategias de gestión” mediante seis propiedades asociadas a las distintas formas de alcanzarla y dentro de cada una de ellas las dimensiones que la componen (ver Cuadro 15)

Cuadro 15.

Teorización de categoría axial “Calidad educativa” a partir de sus categorías abiertas, propiedades y dimensiones

Teorización Categoría abierta: Estrategias de gestión	
Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
<p>Estandarización de Procesos</p> <p><i>Gracias a la participación de nuestra institución en procesos de gran interés estratégico para nuestra institución como el Proyecto Lideres Siglo XXI en alianza con la Fundación Nutresa & Colectivo Traso y que se logró complementar con el liderazgo por la Secretaría de Educación sobre Estandarización de Procesos hemos podido retomar el Sistema de Gestión de Calidad en nuestra institución donde se han fortalecido las competencias del cuerpo directivo y administrativo y estamos siendo más eficientes para responder a un sistema agobiante de requerimientos y peticiones externas que podrían estar distrayéndonos de lo esencial. (R1L112-118)</i></p> <p><i>Al mismo tiempo se vienen mejorando las competencias docentes gracias al Proyecto Todos a Aprender que ha sumado una tutora que ha sintonizado muy bien con nuestros ideales (R1119-120) Programa Todos a Aprender</i></p> <p><i>A través de comunidades de aprendizaje eficientes al interior de la institución también estamos impactando las prácticas de aulas para que éstas se correspondan con las demandas actuales en materia educativa y donde la educación tenga un mayor sentido y sea una experiencia de vida para todos a fin de reencontrarnos con nuestra vocación de servicio hacia la comunidad hoy tan olvidada. (R1L141-146) Comunidades de Aprendizaje eficiente</i></p>	<p>De acuerdo con el Ministerio de educación Nacional (2012) el sistema educativo será de calidad “en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los productos que genera contribuyan a alcanzar ciertas metas o ideales conducentes a un tipo de sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera, y con igualdad de oportunidades para todos. Para que esto sea posible, el Ministerio, como institución rectora de la educación en el país, tiene el compromiso de formular criterios orientadores (estándares orientadores) para la acción y al mismo tiempo indicar niveles de cumplimiento claros y públicamente conocidos que materialicen en la práctica el concepto de calidad educativa” (p. 5)</p> <p>Morazán (2012) refiriéndose a La práctica docente, en el marco de las competencias manifiesta que se requiere de un conocimiento teórico acerca del aprendizaje, desarrollo y el comportamiento humano, valores y actitudes que fomenten el aprendizaje y las relaciones humanas, control de enseñanza, además de habilidades docentes que faciliten el aprendizaje al estudiante. (p.25)</p> <p>Rodríguez (2011) “La calidad de la educación se puede mejorar por medio de la formación y actualización de los docentes, pero a su vez, es necesario acompañar estas actividades de estudios que profundicen en los problemas específicos del proceso de enseñanza-aprendizaje” (p.2).</p>

Cuadro 15 (cont.)

Mejora de Competencias Docentes

El liderazgo pedagógico no puede estar centralizado como se pretende solamente en la figura del rector agobiado con tantas cargas y responsabilidades de todo tipo debe trabajarse por un sistema de evaluación directivo- docente y en articulación con la evaluación del personal administrativo que sea más exigente y propositivo donde todos los actores sean acompañados y se les haga un seguimiento más cercano a los resultados obtenidos a lo largo del año escolar y no continuar con evaluaciones y análisis de resultados extemporáneos y jornadas de un día donde pretendemos cambiar la realidad como si se tratase de una labor de un día y de un solo responsable. (R1L146-153)
Acompañamiento pedagógico constructivo permanente

Adaptabilidad Postpandemia

La Escuela de Padres liderada por la orientadora escolar que goza de una gran experiencia y hemos podido enfrentar las consecuencias que ha traído para nuestros estudiantes estos dos años de pandemia aislado de las aulas y con poca socialización con sus pares que no alcanzamos a dimensionar y exige redoblar esfuerzos. (R1L121-125) Escuela para padres

Autoevaluación Institucional

La estrategia que utilizamos para identificar los procesos de cada una de las gestiones de la escuela es la autoevaluación institucional aplicando la cartilla de la guía 34. (R2L113-114) Cartilla guía 34

La estrategia que utilizamos para identificar los procesos de cada una de las gestiones de la escuela es la autoevaluación Se puede evaluar por los resultados de la autoevaluación anual que se hace de todas las gestiones que conforman la institución educativa y por las mediciones de indicadores desde el sistema de calidad. (A2L37-39) Indicadores de gestión

Ojeda, Campo y Coba (2020) señalan que el programa Todos a aprender del Ministerio de Educación Nacional, plantea un guía de competencias en el perfil docente que promueva procesos educativos de calidad fomenta un clima positivo para el aprendizaje de aula y de valores. Así mismo, es un programa que promueve con normas y con su propia actitud un ambiente de aprendizaje sustentando en el respeto, la colaboración, el trabajo en equipo, la escucha, la comunicación asertiva (verbal y no verbal), la empatía y las altas expectativas sobre el aprendizaje, protector del ambiente de aprendizaje libre de riesgos (p.97).

Ministerio de Educación Nacional (2014), las instituciones educativas deben promover las escuelas de padres y son ellas quienes también deben aportar los espacios de encuentros de socialización y concientización sobre el desempeño como padres, siendo éstos los actores principales en la formación de sus hijos y parte integral en las actividades curriculares, reconociendo que no solo los docentes son formadores, sino que ellos son los motores y las bases en donde los jóvenes se apoyan; para que conjuntamente lleven a feliz término los objetivos propuestos para una efectiva educación (p.7).

Según la secretaría de Educación de Bogotá, (2001) La evaluación es una herramienta de gestión que permite establecer estándares de calidad y conocer que tan lejos estamos de que los niños y jóvenes aprendan lo que deben aprender. Es un hecho comprobado que las prácticas administrativas que lo que se mide mejora. Conocer los resultados permite a la institución revisar sus prácticas pedagógicas y establecer los procesos de mejoramiento. (p. 1)

Vargas (2016) La autoevaluación institucional incide en las prácticas pedagógicas y se convierte en una cultura, implica todo un desafío para la institución y sobre todo permite superar las resistencias, las miradas, los obstáculos, expresos y

Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
<p data-bbox="293 262 844 294">Cuadro 15 (cont.)</p> <p data-bbox="293 315 844 619"><i>Esta medición se hace a través del Plan de mejoramiento Institucional resultante de la autoevaluación institucional, cada líder lo evalúa y en las reuniones informa como va cada gestión y todos aportamos para lograr avanzar en los componentes que no se hayan podido avanzar, es desde este seguimiento que identificamos el estado de cada componente del Proyecto Educativo Institucional (R3L112-116) De cada componente</i></p> <p data-bbox="293 651 844 1176"><i>Desde el consejo académico y desde las comisiones de evaluación, se analizan los resultados académicos de los estudiantes, pero también el proceso de enseñanza impartido por el docente desde el modelo pedagógico de lideramos en la institución educativa, entonces desde allí se un seguimiento específico y desde los resultados que obtenemos, se hace analizan los resultados por área, la planeación curricular del periodo con el fin de hacer los ajustes requeridos con el fin de hacer los avances y/o dificultades obtenidas en el proceso académico, otro punto es que las áreas con rendimiento académico más bajo se reúnen y hacen un plan de mejoramiento del área donde planean como van a hacer (R3L120-127) De cada componente</i></p> <p data-bbox="293 1207 844 1354"><i>En las reuniones de semana institucional se analizan los indicadores de calidad de cada proceso de la institución y allí se ven reflejados la gestión de cada uno de ellos. (A2L59-60) De cada componente</i></p> <p data-bbox="293 1386 844 1627"><i>El rector, ha procurado organizar y medir los indicadores de eficiencia y eficacia de la gestión con sus respectivas evidencias, ha organizado las distintas áreas de gestión administrativas, ha realizado los procesos de autoevaluación - PMI y posee la consolidación de todos los documentos macro que exige el Ministerio de educación nacional. (C2L74-77) De cada componente</i></p> <p data-bbox="293 1659 844 1785"><i>cada gestión a final del año durante la autoevaluación institucional y en los análisis realizados por cada equipo. (C3L35-36) De cada componente</i></p>	<p data-bbox="844 262 1383 451">construidos desde la comunidad. La autoevaluación incorpora proceso y experiencia de flexibilidad académica, pedagógica y curricular, por ello la recomendación está en la sistematización y coherencia en bien de los procesos de formación (p.281).</p> <p data-bbox="844 472 1383 871">El Ministerio de Educación nacional (2008) La autoevaluación permite conocer cuáles son los aspectos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales y en los que es necesario centrar la atención para seguir avanzando (p.19). MEN (ob. Cit) La primera etapa de la ruta del mejoramiento continuo es la autoevaluación institucional. Este es el momento en el que el establecimiento educativo recopila, sistematiza, analiza y valora información relativa al desarrollo de sus acciones y los resultados de sus procesos en cada una de las cuatro áreas de gestión (p. 32)</p> <p data-bbox="844 892 1383 1207">MEN (2008) En concordancia con el espíritu democrático y los principios de descentralización y participación de la Constitución, la Ley General de Educación y sus reglamentaciones dispusieron la creación del gobierno escolar en cada establecimiento educativo para asegurar la participación organizada y responsable de los integrantes de la comunidad educativa en los diferentes ámbitos de decisión de la institución. (p.16)</p> <p data-bbox="844 1228 1383 1449">MEN (2008) los pasos seguidos para la autoevaluación institucional son: (a) Revisión de la identidad institucional, (b) Evaluación de cada una de las áreas de gestión; (c) Elaboración del perfil institucional; (d) Establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento (p.33).</p>

Cuadro 15 (cont.)

A través del equipo de Gestión de Calidad y los órganos del gobierno escolar donde se coordinan los procesos institucionales desde cada gestión por medio de las reuniones de cada equipo monitorean las fortalezas, debilidades y oportunidades, por ende, los avances o atrasos de cada una de ellas, estos presentan informes que para que en equipo con todos los integrantes se aporten ideas para alcanzar las metas. (A1L71-75) Matriz FODA

Cuando se realiza a autoevaluación institucional se le da participación a toda la comunidad. (D1L40) Participación de la comunidad

Si lo hace, los docentes hacen sus reuniones de área y de proyectos, luego se reúne el Consejo Académico presidido por la rectora, donde se analizan los resultados académicos y surgen planes de mejoramiento para que los estudiantes superen sus deficiencias desde la perspectiva del mejoramiento continuo brindando la posibilidad de la auto evaluación y el análisis de los resultados de las pruebas internas y externas para hacer ajustes a los planes de área. (A2L23-28) Resultados académicos por áreas

Cuando se realiza a autoevaluación institucional se le da participación a toda la comunidad para evaluar los logros alcanzados en el año lectivo y que se pretende lograr a través de las metas trazadas, cuando se enfoca en las fortalezas y no en las debilidades, cuando vela por las personas, recursos, estrategias, procesos, procedimientos, Se puede evaluar desde los resultados que arroja mediciones y sistemas que gestionen eficientemente para materializar la visión de la institución educativa. (D1L40-44) Resultados académicos por áreas

Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
Evaluación de desempeño	MEN (2008) la valoración periódica del desempeño de los docentes y directivos da elementos para identificar sus fortalezas y necesidades de formación para superar las dificultades (p.19).
<i>En la parte académica existe un formato donde se evidencia como los maestros programan, planean y desarrollan sus clases y además la evaluación de desempeño que se les realiza a todos los maestros del decreto 1278 de 2002.</i>	

(R2L114-117) Decreto 1278 de 2002

Jornadas pedagógicas

Cuadro 15 (cont.)

Si lo hace, a través de jornadas pedagógicas establecidas en el cronograma institucional y en las semanas de desarrollo institucional, presenta resultados de las pruebas externas (A1L35-36) Según cronograma institucional, Semana de desarrollo, Espacios de reflexión

Hace socialización en las semanas de desarrollo institucional además la institución tiene una organización que permite que se realicen esas acciones. (A3L29-30) Según cronograma institucional, Semana de desarrollo, Espacios de reflexión

Si, se dan reuniones de áreas semanalmente donde se analizan resultados y se diseñan estrategias para que los estudiantes se apropien del conocimiento que se requiere en cada Área. (D1L19-21) Según cronograma institucional, Semana de desarrollo, Espacios de reflexión

Si, se programan jornadas de trabajos institucional en dónde se dan los espacios para la reflexión y retro alimentación teniendo como base el análisis de los resultados académicos de

cada área y de las pruebas externas teniendo como finalidad mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje de la institución. (D2L36-39) Según cronograma institucional, Semana de desarrollo, Espacios de reflexión

Si, de manera ordinaria cada vez que hay espacios de desarrollo institucional, así mismo, cuando son necesarias se realizan esos encuentros por grado, por área (D3L47-48) Según cronograma institucional, Semana de desarrollo, Espacios de reflexión

El rector trabaja bajo el principio fundamental del respeto, el amor y el perdón, promueve un liderazgo compartido teniendo en cuenta las opiniones y los aportes que hace la comunidad. (C1L29-30) Según cronograma institucional, Semana de desarrollo, Espacios de reflexión

Entre las estrategias podemos resaltar: Reuniones con sus diferentes equipos de trabajo, diálogo constante con todos los miembros del

MEN (2008) Las reuniones de seguimiento deben ser consideradas por los participantes como espacios de aprendizaje institucional donde todos analizan y reflexionan sobre los resultados, dentro de una atmósfera propicia y motivadora. Así, todos se sienten cómodos al expresar sus puntos de vista, se indican los errores sin señalar culpables y se formulan las acciones correctivas. Este tipo de reuniones contribuye al fortalecimiento de una cultura institucional enfocada al mejoramiento (p.76).

MEN (2008) Durante la semana de desarrollo institucional se puede llevar a cabo una jornada de trabajo para revisar las actividades realizadas y los resultados alcanzados. En ella el rector o director y su equipo de gestión socializarán los avances y presentarán las propuestas de ajustes, las cuales serán analizadas, validadas y adoptadas (p. 78)

MEN (2008) Los planes de mejoramiento buscan avances específicos en un lapso de tiempo determinado. Para tal efecto, se establecen metas, actividades y responsables. Este ejercicio no estaría completo si no se definen los plazos para la obtención de los resultados y productos, así como los momentos en los cuales se realizará cada acción (p.64).

Cuadro 15 (cont.)

gobierno escolar y de la comunidad educativa.
(C1L67-68) Según cronograma institucional,
Semana de desarrollo, Espacios de reflexión

El rector, planea, promueve, otorga el tiempo y los espacios, necesarios para el conceso entre el diálogo de saberes, que les permitirán a los docentes tomar decisiones significativas relacionadas con los procesos de análisis, definición de estrategias pedagógicas hacia la mejora continua. (C2L34-37) Según cronograma institucional, Semana de desarrollo, Espacios de reflexión

Durante las semanas de desarrollo institucional se toma un espacio para darles a conocer a los docentes los resultados de las pruebas externas e identificar las necesidades y desarrollar e implementar estrategias dentro del aula para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
(C3L23-25) Según cronograma institucional,
Semana de desarrollo, Espacios de reflexión

Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
Plan de mejoramiento institucional	
<i>presenta resultados de las pruebas externas e indicadores de eficiencia interna y a partir de allí surgen los planes de mejoramiento</i> (A1L36-37) Resultados pruebas externas	MEN (2014) El seguimiento permite recopilar información para llevar a cabo un nuevo proceso de autoevaluación, que a su vez dará las bases para la elaboración de un nuevo plan de mejoramiento, al cual también será necesario hacerle seguimiento (p.32).
<i>Si, el evalúa y lleva al consejo académico los resultados obtenidos por los estudiantes por área, para proponer acciones de mejora que conlleven a superar las dificultades en las áreas.</i> (D1L16-17) Indicadores de eficiencia interna	MEN (2008) los mecanismos de evaluación son claros y conocidos por todos y utiliza los resultados de las evaluaciones internas y externas (pruebas SABER y examen de Estado) para identificar sus fortalezas y debilidades. A partir de ellas ajusta el plan de estudios y las actividades didácticas, diseña acciones de recuperación, complementa la formación de los docentes y revisa sus propios mecanismos de evaluación (p.22).
<i>Teniendo como base el análisis de los resultados académicos de cada área y de las pruebas externas teniendo como finalidad mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje de la institución.</i> (D2L37-39) Indicadores de eficiencia interna y pruebas externas	
<i>Para el análisis y seguimiento de las estrategias utilizadas para alcanzar mejores resultados académicos y de pruebas externas.</i> (D3L48-49) Indicadores de eficiencia interna y pruebas externas	MEN (2008) la veracidad de la evaluación se da por la honestidad, la coherencia y la responsabilidad en la recopilación, manejo y análisis de la información son fundamentales para garantizar la calidad de los resultados de la autoevaluación. Por ello, es necesario contar con evidencias – documentos, informes, actas, resultados de encuestas y entrevistas, datos estadísticos e indicadores – que permitan

Cuadro 15 (cont.)

La estrategia de las jornadas de trabajo institucional. - Las mesas de trabajos por áreas. – Los informes solicitados por la rectora a los coordinadores referente a la gestión pedagógica y comunitaria. (D2L63-64) Informes de gestión pedagógica y comunitaria

A finales del 2020 comenzamos a hacer un proceso de resignificación del horizonte institucional claro está, valorando los logros obtenidos del 2015 al 2020 y reajustar el proyecto educativo para 2021-2025 (R3L36-39) Informes de gestión pedagógica y comunitaria

Las mesas de trabajos por áreas. (D2L63) Mesas de trabajo

Por medio de mesas de trabajo para el desarrollo de actividades (C1L57) Mesas de trabajo

Conforma mesas de trabajo que le facilitan la participación (C2L62-63) Mesas de trabajo

Mesas de trabajo con los diferentes integrantes de la comunidad. (C3L45-46) Mesas de trabajo

Pero lo que nos indica como avanzamos en cada proceso es la autoevaluación institucional y por ende la evaluación del plan de mejoramiento institucional (PMI), es aquí donde se plantean todas las metas que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo que es fijado por cada establecimiento educativo y a través de este podemos hacer el seguimiento a cada una de las gestiones. (R2L117-121) Establecimiento de metas por período

Como rectora de la institución educativa que dirijo considero que ejerzo u liderazgo pedagógico que ha mostrado un impacto en los resultados, dado que cada periodo escolar, desde el consejo académico y desde las comisiones de evaluación, se analizan los resultados académicos de los estudiantes, pero también el proceso de enseñanza impartido por el docente (R3L118-121) Establecimiento de metas por período

A partir de allí surgen los planes de mejoramiento para la consecución de las metas

examinar y sustentar los juicios relativos al estado en que se encuentra el establecimiento y las decisiones que determinarán su rumbo en los años siguientes (p.37).

MEN (2008) evaluar permite saber cómo se está frente a los objetivos y metas propuestas y, con base en los resultados obtenidos, definir acciones concretas para mejorar (p. 19)

Cuadro 15 (cont.)

planteadas y el trabajo que se va desarrollar en el aula. (A1L37-38) Establecimiento de metas por período

Para que los estudiantes alcancen los logros esperados. (A1L38-39) Planes operativos para el alcance de metas

A través de este, podemos hacer el seguimiento a cada una de las gestiones. (R2L121) Seguimiento de alcances

Este plan es conocido por los padres de familia y los estudiantes de forma individual para darles la orientación y que desde casa apoyen el proceso planteado a fin de mejorar y superar las dificultades académicas arrojadas. (R3L128-130) Conocido por los padres de familia

Elucidación Interpretativa

En Colombia la mayoría de los fundamentos teórico-legales en torno a la calidad educativa emanan de la guía 34 para el mejoramiento institucional expedida por el Ministerio de Educación Nacional en el 2008. Esta cartilla, especifica los conceptos claves acerca de la calidad educativa, los criterios establecidos para su alcance, así como estándares de calidad, las formas para llevarlo a cabo a través de las estrategias de gestión, las funciones de cada uno de los actores del hecho educativo como protagonistas dentro de las instituciones educativas, es decir, todos los establecimientos educativos tienen estandarizados estos procesos que son de cumplimiento normativo, es a través de esta guía, aplicando una matriz DOFA, que se lleva a cabo el proceso de autoevaluación institucional donde confluyen todos los estamentos de la comunidad educativa para evaluar cada una de las gestiones que estipula el proyecto educativo. Haciendo un comparativo entre estos lineamientos y las percepciones de los informantes clave, se puede apreciar que los procesos de gestión dentro de las instituciones educativas de Pasacaballos son llevadas con regular normalidad, conforme a lo esperado desde la normatividad y correspondiendo con la percepción de los participantes del estudio. Se evidencia el apropiamiento de algunos conceptos estratégicos de los participantes, quienes manifiestan contar con diversas estrategias de gestión mencionadas a continuación: (a) la estandarización de procesos realizada a partir del proyecto líderes del siglo XXI en alianza con la fundación Nutresa; (b) la mejora de competencias docentes, mediante el Programa Todos a Aprender (PTA), con las comunidades de aprendizaje entre pares y el acompañamiento pedagógico constructivo permanentemente; (c) las escuelas para padres, la cual ha servido para hacer las debidas adaptaciones y nivelaciones postpandemia. Además de la evaluación de desempeño anual que se le realiza al personal docente que haya ingresado a partir del decreto 1278 de 2002 y personal administrativo. Cabe anotar que no en todas las instituciones registran igual nivel de compromiso, este proceso evaluativo, que hace parte integral en la calidad educativa, es llevado a cabo en jornadas pedagógicas según cronograma interno y durante la semana de desarrollo institucional, dichos espacios son establecidos para la reflexión e identificación de aspectos a mejorar que sirven de base para la construcción del plan de mejoramiento institucional a partir de la presentación de resultados de las pruebas interna y externas, indicadores de eficiencia interna y los informes de gestión pedagógica y comunitaria, desarrollados en mesas de trabajo para el establecimiento de metas por períodos y a su vez la elaboración de planes operativos para el alcance de estas metas y su respectivo seguimiento, informando a la comunidad educativa sus avances y/o estancamiento.

La categoría axial “Gestión Institucional” develó a partir de las percepciones de los sujetos de estudio, estar compuesta por cuatro categorías abiertas y sus respectivas propiedades y dimensiones identificadas como: (a) conceptos; (b) funciones; (c) contexto; (d) características y (e) tipos de liderazgo. (ver Cuadro 16)

Cuadro 16

Teorización de categoría axial “Liderazgo Directivo” a partir de sus categorías abiertas, propiedades y dimensiones

Teorización Categoría abierta: <u>Concepción</u>	
Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
<i>El liderazgo pedagógico es el eje fundamental de la gestión institucional y nosotros los rectores muchas veces, tantas ocupaciones de norma y administrativas</i> (R2L123-124)	De conformidad con lo establecido en la Ley General de Educación (1994) Los educadores que ejerzan funciones de dirección, coordinación, programación (planeación y administración), supervisión e inspección, tienen el carácter de directivos docentes.” (Art. 126°)
<i>Si, es importante que el rector asuma un liderazgo pedagógico que contribuya a el mejoramiento de los resultados de las pruebas internas como externas, si no hay una cabeza visible que oriente el proceso los profesores no se empoderan de sus obligaciones académicas, debe se vigilante profesores no se empoderan de sus obligaciones académicas, debe se vigilante para que se den los procesos académicos adecuadamente.</i> (D1L23-26)	MEN (2022) “los directivos docentes son responsables del acceso y la permanencia en el establecimiento educativo, de una mejora en la calidad del servicio ofrecido que impacte los aprendizajes de los estudiantes y de configurar ambientes cada vez más dignos para aprender y convivir. Los directivos docentes en Colombia ocupan los cargos de rector, director rural o coordinador en los establecimientos educativos, pero también de supervisores y directores de núcleo a nivel de la entidad territorial. Los dos primeros tienen responsabilidades directas sobre el personal docente, coordinadores a su cargo, administrativos y estudiantes. El rector es el responsable en los establecimientos educativos, mientras que el director rural lo es de los centros educativos.” (p. 11)
<i>Si creo en forma positiva, por qué la rectora a organizado y ha buscado las herramientas y estrategias para que cada año se mejoren los resultados académicos, esa es la prioridad de su quehacer profesional.</i> (D2L41-43)	la Fundación de Empresarios para la educación (FExE 2019) indicó que:
<i>Si existe una relación y es de manera positiva, ya que siempre está presente</i> (D3L52)	La institución educativa es el lugar en donde se gesta el proceso de aprendizaje de niños, niñas y jóvenes; es el espacio donde además de adquirir competencias para la vida.
<i>El resultado de la institución depende directamente del liderazgo que se imparta</i> (C1L39)	Para que una institución educativa responda a estas necesidades debe estar liderada por un rector 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 (p.17).
<i>Su gestión cada día logra impactar los procesos institucionales, obteniendo de la secretaria educación respuesta exitosas</i> (C2L70-71)	
<i>Si el rector es un líder los resultados académicos tendrán un impacto dentro de la comunidad educativa de manera positiva, puesto que se</i>	

Cuadro 16 (cont.)

dinamizan los procesos en dicha institución.
(C3L27-28)

Elucidación Interpretativa

En correspondencia con los conceptos claves emergentes del proceso de codificación en las unidades de análisis, los informantes del estudio tienen una opinión en torno al liderazgo directivo en cuanto a su concepción, funciones asumidas, contexto enfrentado desde cada una de sus realidades, las características de su liderazgo, así como las intrínsecas de la personalidad del líder vinculadas a su vez con los valores y los tipos de liderazgo percibidos en sus entornos educativos, consideran importante que el rector asuma un liderazgo pedagógico que contribuya a el mejoramiento de los resultados de las pruebas internas como externas, debe ser vigilante de que los docentes se empoderen de sus obligaciones académicas, para que se den los procesos académicos adecuadamente.

Para el Ministerio de Educación Nacional (2022) “los directivos docentes son responsables del acceso y la permanencia en el establecimiento educativo, de una mejora en la calidad del servicio ofrecido que impacte los aprendizajes de los estudiantes y de configurar ambientes cada vez más dignos para aprender y convivir”, en consonancia con esto, los informantes del estudio reconocen que el liderazgo directivo es el eje fundamental de la gestión al ser el dinamizador de los procesos institucionales y por tanto impacta en los resultados académicos. En consecuencia, su descripción es atribuida a las múltiples funciones que suelen ser atribuidas al responsable de la gestión institucional, hecho al que se suma el reconocer en palabras de la Fundación de Empresarios para la educación (FExE 2019) que la institución educativa es el lugar en donde se gesta el proceso de aprendizaje de niños, niñas y jóvenes, con todas las aristas propias de un proceso social en tiempo y espacio, pero para que la escuela responda a estas necesidades debe estar liderada por un rector con un alto nivel de liderazgo y un conjunto de habilidades y competencias tanto a nivel personal como profesional, aún más, cuando se trata de los asumidos en zonas rurales puesto que en estos sectores su compromiso suele ser mayor al fungir todas las funciones dentro del establecimiento educativo.

Es fundamental que el rector asuma un liderazgo pedagógico que contribuya al mejoramiento de los resultados de las pruebas tanto internas como externas. La presencia de un líder visible y comprometido es esencial para orientar y motivar a los profesores en el cumplimiento de sus responsabilidades académicas. El rector debe ser un vigilante constante de que los procesos académicos se desarrollen adecuadamente, asegurándose de que se cumplan los estándares de calidad y se brinde un ambiente propicio para el aprendizaje. Al asumir este liderazgo pedagógico, el rector promoverá un clima de excelencia educativa en la institución y fomentará el compromiso de todos los actores involucrados en el logro de los objetivos académicos.

Teorización Categoría abierta: Funciones

Conceptos Clave Informantes

Si creo, el rector gestiona ante el ente territorial sobre todo lo concerniente a la adecuación de la planta física y los resultados se ven reflejados como es el caso de la reconstrucción de toda la planta física y en la consecución de muchas otras peticiones realizadas a la SED.

(A1L67-69) Gestiona adecuaciones de la planta física, mobiliario y académica.

Si, ejemplo de ellos son todos los logros obtenidos en la mejora de la planta física de la institución, en la adquisición de nuevos inmobiliarios para los estudiantes (D2L60-61)

Afirmaciones de Autores en la Temática

De conformidad con lo establecido en la Ley General de Educación (1994) Los educadores que ejerzan funciones de dirección, coordinación, programación (planeación y administración), supervisión e inspección, tienen el carácter de directivos docentes.” (Art. 126°)

MEN (2008) El Rector o director, encargado de dirigir la resignificación del PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, responder por la calidad de la prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar, además de

Cuadro 16 (cont.)	
Gestiona adecuaciones de la planta física, mobiliario y académica.	formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad. También debe representar al establecimiento ante las autoridades y la comunidad educativa, dirigir el trabajo de los equipos de docentes, proponer a los profesores que recibirán capacitación, administrar los recursos humanos de la institución, distribuir las asignaciones académicas y demás funciones del personal, realizar la evaluación anual del desempeño y rendir informes semestrales al consejo directivo (p.16)
<i>Gestiona ante los entes competentes para mejoras físicas y académicas, a través de apoyos interdisciplinarios que vayan en pro de las metas planteadas.</i> (C1L12-13) Gestiona adecuaciones de la planta física, mobiliario y académica.	
<i>Obteniendo de la secretaria educación respuesta exitosas hacia la mejora y alcance de los</i>	
<i>objetivos y acciones correlacionadas con su gestión.</i> (C2L71-72) Gestiona adecuaciones de la planta física, mobiliario y académica.	MEN (2022) los directivos docentes tienen a su cargo la orientación de los procesos institucionales que se desarrollan en los diferentes ámbitos de la gestión escolar y a partir del reconocimiento de su rol como líderes institucionales, son los responsables directos del agenciamiento y la consecución de los resultados contenidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (p.11)
<i>El trabajo que hace la rectora es bueno, se esmera porque la planta física este en buen estado, y este los recursos necesarios para la prestación del servicio educativo ya sea recurso humano o materiales.</i> (C3L8-10) Gestiona adecuaciones de la planta física, mobiliario y académica.	
<i>Percibo que cumple con sus funciones ya que cumple y hace cumplir las normas,</i> (A1L1) <i>Cumple y hace cumplir las normas Ejerce las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia</i> (A3L13-14) Cumple y hace cumplir las normas	
<i>De acuerdo a mi percepción la rectora cumple y hace cumplir las normas legales, reglamentarias vigentes (posee conocimientos claros y actualizados de dichas normas).</i> (D2L1-2) Cumple y hace cumplir las normas	
<i>Conoce, evalúa, motiva y dirige el funcionamiento general de la institución internamente</i> (D2L3) Conoce todas las acciones de la institución.	
<i>En el ámbito de sus competencias asume como responsable de la gestión académica y administrativa</i> (D2L7-8). Responsable de la gestión académica – administrativa	
<i>Son eficientes y eficaces, ya que hemos estado incluidos en varios proyectos de la secretaria de educación, así mismo, ella ha gestionado</i>	

Cuadro 16 (cont.)

capacitaciones, cambio de mobiliario, entre otras cosas que la secretaria de educación ha dado a la institución, gracias a los trámites realizados.

(D3L75-78) Responsable de la gestión académica – administrativa

Es una rectora que orienta la ejecución del proyecto institucional (A3L6) Orienta la ejecución del proyecto.

Aplica las disposiciones que se expidan por parte del Estado, referentes a la prestación del servicio público educativo. Funciones que cumple a cabalidad con mucho profesionalismo y certeza. (A3L15-17) Aplica disposiciones gubernamentales

Aplica las decisiones del gobierno escolar(A3L6-7) Aplica decisiones del gobierno escolar

Controla el funcionamiento de la institución tanto administrativo como académico (A1L1-2) Supervisa procesos institucionales

Ella revisa todo lo que sucede en la institución y se involucra en todas las cosas, en las reuniones con cada equipo salen los desempeños de cada una. (A3L49-50) Supervisa procesos institucionales

Conoce, evalúa, motiva y dirige el funcionamiento general de la institución internamente (D2L3) Supervisa procesos institucionales

El seguimiento a cada uno de los procesos(D3L80) Supervisa procesos institucionales

En mi rol de rectora hago el monitoreo e informes de los resultados de cada gestión para socializarlo a los diferentes estamentos y tener una idea de cómo vamos en la consecución de las metas trazadas. (R3L109-112) Supervisa procesos institucionales

Controla el funcionamiento de la institución tanto administrativo como académico, promoviendo el sentido de pertenencia

Cuadro 16 (cont.)

y responsabilidad del personal de la escuela.
(A1L2-3) Promueve el sentido de pertenencia

De este deben surgir propuestas en pro de la mejora (R2L125-126) Surgen ideas de mejora

Además de que propone algunas estrategias para el mejoramiento de esos resultados (D3L53-54)
Surgen ideas de mejora

Si existe una relación y es de manera positiva, ya que siempre está presente en la muestra de resultados y el análisis que se hace a los mismos.
(D3L52-53) Participa en el análisis institucional

Deben ser conocidos por la comunidad educativa para ponerlos en práctica, (R2L127)
Informa a la comunidad educativa

Está consciente de su rol, de ser el representante legal y la primera autoridad dentro del gobierno escolar (D2L5-6) Informa a la comunidad educativa

Con perspectiva de progreso y transformación social, gestiona y genera espacios dialógicos en pro del bienestar institucional y comunitario.
(C1L6-7)
Genera espacios de diálogo en pro del bienestar institucional y comunitario.

Por supuesto llegando a consenso con los estamentos de la comunidad y evaluando cada determinado tiempo los resultados y su impacto
(R2L127-128) Delega responsabilidades para implementación

Manifiesta receptividad para hacer asesorada y criticada en algunas ocasiones.
(D2L18) Delega responsabilidades para implementación

Delega funciones y de esta manera a propiciado un ambiente de confianza (D2L33) Delega responsabilidades para implementación

El rector, es una persona emprendedora en el ejercicio de su quehacer, delega responsabilidades a sus colaboradores en línea jerárquica de sus Coordinadores, promueve acciones de gestión que posibilitan la mejora en

Cuadro 16 (cont.)

los procesos administrativos, pedagógicos
(C2L9-11) Delega responsabilidades para implementación

si efectivamente el rector genera confianza, respeto y valora su equipo de trabajo, otorgándole responsabilidades relevantes, a las cuales les hace el debido seguimiento. (C2L25-

26) Delega responsabilidades para implementación

Para comprenderlos y guiarlos hacia el objetivo común, igualmente delega en ellos responsabilidades pedagógicas relacionadas con las funciones del docente.

(C2L31-32) Delega responsabilidades para implementación

Como rectora me gusta proponer cambios e innovaciones para mejorar los resultados académicos, esto lo hago a través de motivaciones de jalonamiento de los procesos, pero sobre todo lo hago pensando en la visión compartida que tenemos y lo hacemos desde la línea de gestión de aula y más sobre el jalonamiento personalizado cuando algún maestro tiene dificultades en desarrollo de su gestión académica. (R2L128-134) Motivación en los procesos y apoyo pedagógico

En el caso del consejo académico lo lidera mi persona, pero en cabeza de la coordinadora académica, la gestión administrativa y financiera la dirige el profesional universitario, pero también está bajo mi responsabilidad, el componente comunitario está bajo mi responsabilidad, pero lo lidera una persona que posee todas las cualidades para hacerlo. (R3L104-108) Lidera comisiones

Está al frente de la gestión académica y administrativa (A1L11-12) Lidera comisiones

Dirige todas las gestiones de la institución sobre todo la parte académica, a través del consejo académico. (A1L24-25) Lidera comisiones

Ella promueve y hace parte de los comités de evaluación que se desarrollan en los diferentes grados; asiste a las reuniones del consejo

Cuadro 16 (cont.)

académico en la que participa en forma activa.
(D2L28-30) Lidera comisiones

Administra eficientemente los recursos (A1L11)
Administra recursos

El oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto. (A3L7-8) Administra recursos

El seguimiento a cada uno de los procesos, la rendición de cuentas (D3L80) Administra recursos

Toma decisiones necesarias para el desarrollo y buen funcionamiento de la institución (D2L8-9) Toma decisiones para el buen funcionamiento

Manifiesta agilidad en la toma de decisiones (capacidad de escucha) (D2L17) Toma decisiones para el buen funcionamiento

Mi rectora es una persona competente para desarrollar el cargo que ejerce, da soluciones a las necesidades que presenta la comunidad educativa. (C3L1-2) Solucionar necesidades de la comunidad educativa

Bueno acá tenemos PEC, si bien es cierto que el rector es quien orienta la ejecución del proyecto educativo por ende es quien convoca a los integrantes de esta comunidad educativa a que se integren y participen de la misma en la ejecución del bien común, en la institución se elige el gobierno escolar y se les da la participación desde cada estamento desde sus funciones. En este año se realizó la actualización del horizonte institucional con la participación de toda la comunidad educativa a través de encuestas y mesas de trabajo con los diferentes

integrantes de la comunidad. (C3L40-46)
Convocar a la comunidad para la construcción del PEC

Desde la institución educativa eso es lo que hemos venido haciendo, empoderando a la comunidad educativa del nuevo horizonte institucional y lograr la participación de todos

Cuadro 16 (cont.)

los estamentos para que se pueda apropiarse del horizonte y así mantener el contacto a través de esta participación

(R3L64-67) empodera a la comunidad educativa y promueve participación

Elucidación Interpretativa

Como puede apreciarse, tanto la Ley General de Educación, el Ministerio de Educación Nacional, así como la guía 34 para el mejoramiento institucional, establecen claramente las funciones del rector como líder educativo. En el contexto develado, los participantes dan su punto de vista respecto a las funciones ejercidas por los rectores dentro de los establecimientos educativos de Pasacaballos asociándolas a cada una de las gestiones que componen el proyecto educativo.

Los participantes manifiestan el ser conscientes frente al hecho, que desde la directiva se organiza todo el horizonte institucional que da cuenta de hacia dónde va la escuela, cuáles son sus metas y que tipo de persona quiere formar, a través de la Misión, visión, principios, y valores, aplicando las disposiciones gubernamentales y las del gobierno escolar, que permiten supervisar los procesos institucionales. Sin embargo, para ellos la gestión Administrativa y Financiera comprende la administración y uso de los recursos, las adecuaciones de la planta física, mantenimientos preventivo y correctivo de equipos mobiliario, las dotaciones para el trabajo de docentes, coordinadores, administrativos y estudiantes, y que son inherentes a la función del rector.

En este sentido, en el ámbito académico, el liderazgo se manifiesta a través de las acciones emprendidas por el directivo con el objetivo de motivar al personal, brindar apoyo y fomentar el proceso pedagógico. En tanto, para la comunidad, según lo develado por los informantes, el liderazgo se basa en promover un sentido de pertenencia, mantener a la comunidad informada, crear espacios de diálogo que contribuyan al bienestar organizacional, que asume la responsabilidad de liderar las comisiones de evaluación y propone ideas de mejora para impulsar los resultados tanto internos como externos. Que además, el líder delega responsabilidades de acuerdo a cada rol, para implementar estrategias y mantiene la cohesión entre la familia, la escuela y la comunidad, acciones estas que fomentan la participación de todos los miembros de la institución y promueven la mejora educativa de manera integral, este último, en términos de la ley colombiana implica la Calidad Educativa y usa para ello, auditorías de calidad interna y externa bajo la norma ISO 9001:2015, estableciendo relaciones y alianzas con entidades externas, convocando a la comunidad para la construcción del Proyecto Educativo Comunitario (PEC) en función de solucionar problemáticas del entorno, generando empoderamiento, actualizando la institución en las tendencias y lineamientos educativos, y en la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la escuela, cada una de ellas dentro de las necesidades y exigencias de su propio entorno y contexto

Categoría Abierta: Contexto que enfrenta

Conceptos Clave Informantes

Muy a pesar de las enormes dificultades que afrontan los rectores hoy en día, y que se le exige ser líder en todos los procesos y donde se carece de un proceso de ingreso a la carrera administrativa del magisterio que garantice la formación idónea del personal que allí labora (R1L62-64) Formación: Sin proceso de ingreso a la carrera administrativa

En nada, ya que una vez llega personal nuevo a la institución inicia su curva de aprendizaje en una inducción que se le realiza, se le deja claro

Afirmaciones de Autores en la Temática

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal & Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2020) ha descrito los desafíos de la dirección escolar emergentes en la pandemia que los directivos docentes han tenido que abordar, dentro de los que se encuentran:

- Mantener el contacto y la continuidad educativa de todos los estudiantes, teniendo en cuenta también aquellas poblaciones que tienen mayores dificultades de acceso, trabajando así por reducir

Cuadro 16 (cont.)

los principios, normas, valores y la manera de trabajar en la escuela, donde no interrumpe para nada el liderazgo de la rectora. (D3L56-58)

Rotación de personal: Inducción informativa de estamentos institucionales

Pienso que no afectaría si se hace una buena inducción y puede oxigenar procesos que puedan tener vicios en su realización. (C1L43-44)

Rotación de personal: Inducción informativa de estamentos institucionales

En forma positiva, ya que el rotar el personal ayuda a oxigenar el proceso con nuevas estrategias de enseñanzas y aprendizajes. (D245-46) Rotación de

Si, por qué se le dan nuevas oportunidades a las personas para que desarrolle estrategias innovadoras en su quehacer. (D2L52-53)

Rotación de personal: oxigena los procesos con nuevas estrategias

Puede oxigenar procesos que puedan tener vicios en su realización. (C1L44) Rotación de personal: oxigena los procesos con nuevas estrategias

Pienso que no influye positivamente la rotación del personal en el liderazgo del rector, ya que como líder viene realizando las actividades, proyectos, con el personal vinculado y al momento de rotar el personal, tiene nuevamente que dar inducción al personal nuevo que llega, lo que se traduce en atraso de los procesos. (A1L46-49) Rotación del personal: Duplica esfuerzos de inducción y cohesión grupal

Creo que la rotación del personal influye en los resultados, porque se interrumpen los procesos y a pesa que se hace inducción a los nuevos docentes y administrativos el proceso puede demorar en volver a retomar y continuar, aunque esta rotación no depende de la rectora si le afecta en la operación institucional. (C3L30-33)

Rotación del personal: Ralentiza los procesos

Es un poco complicado evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución porque no habría bases para realizar una evaluación objetiva.

la deserción y en este sentido promover la permanencia en los entornos educativos.

- Atender los cambios en la implementación del currículo, no solo por el uso de tecnología o nuevos medios, sino por la necesidad de generar una integración curricular que permita hacer valoraciones de los aprendizajes y orientar acertadamente el proceso formativo en el aula para el cierre de brechas en áreas fundamentales.

- Favorecer la evaluación y monitoreo de los aprendizajes —así como la retroalimentación— para conocer el progreso de los estudiantes y tomar las acciones pedagógicas pertinentes, tanto en el desarrollo de las habilidades básicas como en las socioemocionales. personal: oxigena los procesos con nuevas estrategias

- Apoyar el desarrollo profesional de su equipo docente y la formación continuada, teniendo en cuenta que las maestras y maestros han sido actores fundamentales en la respuesta a la pandemia por covid-19 y han debido atender una serie de demandas emergentes de diverso orden durante la crisis socio sanitaria.

- Acompañar y apoyar al equipo docente y a los estudiantes en materia socioemocional y de salud mental, en las etapas de trabajo académico en casa, de alternancia y de regreso a la presencialidad.

- Gestionar el retorno a la escuela una vez superada la crisis sanitaria, teniendo en cuenta que las escuelas son un lugar fundamental para el apoyo emocional, el monitoreo de riesgos, la continuidad de los aprendizajes y el apoyo social y material para los estudiantes y sus familias en situaciones de emergencia. Los directivos docentes han sido actores clave en las respuestas a la diversidad de situaciones de cada familia y comunidad y a sus necesidades de apoyo.

- Mantener el bienestar psicológico, social y emocional es un desafío para todos los miembros de las comunidades educativas y en especial para los directivos docentes como líderes de los establecimientos educativos. Lo anterior hace necesario el desarrollo de habilidades vitales de adaptación y resiliencia emocional (p.12).

UNICEF (2012) La pobreza y la desigualdad siguen siendo retos considerables para Colombia y son aún más pronunciados entre una región y otra. [...] donde uno de cada tres colombianos vive en condiciones de pobreza. [...] Los altos niveles de informalidad laboral dificultan los

Cuadro 16 (cont.)

D1L34-35) Rotación del personal: Complica la evaluación de la gestión.

Es difícil evaluar la gestión ya que la amplia rotación de personal que labora en la institución afecta el desarrollo de los procesos y/o actividades que se vienen ejecutando. (A1L51-52) Rotación del personal: Afecta el desarrollo de los procesos

La rotación del personal afecta a la institución generando un ambiente de inestabilidad, nerviosismo y falta de sentido de pertenencia, dificultando el desarrollo de los procesos y proyectos que planea el docente, muchas veces quedando inconclusos, además la rotación también crea inestabilidad en el estudiante toda vez que cada vez que hay un cambio de docente debe adaptarse a la metodología del nuevo docente (D1L28-32) Rotación del personal: Afecta el desarrollo de los procesos

Por supuesto que influye negativamente, también en la consecución de los objetivos laborales y de la calidad educativa. (D1L37-38) Rotación del personal: Afecta el desarrollo de los procesos

La alta rotación si influye en el clima, debido a que en ocasiones algunos colaboradores, no cuentan con la experticia para administrar las distintas áreas de la gestión administrativa, otros no les gusta asumir una alta responsabilidad y compromiso que le imprime este cargo (C2L54-56) Rotación del personal: Afecta el desarrollo de los procesos

Si creo que la alta rotación influye en el clima laboral, porque crea insatisfacción dentro de los funcionarios, expectativas si la persona nueva va a seguir con los procesos que se venían llevando con los empleados que se fueron, si el empleado nuevo va a tener los conocimientos sobre los procesos que se llevan, todo ello crea atraso en los procesos. (A1L54-57) Rotación del personal: Insatisfacción laboral por adaptaciones continuas

De alguna manera afecta el clima, pero no de manera significativa debido a la adaptación al cambio y adaptación de cada docente, la rotación no depende directamente del liderazgo de rectoría. (A2L41-43) Rotación del personal:

esfuerzos para reducir la pobreza. [...] El conflicto interno colombiano, que lleva casi cinco décadas, ha tenido un impacto decisivo en todos los aspectos del desarrollo económico y social del país, incluida la educación. Los departamentos costeros y fronterizos, como Arauca, Chocó, Nariño, Norte de Santander y Putumayo, han sido los más afectados. [...] Los niños, las familias y las comunidades de las áreas con altos índices de violencia y conflicto armado están expuestos a amenazas, muerte, reclutamiento forzado para la guerra y exclusión del sistema social y educativo.

Robbins y Coulter (2005) explican que la rotación de personal “es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar”. (p. 85)

Werther & Davis (2008) exponen que: El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social (p.228).

Cuadro 16 (cont.)

Insatisfacción laboral por adaptaciones continuas

Otros piensan que el rector no quiere asumir sus funciones propias del cargo, lo produce un descontento entre aquellos funcionarios que no les gusta asumir retos, afectando las relaciones interpersonales del clima institucional generando rumores que alteran la sana convivencia. (C2L57-60) Rotación del personal:
Insatisfacción laboral por adaptaciones continuas

La rotación del personal afecta a la institución generando un ambiente de inestabilidad, nerviosismo y falta de sentido de pertenencia, dificultando el desarrollo de los procesos y proyectos que planea el docente, muchas veces quedando inconclusos, además la rotación también crea inestabilidad en el estudiante toda vez que cada vez que hay un cambio de docente debe adaptarse a la metodología del nuevo docente (D1L28-32) Rotación del personal:
Inestabilidad, ansiedad, falta de sentido de pertenencia.

Hemos encontrado que existen unas resistencias históricas al cambio de paradigmas educativos y una deplorable labor de entes u organizaciones externas que no ayudan a que los avances sean más significativos sentido me resulta por demás deplorable el papel, en este que viene jugando los sindicatos de docentes que apuntan a intereses de grupo, las dinámicas propias de las organizaciones de base comunitaria y el contexto medioambiental(R1L82-86) Personal a su cargo:
Con resistencia al cambio y Sindicatos con intereses personales

Aunque a veces existen maestros nombrados en ciertas áreas y su inclinación es por otra. También el sentido de pertenencia que tenga por la escuela (R2L109-110) Personal a su cargo:
Nombrados en un área con inclinación por otra

Y por el amor en la labor que hace día a día. (R2L110-111) personal a su cargo: Sentido de pertenencia institucional

dinámicas propias de las organizaciones de base comunitaria y el contexto medioambiental que se vive en las zonas rurales que como la nuestra muestran indicadores socioeconómicos,

Cuadro 16 (cont.)

sociales, ambientales y culturales de los más preocupantes. (R1L86-88)

Dinámicas propias de las organizaciones de base comunitaria y el contexto medioambiental que se vive en las zonas rurales que como la nuestra muestran indicadores socioeconómicos, sociales, ambientales y culturales de los más

preocupantes. (R1L86-88) Situación de alta vulnerabilidad: Social, Económica, Ambiental, Cultural

La conformación del proyecto educativo institucional en la comunidad de pasacaballos es todo un reto, porque en su tiempo la educación no es su prioridad, la prioridad es salir a trabajar como dicen ellos al rebusque, por que como dicen ellos la educación no es un elemento que les de recursos tan fácil como lo da el contexto través del turismo como llegar a las empresas y tener vendedores ambulantes, a los niños no les gustaba la escuela sino ir a las fincas en la época del cangrejo, del mango de la ciruela (R2L41-46) Situación de alta vulnerabilidad: Con prioridades en la economía y no en la educación

Existe una demanda de muchos temas administrativos por parte del ente territorial, del Ministerio de Educación Nacional y de los diferentes entes de control que impiden una dedicación más profunda al tema pedagógico (R3L142-144) Del Estado: Exigencias Limitan mayor atención a los procesos

Si, la rectora hace gestiones a la secretaría de educación que en muchos casos obtiene respuestas positivas, pero otras no son respondidas ni atendidas por ellos, esto ya no depende de la rectora, porque ella hace las solicitudes. (A2L55-57) Del Estado: Sin respuesta a solicitudes

A veces si escuchan las solicitudes, pero, aunque ella escribe y solicita, no siempre tiene una respuesta positiva, pero si lo gestiona. (A3L46-47) Del Estado: Sin respuesta a solicitudes

Si las solicita, pero la secretaría de educación no siempre responde a las necesidades que presenta

Cuadro 16 (cont.)

la institución educativa muy a pesar de la gestión adelantada por el rector. (D1L50-51) Del Estado: Sin respuesta a solicitudes

Si, pero desafortunadamente en ocasiones las respuestas ante las secretarías no satisfacen el sentir de una comunidad educativa. (C1L64-65) Del Estado: Sin respuesta a solicitudes

Elucidación Interpretativa

La realidad violenta y de alta vulnerabilidad colombiana de larga data sumada a las vicisitudes que trajo consigo la contingencia educativa por la pandemia del COVID-19, hacen que el liderazgo institucional maniebre con muchas dificultades su labor, sumado a todo esto, las funciones que le corresponde ejercer y que en algunos casos los rectores no poseen una formación específica en la carrera Administrativa, sino que su experiencia docente lo precede para su diligencia y en algunos casos no cuentan con el personal idóneo para la asesoría en el manejo de los recursos. El contexto del corregimiento de Pasacaballos es de alta vulnerabilidad social, económica, ambiental y cultural donde se prioriza en la economía y no en la educación, incluyendo que, las exigencias del Estado limitan la mayor atención a los procesos internos, además de obtener pocas respuestas a las solicitudes presentadas a ellos, por lo que la construcción del proyecto educativo institucional en la comunidad de pasacaballos es todo un reto, porque para sus habitantes la educación no es su prioridad, sino, salir a trabajar como dicen ellos al rebusque, porque en su concepto la educación no es un elemento que les de recursos tan fácil como lo da el contexto a través del turismo, o llegar a las afueras de las industrias cercanas con ventas ambulantes; por otro lado se evidencia un marcado desinterés de muchos padres de familia en la formación de sus hijos, en algunos casos dado por el analfabetismo de estos y la imposibilidad de coadyuvar a sus hijos en el proceso educativo, sumado a esto, algunos miembros del personal docente y administrativo muestran resistencia al cambio, existen casos en que la designación de docentes es realizada en áreas que no se corresponden con el perfil requerido, situación apoyada en muchos casos por los sindicatos con intereses personales, además, la constante rotación del personal también implica mayores esfuerzos para la gestión, que muy a pesar de realizar los procesos de inducción, adaptación y generación de vínculos, ralentizan los procesos afectando su desarrollo y complicando la evaluación de la gestión, lo cual trae consigo una insatisfacción laboral atribuida a la inestabilidad, ansiedad y falta de sentido de pertenencia, aunque reconoce que en algunas ocasiones oxigenan los procesos por el aporte de nuevas ideas y estrategias, sin dejar de lado, de la demanda de muchos temas administrativos por parte del ente territorial, del Ministerio de Educación Nacional y de los diferentes entes de control que impiden una dedicación más profunda al tema pedagógico

Categoría Abierta: Características

Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
<i>Se hace indispensable que el rector como cabeza responsable se apoye en un equipo de gestión eficiente y efectivo.</i> (R1L65-66) Requiere apoyo en la gestión	Alvear (2009) en su modelo de liderazgo institucional establece 26 características para llevar a feliz término un recinto educativo: 1. Directivos de primer nivel 2. Directivos reconocidos y aceptados 3. Personal Técnico idóneo 4. Personal Técnico reconocido y aceptado 5. Políticas vigentes en el tiempo 6. Comunicación fluida, clara y oportuna 7. Apoyo en la formación del personal
<i>Lo desarrolla teniendo en cuenta los lineamientos educativos que se necesitan para llevar a la institución hacia el futuro.</i> (A2L8-9) Centrado en: seguir lineamientos educativos	8. Existencia de mecanismos oportunos de evaluación interna
<i>Para esto hemos venido trabajando en el fortalecimiento del trabajo en equipo como</i>	

<p>Cuadro 16 (cont.)</p> <p><i>competencia fundamental que debemos gestionar al interior de las instituciones educativas.</i> (R1L66-67) Centrado en: Fortalecimiento del trabajo en equipo</p> <p><i>Creemos firmemente en el trabajo en equipo y en el desarrollo de las competencias</i> (R1L131) Centrado en: Fortalecimiento del trabajo en equipo</p> <p><i>Lo ejerce mostrando a su equipo la manera de lograr resultados y de generar trabajo en equipo y metas trazadas, apoyando a los docentes en la construcción de planes de mejoramiento por área para superar las dificultades de logro de los estudiantes</i> (A2L14-16) Centrado en: Fortalecimiento del trabajo en equipo</p> <p><i>Si, porque hace que el cuerpo docente y la comunidad en general se sienta parte del equipo y por supuesto la correcta relación con los demás componentes.</i> (D1L13-14) Centrado en: Fortalecimiento del trabajo en equipo</p> <p><i>Al igual que las demás competencias socio emocionales que permitan junto con la formación en competencias académicas lograr un mejoramiento continuo de los procesos institucionales. Gracias a las jornadas de cualificación docente</i> (R1L68-70) Centrado en: Refuerzo de competencias socioemocionales y académicas</p> <p><i>Creemos firmemente en el trabajo en equipo y en el desarrollo de las competencias socioemocionales de todos los que laboran en la institución educativa.</i> (R1L131-132) Centrado en: Refuerzo de competencias socioemocionales y académicas</p> <p><i>También se ve a través de las diferentes capacitaciones que se van dando por parte de la secretaría de educación y de capacitaciones internas, se van dibujando las capacidades de cada uno de ellos, que nos permite identificar sus debilidades y fortalezas.</i> (R2L106-109) Centrado en: Refuerzo de competencias socioemocionales y académicas</p>	<p>9. Existencia de Proyecto educativo Comunal</p> <p>10. Objetivos y Metas de mediano plazo</p> <p>11. Toma de decisiones oportunas</p> <p>12. Introduce innovaciones y es proactiva, coherente y consecuente entre las declaraciones y las acciones</p> <p>13. Genera confianza y credibilidad</p> <p>14. Organigrama claro</p> <p>15. Plantea altas expectativas</p> <p>16. Existe reconocimiento y estímulo</p> <p>17. Existe efectiva participación de los distintos actores</p> <p>18. Claras funciones y procedimientos</p> <p>19. Hay convicción en los objetivos y acciones para lograrlo</p>
---	--

Cuadro 16 (cont.)

Además, lo hace estimulando intelectualmente a los administrativos, docentes y directivos, los escucha de manera personal a cada uno y los motiva para que desarrollen sus capacidades en beneficio de la institución. (A1L25-27) Centrado en: Refuerzo de competencias socioemocionales y académicas

Impulsa el crecimiento profesional de los compañeros de trabajo. (D2L20) Centrado en: Refuerzo de competencias socioemocionales y académicas

Abriendo muchos espacios de dialogo, concertación y participación (R1L99) Centrado en: Apertura a espacios de diálogo

Los escucha de manera personal a cada uno y los motiva para que desarrollen sus capacidades. (A1L26-27) Centrado en: Apertura a espacios de diálogo

A través de los órganos de gobierno escolar donde los diferentes actores se sientan partícipes, escuchados y podamos seguir acompañándolos en sus proyectos de vida y en el mejoramiento de los procesos institucionales. (R1L100-102) Centrado en: Motivación a la participación.

La participación del rector es sumamente importante toda vez que motiva a la comunidad educativa por medio de mesas de trabajo para el desarrollo de actividades y a su vez permite la inclusión de todas las normas vigentes. (C1L56-58) Centrado en: Motivación a la participación.

La oficina del rector estas puertas abiertas tanto para estudiantes, padres de familia docentes y comunidad educativa en general (D2L65-66) Abierto a: Estudiantes, padres de familia, docentes y comunidad educativa en general.

Si, están identificadas partiendo de su formación académica, teniendo en cuenta su perfil y sus capacidades y énfasis para desempeñarse en las diferentes áreas y proyectos de acuerdo a sus potencialidades, lo cual también se ve a través de las diferentes capacitaciones (R2L104-106) Identificación de: Capacidades de acuerdo con Perfil docente

Cuadro 16 (cont.)

Se hizo un análisis de las personas que podrían liderar los diferentes equipos, tengo un líder. (R3L103) Identificación de: Capacidades de acuerdo con Perfil docente

Desde los jefes de área son asignados de acuerdo a sus características y disposición para realizar el trabajo en equipo en busca de la consecución de las metas institucionales. (A1L20-22) Identificación de: Capacidades de acuerdo con Perfil docente

Identifica las capacidades de cada funcionario, delegando responsabilidades en nosotros y confía en el trabajo que hacemos y permite que nos apoyemos mutuamente. (A1L28-30) Identificación de: Capacidades de acuerdo con Perfil docente

Claro que sí, él asigna las cargas académicas de acuerdo a los perfiles de los docentes y en la parte administrativa también asigna las funciones según las competencias de cada persona. (A1L32-33) Identificación de: Capacidades de acuerdo con Perfil docente

Dependiendo de sus competencias le asigna las labores de cada uno. (A3L27) Identificación de: Capacidades de acuerdo con Perfil docente

Ella reconoce las cualidades y capacidades profesionales de su equipo de trabajo. (D2L32) Identificación de: Capacidades de acuerdo con Perfil docente

Si, es una persona empática, reconoce los potenciales de cada persona de su equipo y las utiliza para el mejoramiento de la institución. Promueve valores como el respeto, la igualdad, colaboración, crítica constructiva, trabajo en equipo entre todos sus miembros de la comunidad educativa, manteniendo un ambiente laboral adecuado, sumado a esto, la institución cuenta con proyectos pedagógicos, la cual lo lideran docentes de la institución, ellos son autónomos en realizar actividades para el cumplimiento de sus metas y como este ejemplo son variadas las actividades que promueven que los docentes desarrollen el liderazgo para el mejoramiento del proceso de enseñanza-

Cuadro 16 (cont.)

aprendizaje. (D3L38-45) Identificación de:
Capacidades de acuerdo con Perfil docente

comunidad no solo internamente sino externamente también como el consejo comunitario, los líderes cívicos y demás.

(C1L31-32) Identificación de: Capacidades de acuerdo con Perfil docente

académica y tareas y hace en público Reconocimientos. (C3L16-17) Identificación de:
Capacidades de acuerdo con Perfil docente

Categoría Abierta: Personalidad del Líder	
Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
<p><i>La rectora, es una persona íntegra, profesional, carismática y determinada con valores que le permiten ejercer su labor desde la pasión y el liderazgo en la institución.</i> (A2L4-5) Personalidad del líder</p> <p><i>Autonomía, capacidad, caridad, esfuerzo e integridad, ante todo.</i> (A3L4)</p> <p><i>Es íntegra, profesional con un gran sentido de pertenencia, es entusiasta y responsable en busca de hacer las cosas bien de acuerdo a las normas que le rigen, promueve la participación de la comunidad educativa, acata las sugerencias que van en vía del mejoramiento institucional de todos los estamentos que conforman la institución educativa.</i> (A1L5-8).</p> <p><i>Como lo viene realizando está bien con gran responsabilidad y sentido de pertenencia.</i> (A1L13-14).</p> <p><i>Busca de hacer las cosas bien de acuerdo a las normas que le rigen.</i> (A1L6)</p> <p><i>El rector de la institución es una persona que humana, que posee un conjunto de principios, de normas, valores que le permiten orientar y regular las acciones administrativas en la organización institucional.</i> (C2L1-3)</p> <p><i>Es observadora y comunicadora, manifiesta un buen lenguaje dentro del marco del respeto y de la solidaridad. Mantiene buena relación con los diferentes integrantes de la comunidad</i></p>	<p>Alvear (2009) establece 46 cualidades del líder con respecto a su personalidad dividirá en tres áreas a saber: personales, profesionales e interpersonales de las cuales se extraen aquella que se corresponden con los hallazgos del estudio descritas a continuación:</p> <p>Personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demuestra Dominio - Carácter de Líder - Exigencias y formas de funcionar marcan su sello - Es consecuente con su quehacer - Atiende muy bien - Persona sincera y transparente <p>Profesionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quien toma decisiones - Administra, dirige y controla el accionar de la educación Comunal - Busca soluciones respecto al mejoramiento de la Unidad Educativa En la buena dirección - Refleja los intereses y orientaciones - En la política ordenada por el Alcalde - Conserva una marcada línea administrativa - Mero administrador - Por la burocracia de toda organización pública <p>Interpersonales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivador y controlador - Estilo comunicativo de diálogo clarificador - Respeto jerárquico - Jefe cercano - Transmite información - Estilo abierto al diálogo, accesible y comprometido

<p>Cuadro 16 (cont.)</p> <p><i>educativa. Ha demostrado una alta capacidad de adaptación, pero sobre todo manifestando siempre el interés de gestionar cambios en el entorno escolar. Es amable, trabajadora, servicial, responsable, alegre, honesta y sincera. (A2L62-66)</i></p> <p><i>Nuestra rectora se destaca por sus valores humanos, entre ellos su ética profesional, respeto hacia los demás, tolerancia, bondad, equidad, honestidad, y responsabilidad. (A2L1-2)</i></p> <p><i>Desde la responsabilidad del cargo, el rector es una persona responsable, amable, tranquila (C1L5)</i></p> <p><i>Cumplidora de su deber, honesta, imaginativa, espontánea, creativa en pro del bien para la comunidad educativa. (A3L1-2)</i></p> <p><i>Totalmente, porque no solo lidera con las mejores intenciones, si no que en el proceso enseña a que todos somos líderes desde cada una de nuestras funciones. Existen situaciones donde somos autónomos de hacer alguna actividad siendo líderes de nuestros propios proyectos educativos y con nuestro equipo de trabajo. (D3L33-36)</i></p> <p><i>Manifiesta habilidades comunicativas (D2L12-13) Comunicativo, líder estratégico, fomenta en trabajo en equipo (D1L4)</i></p> <p><i>Es analítica para reflexionar y manifestar la capacidad crítica que posee (D2L14)</i></p> <p><i>Ha demostrado una alta capacidad de adaptación (D2L70)</i></p> <p><i>Capacidad para analizar la realidad de la institución (D2L11)</i></p> <p><i>Es hábil para prevenir y orientar sus acciones hacia el futuro (D2L11-12)</i></p> <p><i>En situaciones que lo amerite manifiesta firmeza y flexibilidad en sus decisiones (D2L13-14)</i></p> <p><i>Está abierta a las innovaciones. (D2L21)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos deben tener un Objetivo común en la gestión - Debe existir un trabajo colaborativo para lograr el objetivo común - Se aprecia en la Gestión y organización - Abierto a recibir a profesores y apoderados - El trabajo lo hace el equipo, no sólo el jefe - Confianza en la gente y credibilidad - Se preocupa de los profesores - Da posibilidades de exponer ideas
---	--

Cuadro 16 (cont.)

Amor: La pasión con la que realiza cada una de las actividades es primordial para dirigir a un equipo de trabajo y a toda la comunidad educativa, dando resultados positivos para la institución. (D3L1-3)

Colaboración: Siempre dispuesta a ayudar a los demás sin importar que sea un asunto laboral o

personal, teniendo un don de gente con todos por igual. (D3L5-7)

El rector de la Institución educativa es un ser lleno de virtudes y cualidades, el cual prioriza en la formación del ser, como obra maestra de DIOS (C1L1-2)

El resultado de la institución depende directamente del liderazgo que se imparta, toda vez que favorece el desarrollo del ser y con ello la tranquilidad emocional del mismo. (C1L39-40)

con perspectiva de progreso y transformación social, gestiona y genera espacios dialógicos. (C1L6)

Gestionador, pero sobre todo promueve la confianza en cada uno de los colaboradores generando mayor empoderamiento en las funciones. (C2L6-7)

Es una persona emprendedora en el ejercicio de su quehacer (C2L9)

Responsable, amigable, solidaria, humilde, buena persona, aunque en ocasiones se irrita y duda de la palabra de su compañera, es una persona solidaria, comprometida con su quehacer, trabajadora y hasta más. (C3L4-6)

Destrezas comunicativas, empatía, firmeza, reflexión capacidad crítica y fomento de un liderazgo compartido abierto a la innovación. (D1L1-2)

Humildad: Reconoce que es humana y que, así como tiene grandes virtudes de liderazgo, también tiene debilidades y las comparte para que entre todos podamos fortalecer esas dificultades que presenta. (D3L3-5)

Cuadro 16 (cont.)

Empatía: Conoce a su equipo de trabajo, reconoce sus habilidades, destrezas y potencial, así como sus dificultades y utiliza todo para cumplir objetivos, además que escucha con atención a todos, de esta manera puede cumplir las necesidades de cada quien y todos trabajar en la misma dirección. (D3L9-12)

El rector brinda y promueve la confianza entre los docentes, se pone en el lugar de estos (C2L30)

Respeto: Escucha con atención las opiniones de todos, dándole el valor necesario que aportan cada una, para tomar las mejores decisiones para la institución. (D3L13-14)

Es una persona que se caracteriza por ser: Sincero, respetuoso, tolerante, paciente. (C2L5)

Justicia: Maneja con igualdad cualquier situación que implique dos o más partes, siendo justa en las decisiones, sin perjudicar a nadie y ningún proceso. -Credibilidad: Por sus grandes esfuerzos, saberes, conocimientos y toma de decisiones apropiadas, la comunidad educativa cree en ella y reconoce que hace lo mejor para la institución, por lo que las personas la siguen en las orientaciones que establece. (D3L18-22)

Responsabilidad, ganas de trabajar por la institución, dispuesta a escuchar a toda la comunidad, sensible, integra, leal y comprensiva. (D3L83-84)

Responsabilidad: Es siempre cumplidora de los deberes que tiene como líder de la institución y promueve la responsabilidad ante su equipo, tomando las decisiones más sabias para la escuela. (D3L15-17)

Bondadoso, compasivo, humilde, respetuoso, responsable, justo y temeroso de Dios, honrado y cumplidor de su deber. (A1L77)

Elucidación Interpretativa

Para el esclarecimiento de las particularidades del líder directivo en el corregimiento de Pasacaballos, de acuerdo a los hallazgos en la categoría y contrastadas con las 26 características descritas por Alvear (2009) de acuerdo a los conceptos extraídos de los informantes, se pudo inferir una alta correspondencia sustentada en lo manifestados por estos, quienes consideran que el liderazgo

Cuadro 16 (cont.)

implementado en estas instituciones se enmarca en una tipología institucional; es decir, que se caracteriza por requerir apoyo en la gestión e implementación de lineamientos educativos, fortalecer el trabajo en equipo, reforzar competencias socioemocionales y académicas, ofrecer espacios de diálogo y motivar la participación, así como mantenerse abierto y disponible para estudiantes, padres de familia, docentes y la comunidad educativa en general.

En tal sentido, a la personalidad del líder en este contexto se le atribuye una característica fundamentalmente definida como ser íntegro, profesional, con sentido de pertenencia, entusiasta, responsable, cumplidor de normas, receptivo a sugerencias, carismático, apasionado, con calidad humana, buen comunicador, ético, observador, amable, trabajador, servicial; en síntesis el líder es considerado como buscador de la transformación, alegre, creativo, espontáneo, autónomo, generoso, preparado, esforzado, firme, reflexivo, con capacidad crítica, motivado hacia el liderazgo, estratégico, promotor del trabajo en equipo, vanguardista, recursivo y reflexivo en la praxis educativa.

Conforme a ello, los tipos de liderazgo develados en las instituciones de Pasacaballos se categorizaron principalmente como burocráticos, carismáticos pedagógicos, transformacionales, situacionales y transaccionales; en ellos persiste según los informantes su capacidad de adaptación y análisis de la realidad para prevenir y orientar acciones futuras, su flexibilidad ante imprevistos, apertura a innovaciones, amor por lo que hace, colaboración con todos, proactividad, escucha, sensibilidad, lealtad. El líder burocrático en el contexto evaluado tiende a ignorar a los miembros conflictivos y asignarles funciones distractoras, los líderes carismáticos poseen capacidad de escucha, toman decisiones compartidas, generan un ambiente de confianza y delegan liderazgo. Los considerados líderes pedagógicos son aquellos que involucran al equipo para logros grupales, tienen una dirección clara y asertiva, fortalecen los aprendizajes y se mantienen al tanto de las tendencias educativas. Por su parte las manifestaciones del líder transformacional están enmarcadas para aquellos abiertos en todo momento y que construyen la calidad de manera colaborativa sin temor al cambio y a tomar decisiones en pro de la comunidad.

Categoría Abierta: Tipos de Liderazgo

Conceptos Clave Informantes	Afirmaciones de Autores en la Temática
<i>Ignorar entre comillas a aquellos que buscan detener o crear el conflicto y colocarlos en otras tareas que no impidan llevar a cabo el proceso.</i> (R3L92-93). Burocrático: Ignorar a los conflictivos y asignar funciones distractoras para desviar la atención	Los estilos de liderazgo y la cultura organizativa son dimensiones relevantes del quehacer organizativo que se influyen mutuamente (Schein, 1992; Bass y Avolio, 1993; Frontiera, 2010).
<i>Liderazgo Carismático, por su capacidad para escuchar a los demás y la mano firme para asumir la toma de decisiones. Esto se combina con la convicción de crear un ambiente de confianza y empatía entre todas y todos los funcionarios.</i> (A1L17-19) Carismático: Capacidad de escucha, toma de ambiente de confianza.	Smircich (1983), sostiene que la cultura no sólo puede entenderse como una variable predefinida en una organización, sino que la cultura puede ser moldeada, construida y mantenida por las habilidades del líder.
<i>Por supuesto promueve el liderazgo docente asignándoles las jefaturas de áreas y de proyectos para que estos lideren los cambios y ajustes en las asignaturas en busca de mejorar los resultados académicos.</i> (C3L19-21). Carismático: Delega liderazgo	Bass (1990); Bass y Avolio (1993). El líder comparte la misión y la visión con sus seguidores. Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos del líder.
	Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder. Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder.

Cuadro 16 (cont.)

La rectora ejerce el liderazgo desde la pedagogía ya que involucrar a su equipo para el resultado obtenido sea satisfactorio para ambas partes. (A2L11-12) Pedagógico: Involucra al equipo para logros grupales

Si, desarrolla el liderazgo pedagógico teniendo como meta una organización con dirección clara, viable, asertiva, el cual ha desarrollado estrategias que le han ayudado a ejercer. (D2L25-26) Pedagógico: Dirección clara y asertiva decisiones,

Sin duda alguna todo rector ejerce un liderazgo pedagógico, en aras de fortalecer los aprendizajes, permitiéndoles a su equipo adentrarse a la vanguardia educativa (C1L20-21) Pedagógico: Fortalecer aprendizajes

El rector posee la capacidad de ejercer influencia en los distintos estamentos de la comunidad educativa mediante las orientaciones pedagógicas que propician la movilización de los docentes hacia el logro de los objetivos comunes para la mejora de los aprendizajes, en este sentido prima el dialogo para concertación y no la imposición del autoritarismo. (C2L20-23) Pedagógico: Fortalecer aprendizajes *Que sean capaces de enfrentar los nuevos retos educativos y los desafíos que hoy en día nos plantea la educación, sobre todo la educación pública.* (C1L21-23) Pedagógico: A la vanguardia de las tendencias educativas

Si claro tiene en cuenta los tres momentos: la planeación, la organización y la evaluación. (C3L14) Pedagógico: Toma en cuenta 3 momentos: planeación, organización y evaluación

Es un trabajo marcado por la transparencia, donde nada esta oculto y de esta manera todos podemos aportar desde nuestros potenciales, ya que es una rectora que escucha a todos por igual y que siempre está dispuesta a cambiar lo que sea necesario para el mejoramiento continuo de la institución. Me gusta de la manera que lleva a cabo ese liderazgo como rectora de la institución, tomando las decisiones más adecuadas para toda la comunidad. (D3L24-28).

Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización.

Bass (1990); Bass y Avolio (1993) el liderazgo transaccional es aquel en el cual: El seguidor comprende y está de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización, los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización, el líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo, los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo.

Instituto Giorgia Hispanic (2021) el estilo burocrático es aquel donde el líder escucha y considera los aportes de los integrantes siempre y cuando estén a favor de las políticas institucionales

Con respecto al liderazgo pedagógico, Rodríguez y Molina (2011) “Los líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos” (p. 255).

Medina y Gómez (2014) afirman que el trabajo mancomunado entre los líderes escolares y el equipo docente impactarán en la calidad de los resultados escolares y así como en la sostenibilidad de la escuela.

En cuanto al liderazgo situacional Sánchez (2000) a efectividad de liderazgo depende de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta. El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:

* Ordenar (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

* Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

* Participar (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión

Cuadro 16 (cont.)

Transformacional: A la luz de todos (Abierto), construido en conjunto, dispuesto al cambio en busca de mejoras, toma de decisiones en pro de la comunidad.

Si lo conozco y el rector ejerce un liderazgo positivo toda vez que se preocupa por su equipo de trabajo y las dificultades que se les presenta, mantiene una escucha activa para toda la comunidad y tiene en cuenta las sugerencias y aportes de todos los participantes en la construcción del proyecto educativo. (C1L15-18) Transformacional

Como líder promueve la transformación de los procesos organizacionales de la institución, es partidario del cambio, e inspira con sus acciones la motivación, los valores que hacen sentir al personal de la comunidad educativa parte del proceso mismo. (C2L15-18) Transformacional

Desde la llegada del rector, a la institución educativa, ha mostrado interés, preocupación por querer mejorar los procesos de desempeño de los estudiantes en las pruebas internas y externa para lo cual propuesto orientaciones estratégicas de cambio buscando siempre la mejora de la calidad educativa. (C2L39-42) Transformacional

Mantiene una escucha activa para toda la comunidad y tiene en cuenta las sugerencias y aportes de todos los participantes (C1L16-17) Transformacional

Contribuye en la transformación económica, social y cultural a nivel local, nacional e internacional. (C1L2-3) Transformacional

Maneja un liderazgo situacional, dependiendo las necesidades y expectativas que se deseen aplica alguno (democrático, transaccional, autocrático...) (D3L30-31) Situacional: Ajustado a las necesidades.

liderazgo transaccional, basado en las buenas relaciones, empleando la retroalimentación positiva o elogio y negativa o reprimenda. (C2L14-15) Transaccional: Basado en las buenas relaciones, retroalimentación positiva o elogio y negativa o reprimenda.

acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

* Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular (p.435).

Elucidación Interpretativa

De acuerdo con lo planteado hasta el momento en torno a las características del liderazgo, estas tienen que ver con la personalidad de quien desempeña el cargo y por tanto la variabilidad de liderazgo entre una y otra institución, afirmación que está en total concordancia con los planteamientos de autores como (Schein, 1992; Bass y Avolio, 1993; Frontiera, 2010), quienes abordaron los estilos de liderazgo en distintos escenarios definiendo la cultura organizativa y las dimensiones relevantes del quehacer organizativo y la importancia de la personalidad de quien desempeña el cargo.

Correspondiente con lo anterior e interpretando la información develada por los participantes, el liderazgo institucional efectivo es aquel que desempeña un trabajo marcado por la transparencia, donde nada está oculto y de esta manera todos pueden aportar desde sus potencialidades, con una escucha asertiva de todo el personal por igual y siempre dispuesto a cambiar lo que sea necesario para el mejoramiento continuo de la institución. El rector también se adapta a las necesidades y expectativas de la institución, aplicando un liderazgo situacional según corresponda, su enfoque transaccional se basa en mantener buenas relaciones, utilizando retroalimentación positiva y negativa para motivar y guiar al personal.

En resumen, el liderazgo del rector se caracteriza por su enfoque pedagógico, la promoción del diálogo y la concertación, la transparencia, la escucha activa, la inspiración de cambios y mejoras, la adaptabilidad a las necesidades y el manejo de relaciones positivas a través de la retroalimentación que toma decisiones más adecuadas para toda la comunidad. En conclusión, se revelaron diferentes tipos de liderazgo en cada una de las instituciones objeto de estudio, cada entrevistado desde su rol tiene una visión del tipo de liderazgo que ejerce su rector los cuales se pueden agrupar en Líder (a) carismático: por poseer capacidad de escucha, toma de decisiones compartida, generar un ambiente de confianza y delegar liderazgo; (b) pedagógico: al involucrar el equipo para logros grupales, tener una dirección clara y asertiva, fortalecer los aprendizajes, estar a la vanguardia de las tendencias educativas tomando en cuenta los elementos de planeación, organización y evaluación; (c) Transformacional: abierto en todo momento hacia todos, construyendo la calidad de manera mancomunada, dispuesto al cambio en busca de mejoras, tomando decisiones en pro de la comunidad desde la escucha activa en los diferentes rubros nacionales e internacionales (económico, social y cultural); (d) situacional: ajustándose a las necesidades del momento y (e) Transaccional: por basarse en las buenas relaciones y en la retroalimentación positiva o elogio y reprimenda.

Aunque en ocasiones pueda evidenciarse uno que otro comportamiento burocrático al ignorar a los integrantes conflictivos, asignándoles funciones distractoras para desviar su atención.

Redes Catoriales

En todo estudio, es importante reconocer las vinculaciones existentes entre las categorías emergentes en función de comprender la dependencia intrínseca entre estas. Para el caso de este estudio, esta relación se muestra muy arraigada debido a que, desde el punto de vista de la investigadora, una es consecuencia de la otra. (ver Gráfico 10)

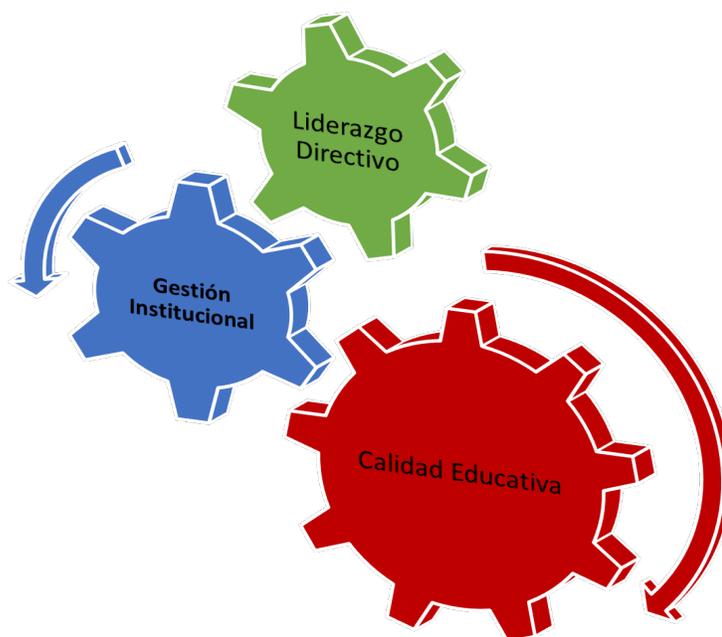


Gráfico 10. Redes categoriales del liderazgo efectivo para la gestión institucional.

Como puede apreciarse en el gráfico anterior, más que mostrar un conjunto de líneas relacionales entre las categoría abiertas de estas tres grandes vertientes, su vinculación se hace tan prominente que, tal como se refleja en la imagen, actúan como un engranaje donde el liderazgo directivo ejercido dentro del recinto escolar, promueve la gestión institucional efectiva, lo cual generará a su vez la mejora de la calidad educativa, no solo de recinto escolar, sino también de su contexto comunitario.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, la Fundación de Empresarios para la educación (FExE 2019) indicó que:

La institución educativa es el lugar en donde se gesta el proceso de aprendizaje de niños, niñas y jóvenes; es el espacio donde además de adquirir competencias para la vida, desarrollan lazos de amistad y confianza que le permiten construir y fortalecer, en conjunto con sus familias, las estructuras cognitivas, éticas y de convivencia que la sociedad requiere. Pero una institución educativa que responda a estas necesidades debe estar liderada 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 (p.17).

En correspondencia con lo expresado, se hace evidente que el desempeño institucional y desenvolvimiento de la gestión, depende desde todas sus aristas del rol que asuma el directivo o rector educativo ante la realidad existente, el cual va desde el crear un ambiente armónico laboral mediante la escucha, el tomar en cuenta las opiniones de sus seguidores, valorar sus potencialidades y trabajar en conjunto para mejorar aquellos aspectos posibles desde la comprensión, amor y construcción de saberes en pro de la transformación personal y profesional de cada uno de los protagonistas del hecho educativo y por ende la escuela, lo que representa las características de uno de los rectores en la clasificación de tipologías develadas en el estudio como lo es el liderazgo carismático, que posee la capacidad de escucha y toma de decisiones compartida, situacional por atender realidades, el pedagógico que involucra el equipo para lograr objetivos, el transformacional, que es de un carácter abierto en todo momento hacia todos, construyendo la calidad de manera mancomunada, desde la escucha activa principalmente.

Es en tal circunstancia que se hace evidente el nivel de compromiso y responsabilidad atribuida al rector de una institución educativa y en consecuencia los aspectos de personalidad y valores intrínsecos, necesarios en un buen líder para el direccionamiento exitoso de la organización pedagógica.

Tal aseveración, se corresponde con los hallazgos develados a partir de la percepción de los participantes del estudio, quienes sostienen trabajar de manera mancomunada gracias a que son tomados en cuenta por sus docentes directivos y el reconocimiento de las buenas prácticas desempeñadas ante los retos enfrentados en la actualidad y sus complejidades. Todo ello, en la búsqueda de la calidad educativa.

En consecuencia, se hace urgente y relevante que, si bien es cierto existen unos lineamientos educativos generalizados y dictaminados por el Ministerio de Educación Nacional, en búsqueda de la calidad educativa a través de la guía 34, y que en ellos se reviste de gran importancia la labor del rector, estos sean adaptados a las necesidades existentes en cada entorno escolar, y provean líderes entre lo transaccional basado en las buenas relaciones y en la retroalimentación, transformacional de mente abierta, flexible y constructivo colectivamente para el bien común, con un alto grado de

responsabilidad y compromiso, que este en formación, apoyo constante y que los automotives en la búsqueda del éxito.

Finalmente, se presentan los hallazgos globales emergentes del proceso de análisis en un diagrama general categorial el cual se lee de adentro hacia afuera a partir de sus tres categorías axiales (gestión institucional, calidad educativa y liderazgo directivo) y cada una de ellas a través de sus códigos abiertos, propiedades y dimensiones (ver Gráfico 11)

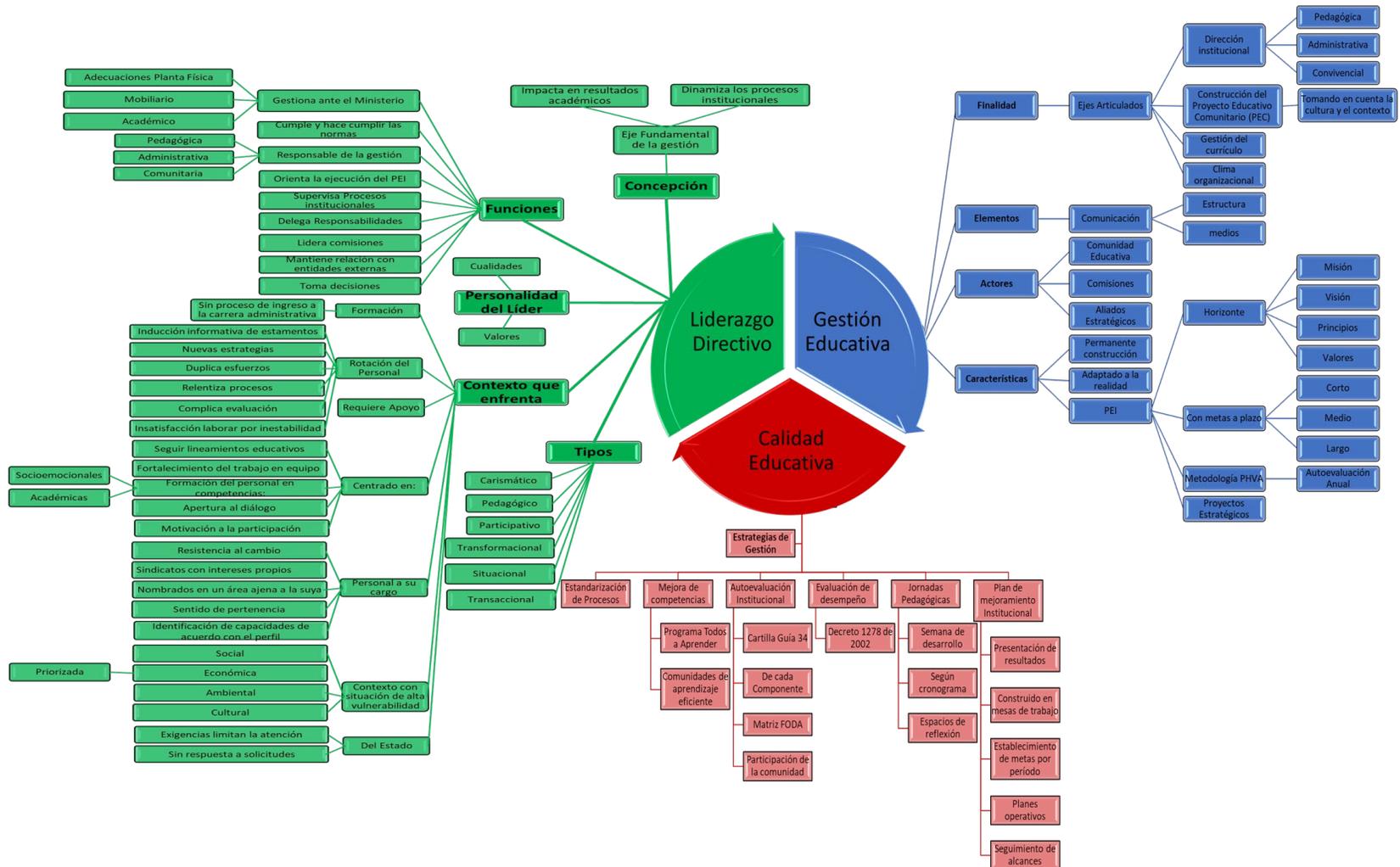


Gráfico 11. Diagrama categorial en torno al liderazgo efectivo en la gestión institucional para mejorar la calidad educativa. Construcción propia

CAPÍTULO V

APROXIMACIONES TEÓRICAS

El presente capítulo corresponde a la develación de aproximaciones teóricas en torno al liderazgo educativo exitoso del corregimiento de Pasacaballos, reconocido este como una zona rural en la ciudad de Cartagena – Colombia. En palabras de Martínez (2004) una teoría es

Una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se aprovecharan incompletos, imprecisos inconexos o intuitivos (p.280)

La idea del autor, propicio la acción de indagar, escudriñar e intervenir dialógicamente para comprender lo que sucede e interpretar desde las intersubjetividades de la realidad estudiada a partir de la integración relacional y posterior sistematización de una serie de percepciones convertidas en conceptos mediante el proceso de descripción, ordenamiento conceptual y teorización hasta la develación de los hallazgos tal y como se llevó a cabo en el capítulo anterior.

No obstante, se considera ostentoso aspirar a una construcción teórica formal, mediante un corpus teórico por lo que se llevó a cabo una aproximación teórica, puesto que la pretensión del primero de ellos en palabras de Glaser (1967) en “un nivel de abstracción mayor y por tanto son aplicables a situaciones generales” (p.17). Mientras que el estudio aquí presentado se encuentra circunscrito a una realidad específica como lo es el liderazgo directivo en las instituciones educativa del corregimiento de Pasacaballos, y en consecuencia los hallazgos develados son atribuidos a ese fenómeno en particular. Así las cosas, las aproximaciones teóricas aquí asumidas son consideradas como sustantivas por ser según el mismo autor “ajustable a un área determinada” (p.16)

En este mismo orden de ideas, se considera relevante expresar que desde las percepciones iniciales de la autora de este estudio la problemática se veía exagerada por no decir distinta, pero que gracias al proceso investigativo se logró vislumbrar lo equívoco de los planteamientos iniciales, los cuales apuntaban a la existencia de un mal liderazgo y fallas comunicativas entre otros, pero que al analizar las vivencias de los sujetos de estudio se llegó a comprender que esas perspectivas previas eran producto de una brecha educativa secuela de una alta rotación del personal planteada desde la etapa proyectista del estudio y que representa un alto costo no solo financiero sino humano Werther & Davis (2008) y de los participantes (C3L30-33) quienes manifiestan como esta rotación entre otros aspectos ralentiza los procesos a lo que se sumó la contingencia educativa durante la pandemia COVID-19.

No obstante, gracias a las experiencias de todos los participantes del estudio y las categorías emergentes en la etapas metodológicas implementadas en esta investigación, es posible sistematizar un conjunto de aproximaciones teóricas acerca de cómo debe asumirse el liderazgo directivo para el éxito en las instituciones del entornos rurales como lo es el corregimiento de Pasacaballos, la cual fue de gran pertinencia en la etapa proyectista pero abordado en las características del directivo líder integral que debe ser en todo tipo de institución; estos hallazgos son presentados de acuerdo con la organización a saber: presentación, fundamentos teóricos, principios filosóficos, criterios, estructura gráfica y descriptiva de las categorías, y finalmente la síntesis teórica a la cual se llegó, posteriormente socializado con los participantes en función de conocer sus impresiones y considerar aportes para la construcción de una mejor aproximación teórica.

Liderazgo Pedagógico para el Éxito Educativo en el Corregimiento de Pasacaballos (Aproximaciones Teóricas)

Dentro del proceso de formación de la sociedad, el liderazgo directivo es el eje fundamental de la gestión educativa al ser el agente dinamizador de los procesos institucionales y por tanto responsable del impacto de este desenvolvimiento en los efectos académicos tanto internos como externos en correspondencia con las

exigencias ministeriales cónsonos con las necesidades nacionales y mundiales. En consecuencia, la forma de liderar los recintos escolares guarda estrecha relación con las funciones desempeñadas por el responsable de la gestión institucional y estas a su vez suelen ser vinculadas con las características particulares (personalidad, conocimientos, creencias, costumbres y visiones) de quien asume el cargo.

Responsabilidades que suelen incrementar cuando se trata de los encargados de instituciones educativas en zonas rurales colombianas al abarcar mayor universo estudiantil y fungir casi en solitario los roles administrativos y académicos de la comunidad educativa. En consonancia, el alcance del éxito educativo de estas instituciones depende directamente del liderazgo ejercido en estos espacios y su forma de integrar a los entes protagonistas del proceso como son la familia, la escuela y la comunidad pertenecientes al corregimiento de Pasacaballos (ver Gráfico 12).



Gráfico 12. Contenido de las aproximaciones teóricas Liderazgo Pedagógico para el Éxito Educativo en el Sector Rural de Pasacaballos

Fundamentos Teóricos

En la actualidad, ante tanto dinamismo y complejidades enfrentadas a diario, más que necesario es imprescindible contar con líderes organizacionales capaces de sobrellevar los devenires institucionales y del contexto en el que se encuentra a sabiendas que ambos ambientes se encuentran relacionados y son interdependientes. Pero, además, debe poseer un alto manejo de las emociones para acompañar, orientar, organizar e integrar al grupo de personas a su cargo de forma horizontal no solo para aminorar esfuerzos sino también para dar protagonismo a los otros generando sentido de pertenencia en función de que todos los implicados logren tener una misma visión institucional hacia el éxito, lo cual a fin de cuentas terminará beneficiando a todos.

En el caso educativo, esta realidad es mucho más preponderante, pues quienes dirigen los recintos escolares tienen bajo su responsabilidad tanto a las personas que allí laboran como al futuro de una región e incluso país. De su gestión escolar, organización y articulación de actores sociales, va a depender el progreso académico y comportamental de sus estudiantes y en respuesta a ello la calidad educativa y de vida de todos los aquí implicados. En correspondencia, la fundamentación teórica de estas aproximaciones teóricas aquí presentadas en torno al liderazgo pedagógico para el éxito institucional en el sector rural Pasacaballos es reflejado y detallado a continuación (ver Gráfico 13).

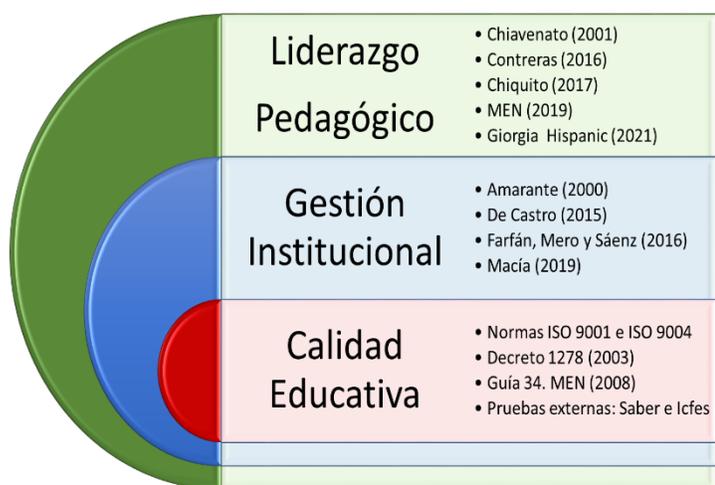


Gráfico 13. Fundamentación teórica en torno al liderazgo pedagógico para el éxito institucional en el sector rural de Pasacaballos.

Las tres categorías evidenciadas en el gráfico anterior son presentadas en ese orden de manera intencional, puesto que es considerado que una es consecuencia de la otra y a su vez son intrínsecamente vinculantes con relación a la exigencia sin ecuación de un buen liderazgo pedagógico para el desempeño exitoso de la gestión institucional en función de obtener la calidad educativa. Por tanto, su referencial teórico se expone en este apartado de acuerdo con este orden estricto.

Desde su concepción inicial, Chiavenato (2001) hace referencia al liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (p.314). Lo cual implica la existencia de una dominancia de unos sobre otros, siempre en relación a un propósito determinado o inclusive se podría decir que estos agentes mantienen una relación de acuerdo a factores comunes que los vinculan. No obstante, este autor hace mención de un elemento fundamental y es la comunicación, debido a que la sociedad se encuentra formada por seres humanos y por naturaleza agentes sociales dependientes de interacción.

Entonces, se puede decir que dentro de un grupo social debe existir alguien con una visión más amplia (entre otras cualidades) a la del grupo al que pertenece con la finalidad de guiarlos mediante la buena comunicación al alcance de metas trazadas hacia el logro de los propósitos establecidos. Aspectos que apuntalan hoy día a tener una concepción más amplia del liderazgo y adaptado a cada realidad, tal como es el caso de los recintos educativos, quienes demandan de la guía orientativa conforme con lo pedagógico, en palabras de Contreras (2016) para crear “un equipo multidisciplinario con amplios conocimientos y con habilidad para gerenciar correctamente y planear estrategias a largo plazo” (p.12).

Esto significa que: (a) el líder no lo hace solo, cuenta con su grupo de trabajo; (b) posee unas habilidades diferenciadoras del resto; (c) tiene una visión progresiva de la realidad al manejar una proyección a largo plazo con enfoque en el mediano y un accionar inmediato. Por tanto, más que ejercer un solo tipo de liderazgo como los conocidos e identificados tradicionalmente como autocrático, liberal o democrático, va más allá fusionando las tendencias revitalizadoras en pro de lograr el éxito educativo.

Esta articulación hace referencia al liderazgo situacional, transaccional y transformacional respectivamente (Giorgia, 2021). En cuanto al situacional, es importante conocer la realidad y el contexto donde se desenvuelve la institución, pero además de ello, comprender todas las problemáticas suscitadas como parte de ellas asumiendo un compromiso verdadero con la mejora de este entorno. Transaccional, porque depende de la capacidad de acción y reacción ante las contingencias y planes de atención, estableciendo roles y delegando funciones siempre desde la motivación, orientación y acompañamiento hasta el disfrute en conjunto de los logros obtenidos y finalmente, lo transformacional, debido a que no se trata de cumplir con sus funciones establecidas, sino ir más allá, siempre buscando la mejora, el cambio y la transformación positiva del espacio que lidera para él y todos los que ahí coexisten.

Lo anteriormente develado, apunta a un líder responsable, con un alto sentido de pertenencia con la institución y su espacio de ubicación capaz de organizar, planear, gestionar, supervisar y retroalimentar constructivamente todas las acciones emprendidas educativamente (Chiquito, 2017) siempre con entusiasmo, motivando tanto de manera individual como conjunta (MEN, 2019) para mejora de la calidad institucional, sectorial y regional.

Con base en lo descrito anteriormente, esa guía en todos los procesos desarrollados en la institución conforma todo lo referente a la gestión institucional o en palabras de Amarante (2000) “el funcionamiento de una escuela requiere actuación” (p.11). Actuación realizada mediante la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) como ciclo procedimental para llevar un desenvolvimiento organizado hacia el cumplimiento de objetivos trazados, siempre iniciando con una indagación de contexto para la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en función de diseñar de manera conjunta planes estratégicos operativos no solo para transformar las debilidades en fortalezas desde el aprovechamiento de las oportunidades sino para potenciar estas últimas convirtiéndolas en valor agregado institucional y utilizarlas en prode contrarrestar las amenazas del entorno.

De acuerdo a lo mencionado, todo este proceso no podría llevarse a cabo sin contar con un elemento tan esencial como lo es la comunicación, no vista de manera

vertical y unidireccional como solía verse en años no muy alejados (y que a decir verdad, aún muestra algo de resistencia en ciertos espacios) sino de forma sistémica, horizontal bidireccional y retroalimentativa, en palabras de Farfán, Mero y Sanz (2016) como “una función estratégica asociada a la gestión del proyecto educativo institucional en la comunidad educativa” (p.182), donde sean escuchadas todas las opiniones e ideas hasta la concreción de planes construidos mancomunadamente donde pueda ser compartido el mismo sentir y labor por todos, todo esto pudiendo hacerse mediante diferentes medios gracias a la globalización como las reuniones, tabloneros de anuncios, periódico mural, correo electrónico y buzón de sugerencias, entre otros (De Castro, 2015 y Macía, 2019).

En tal sentido, un buen liderazgo pedagógico visionado, planeado, orientado, implementado, supervisado y retroalimentado a tiempo, será sinónimo de una efectiva gestión institucional, y los logros de esta decantarán en una mejor calidad educativa. De ahí, la necesidad de establecer patrones, criterios e indicadores de calidad medibles (Normas ISO 9001; 9004) antes, durante y en la culminación del año lectivo asociados a los resultados obtenidos tanto de la autoevaluación institucional (de acuerdo con la guía 34 de 2008) y evaluación docente (según decreto 1278 de 2003), como de evaluaciones externas generalizadas (Saber 3,5,7,9 y 11) para identificar el nivel educativo del país en relación con los estándares internacionales.

Con respecto a la guía 34 para el mejoramiento institucional emanada por el Ministerio de Educación Nacional en el 2008. Esta cartilla, es aplicada en la autoevaluación institucional y especifica los conceptos claves acerca de la calidad educativa, los criterios establecidos para su alcance como estándares de calidad, las formas para llevarlo a cabo a través de las estrategias de gestión, así como las funciones de cada uno de los actores del hecho educativo como protagonistas dentro de las instituciones educativas. De esta evaluación, deben desprenderse planes de mejora acordes con la realidad encontrada y dirigidos hacia: (a) la estandarización de procesos; (b) la mejora de competencias docentes; y (c) la formación y orientación familiar y comunitaria.

Por otro lado, tanto la evaluación docente según el decreto anteriormente señalado como las pruebas externas (Saber), son realizadas por los entes superiores para conocer en el caso de los educadores, su nivel de formación, habilidades cognitivas, emocionales y sociales, así como estrategias didácticas implementadas para la enseñanza y en los estudiantes su nivel de conocimientos en función del perfil establecido. Todo ello para crear planes y programas ministeriales hacia la transformación de las debilidades detectadas en miras de mejorar la calidad de los aprendizajes de los educandos y futuros ciudadanos líderes de la nación.

Principios Filosóficos

Los sistemas filosóficos son asumidos para la comprensión y descripción de la realidad develada, así como el tipo de relaciones existentes entre quienes hacen parte de este espacio particular. Para efectos de estas aproximaciones teóricas en torno al liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones del corregimiento de Pasacaballos los principios enunciativos de su visión contextual generalizada se explican seguidamente (ver Gráfico 14).

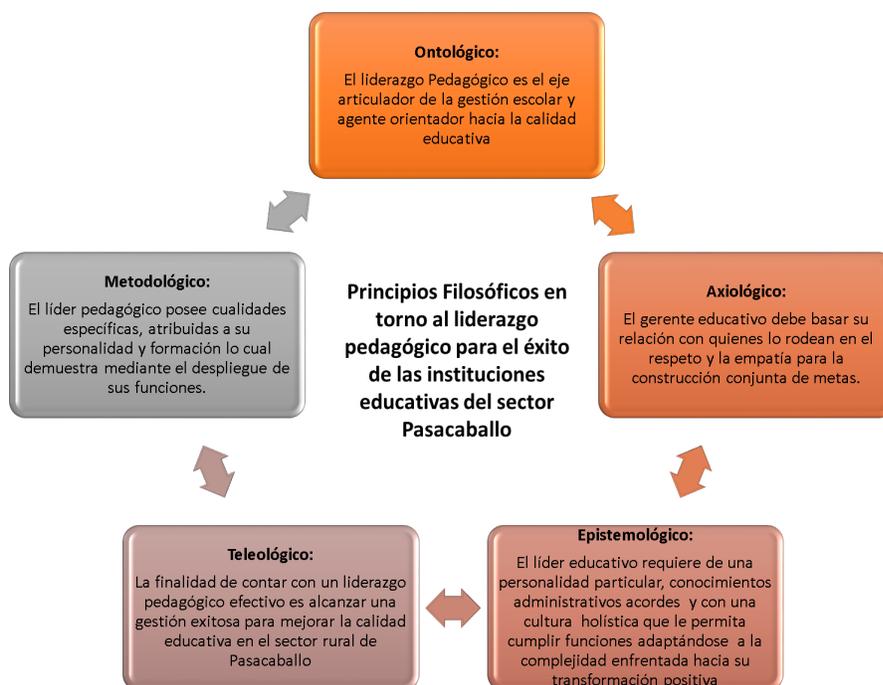


Gráfico 14. Principios filosóficos orientativos del liderazgo pedagógico para el éxito de instituciones del sector rural Pasacaballo.

La realidad en torno al liderazgo ejercido por los rectores de las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos es que quienes la comparten lo conciben como el eje articulador de la gestión institucional y por ende el agente orientado hacia la calidad educativa. Identifican a sus rectores educativos como líderes pedagógicos abiertos a escuchar sugerencias y clamores de cada uno de los integrantes de su institución en cualquiera de sus roles, el cual apoya la idea del trabajo en equipo para la obtención de logros compartidos, además de interesados en el crecimiento personal y profesional de sus seguidores a partir del convencimiento de que en la autorrealización personal se encuentra la motivación intrínseca y el compromiso real con la mejora institucional y de la calidad de los aprendizajes y educativa.

En correspondencia con esta apreciación, la axiología compartida en las instituciones educativas del Pasacaballos es basada en el respeto y la empatía como valores primordiales para lograr todos los propósitos planteados, utilizando como elemento integrador la comunicación asertiva, mediante la escucha, aporte de ideas, negociación y retroalimentación consciente y constructiva en todos los procesos llevados a cabo durante el año lectivo.

Epistemológicamente, el liderazgo pedagógico requerido y ejercido en las instituciones objeto de estudio, es caracterizado por una personalidad particular, con amplios conocimientos de los aspectos administrativos de la gestión institucional, académicos para el desarrollo formativo y social para la articulación de la triada “familia, escuela y comunidad”. En consecuencia, su cultura orientadora es concebida como holística, lo cual le permite cumplir sus múltiples funciones adaptándose a la complejidad enfrentada hacia su transformación positiva.

Todo lo anteriormente descrito única y exclusivamente con la finalidad del bien común, la transformación educativa, la satisfacción personal y laboral de quienes hacen vida en estos espacios, la buena formación de individuos integrales y corresponsables con su entorno lo cual conlleva a la mejora de la calidad en tres aspectos consecuentes a saber: de los aprendizajes en los educandos de los recintos pedagógicos, educativa para la región y de vida de los involucrados.

Criterios Asociados con el Liderazgo Pedagógico para el Éxito de las Instituciones del Sector Rural Corregimiento de Pasacaballos

Para dar comienzo a este apartado, se evoca la terminología establecida por Lerna (2001) al definir el criterio como “marco intelectual que da sentido a la aventura humana de explorar y conquistar el mundo” (p. 186). En consecuencia, los juicios cualificadores del mundo subjetivo vinculado con el éxito de las instituciones educativas de Pasacaballos, son concordantes con los aspectos relevantes de cada una de las categorías protagonistas de estas aproximaciones teóricas como lo son: el liderazgo pedagógico, la gestión institucional y la calidad educativa (ver Gráfico 15).



Gráfico 15. Criterios asociados con el liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones del sector rural Corregimiento de Pasacaballos.

Los criterios presentados en el gráfico 15 son definidos conceptualmente en el cuadro siguiente y tuvieron la intención de aproximarse a un perfil que cubra las necesidades integrales del líder directivo que es requerido en las instituciones de Pasacaballos; sin embargo no se desconoció que aunque se develaron las características de todos y cada uno de ellos de manera particular, se clasificaron como tipologías donde se tiene por parte de cada uno de ellos características distintas que ocasionan un liderazgo diverso con algunas tópicos de un tipo u otro.

Cuadro 17.

Definición de criterios asociados con el liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones del sector rural Pasacaballos

Categoría: Liderazgo Pedagógico	
Criterio	Definición
Personalidad	Conjunto de rasgos y cualidades que configuran la manera de ser del rector institucional como líder pedagógico y diferenciándolo de las demás.
Características	Particularidades propias de los rectores de las instituciones de Pasacaballo como líderes pedagógicos en su rol.
Funciones	Actividades específicas atribuidas al cargo o papel de rector institucional como líder pedagógico en las instituciones del sector rural Pasacaballos con un fin determinado.
Tipos	Modelos usados para clasificar las formas de comportamiento del líder pedagógico en las instituciones del sector rural Pasacaballos.
Categoría: Gestión Institucional	
Criterio	Definición
Finalidad	Propósito de la gestión institucional en el corregimiento de Pasacaballos.
La comunicación como elemento indispensable	Formas de comunicación empleadas en el liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones del corregimiento de Pasacaballos.
Actores	Personas que participan del proceso educativo en el corregimiento de Pasacaballos.
Características	Cualidades de la Gestión Institucional en el corregimiento de Pasacaballos.
Categoría: Calidad Educativa	
Estandarización de Procesos	Normas, pautas y procedimientos establecidos para el alcance de la calidad educativa en Colombia
Autoevaluación Institucional	Proceso realizado por los actores sociales y educativos de las instituciones educativas de Pasacaballos con la finalidad de reflexionar acerca de su praxis a corto y mediano plazo, en concordancia con los criterios establecidos por el Ministerio de educación Nacional, útiles para la toma de decisiones en pro de mejorar la calidad educativa.
Evaluación de desempeño docente	Proceso evaluativo realizado por el Ministerio de Educación Nacional a los docentes que ingresaron a la función docente a partir del decreto 1278 de 2002 en función de obtener información sobre el nivel de logro y los resultados de los educadores, en el ejercicio de sus responsabilidades en los establecimientos educativos en los que laboran.
Plan de mejoramiento	Instrumento para dirigir el rumbo de una institución educativa con base en el análisis y el reconocimiento de su realidad hacia el logro de los objetivos establecidos de común acuerdo, con el fin de mejorar la gestión escolar en los espacios académico, administrativo, de comunidad y directivo a través del seguimiento y de la evaluación.

Estructura

Esta sesión trata de la organización del conjunto de aproximaciones teóricas producto de los hallazgos de este estudio en torno al liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos las cuales seguirán el orden presentado a continuación (ver Gráfico 16).



Gráfico 16. Estructura de las aproximaciones teóricas en torno al liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas en el Corregimiento de Pasacaballos.

De acuerdo con el gráfico planteado, en primera instancia son desarrolladas las aproximaciones teóricas en torno al liderazgo pedagógico en relación con la personalidad y funciones del rector educativo, así como los tipos de liderazgo asumidos y sus características para el éxito institucional. Efectividad puesta en evidencia a través de la gestión institucional en correspondencia con su finalidad y con la comunicación como elemento indispensable para que todos sus actores se desenvuelvan en armonía

y productividad como características particulares de los recintos escolares del corregimiento de Pasacaballos. Todo esto en función de alcanzar la calidad educativa dando cumplimiento a lo estipulado por las políticas del Ministerio de Educación Nacional en cuanto a: estandarización de procesos, autoevaluación institucional, evaluación de desempeño docente y el plan de mejoramiento.

Los Rectores como Líderes Pedagógicos en las Instituciones Educativas del Sector Rural Pasacaballo



Gráfico 17. Rector como líder pedagógico en el sector Pasacaballo

El rector como líder pedagógico tiene un gran compromiso con el éxito de la organización educativa que dirige, por lo que es un factor indispensable poseer ciertas cualidades o rasgos personales que le permitan llevar a feliz término sus funciones, de ahí la relación entre estas dos vertientes.

Los hallazgos de este estudio son estratificados siguiendo las tres áreas propuestas por Alvear (2009) como: personales, profesionales e interpersonales, las cuales para efectos de esta aproximación teórica son nombradas como intrapersonales,

cuyo alcance corresponde en si misma al ser, es decir sus características de personalidad desde adentro o como provenientes de él mismo. Las interpersonales son delimitadas por su relacionamiento con el medio ambiente entendido este como la comunidad y su entorno y por otra parte las laborales, que son más vistas como un conjunto de acciones y aptitudes frente a metas impuesta del entorno en que se desenvuelve o desarrolla sus funciones.

Ellas son mencionadas en el rubro con mayor preponderancia y especificados a continuación (ver Cuadro 18).

Cuadro 18.

Cualidades requeridas en los rectores educativos del sector rural Pasacaballo como líderes pedagógicos para el éxito de la gestión institucional hacia el alcance de la calidad educativa

Intrapersonales	Interpersonales	Laborales
<ul style="list-style-type: none"> ● Integro ● Entusiasta ● Responsable ● Tiene carisma ● Es apasionado ● Calidad humana ● Honesto ● Alegre ● Creativo ● Autónomo ● Se esfuerza por mejorar ● Tiene firmeza ● Reflexivo ● Crítico ● Vanguardista ● Recursivo ● Amoroso ● Sensible ● Leal ● Tranquilo ● Progresista ● Empoderado ● Emprendedor ● Comprometido ● Humildad ● Paciencia ● Comprensivo ● Inspira confianza 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicador ● Respeto ● Bondad ● Amable ● Servicial ● Espontáneo ● Caritativo ● Capacidad de la adaptación ● Colaborador ● Escucha ● Amigable ● Tolerante ● Empático ● Sincero ● Solidaridad ● Compañerismo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Profesional ● Con sentido de pertenencia ● Cumple normas/Responsable ● Escucha sugerencias ● Ética profesional ● Justo ● Observador ● Trabajador ● En busca de la transformación positiva ● Preparado/Profesional ● Motivador ● Estratégico ● Fomenta el trabajo en equipo ● Reflexivo de la praxis educativa ● Analítico de la realidad. ● Previene y orienta acciones hacia el futuro. ● Flexible ante imprevistos ● Abierto a innovaciones ● Proactivo ● Prioriza en la formación del ser ● Transformador social ● Gestionador

Conforme con las cualidades anteriormente reseñadas e impulsadoras del accionar del individuo, las funciones específicas de los rectores educativos como líderes pedagógicos generan efectos tanto en su personal administrativo y docente como en estudiantes, familiares (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008; Anderson, 2010) y comunidad en general. En consecuencia, pueden ser mencionadas:

- 1) Gestiona adecuaciones de la planta física, mobiliario y académica
- 2) Cumple y hace cumplir las normas
- 3) Conoce y maneja a plenitud los procesos y acciones institucionales
- 4) Participa en el análisis institucional
- 5) Es el responsable de la gestión académica y administrativa, en consonancia orienta y supervisa cada uno de los proyectos, programas y comisiones establecidas.
- 6) Delega responsabilidades para su implementación.
- 7) Aplica las disposiciones ministeriales y decisiones del gobierno escolar.
- 8) Mantiene motivada a la comunidad educativa en cada uno de los procesos
- 9) Promueve el sentido de pertenencia
- 10) Sugiere ideas de mejora
- 11) Genera espacios de diálogo en pro del bienestar institucional y comunitario.
- 12) Mantiene cohesión entre la familia, la escuela y la comunidad.
- 13) Convoca a la comunidad para la construcción del Proyecto educativo comunitario, el cual lidera, orienta y realiza seguimiento.
- 14) Informa y empodera a la comunidad Educativa promoviendo la participación.
- 15) Administra recursos
- 16) Forma parte de la auditoria de calidad interna y externa bajo la norma ISO 9001:2015
- 17) Promueve la mejora de la calidad educativa
- 18) Mantiene relaciones con entidades externas
- 19) Actualiza a la institución en tendencias educativas
- 20) Toma decisiones para el buen funcionamiento
- 21) Gestiona la solución de necesidades la comunidad educativa

Como puede apreciarse en las funciones señaladas, muchas de ellas requieren cualidades específicas del líder para desempeñarlas. Ejemplo de ello es la capacidad de observación, flexibilidad y crítica para conocer a profundidad cada uno de los procesos y reconocer las debilidades existentes para adaptarse a las particularidades y buscar la alternativa de solución a las situaciones encontradas, siempre con una visión transformadora e integrando en estas acciones a todos los implicados al delegar responsabilidades y motivarlos constantemente al cambio, generando con ello compromiso, cohesión grupal y sentido de pertenencia con la institución y la comunidad donde se desenvuelve armónicamente.

Ahora bien, la personalidad de los rectores como líderes pedagógicos y las funciones ejercidas en las instituciones educativas de Pasacaballos se encuentran en relativa correspondencia con los tipos de liderazgo develados por el propio actor y los colaboradores, afirmación inferida por la investigadora y soportada con la observación registrada en aquello que se ve y no se dice por los informantes. Así las cosas, es pertinente ratificar que en los recintos escolares de este sector se asumen desde una fusión con características de tres tipos de liderazgo actuales asociados con el transaccional y transformacional (Giorgia Hispanic, 2021) apoyados en la teoría situacional (Hersey y Blanchard, 1996), los cuales se desarrollan a continuación (ver Gráfico 18).

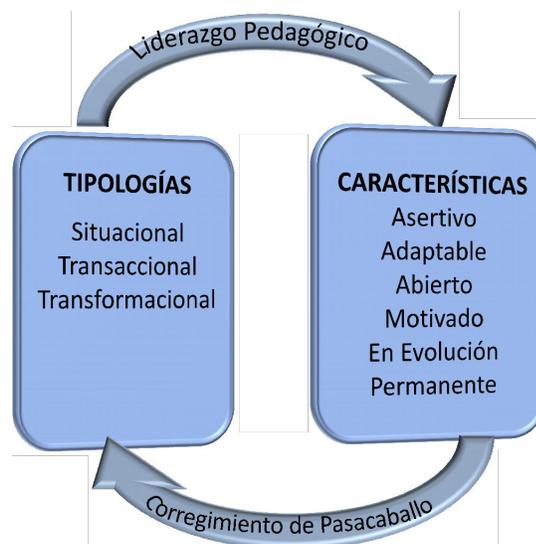


Gráfico 18. Estilos de Liderazgo asumidos por los rectores como líderes r

Pese a que las características son comunes para los tres tipos de liderazgo evidenciados, su diferencia reside en la importancia de factores de aplicación por parte del líder directivo en cada una de ellas; es decir, lo que se entiende como líder situacional dentro de la función del rector en el corregimiento de Pasacaballos es que asume la responsabilidad de dirigir un grupo o escuela en función de la forma en que interactúa y aborda las tareas aportadas a sus colaboradores, y las condiciones en las que se desarrollan, siendo flexibles y dinámicas en su enfoque para mejorar continuamente. Por el contrario, y pese a compartir características similares, el líder transaccional sustenta su actuación en una relación basada en el dar y recibir con los colaboradores y que en el contexto estudiado se percibió no siempre con los mejores resultados desde una perspectiva simplista.

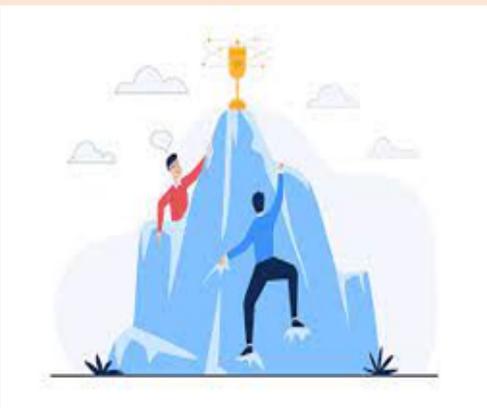
En cambio, el liderazgo transformacional se contextualiza en el deseo no solo de la buena relación y el abordaje situacional de cada colaborador, sino en la flexibilidad y adaptabilidad al cambio y la motivación que esta puede generar en los colaboradores a desempeñarse de manera eficiente en pro de un objetivo común.

Cuadro 19.

Estilos de Liderazgo asumidos por los rectores como líderes pedagógicos en las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos

Estilo	Características
 <p data-bbox="516 1795 657 1816">Situacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Demuestra gran flexibilidad para ajustarse al estilo de liderazgo que se requiere en un momento determinado. ● Adapta su tipo de respuestas en torno a la situación presentada teniendo una amplia visión de la realidad y los factores incidentes en esta. ● Confía en su equipo de trabajo y la genera en ellos, transformando la cohesión grupal en una total sinergia. ● Motiva permanentemente a todo el equipo en la superación personal y profesional para beneficio propio y de la institución. ● Genera un clima laboral armónico y feliz al hacer sentir a cada uno de los participantes como protagonistas en el hecho educativo mediante la escucha, apoyo y orientación

Cuadro 19 (cont.)

Estilo	Características
 <p>Transaccional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomenta el interés por la superación de sus actores socioeducativos ● Conoce a detalle a cada miembro de su equipo, delega funciones y responsabilidades de acuerdo con las fortalezas detectadas. ● Tiene una visión crítica de todos los procesos de la gestión, buscando siempre mejorar de forma práctica las acciones. ● Dirige, orienta y acompaña cada proceso institucional de manera efectiva. ● Apuesta en todo momento al trabajo en equipo. ● Reconoce públicamente los logros individuales y grupales de su equipo ●
 <p>Transformacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomenta la mejora permanente de las acciones emprendidas en la institución. ● Propicia la creatividad educativa. ● Apuesta al crecimiento personal y profesional de manera individual y grupal de todo su equipo de trabajo. ● Orienta de forma asertiva y retroalimenta constructivamente a cada uno de los procesos. ● Sugiere ideas nuevas para ser pioneros en proyectos a nivel regional y lo comparte con otros colegas para el crecimiento conjunto del sector. ● Mantiene motivado a su personal a la participación en las actividades programadas y en la creación de proyectos para la mejora de la calidad educativa.

Como puede apreciarse en estas aproximaciones teóricas en torno al liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos, un rector que posea la mayoría de las cualidades aquí presentadas, asuma las funciones y las ejecute proactivamente a favor de del recinto escolar desde la fusión de estos estilos de liderazgo de acuerdo con sus características adaptados de acuerdo con la situación momentánea vivida, entonces augurará una mejora continua a la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes y por ende, a la calidad educativa de la

región y país en correspondencia con las exigencias ministeriales y políticas educativas establecidas.

Develación de Hallazgos y Aproximación Teórica

Una vez interpretados los hallazgos en referencia con el liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos, se procedió a planificar su develación a los participantes del estudio en la búsqueda de la confirmabilidad en lo descubierto, esto conciliado en concordancia con lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), sobre el reporte de la Investigación Cualitativa, el cual consideran ser conveniente que “sea revisado por los participantes. Para que, de una u otra forma, ellos puedan validar los resultados y las conclusiones, indicando al investigador si el documento refleja lo que quisieron comunicar y los significados de sus experiencias.” (p.523). en consecuencia, son los sujetos de estudio quienes afirman la realidad encontrada o por el contrario dan sus aportes para mejorarla.

De acuerdo con lo anterior, el proceso de socialización de este estudio se llevó a cabo, siguiendo las siguientes etapas (ver Gráfico 19).



Gráfico 19. Etapas llevadas a cabo durante el proceso de socialización de los hallazgos y aproximaciones teóricas.

Etapa 1. Convocatoria para socializar los hallazgos de la investigación

Para esta etapa es importante mencionar que la culminación de los hallazgos fue realizada cerrando el año escolar por lo que en la semana de cierre se conversó con los participantes del estudio de manera informal para preguntarles si podían ser convocados a una pequeña reunión virtual, por lo que todos afirmaron poder participar sin ningún inconveniente. Recibido el consentimiento, se procedió a planificar el encuentro considerando como propósito: establecer un espacio de socialización con los informantes para el día 02 de enero de 2023.

El encuentro, se realizó vía Google Meet por ser una aplicación de conocido dominio por todos y permite el compartir materiales audiovisuales y discutir sobre ellos de forma sincrónica, enviando por ello invitación vía correo electrónico (ver Gráfico 20)

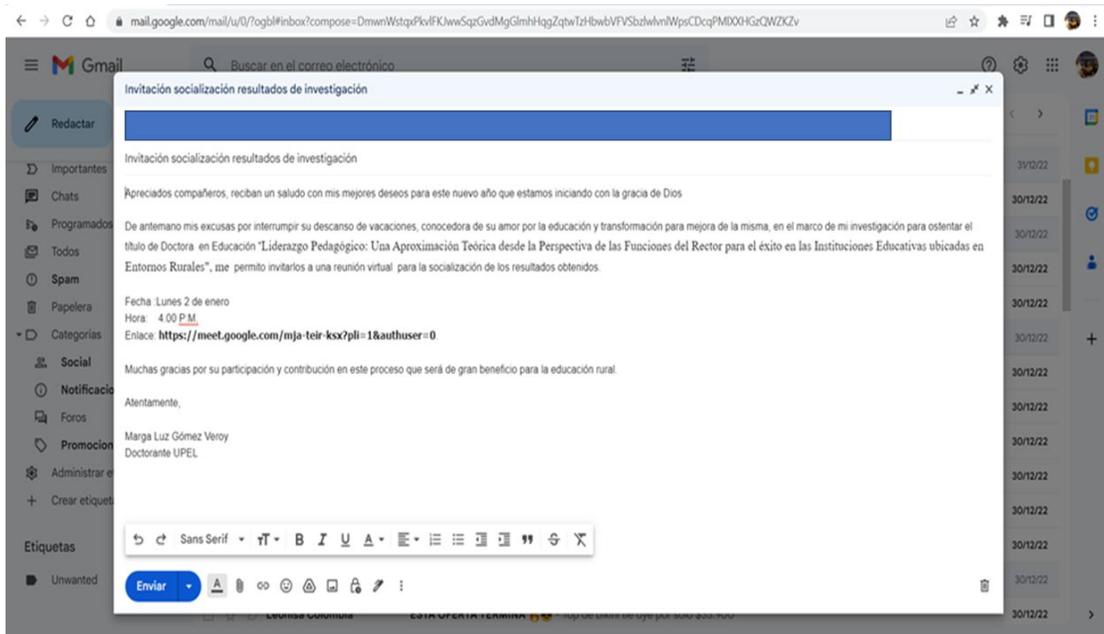


Gráfico 20. Invitación a la reunión virtual para la socialización de los hallazgos y aproximaciones teóricas

Etapa 2. Preparación de la Reunión virtual-citación participantes

Además de la invitación por la herramienta virtual Google Meet realizada para los doce (12) informantes del estudio de las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos para garantizar la asistencia se confirmaron estas a través de llamadas

telefónicas, donde dos de ellos se excusaron por no poder asistir debido a razones personales.

Teniendo mayoría de los asistentes, se prepara una presentación con ayuda del programa Power Point con unas diapositivas de la temática para presentar a través de la función de compartir pantalla de la herramienta virtual el día del encuentro, quedando organizado y acordado para el día 02 de enero del 2023, a las 04:00 P.M, a través de la herramienta Google Meet a la que asistieron diez (10) de los participantes del estudio y la investigadora para un total de once (11) participantes (ver Gráfico 21).

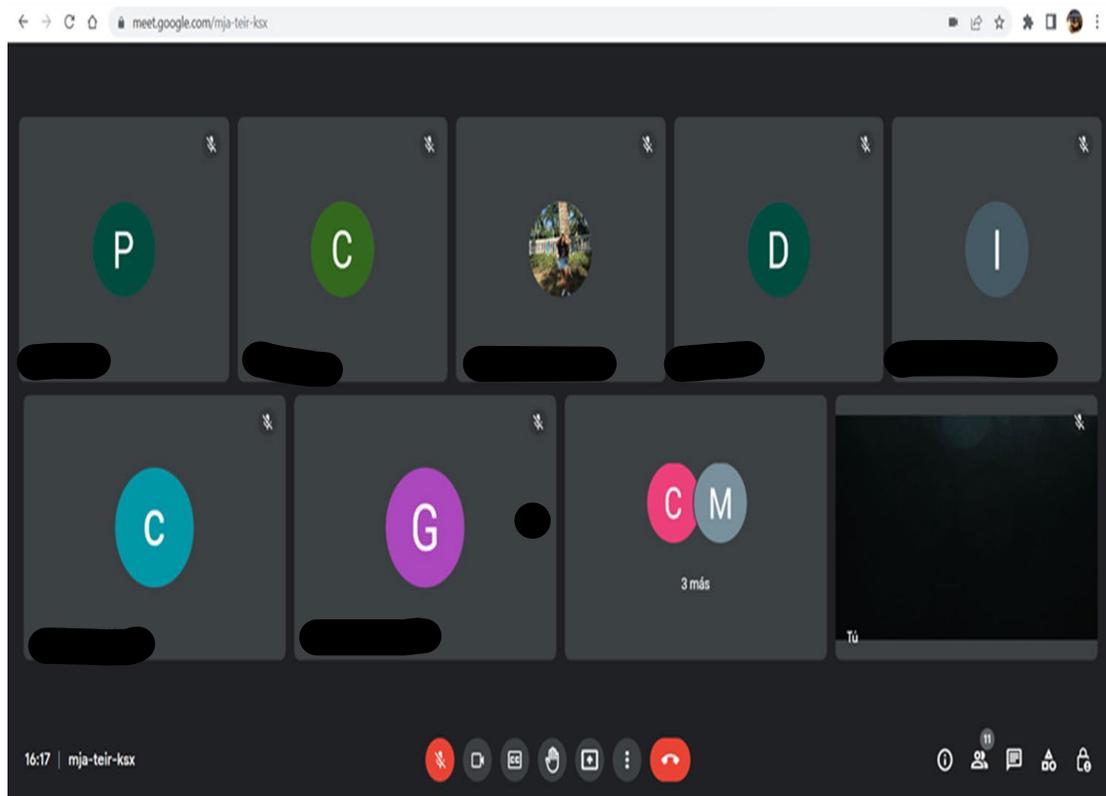


Gráfico 21. Asistencia a la socialización de los hallazgos del estudio.

Etapa 3. Presentación de Hallazgos

Se inicia la reunión, con la intervención de la investigadora, al dar la bienvenida y agradecimiento a los asistentes por su asistencia a la socialización de los resultados develados en la investigación, manifestando el propósito de esta, el cual estuvo dirigido

a interpretar la realidad actual en cuanto al liderazgo pedagógico desde las funciones del rector para el éxito de las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos.

Los hallazgos develados dan cuenta de una realidad específica y la aproximación teórica apunta al mejoramiento de la calidad educativa de dicha localidad, estas emergen del análisis realizado a detalle de las entrevistas efectuadas a los participantes y de las cuales se extrajeron categorías de análisis que evidenciaron las vivencias y significados de cada uno de los sujetos abordados para luego consolidar entre las coincidencias una interpretación a la luz de los referentes teóricos y empíricos que previamente han estado interesados en el liderazgo educativo.

Seguidamente, realiza una breve introducción acerca del liderazgo con la intencionalidad de contextualizarlos en el tema a tratar. Se definen conceptualmente las categorías emergentes en función de manejar todos los asistentes el mismo criterio teórico para posteriormente ir presentando cada una de ellas de acuerdo con los hallazgos e interpretaciones al respecto (ver Gráfico 22).

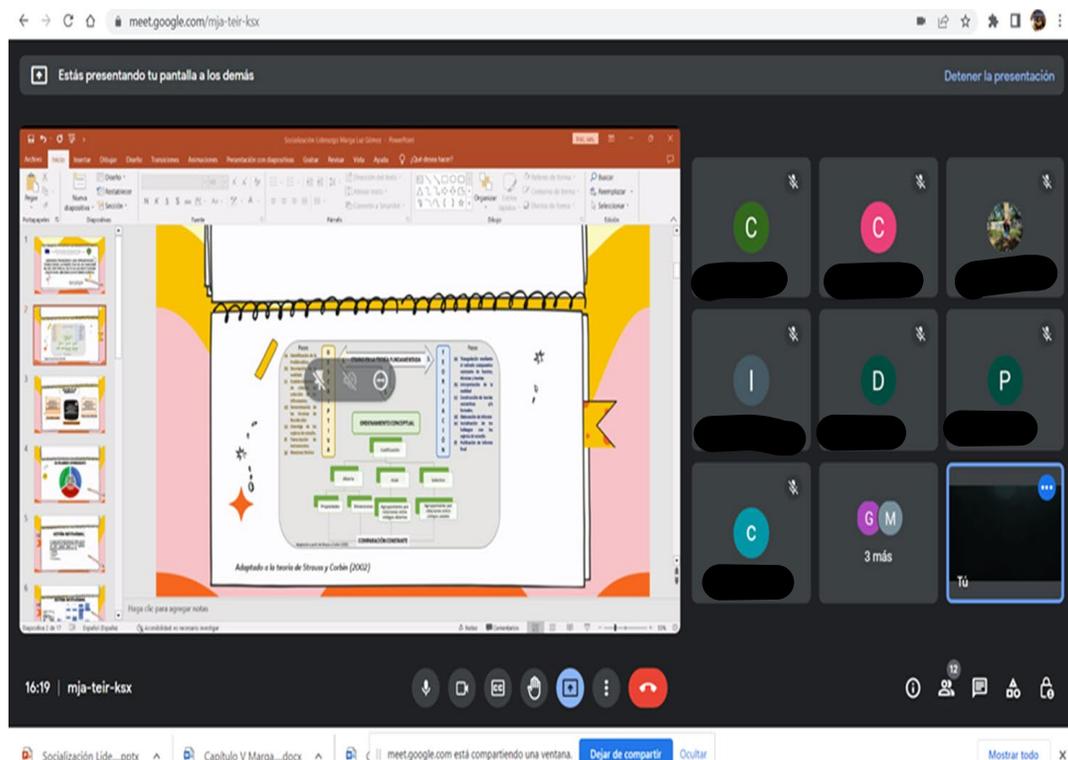


Gráfico 22. Presentación de hallazgos.

Etapa 4. Aportes de los Actores y Confirmabilidad de los Hallazgos

Esta etapa está transcrita literalmente de lo expresado por los informantes durante la reunión virtual respecto a sus impresiones acerca de los hallazgos expuestos en torno al liderazgo pedagógico desde las funciones del rector para el éxito de las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos, debido a que se considera sustancialmente enriquecedor para el estudio mantener la esencia de los aporte de los participantes en referencia a los hallazgos y aproximaciones teóricas aquí develados en respuesta a unas preguntas reflexivas realizadas por la investigadora luego de su exposición (ver Gráfico 23).

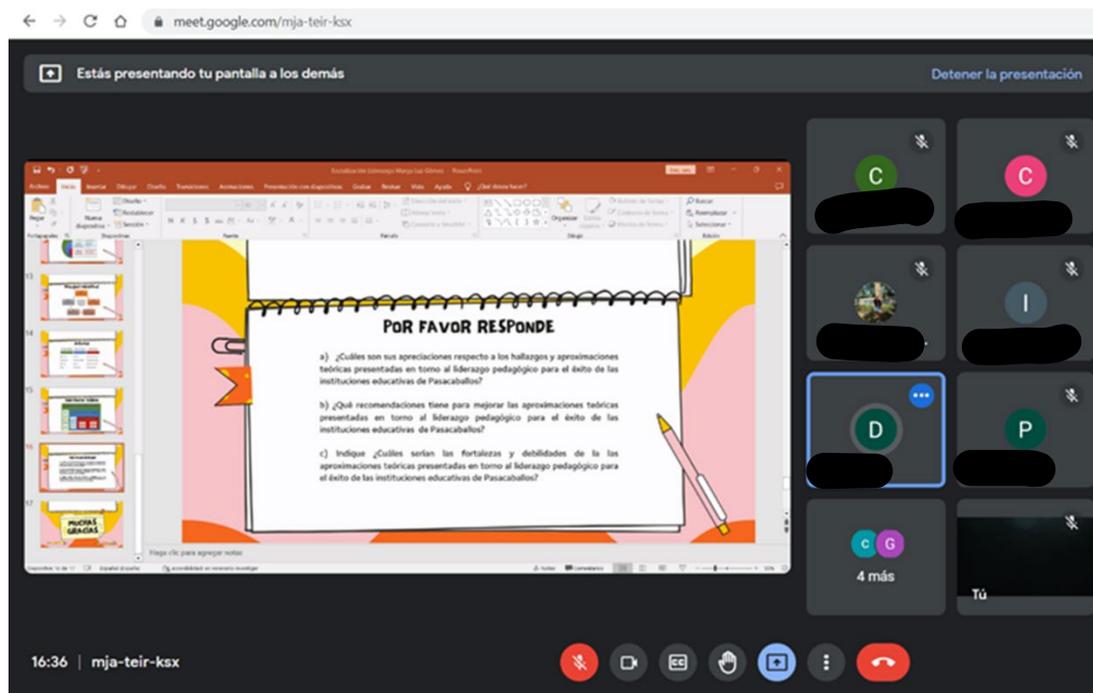


Gráfico 23. Preguntas reflexivas para la confirmabilidad del estudio.

En respuesta a: ¿Cuáles son sus apreciaciones respecto a los hallazgos y aproximaciones teóricas presentadas en torno al liderazgo pedagógico desde las funciones del rector para el éxito de las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos? Algunos de los informantes respondieron:

- Damos por hecho, que el liderazgo es sumamente importante en cada una de las esferas de la vida humana, no obstante, ese nivel de importancia se eleva cuando se enmarca en el sector educativo, puesto que este liderazgo pedagógico gerencial tiene como fin último generar las condiciones propicias para la educación integral de sus alumnos. En las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos, el liderazgo pedagógico ha significado todo un reto, al estar alejado del centro urbano (con todas las complicaciones que eso representa) y sumado a la pandemia Covid-19 se ha generado una brecha educacional importante. El liderazgo, en este sentido, se ha centrado en que todos los niños, niñas y adolescentes tengan condiciones propicias de enseñanza, pero que también los docentes, administrativos y demás empleados tengan condiciones dignas para ejecutar su empleo.
- Mis apreciaciones en torno al liderazgo pedagógico, es que, es bien cierto que el Rector, no es el único responsable del éxito de las instituciones educativas, es el mayor responsable, puesto que la forma de orientar los procesos hacia adentro y hacia afuera de ellas, determina en gran parte el buen funcionamiento y de la calidad del servicio educativo que ofrecen en las comunidades que conforman su entorno, en este caso corresponde a las ubicadas en el corregimiento de pasacaballos. Ello implica que el liderazgo pedagógico del rector esté revestido de cualidades como la de ser un buen comunicador, la capacidad de liderar el trabajo en equipo, la capacidad de tomar decisiones, que redunden en propósitos institucionales. Apreciaciones sustentadas en las tres áreas propuestas por Alvear (2009) como: personales, profesionales e interpersonales, que a grandes rasgos involucra, la comunicación, el trabajo en equipo y las decisiones, como estrategias vitales para el fortalecimiento institucional.
- Las apreciaciones me parecen pertinentes, definitivamente para poder sacar adelante la gestión institucional el líder debe ser capaz entender el entorno, adaptarse y al observar sus fortalezas y debilidades tener las estrategias que se adecuen a ese entorno y ser capaz de transformar las debilidades en fortalezas y

potencializarlas para la mejora de los procesos de la institución en todas sus dimensiones.

- Para ser líder pedagógico en el corregimiento de Pasacaballos, es primordial tener ciertas cualidades intrapersonales, interpersonales y laborales que son atribuidas a funciones, además de una personalidad y formación específica, que permita alcanzar los objetivos para mejorar constantemente la calidad educativa. Es importante que sea un líder con responsabilidad, respeto, empatía, escucha y retroalimentación con su equipo de trabajo, el cual es consciente que tiene este grupo de personas y que debe motivar, orientar, teniendo una visión amplia y progresiva para resolver cualquier situación que se presente a corto, mediano y largo plazo, pero siendo asertivo, aplicando el planear, hacer, verificar y accionar, siendo muy cuidadoso en supervisar e ir ajustado lo necesario para cumplir los objetivos específicos alcanzando los logros institucionales. Es necesario que el líder conozca y comprenda el entorno de la institución, teniendo compromiso y sentido de pertenencia, gestionando lo necesario para el mejoramiento constante. La comunicación debe ser sistémica y a todo nivel, esto lo debe promover el líder pedagógico en el sector rural de Pasacaballos, donde todos los involucrados conozcan las situaciones y se propongan metas individuales en pro de alcanzar las globales de la institución. De acuerdo con lo anterior, no se puede elegir un solo tipo de liderazgo, es por eso, que se habla de uno combinado de tres ejemplares; el primero es el situacional, que establece que el líder debe conocer y comprender el contexto, adquiriendo un sentido de pertenencia que lo compromete con el mejoramiento de la calidad educativa, reconociendo y haciendo cumplir las necesidades y expectativas de la comunidad de Pasacaballos. El segundo es de tipo transaccional, es la capacidad que tiene el líder de responder ante cualquier contingencia con una visión progresiva contando con su equipo multidisciplinario. Por último, un liderazgo transformacional, que permite un cambio positivo siempre que sea necesario para todos los procesos y las partes interesadas de la institución.

- Pienso que el liderazgo pedagógico debe estar enfocado precisamente hacia el aprendizaje de los estudiantes con el fin de que logren los desempeños académicos planteados desde las metas institucionales que conlleven a ese mejoramiento de la calidad educativa, que por supuesto va a reflejar el éxito de nuestra institución educativa en referencia a los logros académicos de nuestros estudiantes.

Apreciaciones como las anteriores reflejan su conformidad con los hallazgos develados puesto que sus expresiones son coincidentes tanto con lo emergente como con lo presentado a lo largo de la socialización.

Con respecto a la segunda pregunta dirigida a: ¿Qué recomendaciones tiene para mejorar las aproximaciones teóricas presentadas en torno al liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas del sector rural Pasacaballo? Estos respondieron:

- Sería grato una aproximación más cercana por parte de los beneficiados, tales como estudiantes, padres de familia, docentes y directivos. Resultaría interesante que estas personas, cuyos papeles han sido activos, puedan reflexionar sobre estas experiencias y que sean plasmadas en esta construcción teórica.
- Pues, considero que ninguna, porque están planteadas todas las aproximaciones teóricas, sobre las cuales debe reposar el liderazgo pedagógico, que debe asumir un rector.
- Al realizar la autoevaluación institucional y definir el plan de mejoramiento, ese liderazgo debe evidenciarse al designar líderes visibles en cada proceso clave evidenciado en la evaluación y que necesitan intervención; en la medida en que se delegue y empodere a la comunidad en los procesos de mejoramiento, el líder podrá sentirse más apoyado y los procesos podrán llevarse con más agilidad y pertinencia.
- Que existan capacitaciones con personal idóneo sobre liderazgo, para todas las partes interesadas logrando uno a todo nivel, pero cada uno, desde sus funciones, siendo respetuosos de los espacios de los demás. Establecer dentro de las semanas institucionales espacios para reconocimiento del talento humano, como la aplicación de pruebas para conocer sus habilidades, competencias y lo qué se debe

mejorar, en pro de que las personas se sientan capaces de liderar sus procesos. Ser constante con proyectos de liderazgo (líder en mí) y que se realicen seguimiento de los avances. Ser persistentes en el reconocimiento público de logros y avances de la comunidad educativa, demostrando que son capaces de desarrollar un liderazgo desde lo aprendido. Siempre se podrá mejorar la comunicación a todo nivel, dando cuando se pueda la información en un tiempo prudente, lo que le permite a los implicados realizar su planeación y que sea visible ese liderazgo que desea alcanzar los objetivos.

- Tener en cuenta en todo el liderazgo directivo o liderazgo pedagógico, primero contar con un buen horizonte institucional formulado y compartido con todos los estamentos de la comunidad educativa, como segundo el proceso de aprendizaje de los estudiantes debe ser el proceso más importante y como tercero creo fundamental que se debe involucrar en el proceso educativo a todos los responsables de este proceso, es decir, a todos los líderes como el caso del rector, los coordinadores y después de estos, los docentes que deben asumir este liderazgo desde las metas propuestas en el horizonte institucional, el rector y sus coordinadores, deben involucrar a los que verdaderamente implementan el proceso en el aula como son los docentes, partiendo de este pienso que es importante que los directivos empoderen a los docentes que finalmente son los que aterrizan el proceso en el aula de clases todas esas metas trazadas, no es responsabilidad sola del rector sino de todos los estamentos. El liderazgo pedagógico se debe desarrollar como una cascada, partiendo del rector como líder principal de la institución educativa empoderando a sus coordinadores y estos a su vez a los docentes, los docentes por su puesto deben movilizar la participación de los estudiantes y padres de familia para que se hagan partícipes en la formulación y metas que pretende alcanzar la institución. Resalto lo expuesto por la investigadora y la importancia de la comunicación con todos los estamentos, porque en la medida en que la información fluya de manera asertiva se podrán facilitar los procesos para la consecución de las metas trazadas y el sentido de pertenencia.

De acuerdo con estas apreciaciones, sus aportes van dirigidos a mantener y reforzar lo trabajado hasta el momento, por ello enfatizan en la realización constante de capacitaciones, continuar con el reconocimiento de logros y méritos e incluso mejorar cada día el proceso comunicativo de cada institución educativa para así tener mayores beneficios a futuro. No obstante, una de las impresiones pareció muy oportuna y es el conocer de primera mano las experiencias de quienes viven ese proceso educativo como son los estudiantes y familiares puesto que son ellos quienes a diario visualizan el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas y se benefician de estas.

Finalmente, en respuesta a ¿Cuáles serían las fortalezas y las debilidades de las aproximaciones teóricas presentadas en torno al liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballos? Los sujetos de estudio respondieron:

- Entre las fortalezas se encuentra la organización de las aproximaciones teóricas. Tiene un hilo coherente de explicación y gráficos que ayudan a ilustrar lo que se manifiesta, asimismo, tiene una base teórica bien sustentada y minuciosamente explicada. No encuentro debilidades notables.
- Fortalezas: En que el liderazgo pedagógico, no debe limitarse en que el rector sea un cumplidor meramente de las funciones directivas, administrativas y comunitarias, que establece el MEN, sino que el fortalecimiento institucional del centro escolar, deben enfocarse fundamentalmente el desarrollo y fortalecimiento pedagógico. Debilidades: Que no existe una cultura de cambio en los centros escolares.
- Las investigaciones siempre nos dan un punto de partida para avanzar, en ese orden de ideas, los hallazgos permiten saber dónde se está, que se está haciendo bien, y que cosas se pueden mejorar; ayuda a enfocar los esfuerzos, priorizar donde se es necesario, planear con base en realidades y no supuestos. A veces tenemos una percepción de las cosas desde nuestra posición y siempre será mejor una perspectiva ampliada, muchas veces nos damos cuenta con ella que estábamos bastante errados en lo que pensábamos. El liderazgo en la instituciones educativas

tiene muchas aristas que abordar, es complejo y muchas veces por más que el líder trate de realizar su plan o proyecciones hay muchas variables que no están bajo su control y que pueden hacer que este se lleve a cabo, o no, o que simplemente se atrase; esta investigación permite ver de una forma ampliada este rol de líder en el sector educativo y poder ver de una forma más sencilla los puntos clave que ayudarán a desarrollar esta labor de la mejor manera.

- Fortalezas: (a) Optimiza la gestión de los procesos; (b) Mejoramiento gradual y duradero de todas las actividades; (c) Participación de todas las partes interesadas; (d) Desarrollo de destrezas y habilidades de las partes interesadas; (e) Rapidez en la toma de decisiones, cumpliendo las necesidades y expectativas de la comunidad; (f) Alineación del personal para cumplir objetivos. Debilidades: (a) Desconfianza de algunos de los del equipo, sobre todo los más antiguos de la institución, quienes han tenido otros tipos de líderes; (b) Resistencia de algunas personas a los cambios; (c) Si no se cumplen los objetivos por alguna razón, pierde validez para algunas personas.
- Una de las fortalezas de la investigación es la comunicación, en la medida que esta sea efectiva los procesos fluyen y facilitan la obtención de las metas, otra fortaleza es que la investigadora supo redireccionar los resultados de la investigación para contribuir con el ejercicio de las funciones del rector y su liderazgo pedagógico. En cuanto a las debilidades recomiendo que desde la parte teórica es importante tener en cuenta desde el liderazgo del rector, la parte socioemocional de toda la comunidad educativa, que a consecuencia de todo lo vivido a raíz de la pandemia generada por el Covid19 ha dejado secuelas en las personas y cambios comportamentales, por lo que ese liderazgo del rector debe tener un dominio de sí mismo para saber manejar los temperamentos y cambios emocionales de las personas que conviven día a día en las instituciones educativas e incluir en los procesos institucionales la parte socioemocional para ir superando y sanando lo vivido durante el 2020-2021.

De las expresiones aquí reflejadas se puede deducir que existen más fortalezas en las aproximaciones teóricas develadas que debilidades, no obstante estas últimas deben ser tomadas en cuenta para trabajar sobre ellas y disminuirlas convirtiéndolas en ventajas. En consecuencia, las fortalezas y debilidades en torno a las aproximaciones teóricas develadas expuestas por los sujetos de estudio se resumen a continuación (ver Cuadro 20).

Cuadro 20.

Fortalezas y debilidades de las aproximaciones teóricas develadas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Organización de las aproximaciones teóricas. ● Tiene un hilo coherente de explicación y gráficos que ayudan a ilustrar lo que se manifiesta. ● Tiene una base teórica bien sustentada y minuciosamente explicada. El liderazgo pedagógico, no debe limitarse en que el rector sea un cumplidor meramente de las funciones directivas, administrativas y comunitarias, que establece el MEN, sino que el fortalecimiento institucional del centro escolar, deben enfocarse fundamentalmente el desarrollo y fortalecimiento pedagógico. ● Los hallazgos permiten saber dónde se está, que se está haciendo bien, y que cosas se pueden mejorar; ayuda a enfocar los esfuerzos, priorizar donde se es necesario-, planear con base en realidades y no supuestos. ● Esta investigación permite ver de una forma ampliada este rol de líder en el sector educativo y poder ver de una forma más sencilla los puntos clave que ayudaran a desarrollar esta labor de la mejor manera. ● Optimiza la gestión de los procesos. ● Mejoramiento gradual y duradero de todas las actividades. ● Participación de todas las partes interesadas. ● Desarrollo de destrezas y habilidades de las partes interesadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No encuentro debilidades notables. ● No existe una cultura de cambio en los centros escolares. ● Desconfianza de algunos de los del equipo, sobre todo los más antiguos de la institución, quienes han tenido otros tipos de líderes. ● Resistencia de algunas personas a los cambios. ● Si no se cumplen los objetivos por alguna razón, pierde validez para algunas personas. ● Recomiendo que desde la parte teórica es importante tener en cuenta desde el liderazgo del rector la parte socioemocional de toda la comunidad educativa, que a consecuencia de todo lo vivido a raíz de la pandemia generada por el Covid19 ha dejado secuelas en las personas y cambios comportamentales, por lo que ese liderazgo del rector debe tener un dominio de sí mismo para saber manejar los temperamentos y cambios emocionales de las personas que conviven día a día en las instituciones educativas e incluir en los procesos institucionales la parte socioemocional para ir superando y sanando lo vivido durante el 2020-2021

Cuadro 20 (cont.)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">● Rapidez en la toma de decisiones, cumpliendo las necesidades y expectativas de la comunidad.● Alineación del personal para cumplir objetivos.● La comunicación, en la medida que esta sea efectiva los procesos fluyen y facilitan la obtención de las metas.● La investigadora supo redireccionar los resultados de la investigación para contribuir con el ejercicio de las funciones del rector y su liderazgo pedagógico.	

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, las debilidades apuntan a verdades existentes en toda institución educativa como lo es la resistencia al cambio y eso es debido a las diferentes formas de pensar y formación de cada uno de los participantes del hecho educativo, sin embargo, esto puede ser subsanado con procesos de capacitación que permitan ampliar los horizontes y puedan adaptarse a las tendencias educativas actuales.

Por otro lado, las secuelas de la pandemia aún siguen en estudio, lo cual traerá cambios educativos de gran valor para la sociedad, estoy en total acuerdo con que todos requerimos de competencias socioemocionales para manejar en primera instancia nuestras propias emociones para luego consolidar ciertos rasgos requeridos para la interacción con los otros. Sin duda alguna serán muchas las adaptaciones emergentes de otras investigaciones específicas al respecto de lo vivido durante esos dos años de confinamiento.

Para dar cierre a la socialización, la investigadora agradece a todos sus palabras, tiempo y aportes (ver Gráfico 24), los cuales son tomados en cuenta para la mejora de la calidad educativa en el corregimiento de Pasacaballos.

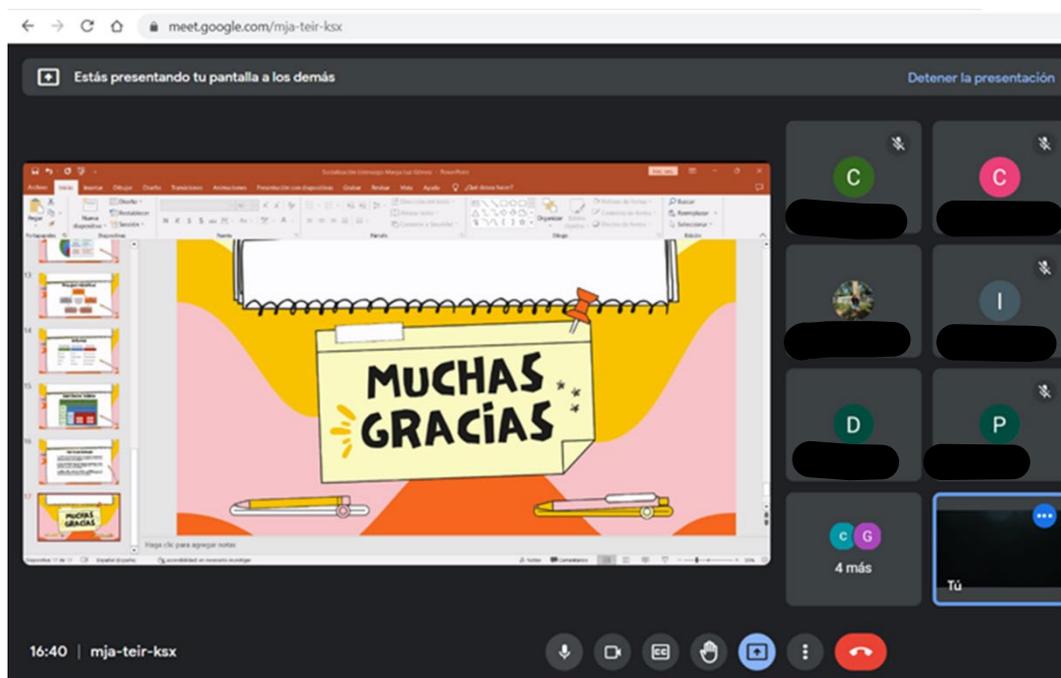


Gráfico 24. Cierre de la socialización.

En concreto el rol del rector es crucial en el éxito de las instituciones educativas, de acuerdo a los informantes; sin embargo, ellos reconocen que el liderazgo ejercido en las instituciones de Pasacaballos enfrenta desafíos entre otros por su ubicación geográfica y a las dificultades agravadas por la pandemia de Covid-19, por ello es fundamental establecer condiciones propicias tanto para los estudiantes como para los docentes y empleados, a fin de garantizar una educación integral de calidad.

Como resultado de ello, la aproximación teórica versa entorno a la combinación de los tipos de liderazgo situacional, transaccional y transformacional, sustentado en las características personales de cada uno de los rectores y su autopercepción. En el ámbito profesional en las instituciones de Pasacaballos existen dos rectores profesionales en áreas diferentes a la licenciatura un abogado y un contador y solo uno licenciado en matemática; por lo que cada uno tiene fortalezas inherentes a su formación la cual refleja en el desempeño de su cargo y por ende el ejercicio de liderazgo, de acuerdo a lo observado en aquello que no se dice pero se ve, el abogado rector se basa en su sólido conocimiento del marco legal y normativo que rige el sistema educativo, su liderazgo es apegado a las normas lo que se puede interpretar

como un liderazgo burocrático centrado en ignorar entre comillas a aquellos que buscan detener o crear el conflicto y colocarlos en otras tareas que no impidan llevar a cabo el proceso autocrático en su afán de cumplir y hacer cumplir las leyes.

El liderazgo ejercido por la contadora pública evidencia fortaleza en la parte administrativa, con un enfoque situacional, dependiendo las necesidades y expectativas de los colaboradores y en algunas situaciones actúa como líder democrático, transaccional abierto al cambio y devala características personales como un ser reflexivo, recursivo, asertivo y con firmeza; características que contrastan con aquel que siendo licenciado se enfoca más en la parte pedagógica, ejerciendo un liderazgo carismático, con capacidad de escucha y mano firme para asumir la toma de decisiones.

En resumen el liderazgo pedagógico en instituciones educativas rurales como el corregimiento de Pasacaballos revisten vital importancia para promover la calidad educativa y contribuir al desarrollo integral de los estudiantes que residen en estas áreas; es de resaltar dentro de las características esenciales de quien pretende constituirse en un líder pedagógico en estos entornos el tener un profundo conocimiento del entorno en el que se encuentra la escuela, comprendiendo de ella las particularidades y necesidades de la comunidad y el ser adaptable y flexible para abordar los cambios y desafíos propios de las zonas rurales.

Además, el liderazgo pedagógico en este tipo de instituciones educativas debe resaltar la importancia de la educación como un instrumento para el desarrollo de la comunidad en su conjunto. Esto representa que el líder en si debe tener la capacidad para visualizar y abordar las necesidades educativas entorno a todos los actores que convergen en la escuela. Hoy por hoy este liderazgo pedagógico obedece a un enfoque crítico para mejorar la calidad de la educación en estas comunidades y como se ha reiterado en los hallazgos develados un liderazgo efectivo, flexible y adaptativo que tenga en cuenta las necesidades educativas únicas de la comunidad rural y esté dispuesto a trabajar en estrecha colaboración con la comunidad para abordar estas necesidades.

CAPÍTULO VI

REFLEXIONES FINALES

El último capítulo de este estudio corresponde con el planteamiento de las reflexiones finales de la investigadora en torno a varios aspectos como son: la experiencia durante las fases proyectivas, desarrollo y develación de hallazgos, meditaciones en torno a los propósitos del estudio y en correspondencia con estas algunas sugerencias como autora del estudio.

En cuanto a mi experiencia como investigadora, puedo decir que traía muchas preconcepciones, creencias y subjetividades erradas producto de experiencias pasadas, de las que inicialmente surgió la intención investigativa pero que a medida que iba avanzando el estudio fueron haciéndose las comparaciones respectivas entre lo que se creía y lo que en realidad estaba sucediendo. Por lo que debo agradecer y dar fe de la rigurosidad del método asumido, debido a que gracias a los pasos seguidos respetando los procesos es que fueron clarificándose las inquietudes y moldeando la comprensividad del objeto de estudio.

El compartir vivencias, sentimientos, creencias y concepciones con los sujetos de estudio y el estar presto a escucharlos fue una experiencia interpretativa maravillosa donde poco a poco fueron entretejiéndose las intersubjetividades hasta alcanzar la construcción del conocimiento mediante unas aproximaciones teóricas en torno al liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas rurales en este caso el corregimiento de Pasacaballos. En consecuencia, de esta significativa vivencia fue posible llegar a las siguientes reflexiones de acuerdo con cada uno de los propósitos de estudio.

En cuanto al primero de ellos, atribuido a *interpretar las percepciones que tiene el personal directivo, docente y administrativo acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas ubicadas en el corregimiento de Pasacaballos*, se logra afirmar una coincidencia por

parte de todos los informantes en la importancia del rector como agente principal, orientador de la gestión institucional en todos sus procesos y articulador de la triada familia, escuela y comunidad, siempre en atención a las necesidades y realidad del corregimiento de Pasacaballos. Sin embargo, es comprensible que haya aspectos de no coincidencia en las opiniones de los participantes sobre el liderazgo pedagógico en este tipo de instituciones educativas, ya que cada actor involucrado puede tener diferentes perspectivas y experiencias basadas en su rol y contexto particular; un ejemplo de ello son los directivos para este caso los coordinadores, al tener una relación directa con el rector, pueden apreciar y valorar sus capacidades y esfuerzos para liderar la comunidad educativa.

Es cierto que los rectores enfrentan muchas dificultades en su rol de liderazgo, especialmente en los entornos estudiados donde existen limitaciones de recursos y acceso a servicios educativos, a pesar de esto, se espera que el rector sea capaz de orientar la ejecución del proyecto educativo y convocar a todos los miembros de la comunidad educativa para participar en la búsqueda del bien común.

De ahí que la participación activa de todos los estamentos, desde sus funciones específicas, es esencial para el éxito de cualquier institución educativa. El rector, como líder, puede fomentar esta participación y brindar oportunidades para que cada miembro de la comunidad educativa contribuya con su experiencia y conocimientos en beneficio del proceso educativo.

Es importante destacar que el liderazgo pedagógico no recae únicamente en el rector, sino que también puede ser compartido y ejercido por otros actores, como los directivos y docentes. La colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales para abordar los desafíos y encontrar soluciones a las necesidades de la comunidad educativa.

Con respecto al segundo propósito planteado con la finalidad de *interpretar la opinión del rector acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de sus funciones para el éxito en las instituciones educativas ubicada en el corregimiento de Pasacaballos*, sus intersubjetividades develan que son conscientes de la importancia de su rol, por ser el eje fundamental para la gestión, el cual impacta directamente en

los resultados académicos desde sus funciones. No obstante, dos de ellos afirman no estar formados administrativamente para el cargo y por tanto su aprendizaje en el cargo en este campo es mediante la experiencia.

Por otra parte, los rectores hacen referencia al momento de ser nombrados como rectores en las instituciones de Pasacaballos, se enfrentan un contexto resistente al cambio, con docentes nombrados en áreas que no correspondían con la de su formación o apoyados por unos sindicatos con intereses propios; situaciones que han ido mermando en los últimos 2 años en dos de las instituciones gracias a la combinaciones de liderazgo asumido por el rector que los ubico de acuerdo al perfil de sus especialidades y, haciéndolos parte del trabajo educativo, dándoles protagonismo, escuchándolos y valorando sus fortalezas para la conformación de equipos de trabajo con metas claras y construidas en conjunto siempre hacia la transformación positiva de las debilidades institucionales y los beneficios compartidos llevando poco a poco a la mejora de la calidad educativa de la institución y del corregimiento de Pasacaballos.

En correspondencia al tercer y último propósito dirigido a *develar los criterios que sustentarían las aproximaciones teóricas acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas ubicadas del corregimiento de Pasacaballos*, fueron establecidas tres categorías a saber: liderazgo pedagógico, gestión institucional y calidad educativa, cada una con sus criterios en relación con las funciones ejercidas por los rectores de las instituciones educativas de Pasacaballos como líderes pedagógicos a continuación esbozados.

En cuanto al liderazgo pedagógico, los criterios asumidos fueron (a) personalidad, identificada como el conjunto de rasgos y cualidades que configuran la manera de ser del rector institucional como líder pedagógico y diferenciándolo de las demás; (b) Características, concebidas como las particularidades propias de los rectores de las instituciones de Pasacaballos como líderes pedagógicos en su rol; (c) funciones, consideradas como las actividades específicas atribuidas al cargo o papel de rector institucional como líder pedagógico en las instituciones del corregimiento de Pasacaballos con un fin determinado; y (d) tipos, asociados con los modelos usados

para clasificar las formas de comportamiento del líder pedagógico en las instituciones de Pasacaballos.

Para la gestión institucional, los criterios generados apuntaron a: (a) la finalidad, como el propósito de la gestión institucional en el corregimiento de Pasacaballos; (b) la comunicación como elemento indispensable para la gestión, relacionado con las formas de comunicación empleadas en el liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones del corregimiento de Pasacaballos; (c) los actores, vinculado con las personas que participan del proceso educativo en el corregimiento de Pasacaballos; y (d) las características, como las cualidades de la gestión institucional en el corregimiento de Pasacaballos.

Finalmente, la calidad educativa, a partir de sus criterios: (a) estandarización de los procesos, atribuido a las normas, pautas y procedimientos establecidos para el alcance de la calidad educativa en Colombia; (b) autoevaluación institucional, considerado el proceso realizado por los actores sociales y educativos de las instituciones educativas de Pasacaballos con la finalidad de reflexionar acerca de su praxis a corto y mediano plazo, en concordancia con los criterios establecidos por el Ministerio de Educación Nacional útiles para la toma de decisiones en pro de mejorar la calidad educativa; (c) evaluación de desempeño docente, asumido como la evaluación realizada por el Ministerio de Educación Nacional a los docentes que ingresaron a la función docente a partir del decreto 1278 de 2002 en función de obtener información sobre el nivel de logro y los resultados de los educadores, en el ejercicio de sus responsabilidades en los establecimientos educativos en los que laboran; y (d) el Plan de Mejoramiento, conocido como el instrumento para dirigir el rumbo de una institución educativa con base en el análisis y el reconocimiento de su realidad hacia el logro de los objetivos establecidos de común acuerdo, con el fin de mejorar la gestión escolar en los espacios académicos, administrativos, de comunidad y directivo a través del seguimiento y de la evaluación.

En concordancia con las reflexiones finales anteriormente presentadas y los aportes de los sujetos de estudio durante el proceso de develación de los hallazgos la autora e investigadora de este estudio plantea las siguientes sugerencias:

Al Ministerio de Educación:

Dar más atención a las zonas rurales en cuanto a sus necesidades e intereses para formar individuos integros y de valor para la sociedad. Para ello, se sugiere:

- Mejorar infraestructuras
- Dotar de medios y recursos actualizados
- Facilitar conectividad fluida para que todos los agentes involucrados tengan acceso a la información y facilite la construcción de conocimientos.
- Mantener programas de capacitación constante para todo el personal activo de las instituciones educativas en función de mejorar la calidad de los aprendizajes de los educandos.
- Incentivar a los rectores a continuar ejerciendo el liderazgo pedagógico que hasta el momento han ejercido y en lo posible mejorarlo en pro de la calidad educativa del corregimiento de Pasacaballos.

A la Comunidad del corregimiento de Pasacaballos:

Apoyar a las instituciones educativas de su localidad acompañando pedagógicamente a sus representados en todo momento, incrementar su sentido de pertenencia en pro de resguardar la infraestructura y recursos de cualquier amenaza existente en la región.

A los Rectores educativos de las instituciones del corregimiento de Pasacaballos

Mantener la actitud demostrada durante la investigación y ese amor por la docencia y el futuro del país, así como la apertura a conocer nuevas formas de liderar, donde sean involucrados todos los actores sociales y educativos para beneficio mutuo. Aunado a esto, sumar a esta gran labor con mayor énfasis a la comunidad donde se desenvuelven puesto que las situaciones son compartidas y por ende afectan o benefician a todos los implicados.

Al Personal en general de las instituciones educativas del corregimiento de Pasacaballo.

Seguir ejerciendo su vocación con amor y entrega, participar de las formaciones ofertadas por el Ministerio de Educación, la Secretaría de Educación, de los entes aliados y por supuesto de las propuestas por la misma institución educativa en cabeza

de su rector en aras de mejorar la praxis educativa y el desempeño de sus funciones según lo estipulado en la normatividad, se espera que el personal de las instituciones de Pasacaballos sean los primeros en querer participar y aplicar lo aprendido para enriquecimiento personal, profesional y sobre todo de sus estudiantes quienes serán los futuros líderes del país.

REFERENCIAS

- Adams E;Barios I; Dias E;Rivas C, (2014) Paradigma Cualitativo Interpretativo, Epistemología Ciencias Sociale, Universidad Fermin Toro. [Recuperado: <https://pdfcoffee.com/el-paradigma-cualitativo-interpretativo-enfoque-constructivista-4-pdf-free.html>] [Consulta: 2021, Octubre 20]
- Alvarado G.A, (2007) Adquiriendo habilidad en el cuidado: "De la incertidumbre al nuevo compromiso"- Teoría Fundamentada. Rev Aquichan. [Recuperado: http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/teoria_fundamentada.html] [Consulta: 2021, Noviembre 9]
- Alvear, L. (2009). Propuesta de un modelo de liderazgo institucional de los departamentos de Administración de la Educación Municipal y de las corporaciones municipales, validado en algunas comunas de la región del Bío-Bío de Chile. Tesis doctoral. Universidad de Granada (España).
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas [Revista en línea].9 (2), 34- 52. Disponible: <http://www.psicoperspectivas.cl>[Consulta: 2021, Febrero 20].
- Avaca, P y De Leon, E. (2010). Los planes de mejoras institucionales, se constituyen en verdaderos desafíos para las escuelas secundarias, un abordaje evaluativo. [Documento en Línea]. Disponible en: http://iice.institutos.filo.uba.ar/sites/iice.institutos.filo.uba.ar/files/12Pol%C3%ADticas%20educativas_0.pdf. [Consulta: 2022, noviembre 19].
- Barbosa, M., et al. (2018). El ejercicio del liderazgo docente en Colombia: voces de los maestros. Revista Colombiana de Educación, 74, 45-60.
- Barreda T. (2007). Características distintivas en la gestión del servicio educativo. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 1, núm. 1, 2007. Universidad de Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, Brasil.
- Bass, B y Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, Public Administration Quarterly, 17(1): 112–17.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics. 8: 19-31.
- Camero, M. (2015). Dirección Escolar y Liderazgo: Análisis Del Desempeño De La Figura Directiva En Centros De Educación Primaria De Tarragona. Universidad Rovira I Virgili. España [Repositorio en línea]Disponible:<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.pdf?sequence=1>[Consulta: 2021, Febrero 12]
- Casassus, J. (2001). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Documento UNESCO. Versión preliminar.
- Chiavenato, I. (2001). Administración: Procesos administrativos (3 Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chimal A; Balcázar P; Zanatta M; Mercado A (2017) Antología Evaluación Profesional I. universidad autónoma de México. Disponible: http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/69934/secme-18253_1.pdf?sequence=1&isAllowed= [Consulta:2021, Julio 30].

- 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, Abril 14]
- Conde, J. (2021). El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos educativos abiertos a secundaria de la Institución Educativa La Unión del municipio Suaza en el Huila. Tesis de pregrado no publicada, Universidad Sur Colombiana, Colombia.
- Constitución Política de Colombia. (4 de julio de 1991). Edición Actualizada 2017. Santafé de Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Arca Editores.
- Contreras T (2016) Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica I [Propósitos y Representaciones
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna. Editorial UOC.
- De Castro, A. (2015). Manual práctico de comunicación organizacional. Serie de manuales prácticos. Editorial Universidad del Norte.
- De la Cruz, J. y Valencia, R. (2022). Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en instituciones EBR con acreditación de la calidad educativa. Revista de Investigación Académica, 20, 45-60.
- Eficacia y Cambio en Educación, vol. 7, núm. 3 (2009) pp. 19-33 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España
- Farfán, Á., Mero, O., & Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. [Revista en línea]. Revista Científica Dominio de las Ciencias, (2) 4, 179-190. Disponible en: <https://bit.ly/2qfoxbc>. [Consulta: 2022, noviembre 19].
- Flick, U. (2012). Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Ediciones Morata.
- Franklin, C. y Ballau, M. (2005). Fiabilidad Y Validez En La Investigación Cualitativa. En: Grinnell, R. y Unrau, y. (eds.). trabajo social: investigación y evaluación. enfoques cuantitativos y cualitativos. universidad de oxford
- Frontiera, J. (2010). Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport. Journal of Leadership and Organizational Studies. 17: 71-86.
- Fundación Empresarios por la Educación [FExE], British Council [BC], Banco Interamericano de Desarrollo [BID] & Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2019). Propuesta para la Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes de Colombia. García, A.; Poblete, M. y Villa, A. (2006). La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción. XXI. Revista de educación, 8, 13-34. González, M. (2007). Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos. España: Edit. Pearson Prentice Hall.
- Gaete, R. (2014). Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la Teoría Fundamentada. Ciencia, Docencia y Tecnología, XXV (48), 149-172. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/145/14531006006.pdf>
- Garay S, Horn A, Marfán J, Uribe M (2008), Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE); PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE. HACIA CONCEPTOS CAPACES DE

- GUIAR LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad.
- García, P (2019) El Método Comparativo Constante Y Sus Potencialidades Para El Estudio De Políticas Educativas Para La Escuela Secundaria En Latinoamérica. Revista Latinoamericana De Educación Comparada. Recuperado: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7075519>. [Consulta:2021, Agosto 10].
- Giorgia Hispanic Institut. (2021). Los 8 estilos de liderazgo más comunes. [Página oficial]. Chambers and Commerce. Disponible en: <https://ghcc.org/es/los-8-estilos-de-liderazgo-mas-comunes/>. [Consulta: 2022, noviembre 25].
- Glaser B, Strauss A. The discovery of Grounded theory: Strategies for qualitative research. New York: Aldine Publishing, 1967. Kumar, Krishna. (2004). Quality of education at the beginning of the 21st Century. [Documento en línea]. Lesons from India. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001466/146663e.pdf>. [Consulta: 2022, noviembre 16].
- Gómez, M. y Montenegro, J. (2021). Liderazgo pedagógico en instituciones educativas rurales: Una revisión de la literatura en Colombia. Revista de Investigación Educativa Rural, 18(36), 25-40.
- Guba, EG y Lincoln, YS (1981). Evaluación eficaz: mejorar la utilidad de los resultados de la evaluación a través de enfoques receptivos y naturalistas. Jossey-Bass.
- Hernández Sampieri(2014). Metodología de la Investigación. [Libro en línea].Disponible:<http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>[Consulta: 2021, Mayo 08]
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México, D.F. Editorial McGRAW-HILL.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership & Management, 28 (1), 27-42.
- Lerma, H. (2001). La formación del Criterio. [Revista en línea]. Revista panamericana de pedagogía, N°. 2, 2001, págs. 185-206. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2936682>. ISSN 1665-0557. [Consulta: 2022, diciembre 14].
- Llorente V., Cobano V., Navarro M. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos. Revista española de pedagogía[Revista en línea]. 541-564. Disponible: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/96724/liderazgo%20pedag%C3%B3gico%20y%20direcci%C3%B3n%20escolar%20en%20contextos%20desfavorecidos.pdf?sequence=1&isAllowed>[Consulta: 2021, Junio 28]
- López, A. (2021). La incidencia del liderazgo directivo en la práctica docente de la Escuela Primaria Ignacio M. Altamirano, ubicada en Tepalcatepec, municipio de Tenancingo, Estado de México. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma del Estado de México, Coacalco, México.
- López, I., & López, M. (2017). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. Revista Espacios[Revista en línea]. 40(36), 1-3.Disponible:<http://www.revistaespacios.com/a19v40n36/a19v40n36p03.pdf>[Consulta: 2021, Marzo 30]

- Lorenzo, M. (2004). La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Ediciones Universidad de Salamanca [Revista en línea]. pp. 193-211. Disponible: <http://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/viewFile/4099/4122> [Consulta: 2021, Abril 10].
- Macia, M. (2019). Principales canales para la comunicación familia-escuela: análisis de necesidades y propuestas de mejora. [Revista en línea]. Revista Complutense De Educación, 30(1), 147-165. Disponible en: <https://doi.org/10.5209/RCED.56034>. [Consulta: 2022, noviembre 19].
- Marín, Freddy; Riquett, M; Pinto, M; Romero, S; Paredes, A. (2017). Gestión participativa y calidad educativa en el contexto del Plan de Mejoramiento Institucional en Escuelas Colombianas. [Revista en línea]. Opción, vol. 33, núm. 82, 2017, pp. 344-365. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31053180015.pdf>. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. [Consulta: 2022, noviembre 19].
- Martínez M, (2009) La Investigación Cualitativa [Revista IIPSI Facultad de Psicología ISSN: 1560 - 909X VOL. 9 - N° 1] "recuperado(https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf) [Consulta: 2021, julio 28]
- Medina A. y Gómez R.M. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias. [Documento en línea]. En: <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/viewFile/127/92>. Valparaíso, Chile. [Consulta: 2022, noviembre 23].
- MEN (2008). Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. [Documento en línea]. Guía N° 34 del ministerio de Educación nacional. Disponible en: https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf. [Consulta: 2022, noviembre 21].
- MEN (2012). Estándares de calidad educativa. Aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura. [Documento en línea]. Ministerio de Educación Nacional. Disponible en: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf. [Consulta: 2022, noviembre 21].
- MEN (2014). Cartilla para padres de familia: ¿Cómo participar en los procesos educativos de la escuela?. [Documento en línea]. Guía N° 26. Disponible en: https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-120646_archivo_pdf.pdf. Revolución educativa Colombia aprende. [Consulta: 2022, noviembre 21].
- MEN (2022). El liderazgo directivo: una propuesta por la calidad de educación en Colombia. [Documento en línea]. Educación para todos. Disponible en: https://www.mineduacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_3.pdf. [Consulta: 2022, noviembre 23].
- MEN. (2017). Decreto 1421 del 29 de Agosto de 2017. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.mineduacion.gov.co/portal/normativa/Decretos/381928:Decreto-1421-de-agosto-29-de-2017>. [Consulta: 2022, noviembre 21].

- Morazán, J (2017). Reflexión de la práctica pedagógica: un camino a transitar en la construcción del saber pedagógico, análisis del proyecto de aula "Cosmos: Una aventura interplanetaria. Bogotá: Universidad distrital Francisco José de Caldas.
- Murillo, F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- Murillo, F.J. (2011). Mejora de la Eficacia Escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, p20 revista on line
- Normas ISO 9000. (2015). Sistemas de gestión de la calidad. [Documento en línea]. Fundamentos y vocabulario. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>. [Consulta: 2021, mayo 24]
- Normas ISO 9004. (2000). Sistemas de gestión de la calidad. Mejoramiento continuo. [Documento en línea]. Principios y vocabulario, para manejar el lenguaje técnico requerido. Disponible en: <https://iso.cat/es/iso-9004/#:~:text=La%20norma%20ISO%209004%20es,hacia%20los%20modelos%20de%20excelencia>. [Consulta: 2021, mayo 24]
- OECD. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. [Revista en línea]. Disponible: <http://www.oecd.org/education/school/41204184.pdf>[Consulta: 2021, Abril 12]
- Ojeda, D; Campo, A y Coba, j. (2020). Competencias docentes para fortalecer procesos de calidad educativa en la educación básica primaria. [Revista en línea]. *Revista espacios: Educación* Vol, 41 (33) 2020. Art.8. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n33/a20v41n33p08.pdf>. [Consulta: 2022, noviembre 21].
- Olmo M, (2017) *Liderazgo resiliente en directores de educación secundaria en contextos desafiantes – Estudio de casos” Tesis Doctoral, Universidad de Granada -España.*
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2021). *Adverse Consequences of school closures*. [Documento en línea]. Disponible en: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/consequences>. [Consulta: 2022, noviembre 23].
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2009). *Mejorar el Liderazgo escolar. Vol.1 Política y Práctica*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Washington: OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] & Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2016). *La educación en Colombia: revisión de políticas nacionales de educación*.
- Pereira, L., et al. (2022). Liderazgo pedagógico: una visión del currículo con énfasis en competencias. *Revista Venezolana de Educación*, 27(3), 50-65.
- Pozner, P. (2003). *La gestión escolar*. Secretaría de Educación Pública (SEP). Antología de gestión escolar. México: SEP.
- Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM. Metodología de Investigación Científica Cualitativa .Recuperado:

- <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/3634305-Metodologia-de-Investigacion-Cualitativa-A-Quintana.pdf>
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. [Revista en línea]. Educación y Educadores, vol. 21, núm. 2, 2018. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/834/83460719005/83460719005.pdf>. Universidad de La Sabana. [Consulta: 2022, noviembre 19].
- Ramírez R.(2006).La pedagogía crítica Una manera ética de generar procesos educativos. [Revista Folios, núm. 28, julio-diciembre, 2008, pp. 10] Universidad Pedagógica Nacional Bogotá, Colombia
- Rasco, A. (1999). El Neoliberalismo y el surgimiento del mercado educativo. En F. Angulo Rasco (Ed.). Escuela pública y sociedad neoliberal (pp.17-38). Miño y Dávila Editores. Madrid.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). Administración. Editorial Pearson Educación de México, México DF.
- Robinson, V. (2007). Liderazgo escolar y resultados de los estudiantes: identificar qué funciona y por qué. ACELSerie de monografías.
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico. [Documento en línea]. Disponible en: http://dide.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1257/2011_Rodr%C3%A9guez_Funciones%20y%20rasgos%20del%20liderazgo%20pedag%C3%B3gico%20en%20los%20centros%20de%20ense%C3%B1anza.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Chile. [Consulta: 2022, noviembre 23].
- Rodríguez, L. (2011). Competencia docente, investigación educativa y calidad en educación: ¿Cómo se relacionan? [Revista en línea]. Odiseo. Revista electrónica de pedagogía. Nueva época del 13 de abril de 2011. Disponible en: <https://odiseo.com.mx/bitacora-educativa/competencia-docente-investigacion-educativa-y-calidad-en-educacion-como-se-relacionan/>. [Consulta: 2022, noviembre 21].
- Rodríguez, N. (2000). Gestión escolar y calidad de la enseñanza. [Revista en línea]. Educere, vol. 4, núm. 10, julio-septiembre, 2000, pp. 39-46. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35641006.pdf>. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. [Consulta: 2022, noviembre 15].
- Salgado, A. (2007) Investigación Cualitativa: Diseños, Evaluación Del Rigor Metodológico Y Retos, Universidad de San Martín de Porre. Recuperado <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v13n13/a09v13n13.pdf>[Consulta: 2021, Agosto 26].
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. Psicothema, vol. 12, núm. 3, 2000, pp. 435-439. Universidad de Oviedo. Oviedo, España.
- SED (2011). El sistema de evaluación integral para la calidad educativa en Bogotá – SEICE. [Documento en línea]. Documento SEICE. Disponible en: <https://repositoriosed.educacionbogota.edu.co/bitstream/handle/001/1288/SED%20302.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. [Consulta: 2022, noviembre 21].
- SEP (2010). Programa Escuelas de Calidad Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México: Secretaría de Educación Pública.

- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28: 339–58.
- Soto & Soto (2017). *Estilos de Liderazgo de los Rectores de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Santa Rosa de Lima – Bolívar*. Universidad Tecnológica de Bolívar. Recuperado chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fbiblioteca.utb.edu.co%2Fnotas%2Ftesis%2F0073228.pdf&cclen=1853250&chunk=true [Consulta: 2021, Agosto 26].
- Tapia, G. (2003). *Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela*. Documentos de Trabajo. México: SEP-SEB-DGDGIE-PEC.
- Touraine. A. (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy*. Barcelona: Paidós.
- Ulloa, J., & Rodríguez, S. (2016). *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: aportes para la mejora de la escuela*. RIL editores. ISBN 978-956-01-0146-4.
- UNESCO (2012). *International Standard Classification of Education – ISCED 2011*, Organización de las Naciones Unidas para la Educación y Diversificación, la Ciencia y la Cultura, París.
- Vaillant, D. (2010). Formación inicial del profesorado en América Latina: dilemas centrales y perspectivas. *Revista Española De Educación Comparada* [Revista en línea]. (22), 185–206. Disponible: <http://revistas.uned.es/index.php/REEC/article/view/9329> [Consulta: 2021, Enero 28].
- Vargas, J. (2016). La autoevaluación institucional y su incidencia en las prácticas pedagógicas. [Revista en línea]. *Revista: Plantilla educativa*. Pp. 272-282. Disponible en: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:eJWlxSHJaQwJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920272.pdf&cd=18&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>. Universidad de Caldas. [Consulta: 2022, noviembre 21].
- Vasilachis, I. (2006). *La investigación cualitativa. Estrategias de investigación cualitativa*. [Libro en línea]. Disponible: <http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacin-cualitativa-1.pdf> [Consulta: 2021, Agosto 02].
- Villegas M; González F. (2011) *La Investigación Cualitativa De La Vida Cotidiana. Medio Para La Construcción De Conocimiento Sobre Lo Social A Partir De Lo Individual* Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. *Revista On line* disponible: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue>
- Weinstein J, Hernández C, Cuéllar M; Flessa J (2015). *Experiencias Innovadoras Y Renovación De La Formación Directiva Latinoamericana* [Revista en Línea Iberoamericana consulta mayo 5- 2021]
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: Mc Graw Hill Interamericana. Sexta edición.
- William, S. & Velasco, M. (2011). *Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la*

universidad ICESI. Estudios Gerenciales[Revista en línea]. 27 (118), 67-84.
Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2121855600>[Consulta: 2021,
Mayo 05].

ANEXO A

GUIÓN DE ENTREVISTAS

[ANEXO A-1]

[Guion de Entrevista Rectores]



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



ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

INVESTIGACIÓN PARA OPTAR A TÍTULO DE DOCTORA EN EDUCACIÓN

Título: **LIDERAZGO PEDAGÓGICO**: una aproximación teórica desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas en entornos rurales de Pasacaballos.

En el marco de la realización de la investigación para determinar si el liderazgo pedagógico desde las funciones del rector influye en el éxito de la institución educativa. Siendo usted una persona importante en esta institución desde el rol que desempeña, queremos conocer su opinión sobre algunos aspectos en relación a la gestión de su rector. Se aclara como se indicó en el consentimiento informado, que este es un ejercicio pedagógico para optar al grado el doctor, la información suministrada es estrictamente confidencial, se procesará textualmente todo lo que usted nos indique.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

CARGO DE LA INFORMANTE: RECTORA

Se entiende que el **rector** es la figura con mayor responsabilidad en las instituciones educativas y es quién lidera el funcionamiento, la organización, y la administración de una escuela, así mismo, el **rector** promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento, y tiene a su cargo la formulación y ejecución de planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad, por tanto, orienta la ejecución del proyecto educativo institucional y aplica las decisiones del **gobierno escolar**, además debe velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto. Teniendo en cuenta todas estas responsabilidades y características en el ejercicio de sus funciones por favor hableme de su gestión a través de las siguientes preguntas.

1. **Explíqueme un poco ¿Cómo funciona su comunicación y la capacidad de escucha con el personal a cargo, ¿cómo canaliza usted las opiniones de los miembros de la comunidad?**
2. **Hábleme del proyecto escolar de su institución y cómo hicieron para conformarlo**
3. **Me gustaría conocer ¿cómo hace usted señor rector para mantener el contacto con la comunidad.? Cuénteme acerca de las experiencias que al respecto ha tenido**
4. **¿Conoce usted señor rector(a), e identifica las capacidades profesionales de su equipo de trabajo?, Como propicia relaciones de respeto, confianza y critica entre ellos para mantener un buen clima organizacional, hableme de su experiencia**

5. **¿A través de qué estrategias identifica el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?**
6. **¿Considera usted que desde sus funciones ejerce un liderazgo pedagógico y como puede impactar este en los resultados académicos de la institución educativa?**

[ANEXO A-2]

[Guion de Entrevista Docentes, Administrativos y Coordinadores]



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



ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

INVESTIGACIÓN PARA OPTAR A TÍTULO DE DOCTORA EN EDUCACIÓN

Título: LIDERAZGO PEDAGÓGICO: una aproximación teórica desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas en entornos rurales de Pasacaballos.

En el marco de la realización de la investigación para determinar si el liderazgo pedagógico desde las funciones del rector influye en el éxito de la institución educativa. Siendo usted una persona importante en esta institución desde el rol que desempeña, queremos conocer su opinión sobre algunos aspectos en relación a la gestión de su rector. Se aclara como se indicó en el consentimiento informado, que este es un ejercicio pedagógico para optar al grado el doctor, la información suministrada es estrictamente confidencial, se procesará textualmente todo lo que usted nos indique.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA No. CARGO DE LA INFORMANTE:

Se entiende que el **rector** es la figura con mayor responsabilidad en las instituciones educativas y es quién lidera el funcionamiento, la organización, y la administración de una escuela, así mismo, el **rector** promueve el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento, y tiene a su cargo la formulación y ejecución de planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad, por tanto, orienta la ejecución del proyecto educativo institucional y aplica las decisiones del **gobierno escolar**, además debe velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto. Teniendo en cuenta todas estas responsabilidades y características en el ejercicio de las funciones del **rector**, conteste las preguntas que ha continuación se solicitan desde su percepción en el ejercicio del cargo que desempeña, así:

1. **¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?**
2. **En el desarrollo del ejercicio del cargo, ¿qué valores considera usted identifica desde el cargo y la personalidad de su rector(a)?**
3. **¿Cómo describe caracteriza el trabajo que hace el/la rector(a), y como le gustaría que lo realizara?**
4. **¿Conoce el significado de la palabra liderazgo?, en este orden de ideas ¿qué tipo de liderazgo ejerce el rector(a) en la institución educativa?**
5. **¿Considera usted que el rector(a), ejerce un liderazgo pedagógico en la institución**

educativa?, Cuénteme como lo hace?

6. **¿Cree usted que él o el rector (a), reconoce las capacidades profesionales de su equipo de trabajo y propicia relaciones de respeto, confianza y crítica entre ellos? Porque de su respuesta**
7. **¿El rector(a), brinda espacios de reflexión y retroalimentación docente desde las diferentes áreas para el análisis de los resultados académicos y de pruebas externas en busca del mejoramiento académico?**
8. **Cree usted que, desde sus funciones, el rector tiene alguna relación directa con los resultados académicos de la institución educativa de forma positiva o negativa**
9. **¿De qué manera podría influir la rotación del personal en el liderazgo del rector, para el éxito e institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo?**
10. **¿Cómo se puede evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución educativa?**
11. **¿Considera usted que la alta rotación influye en el clima laboral, describa por qué?**
12. **¿De qué manera la gestión del rector permite la participación de la comunidad en la construcción del Proyecto Educativo Comunitario (PEC)?**
13. **¿Cree usted que el rector(a), promueve los canales o mecanismos de comunicación con la comunidad, los conoce usted?**
14. **¿Considera usted que las gestiones realizadas por el rector ante la Secretaría de Educación son eficientes y eficaces?**
15. **¿Qué estrategias lidera el rector para identificar el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?**
16. **¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos y ética?**

ANEXO B

CONSENTIMIENTO INFORMADO

[ANEXO B-1]

[Consentimiento Informado]



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



Consentimiento Informado

Yo, _____, identificado(a) con la cédula de ciudadanía No. _____ de _____ declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada “**Liderazgo Pedagógico: Una aproximación teórica desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas en entornos rurales de Pasacaballos**”, éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador- Instituto Pedagógico de Caracas.

Entiendo que este estudio busca construir aproximaciones teóricas sobre el liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas en entornos vulnerables desde la perspectiva de las funciones del rector y sé que mi participación se llevará a cabo en la institución educativa Técnica de Pasacaballos, en el horario definido por la investigadora dentro de mi jornada escolar y consistirá en responder una entrevista que demorará alrededor de 30 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí, que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo.

Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Sí acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

Firma del participante: _____
C.C. _____ de Cartagena Fecha: _06 de agosto de 2022

Si tiene alguna pregunta o inquietud durante cualquier etapa del estudio puede comunicarse con Marga Luz Gómez Veroy al celular 3004701196.

ANEXO C

ESTRUCTURA DE PROCESO DE ANÁLISIS

[ANEXO C-1]

[Análisis de Entrevista Rector 1]

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	1. Explíqueme un poco ¿Cómo funciona su comunicación y la capacidad de escucha con el personal a cargo, ¿cómo canaliza usted las opiniones de los miembros de la comunidad?			
1.	<u>La comunicación y capacidad de escucha son elementos esenciales en nuestra visión</u>	<u>Gestión</u>	<u>Comunicación</u>	<u>Objetivo: informar objetivos y metas institucionales a la comunidad educativa</u>
2.	<u>institucional toda vez que garantiza que la información y los objetivos y metas institucionales</u>	<u>institucional</u> <u>(Elementos)</u>		
3.	<u>sean conocidos y apropiados por todos los actores de la comunidad educativa (Directivos,</u>	<u>Actores</u>	<u>Directivo</u>	<u>Construcción colectiva familia, escuela y comunidad</u>
4.	<u>docentes, estudiantes, padres de familia, organizaciones sociales y comunitarias) y por los</u>		<u>estudiantes,</u> <u>padres de familia,</u> <u>organizaciones sociales</u>	
5.	<u>líderes internos de la gestión educativa, es decir, que se ejerza un efectivo liderazgo en todos</u>	<u>Procesos</u>	<u>Directivo</u>	
6.	<u>y cada uno de los procesos institucionales (directivo, académico, administrativo-financiero y</u>	<u>institucionales</u>	<u>Académico</u>	
7.	<u>comunitario) partiendo de una apuesta pedagógica construida colectivamente (institucional-</u>		<u>Administrativo</u>	
8.	<u>comunitaria-familiar).</u>		<u>Comunitario</u>	
9.	<u>En tal sentido nuestro proyecto educativo institucional adquiere sentido desde la</u>	<u>Actores</u>	<u>Equipo de</u>	<u>Rector,</u> <u>Coordinadoras,</u> <u>Profesional</u> <u>Universitaria</u> <u>Administrativa</u> <u>Orientadora</u> <u>Escolar, Líderes de</u> <u>Proyectos</u>
10.	<u>conformación de un Equipo de Gestión de Calidad a nivel Institucional y los Órganos de</u>		<u>gestión escolar</u>	

			<u>Estratégicos y comité de convivencia</u>
11. <u>Gobierno Escolar donde confluyen los diferentes líderes de los procesos institucionales. En el</u>		Órgano de gobierno escolar	
12. <u>primero confluyen: Rector, Coordinadoras, Profesional Universitaria Administrativa,</u>			
13. <u>Orientadora Escolar y Líderes de Proyectos Estratégicos (Comité Etnoeducativo, Equipo de</u>	<u>Proyectos estratégicos</u>		<u>Etnoeducación</u>
14. <u>Mediación Tecnológica-EMETIC, Plan Escolar de Gestión de Riesgos- PEGR, Comité de</u>			<u>Mediación tecnológica</u>
15. <u>Convivencia, etc.) y el los segundos se articulan las dinámicas propias de sus funciones</u>			<u>Gestión de riesgos</u>
16. <u>legales; todos encargados de generar las sinergias y darle dirección a los subprocesos</u>	<u>Gobierno escolar</u>		<u>funciones</u>
17. <u>promoviendo la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa. Muy a</u>			
18. <u>pesar de las dificultades comunes que enfrenta el sistema educativo en general se busca que</u>			
19. <u>todos estos equipos y órganos del Gobierno Escolar (Consejo Directivo, Consejo Académico,</u>			<u>conformado</u>
20. <u>Consejo de Padres, Consejo Estudiantil, Asamblea de Docentes, De esta forma se garantiza</u>			
21. <u>una permanente retroalimentación de la información en todos los ámbitos y se vela por que</u>			<u>funciones</u>
22. <u>las decisiones que se tomen estén acordes a la realidad y respondan adecuadamente a las</u>			
23. <u>necesidades y demandas de una educación con calidad y pertinencia.</u>			
24. 2. Hábleme del proyecto escolar de su institución y cómo hicieron para conformarlo.			
25. <u>Nuestro Proyecto Educativo Institucional está en permanente construcción y cambio</u>	<u>Proyecto educativo institucional</u>	<u>características</u>	Adaptado a complejidades postpandemia, brecha entre el sector público y
26. <u>buscando adaptarse a las nuevas complejidades que exige la educación de hoy producto de</u>			
27. <u>las consecuencias de la pandemia covid19 y que se suma a la marcada brecha histórica entre</u>			

28. lo público-privado y lo rural-urbano profundizando la crisis humanitaria que toca a los niños,				privado, lo rural y urbano y centrado en crisis humanitaria infantil
29. niñas y jóvenes de una manera más dramática. Lo anterior nos ha llevado a todos los actores				
30. educativos institucionales a una profunda reflexión sobre el papel que debemos asumir en				
31. conjunto con las autoridades distritales y nacionales y determinar donde debemos poner el				
32. acento en la construcción de alianzas, sinergias y formación de competencias en los seres				
33. humanos que están bajo nuestra responsabilidad y que deberán enfrentar los retos				
34. presentes y futuros en un mundo cada vez más convulsionado. En tal sentido, desde				
35. comienzos del año 2019 y debido a un cambio de rector en la institución se adelantó un				
36. Proceso de Planeación Estratégica donde se logró establecer un Plan de Mejoramiento				
37. Institucional (PMI) inicialmente a tres años (2019-2022) y que permitieron establecer unas		características		Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo
38. metas en el corto, mediano y largo plazo en todos los procesos institucionales verificables				Autoevaluación anual
39. cada año a través de un proceso de Autoevaluación Institucional serio y gracias a los aportes				
40. de nuestros aliados estratégicos tanto del sector público como privado (Ministerio de				
41. Educación Nacional, Secretaría de Educación Distrital, Fundación Empresarios por la	Actores	Aliados estratégicos		MEN, SED, Fundación Empresarios por la Educación-Fundación Nutresa-Proyecto Lideres Siglo XXI, Organización Colectivo TRASO,
42. Educación-Fundación Nutresa-Proyecto Lideres Siglo XXI, Organización Colectivo TRASO,				
43. Fundación Madre Herlinda Moises, Junta de Acción Comunal, Consejo Comunitario, etc.) que				

				Fundación Madre Herlinda Moises, Junta de Acción Comunal, Consejo Comunitario, etc	
44.	han sido determinantes en nuestros logros en estos últimos años y nos mantienen				
45.	esperanzados a futuro. Vale destacar, que todos estos encuentros y procesos nos han				
46.	permitido consolidar equipos de trabajo en todas las áreas estratégicas muy a pesar de que				
47.	la pandemia no permitió el contacto directo en una zona rural golpeada por la ausencia				
48.	estatal y las dificultades de acceso a recursos tecnológicos y del aprendizaje y enfrentados a				
49.	factores socio ambientales de todo tipo que se han profundizado con la pandemia. Tal				
50.	realidad no ha impedido que se hayan venido consolidando equipos de trabajo más				
51.	eficientes y con liderazgos definidos lo que permite soñar con mejores resultados en todos				
52.	los aspectos. Nuestro proyecto educativo busca soportar el proceso educativo en tres (3)	Finalidad del proyecto educativo institucional: direccionamiento o estratégico	Ejes articulados	Definición del rumbo institucional	
53.	ejes de trabajo articulados así: 1) Definición de un rumbo institucional claro, 2) Desarrollo de				
54.	las personas, y 3) Desarrollo de la Organización. En términos prácticos podría decirse que				
55.	nuestro proyecto educativo parte en su orden de un proceso de direccionamiento				Desarrollo de las personas de manera integral
56.	estratégico, el abordaje del conocimiento del ser humano en todas sus dimensiones y la				
57.	preocupación por colocar nuevamente al estudiante en el centro del proceso educativo				
58.	garantizándole un ambiente seguro y agradable para desarrollarse y que todos los miembros			Desarrollo de la organización	
59.	de la comunidad educativa puedan disfrutar de condiciones dignas y oportunidades			calidad de vida	
60.	efectivas de crecimiento personal y profesional.				

61.	3. Me gustaría conocer ¿cómo hace usted señor rector para mantener el contacto con la comunidad.? Cuénteme acerca de las experiencias que al respecto ha tenido.			
62.	Muy a pesar de las enormes dificultades que afrontan los rectores hoy en día, y que se le	Características del liderazgo efectivo	Formación de los líderes directivos	Sin proceso de educativo de ingreso a la carrera administrativa
63.	exige ser líder en todos los procesos y donde se carece de un proceso de ingreso a la carrera			
64.	administrativa del magisterio que garantice la formación idónea del personal que allí labora			
65.	se hace indispensable que el rector como cabeza responsable se apoye en un equipo de			
66.	gestión eficiente y efectivo. Para esto hemos venido trabajando en el fortalecimiento del		Requiere	De apoyo en la gestión
67.	trabajo en equipo como competencia fundamental que debemos gestionar al interior de las		Centrado en	Fortalecimiento del trabajo en equipo
68.	instituciones educativas al igual que las demás competencias socio emocionales que			
69.	permitan junto con la formación en competencias académicas lograr un mejoramiento			
70.	continuo de los procesos institucionales. Gracias a las jornadas de cualificación docente y	Características del PEI	Con jornadas de cualificación docente y administrativo	Mejora la productividad
71.	directiva que se han logrado conseguir con nuestros aliados ha sido posible un avance			
72.	significativo en el dominio de las competencias de nuestro equipo administrativo y de			
73.	docente logrando que las reuniones de planeación, implementación y ejecución sean lo más			
74.	productiva aplicando una gestión estratégica y de calidad en los procesos directivos, posible			
75.	académicos, administrativos y comunitarios o del bienestar institucional como lo llamamos			
76.	en nuestra organización escolar. <u>Cabe destacar que esta tarea de mantener una</u>			
77.	<u>comunicación fluida y efectiva con toda la comunidad exige que no solo el rector tenga la</u>			
78.	<u>apertura y capacidad de escucha suficiente se hace necesario que su equipo de</u>			

79. <u>colaboradores no pierda de vista la cultura institucional que se pretende incorporar en el día</u>			<u>institucionales con unidad de criterios</u>
80. <u>a día y el plan de mejoramiento discutido en los distintos espacios para que exista unidad de</u>			
81. <u>criterios a la hora de poner a rodar las iniciativas del cuerpo directivo. En este último punto</u>			
82. <u>hemos encontrado que existen unas resistencias históricas al cambio de paradigmas</u>	<u>Contexto al que se enfrenta el líder directivo</u>	<u>Personal a su cargo</u>	<u>Resistencia al cambio</u>
83. <u>educativos y una deplorable labor de entes u organizaciones externas que no ayudan a que</u>			
84. <u>los avances sean más significativos sentido me resulta por demás deplorable el papel, en</u>			<u>Sindicatos con intereses personales</u>
85. <u>este que viene jugando los sindicatos de docentes que apuntan a intereses de grupo, las</u>			
86. <u>dinámicas propias de las organizaciones de base comunitaria y el contexto medioambiental</u>		<u>Situación de alta vulnerabilidad</u>	<u>Social, económica, ambiental y cultural</u>
87. <u>que se vive en las zonas rurales que como la nuestra muestran indicadores socioeconómicos,</u>			
88. <u>sociales, ambientales y culturales de los más preocupantes.</u>			
89. 4. ¿Conoce usted señor rector(a), capacidades profesionales de su equipo de trabajo?, Como propicia relaciones de respeto, confianza y critica entre ellos para mantener un buen clima organizacional, hábleme de su experiencia.			
90. En la actualidad creemos que se hace necesario un gran Acuerdo local, distrital y nacional			
91. por la Educación alrededor de los mínimos necesarios que debería garantizarse en la actual			
92. educación pues vemos con preocupación que las experiencias significativas resultan	Características del PEI	Experiencias significativas	Surgen de las instituciones por iniciativa propia
93. casi siempre de prácticas aisladas de las instituciones que apuestan a un proyecto educativo			
94. propio y que luego de un tiempo prudente han podido recoger los frutos pero no nacen de			
95. una propuesta pedagógica que sea orientada desde las oficinas ministeriales y/o distritales			

96.	de educación que en el mayor de los casos solo se esfuerzan en mostrar muchas actividades			
97.	pero sin un horizonte claro. En lo que nos corresponde institucionalmente seguimos	Características del liderazgo efectivo	Centrado en	Fortalecimiento del trabajo en equipo
98.	trabajando para fortalecer las competencias grupales e individuales de directivos,			Apertura de espacios de diálogo
99.	administrativo y docentes y abriendo muchos espacios de dialogo, concertación y			Motivación a la participación
100	participación a través de los órganos de gobierno escolar donde los diferentes actores se			
101	sientan partícipes, escuchados y podamos seguir acompañándolos en sus proyectos de vida			
102	y en el mejoramiento de los procesos institucionales. A pesar que las instituciones educativas	Características del PEI	Con jornadas de autogestión	Con apoyo de la comunidad
103	no pueden contratar servicios de formación docente son pocos los esfuerzos que se hacen			
104	desde las autoridades educativas por lo que se hace necesario la autogestión de los mismos			
105	y el dialogo abierto y sincero con los integrantes de la comunidad educativa para canalizar.			
106	iniciativas de las organización sociales, comunitarias y empresariales en esa línea de trabajo			
107	Asimismo, la delegación de funciones en el personal idóneo y la retroalimentación de todas			
108	<u>las tareas adelantadas apoyándonos en el ciclo de calidad PHVA (Planear, Hacer, Verificar y</u>	<u>Procesos: Metodología</u>	<u>Ciclo PHVA</u>	<u>Para el establecimiento de planes de mejora</u>
109	<u>Actuar) nos permitirá seguir mejorando los procesos institucionales al posicionar una cultura</u>			
110	<u>de calidad.</u>			
111	5. ¿A través de qué estrategias identifica el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?	<u>Calidad educativa:</u>	<u>Estandarización de procesos</u>	<u>Desde el proyecto líderes del siglo XXI en alianza</u>
112	<u>Gracias a la participación de nuestra institución en procesos de gran interés estratégico para</u>	<u>Estrategias de gestión</u>		

113	<u>nuestra institución como el Proyecto Líderes Siglo XXI en alianza con la Fundación Nutresa &</u>			<u>con fundación Nutresa</u>
114	<u>Colectivo Traso y que se logró complementar con el liderado por la Secretaría de Educación</u>			
115	<u>sobre Estandarización de Procesos hemos podido retomar el Sistema de Gestión de Calidad</u>			
116	<u>en nuestra institución donde se han fortalecido las competencias del cuerpo directivo y</u>			
117	<u>administrativo y estamos siendo más eficientes para responder a un sistema agobiante de</u>			
118	<u>requerimientos y peticiones externas que podrían estar distrayéndonos de lo esencial. Al</u>			
119	<u>mismo tiempo se vienen mejorando las competencias docentes gracias al Proyecto Todos a</u>		<u>Mejora de competencias docentes</u>	<u>Programa Todos a Aprender</u>
120	<u>Aprender que ha sumado una tutora que ha sintonizado muy bien con nuestros ideales y</u>			
121	<u>nuestro compromiso con las familias y la comunidad en general a lo que se suma la Escuela</u>		<u>Adaptabilidad postpandemia</u>	<u>Escuela para padres</u>
122	<u>de Padres liderada por la orientadora escolar que goza de una gran experiencia y hemos</u>			
123	<u>podido enfrentar las consecuencias que ha traído para nuestros estudiantes estos dos años</u>			
124	<u>de pandemia aislado de las aulas y con poca socialización con sus pares que no alcanzamos</u>			
125	<u>a dimensionar y exige redoblar esfuerzos. A pesar de que no se cuenta con el suficiente</u>			
126	<u>personal directivo, y administrativo y los que nombran mayormente no poseen ni docente</u>	<u>Características del PEI</u>	<u>Carencia de personal directivo y administrativo</u>	<u>Los pocos que hay no cuentan con preparación</u>
127	<u>la formación ni la experiencia suficiente tenemos en cabeza de los procesos más</u>			
128	<u>significativos a los líderes que creemos nos van a permitir lograr las metas y objetivos</u>			

129	institucionales y seguimos trabajando para consolidar un equipo más efectivo en lo sucesivo.			
130	6. ¿Considera usted que desde sus funciones ejerce un liderazgo pedagógico y como puede impactar este en los resultados académicos de la institución educativa?			
131	<u>Creemos firmemente en el trabajo en equipo y en el desarrollo de las competencias</u>	<u>Liderazgo</u>	<u>Centrado en</u>	<u>Trabajo en equipo</u>
132	<u>socioemocionales de todos los que laboran en la institución educativa por eso nos</u>	<u>directivo</u>		<u>refuerzo de</u>
133	<u>esforzamos en participar activamente en todas las instancias de gobierno escolar</u>	<u>Características</u>		<u>competencias</u>
134	<u>buscando</u>			<u>socioemocionales,</u>
135	<u>hacer los aportes y colaborar activamente en sus propias dinámicas a fin de que la</u>			<u>motivación a la</u>
136	<u>cultura</u>			<u>participación</u>
137	<u>de trabajo serio, responsable y compartido sea nuestra mayor fortaleza brindándoles</u>			
138	<u>claro</u>			
139	<u>está un ambiente educativo sano, seguro y agradable para que se desarrollen nuestros</u>			
140	<u>estudiantes y sus familias. Creemos también en la corresponsabilidad del Estado, las</u>	<u>Procesos</u>	<u>Construidos de</u>	<u>Corresponsabilidad</u>
141	<u>familias</u>		<u>manera colectiva</u>	<u>d familia, escuela</u>
142	<u>institución por eso también venimos trabajando y elevando nuestra voz para que las y</u>			<u>y comunidad</u>
143	<u>la</u>			
144	<u>autoridades, organizaciones sociales y comunitarias ,sector privado y familia se tomen</u>			
145	<u>la</u>			
146	<u>educación en serio y no se queden como simples espectadores criticando lo que se</u>			
147	<u>viene</u>			
148	<u>haciendo en los colegios sin conocer a fondo las complejidades que enfrentamos. A</u>			
149	<u>través</u>			
150	<u>de comunidades de aprendizaje eficientes al interior de la institución también estamos</u>	<u>Calidad</u>	<u>Mejora de</u>	<u>Comunidades e</u>
151	<u>impactando las prácticas de aulas para que éstas se correspondan con las demandas</u>	<u>educativa:</u>	<u>competencias</u>	<u>aprendizaje</u>
152	<u>actuales en materia educativa y donde la educación tenga un mayor sentido y sea una</u>	<u>estrategias de</u>	<u>docentes</u>	<u>eficientes</u>
153	<u>experiencia de vida para todos a fin de reencontrarnos con nuestra vocación de</u>	<u>gestión</u>		<u>(RIL141-146)</u>
154	<u>servicio</u>			

- 146 hacia la comunidad hoy tan olvidada. El liderazgo pedagógico no puede estar centralizado
- 147 como se pretende solamente en la figura del rector agobiado con tantas cargas y
- 148 responsabilidades de todo tipo debe trabajarse por un sistema de evaluación directivo-
- 149 docente y en articulación con la evaluación del personal administrativo que sea más exigente
- 150 y propositivo donde todos los actores sean acompañados y se les haga un seguimiento más
- 151 cercano a los resultados obtenidos a lo largo del año escolar y no continuar con evaluaciones
- 152 y análisis de resultados extemporáneos y jornadas de un día donde pretendemos cambiar la
- 153 realidad como si se tratase de una labor de un día y de un solo responsable.

Acompañamiento pedagógico constructivo permanente (RIL146-153)

Memo Síntesis 01R1:

El rector 1, tiene una amplia visión del Proyecto Educativo Institucional (PEI), al concebir su finalidad como el direccionamiento estratégico desde 3 ejes articulados como son la definición del rumbo institucional, el desarrollo integral de las personas y de la calidad de vida de toda la organización. Para ello considera se debe contar con un elemento fundamental como lo es la comunicación, donde vista desde el ente rector, su objetivo es mantener informada a la comunidad educativa acerca de los objetivos y metas institucionales y por otro lado, un personal enfocado en alcanzar esas metas con unidad de criterios.

Entre los actores que hacen vida dentro del PEI pueden mencionarse: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, organizaciones sociales y comunitarias, conformados a su vez por el equipo de gestión escolar y el órgano de gobierno escolar. El primero, constituido por el rector, coordinadores, profesional universitario, orientador escolar, líderes de proyectos estratégicos y comité de convivencia. Mientras que el segundo, sigue las funciones de Ley al contemplar los consejos directivo, académico, de padres, estudiantil y docente. Quienes cumplen la función de dirigir subprocesos, promover la participación, mantener retroalimentación permanente y velar porque la toma de decisiones sea adecuada a la realidad. En este orden de ideas, cuentan con aliados estratégicos como el Ministerio de Educación nacional, la secretaría de Educación Distrital, la fundación de empresarios por la Educación, Fundación Nutresa, el proyecto líderes del siglo XXI, la organización colectivo TRASO, la fundación Madre Herlinda Moises, la junta de Acción Comunal y el Consejo Comunitario.

Algunas de las características asociadas al PEI pueden ser descritas a continuación: (a) se encuentra en permanente construcción; (b) está adaptado a la realidad tanto a lo referido a la postpandemia como a lo relacionado con la brecha entre el sector público y privado y la zona rural y urbana; además de estar centrado en la crisis humanitaria infantil; (c) se plantea metas a corto, mediano y largo plazo; (d) realiza una autoevaluación anual; (e) existen debilidades en cuanto al personal administrativo y directivo, no solo atribuidas a la carencia de estos sino que quienes llegan a asumir los cargos no se encuentran preparados profesionalmente para tal fin. Por ello, se programan (f) jornadas de cualificación para todo el personal y entre ellos los docentes para mejorar la productividad; (g) las experiencias significativas producto del PEI surgen de las iniciativas propias de cada institución, como es el caso

de la autogestión con apoyo de la comunidad; (h) la metodología implementada es la PHVA para el establecimiento de planes de mejora; (i) cuentan con proyectos estratégicos como: etnoeducación, mediación tecnológica y gestión de riesgos.

Con respecto a la evaluación de la calidad educativa, esta se lleva a cabo a través de estrategias de gestión como la estandarización de procesos (desde el proyecto líderes del siglo XXI en alianza con la fundación Nutresa), la mejora de competencias docentes (mediante el programa todos a aprender, las comunidades de aprendizaje eficiente y el acompañamiento pedagógico constructivo permanente) y la adaptabilidad a la nueva realidad postpandemia. En cuanto a la segunda categoría axial emergente establecida como liderazgo directivo, caracterizado por no contar con una formación de ingreso a la carrera administrativa, requiere del apoyo en la gestión del personal a su cargo y centra su interés en el fortalecimiento del trabajo en equipo, el refuerzo de competencias socioemocionales y académicas, con apertura a espacios de diálogo y en constante motivación a la participación. No obstante, el contexto que enfrenta es un personal con resistencia al cambio, donde los sindicatos tienen sus propios intereses y una situación de alta vulnerabilidad social, económica, ambiental y cultural.

[ANEXO C-2]

[Análisis de Entrevista Rector 2]

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	1. Explíqueme un poco ¿Cómo funciona su comunicación y la capacidad de escucha con el personal a cargo, ¿cómo canaliza usted las opiniones de los miembros de la comunidad?			
1.	<u>La comunicación es el elemento efectivo y que da una perspectiva organizacional con</u>	Elementos del PEI	Comunicación	<u>Organización para la obtención de resultados</u>
2.	<u>resultados, por eso es lo fundamental en toda gestión que la institución educativa genere,</u>			
3.	uno de los elementos más importantes que me dado resultado en el marco de rectora de ha			
4.	<u>la ie que he hecho un ejercicio de comunicación donde todos los actores pueden opinar, lo</u>			<u>La opinión de todos cuenta</u>
5.	<u>primero es que se realiza a través de la comunicación en cascada se hace con coordinadores,</u>			
6.	<u>los coordinadores bajan la información a los maestros y los maestros pues luego a los</u>			Técnica de cascada
7.	<u>estudiantes y a través de ellos también a los padres, la comunicación esta como un punto</u>			
8.	fundamental en el programa de organización institucional, porque ella es en lo que uno			
9.	fundamenta los canales de comunicación, al principio los canales de comunicación en mis			
10.	inicios como rectora uno trataba de hacer consejos y decirle a la gente que estaba			
11.	comunicada porque colocaba el informativo mensual o porque colocaba carteleras, se creía			
12.	que la gente estaba enterada porque se hizo una actividad o porque la cambiaron, entonces			
13.	<u>me di cuenta que ese sistema de comunicación iba solo en un sentido, el que yo pensaba</u>			Bidireccional con realimentación
14.	<u>que la gente entendía lo que yo decía, que yo creía que la gente interpretaba lo que yo decía</u>			
15.	<u>y quería transmitir, pero en una capacitación que recibí por parte de una universidad y del</u>			
16.	<u>sector privado, entendí que la comunicación va en dos vías, una cosa es lo que uno dice, otra</u>			

17.	<u>lo que la otra persona interpreta y otra lo que esa persona de esa interpretación asimila para</u>	
18.	<u>ejecutar, entonces me di a la tarea de crear equipos de comunicación, esa tarea no es fácil</u>	
19.	<u>porque hay que comenzar a identificar el rol de la persona que uno va a generarle los</u>	Equipos de comunicación
20.	<u>elementos de comunicación que uno necesita para que la comunicación sea efectiva en la</u>	
21.	<u>organización.</u> En la escuela hay muchos elementos y muchos actores que todos tienen ideas	
22.	pero a veces las ideas son para apocar las cosas que uno quiere decir, otras son para generar	
23.	conflictos, otras son para ir contrario a lo que se propone, entonces me toco en la	
24.	experiencia como rectorar, genera un proyecto efectivo de comunicación y fue de la	
25.	<u>siguiente maneras: 1. Se capacito a la gente para que desarrollara cada uno de los actores</u>	<u>Capacitación comunicativa de acuerdo al rol</u>
26.	<u>de la comunicación de acuerdo a su autoridad y a su jerarquía comunicarse, sus maneras de</u>	
27.	por ejemplo el Consejo Directivo hace un acuerdo y ese acuerdo que hace el CD	
28.	inmediatamente se pasa a una resolución rectoral y luego cuando se pasa a resolución	
29.	rectoral, hay dos maneras: resolución rectoral cuando es totalmente legal para que quede	
30.	estandarizada o se hace un comunicado, ese comunicado se hace en dos vías una para que	
31.	los coordinadores generen espacios de comunicación a los maestros y ellos hagan el proceso	
32.	de comunicar a los estudiantes y demás personas, pero se dificultaba la llegada de	
33.	comunicación total a los padres llevaba de una incorrecta, entonces se generó en los o	
34.	padres comités pudiera por el ejemplo el comité de logística, comita de apoyo que uno	
35.	pedagógico y el comité para salidas, lo que hizo que los padres se empoderaran y contaran	
36.	a los otros padres porque en pasacaballo prima la oralidad. Es importante generar en este	
37.	<u>capacidad para promover compromiso de generar conjuntamente con los aspectos es la el</u>	

38.	<u>docentes y la comunidad educativa objetivos para la escuela a mediano / largo plazo más las</u>			<u>Metas a mediano y largo plazo</u>
39.	<u>estrategias para lograrlos conformando un proyecto escolar común: la Visión compartida.</u>	<u>Características del PEI</u>	<u>Permanente construcción</u>	<u>Visión compartida</u>
40.	Hábleme del proyecto escolar de su institución y cómo hicieron para conformarlo			
41.	<u>La conformación del proyecto educativo institucional en la comunidad de pasacaballos es</u>	<u>Contexto que enfrenta el líder institucional</u>	<u>Situación de alta vulnerabilidad</u>	<u>Con prioridades económicas antes que en educación</u>
42.	<u>todo un reto, porque en su tiempo la educación no es su prioridad, la prioridad es salir a</u>			
43.	<u>trabajar como dicen ellos al rebusque, por que como dicen ellos la educación no es un</u>			
44.	<u>elemento que les de recursos tan fácil como lo da el contexto través del turismo como</u>			
45.	<u>a las empresas y tener vendedores ambulantes, a los niños no les gustaba la escuela sino</u>			
46.	<u>ir a las fincas en la época del cangrejo, del mango de la ciruela y nos tocó como escuela a</u>			
47.	pensar en un proyecto que enamorara a los estudiantes a la comunidad y a los maestros que			
48.	no eran de Pasacaballos Se involucrarán al contexto de la comunidad, de la cultura y las			
49.	costumbres de Pasacaballos para poder así generar un proyecto escolar que fuera pertinente			
50.	y que jalonara el proceso educativo, teniendo esto en cuenta, <u>iniciamos revisando las</u>	<u>Características del PEI</u>	<u>Metodología PHVA</u>	<u>Inicia con diagnóstico de necesidades y sensibilización acerca del valor de la educación</u>
51.	<u>necesidades de la comunidad, en qué sentido, llamarlos a que la escuela es un ente que</u>			
52.	<u>les permite la formación para el futuro, que le permite crear en ellos una conducta que les ayude</u>			
53.	a <u>desarrollar y a ser competentes</u> , se hizo convocando a la comunidad en su totalidad a que			
54.	hicieran un diagnóstico con una empresa etnoeducadora y esa empresa nos hizo el			
55.	diagnóstico, cuando nos hizo el diagnostico, nos confronto la comunidad con lo que nosotros			
56.	decíamos que teníamos con todo el proyecto y de ahí salieron tres líneas de trabajo para			

57.	construir un proyecto educativo institucional que permeara cada una de las gestiones de la				
58.	institución. La primera fue la gestión directiva donde el directivo docente se posesionara	Finalidad de la gestión escolar	Ejes articulados	Gestión directiva pedagógica, administrativa y convivencial	
59.	como el líder pedagógico, administrativo y de convivencia de cada proceso, entonces se				
60.	inició un proceso de sensibilización con nosotros porque pensábamos que todo lo que				
61.	hacíamos lo estábamos haciendo bien y comenzó el diagnostico, ese diagnóstico arrojó que				
62.	teníamos que trabajar de la mano de la comunidad, de la mano de las empresas privadas y				Trabajo con la comunidad tomando en cuenta la cultura y el contexto
63.	de la mano de las tradiciones y cultura del contexto pasacaballero, desde la mano de la				
64.	comunidad se generó que el padre de familia tomara el rol de responsabilidad de traer su				
65.	hijo al colegio como una herramienta de formación para el futuro, del rol del maestro que				
66.	entendiera cada uno de los elementos tradicionales: como las fiestas, las malas palabras,				
67.	palabras que para nosotros son obscenas, pero que para ellos hacen parte de su cultura				
68.	afrodescendiente, como el peinado, como la tradición de la ropa, entonces, que el maestro				
69.	entendiera esto y poderlo adaptar y no dejarlos a ellos en ese rol, sino sacarlos de ahí para				
70.	llevarlos a una visión compartida y de conocimiento para el mundo, entonces, desde esos				
71.	dos elemento, la persona para jalonar eso es el directivo docente en este caso el rector, por				
72.	lo que me correspondió aprender a entender cada una de las características ideológicas y				
73.	axiológicas de los entes que estaban alrededor de la escuela y poder jalonar un <u>proyecto que</u>	<u>Características del PEI</u>	<u>Proyectos estratégicos</u>	<u>Hacia la transformación</u>	
74.	<u>se llamaba “Hacia la transformación”</u> y fue jalonado desde el interior del aula hacia la				
75.	comunidad, organizando a los maestros e identificando en cada uno de ellos la debilidad en				

76.	la planeación, en metodología y didáctica, con la identificación de estas debilidades se			
77.	comenzó a trabajar personalmente las actividades de cada maestro, se inicio este			
78.	proceso y tuvimos en cuenta las necesidades, la experiencia y las expectativas, también			
79.	tuvimos algo a favor y era que muchos maestros eran pasacaballeros, como se jalono el			
80.	proceso, a cada maestro haciendo sentir importante desde la planeación institucional, desde			
81.	el liderazgo de la rectora desde la pedagogía con mis bases de maestra a través de la lúdica			
82.	y sus herramientas que se utilizaron para la fiestas y tradiciones de pasacaballos, con todas			
83.	estrategias fuimos logrando pertenencia y compromiso a los procesos sentido de			
84.	académicos, esto nos dio las directrices para seguir trabajando y posicionar la escuela en una			
85.	cultura de visión compartida y en una cultura de jalonamiento para las competencias de los			
86.	estudiantes que no se centraran solo en industrial. A través de la DOFA y la Espina de Pescado			
87.	se fueron detallando los diagnósticos y luego a partir de este se formuló el PEC, considero	Finalidad del PEI	Ejes articulados	Construcción del Proyecto Educativo comunitario
88.	que uno de los aspectos que denota el liderazgo de los rectores, es la necesaria relación			
89.	entre la escuela y la comunidad para generar un sentido de pertenencia donde la comunidad			
90.	sea parte de los intereses de la contribuya con su crecimiento y conservación de escuela y			
91.	su cultura.			
92.	Me gustaría conocer ¿cómo hace usted señor rector para mantener el contacto con la comunidad.? Cuénteme acerca de las experiencias que al respecto ha tenido			
93.	<u>El contacto con la comunidad lo he generado a través de la necesidad de estar bien</u>	<u>Elementos del PEI</u>	<u>Comunicación</u>	<u>Objetivo: informar objetivos y metas institucionales a</u>
94.	<u>informados, bien conocedores de los procesos educativos y sobre todo identificar el rol de.</u>			
95.	<u>cada uno de los elementos de la comunicación y de cada uno de los estamentos de la</u>			

96.	<u>comunidad para que interactúen y favorezcan el proceso educativo institucional, lo hago,</u>			<u>la comunidad educativa</u>
97.	<u>fortaleciendo la comunicación con canales claros y efectivos, canales como el dialogo</u>			<u>Canales: Diálogo</u>
98.	<u>directo, la formación, por estrategias de comunicación, la información sobre necesidades</u>			<u>directo, estrategias de formación y comunicación</u>
99.	<u>básicas que tenga la comunidad,</u> también exactamente la estrategia que pueda jalonar los			
100.	procesos educativos, el planear, el hacer, verificar y el actuar aplicando el PHVA, ahí nos			
101.	<u>damos cuenta de cada cosa que vamos realizando y a través de este ciclo evaluamos el</u>			<u>Sistema de evaluación</u>
102.	<u>sistema de comunicación , si es efectivo o no.</u>			<u>continua para mejora</u>
103.	¿Conoce usted señor rector(a), e identifica las capacidades profesionales de su equipo de trabajo?, Como propicia relaciones de respeto, confianza y critica entre ellos para mantener un buen clima organizacional, hábleme de su experiencia			
104.	<u>Si, están identificadas partiendo de su formación académica, teniendo en cuenta su perfil y</u>	<u>Características del liderazgo directivo</u>	<u>Identificación de:</u>	<u>Capacidades de acuerdo con perfil docente</u>
105.	<u>sus capacidades y énfasis para desempeñarse en las diferentes áreas y proyectos de acuerdo</u>			
106.	<u>a sus potencialidades, lo cual también se ve a través de las diferentes capacitaciones que se</u>			<u>Refuerzo de competencias socioemocionales y académicas</u>
107.	<u>van dando por parte de la secretaría de educación y de capacitaciones internas, se van</u>			
108.	<u>dibujando las capacidades de cada uno de ellos, que nos permite identificar sus debilidades</u>			
109.	<u>y fortalezas, aunque a veces existen maestros nombrados en ciertas áreas y su inclinación es</u>	<u>Contexto que enfrenta el líder directivo</u>	<u>Personal a su cargo</u>	<u>Nombrados en un área y con inclinación a otra.</u>
110.	<u>por otra. También el sentido de pertenencia que tenga por la escuela y por el amor en la</u>			<u>Sentido de pertenencia institucional</u>
111.	<u>labor que hace día a día.</u>			

112.	¿A través de qué estrategias identifica el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?			
113.	<u>La estrategia que utilizamos para identificar los procesos de cada una de las gestiones de la</u>	Estrategias de gestión para la calidad educativa	<u>Autoevaluación institucional</u>	<u>Cartilla guía 34</u>
114.	<u>escuela es la autoevaluación institucional aplicando la cartilla de la guía 34, además en la</u>			
115.	<u>parte académica existe un formato donde se evidencia como los maestros programan,</u>			
116.	<u>planean y desarrollan sus clases y además la evaluación de desempeño que se les realiza a</u>			
117.	<u>todos los maestros del decreto 1278 de 2002. Pero lo que nos indica como avanzamos en</u>			
118.	<u>cada proceso es la autoevaluación institucional y por ende la evaluación del plan de</u>	<u>Plan de mejoramiento institucional</u>	<u>Establecimiento de metas por período</u>	
119.	<u>mejoramiento institucional (PMI), es aquí donde se plantean todas las metas que se</u>			
120.	<u>pretender alcanzar en un periodo de tiempo que es fijado por cada establecimiento</u>			
121.	<u>educativo y a través de este podemos hacer el seguimiento a cada una de las gestiones.</u>			<u>Seguimiento de alcances</u>
122.	¿Considera usted que desde sus funciones ejerce un liderazgo pedagógico y como puede impactar este en los resultados académicos de la institución educativa?			
123.	<u>El liderazgo pedagógico es el eje fundamental de la gestión institucional y nosotros los</u>	Concepción del liderazgo	Eje fundamental de la gestión	Impacta en resultados académicos
124.	<u>rectores muchas veces, tantas ocupaciones de norma y administrativas, dejamos relegado</u>			
125.	<u>el liderazgo más importante, desde luego pienso que impacta en los resultados académicos,</u>	Funciones		Surgen ideas de mejora da a conocer a la comunidad educativa
126.	<u>porque de este deben surgir propuestas en pro de la mejora de los resultados académicos</u>			
127.	<u>que deben ser conocidos por la comunidad educativa para ponerlos en práctica, por</u>			
128.	<u>supuesto llegando a consenso con los estamentos de la comunidad y evaluando cada</u>			
129.	<u>determinado tiempo los resultados y su impacto, como rectora me gusta proponer cambios</u>			
130.	<u>e innovaciones para mejorar los resultados académicos, esto lo hago a través de</u>			Delega responsabilidades para implementación Hace seguimiento de avances

131. motivaciones de jalonamiento de los procesos, pero sobre todo lo hago pensando en la	Motivación en los procesos
132. visión compartida que tenemos y lo hacemos desde la línea de gestión de aula y más sobre	
133. el jalonamiento personalizado cuando algún maestro tiene dificultades en desarrollo de su	Apoyo pedagógico
134. gestión académica.	

Memo Síntesis 02R2:

El rector 2 expone tres categorías axiales a saber: Del proyecto Educativo Institucional, De la calidad Educativa y del Liderazgo directivo desarrollados a continuación. Con respecto al PEI, relata que su finalidad es la del direccionamiento estratégico mediante tres ejes articulados (a) la gestión directiva pedagógica, administrativa y convivencias; (b) el trabajo con la comunidad tomando en cuenta su cultura y contexto y (c) la construcción del Proyecto Educativo Comunitario. Así mismo, asegura que el elemento fundamental para llevar a cabo el PEI es la comunicación, en función de mantener informada a toda la comunidad educativa en cuanto a los objetivos y metas planteados. En consecuencia, considera que los canales deben sustentarse en el diálogo directo, estrategias de formación y comunicación en función de poder organizarse para la obtención de resultados, donde una de las técnicas empleadas es la comunicación bidireccional en cascada con retroalimentación por tomar en cuenta las opiniones de todos desde la conformación de equipos de comunicación mediante una capacitación de acuerdo con el rol asumido dentro de la institución.

Entre las características del PEI son mencionadas que, este se encuentra en permanente construcción desde una visión compartida en torno a metas a mediano y largo plazo implementadas bajo la metodología PHVA a partir de un diagnóstico de necesidades y la sensibilización de la comunidad en torno al valor de la educación lo cual tuvo sus inicios en un proyecto estratégico institucional denominado “hacia la transformación”.

En cuanto a la calidad educativa, esta se asegura mediante la autoevaluación institucional siguiendo las directrices de la guía 34 así como la evaluación de desempeño de acuerdo con el decreto 1278 de 2002 desprendiéndose de estos un plan de mejoramiento institucionales con metas establecidas periódicamente y su respectivo seguimiento. En concordancia con lo anteriormente descrito, concibe que el liderazgo directivo es el eje fundamental para la gestión impactando directamente en los resultados académicos desde sus funciones de: (a) sugerir mejoras; (b) dar a conocer a la comunidad todo lo referente a la gestión; (c) delega responsabilidades para implementación; (d) delega responsabilidades para implementación de procesos; (e) lleva seguimiento de avances; (f) motiva al personal en cada uno de los procesos; (g) apoya pedagógicamente. Lo anteriormente expuesto se debe a que desde su caracterización, se centra en el refuerzo de competencias socioemocionales y académicas de quienes dirige a partir de la identificación de capacidades de acuerdo con su perfil docente, teniendo en cuenta el contexto al que se enfrenta, donde algunos de sus docentes son nombrados en un área pero tienen inclinación hacia otra y cuentan con un alto sentido de pertenencia ya que la mayoría reside en el sector y por tanto reconocen la situación de alta vulnerabilidad económica la cual conlleva a priorizar en torno a la economía relegando en segunda instancia a la educación

[ANEXO C-3]

[Análisis de Entrevista Rector 3]

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	1. Explíqueme un poco ¿Cómo funciona su comunicación y la capacidad de escucha con el personal a cargo, ¿cómo canaliza usted las opiniones de los miembros de la comunidad?			
1.	En cuanto a esta pregunta, <u>una de las estrategias fundamentales es crear una relación y</u>	<u>Elementos del PEI</u>	<u>Cohesión grupal</u>	
2.	<u>cohesión con el equipo de trabajo es la comunicación por tal motivo una de mis funciones</u>		<u>Comunicación</u>	<u>Asertiva, activa y oportuna</u>
3.	<u>en este aspecto es llevar una comunicación asertiva oportuna con nuestro equipo que nos</u>			<u>La opinión de todos cuenta</u>
4.	<u>lleve a inspirar y compartir ideas, cuando se comparten ideas se genera un nivel de</u>			
5.	<u>confianza, entonces a través de la comunicación se puede compartir los valores</u>			<u>confianza</u>
6.	<u>institucionales, los principios, entonces como líder de la institución educativa que tengo en</u>			<u>Comparten valores</u>
7.	<u>mis manos en este momento siempre tengo como presente cada reunión escuchar de</u>			
8.	<u>manera asertiva y activamente cada una de las opiniones de nuestro equipo y de las</u>			
9.	<u>personas que integran el equipo para mantener como lo dije anteriormente una</u>			
10.	<u>comunicación asertiva, activa y oportuna. Para canalizar las opiniones de nuestra</u>			
11.	comunidad educativa, lo primero que tenemos que tener presente es nosotros como	Finalidad del PEI Direccionamiento o estratégico	Ejes articulados	Comunidad educativa
12.	institución tenemos un direccionamiento estratégico que se establece, pero este			
13.	establecimiento de este direccionamiento estratégico es con la comunidad educativa, con	<u>Actores</u>	<u>Representantes de la comunidad</u>	
14.	<u>los representantes de la comunidad educativa especialmente con el gobierno escolar,</u>		<u>educativa y gobierno escolar</u>	
15.	cuando mi comunidad educativa representada por el gobierno escolar conoce ese			
16.	direccionamiento estratégico donde representado nuestro horizonte institucional, la			

17. misión, la visión valores principios, desde allí la ce debe de empoderarse y apropiarse para			
18. desde ese empoderamiento y de esa apropiación que existe en el direccionamiento			
19. estratégico puedan expresar entonces sus ideas, no solamente en este direccionamiento	<u>Finalidad del PEI</u>	<u>Ejes articulados</u>	<u>Desarrollo personal</u>
20. estratégico porque en este se crean cada uno de los procesos que deben hacer viva la institución entonces tenemos lo que es el desarrollo del personal la gestión del currículo y			<u>Gestión del currículo</u> <u>Direccionamiento</u>
21. todo lo demás que hace viva la institución educativa entonces, contestando puntalmente la			
22. pregunta sobre la canalización de las opiniones de la ce , desde el empoderamiento que tiene			
23. del proyecto educativo institucional y en especial desde el direccionamiento institucional	<u>Características el PEI</u>	<u>Permanente construcción</u>	<u>Visión compartida</u>
24. para que desde allí se viabilice cada uno de los procesos del desarrollo personal de la institución educativa y el mismo currículo con la participación del gobierno escolar, como			
25. todos los estamentos están representados en el gobierno escolar desde allí este			
26. direccionamiento orienta todos los procesos para empoderarlos y poder tener una opinión			
27. la cual es canalizada a través del gobierno escolar.			
28. Hábleme del proyecto escolar de su institución y ¿cómo hicieron para conformarlo?			
29. Es importante la participación de la comunidad para la construcción del proyecto institucional, cuando participación en la construcción del proyecto educativo, cuando hay	<u>Características el PEI</u>	<u>Permanente construcción</u>	<u>Sentido de pertenencia</u>
30. participación de los estamentos de la comunidad educativa en esta construcción del			
31. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, entonces va a dar sentido de pertenencia, en la			
32. escuela a finales del año 2020 en la institución educativa donde se venció el horizonte			

36. institucional que iba del 2015 al 2020, entonces <u>a finales del 2020 comenzamos a hacer un</u>	<u>Calidad educativa</u>	<u>Plan de mejoramiento</u>	
37. <u>proceso de resignificación del horizonte institucional claro está, valorando los logros</u>			
38. <u>obtenidos del 2015 al 2020 y reajustar el proyecto educativo para 2021-2025, esto se hizo</u>		<u>Técnicas de recolección</u>	<u>Encuestas</u>
39. con todos los estamentos de la comunidad educativa <u>mediante encuestas donde todos</u>			
40. <u>participaron aportando sus ideas</u> y desde allí se hizo un participación masiva con todos los			
41. estamentos de la comunidad educativa y allí se estableció un nuevo horizonte institucional			
42. <u>2021-2025, entonces la estrategia para promover el compromiso institucional es más que</u>			
43. <u>todo el empoderamiento del proyecto educativo institucional, cuando hay empoderamiento</u>		<u>Permanente construcción</u>	<u>Compromiso institucional</u>
44. <u>y hay participación de cada uno de los estamentos que conocen como nace y para que se</u>			
45. <u>elabora, con qué fin se elabora y como es su participación y que tienen que hacer para que</u>			
46. <u>este se viabilice en cada uno de los componentes de este, entonces allí se está creando un</u>			
47. <u>compromiso institucional, cuando los docentes, los estudiantes y los padres de familia</u> <u>características</u>	<u>características</u>	<u>Con metas</u>	
48. <u>conocen que el proyecto educativo de su institución tiene unas metas y están dadas desde</u>		<u>Horizonte</u>	<u>Misión, visión, principios y valores</u>
49. <u>un horizonte que es la misión, visión, los principios con sus valores, luego se les saca los</u>			
50. <u>factores clave de éxito desde donde se deben desarrollar cada uno de estos, que para</u>		<u>Factores clave de éxito</u>	<u>Líneas de acción</u>
51. <u>algunos se trata de puntos críticos de éxito, que si nosotros conceptualizamos y miramos</u>			<u>Promueve participación</u>
52. <u>como vemos la institución y cómo podemos direccionar ese horizonte entonces, el</u>			
53. <u>estudiante, el docente, el directivo, el padre de familia y en general la comunidad general</u>			

54.	<u>van a saber cómo aportar para viabilizar ese proyecto educativo institucional desde su</u>			
55.	<u>horizonte y esto hace que se adquiriera ese compromiso cuando principalmente hay</u>			
56.	<u>participación en la construcción.</u>			
57.	Me gustaría conocer ¿cómo hace usted señor rector para mantener el contacto con la comunidad.? Cuénteme acerca de las experiencias que al respecto ha tenido			
58.	<u>Para generar ese sentido de pertenencia, tiene que haber participación, conocimiento,</u>	<u>Elementos del</u>	<u>Comunicación</u>	<u>Informar objetivos</u>
59.	<u>cuando uno conoce uno puede aportar para seguir dando de si para apuntar a la</u>	<u>PEI</u>		<u>y metas</u>
60.	<u>consecución</u>			<u>institucionales a la</u>
61.	<u>de las metas, entonces desde mi rol de rectora para mantener una comunicación o</u>			<u>comunidad</u>
62.	<u>contacto</u>			<u>educativa</u>
63.	<u>con la comunidad educativa, para esto es importante que ellos conozcan quien es su</u>			
64.	<u>institución, para que esta la institución educativa en este contexto, cuando ellos</u>			
65.	<u>conocen su</u>			
66.	<u>misión, visión valores , todo esto y se le empodera sobre este proceso entonces van a</u>			
67.	<u>crear</u>			
68.	<u>sentido de pertenencia, desde la institución educativa eso es lo que hemos venido</u>	<u>Liderazgo</u>	<u>Funciones</u>	<u>Empoderar a la</u>
69.	<u>haciendo,</u>	<u>directivo</u>		<u>comunidad y</u>
70.	<u>empoderando a la comunidad educativa del nuevo horizonte institucional y lograr la</u>			<u>promover</u>
71.	<u>participación de todos los estamentos para que se pueda apropiar del horizonte y así</u>			<u>participación</u>
72.	<u>mantener el contacto a través de esta participación cuando hacemos encuestas,</u>			
73.	<u>reuniones</u>			
74.	<u>presenciales con los padres de familia, también reuniones virtuales, utilizando</u>	<u>Elementos</u>	<u>Comunicación</u>	<u>Medios:</u>
75.	<u>diferentes</u>			<u>Comunicados,</u>
76.	<u>medios de comunicación que tiene la institución educativa dispuesta para este fin,</u>			<u>Videoconferencias</u>
77.	<u>ahora</u>			<u>Correo electrónico</u>
78.	<u>después de pandemia nos quedó la tecnología que no solo lo hacemos mediante</u>			<u>Chat</u>
79.	<u>comunicados, sino a través de correos de chat, mediante la página web de la</u>			<u>Página web oficinas</u>
80.	<u>institución y</u>			
81.	<u>además de los oficios, lo que hace la comunicación más cercana dadas las condiciones,</u>			
82.	<u>si el</u>			

73.	padre no puede llegar a la institución educativa, le enviamos correo e inclusive hacemos			
74.	reuniones del consejo directivo virtual, cuando algunos de los miembros no pueden llegar la			
75.	hacemos mixta presencia-virtual esta es una forma de estar cerca de la comunidad educativa			
76.	dado que el gobierno escolar es quien organiza todo este proceso, pero se tiene contacto	Actores	Gobierno escolar	Funciones: organizar proceso
77.	con toda la comunidad educativa mediante la participación de cada una de las actividades			
78.	que se generen dentro del proyecto educativo.			
79.	¿Conoce usted señor rector(a), e identifica las capacidades profesionales de su equipo de trabajo?, Como propicia relaciones de respeto, confianza y critica entre ellos para mantener un buen clima organizacional, hábleme de su experiencia			
80.	En el caso de la institución educativa que dirijo, lo más importante es que se tenga claro el			
81.	direccionamiento estratégico y que sea compartido, nosotros con la creación del nuevo			
82.	horizonte institucional en el 2021, aún estamos en el proceso de empoderamiento			
83.	institucional y en la medida en que todos sepan hacia donde se dirige la institución y cuáles			
84.	son las metas propuestas, ahí está la importancia de este direccionamiento y que ellos			
85.	tengan claro la oportunidad en la participación y hacer sus aportes y que cuando ellos hacen			
86.	aportes nosotros como institución educativa los tenemos en cuenta lo que ha creado			
87.	confianza en lo que se dice y se hace, lo que crea un buen clima organizacional , claro está	Elementos del PEI	comunicación	Crea buen clima organizacional
88.	que en cada equipo de la institución educativa e inclusive en el que me corresponde siempre			
89.	existen los que no están de acuerdo con las propuestas y son los que paran la rueda de esos			
90.	factores de éxito a los que queremos llegar, pero lo más importante, es identificar quienes			

91.	son los que quieren trabajar contigo y están empoderados de esa misión, visión u horizonte			
92.	institucional y quien trabajar por alcanzar los logros, <u>ignorar entre comillas a aquellos que</u>	Tipos de Liderazgo directivo	Laizze fire	ignorar a conflictivos asignar funciones distractoras para desviar atención
93.	<u>buscan detener o crear el conflicto y colocarlos en otras tareas que no impidan llevar a cabo</u>			
94.	<u>el proceso. confianza en lo que se dice y se hace, lo que crea un buen clima organizacional,</u>	Elementos del PEI	comunicación	confianza
95.	claro está que en cada equipo de la institución educativa e inclusive en el que me			
96.	corresponde siempre existen los que no están de acuerdo con las propuestas y son los que			
97.	paran la rueda de esos factores de éxito a los que queremos llegar, pero lo más importante,			
98.	es identificar quienes son los que quieren trabajar contigo y están empoderados de esa			
99.	misión, visión u horizonte institucional y quien trabajar por alcanzar los logros, ignorar entre			
100	comillas a aquellos que buscan detener o crear el conflicto y colocarlos en otras tareas que			
101	no impidan llevar a cabo el proceso.			
102	¿A través de qué estrategias identifica el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?			
103	Se hizo un análisis de las personas que podrían liderar los diferentes equipos, tengo un líder.	Características del liderazgo directivo	Identificación de	Capacidades de acuerdo con el perfil
104	para cada gestión y estos a su vez tienen un equipo al que lidera, en el caso del consejo			
105	académico lo lidera mi persona , pero en cabeza de la coordinadora académica, la gestión	Concepción liderazgo directivo	Funciones	Lidera comisiones
106	administrativa y financiera la dirige el profesional universitario pero también está bajo mi			
107	responsabilidad, el componente comunitario está bajo mi responsabilidad, pero lo lidera una			

108	persona que posee todas las cualidades para hacerlo. Desde la conformación de estos			
109	equipos de trabajo cada uno se compromete con las responsabilidades y en m rol de rectora			
110	hago el monitoreo e informes de los resultados de cada gestión para socializarlo a los			
111	diferentes estamentos y tener una idea de cómo vamos en la consecución de las metas			
112	<u>trazadas, esta medición se hace a través del Plan de mejoramiento Institucional resultante</u>	<u>Estrategias de gestión de la Calidad educativa</u>	<u>Autoevaluación institucional</u>	<u>De cada componentes</u>
113	<u>de la autoevaluación institucional, cada líder lo evalúa y en las reuniones informa como va</u>			
114	<u>cada gestión y todos aportamos para lograr avanzar en los componentes que no se hayan</u>			
115	<u>podido avanzar, es desde este seguimiento que identificamos el estado de cada componente</u>			
116	<u>del PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL</u>			
117	¿Considera usted que desde sus funciones ejerce un liderazgo pedagógico y como puede impactar este en los resultados académicos de la institución educativa?			
118	<u>Como rectora de la institución educativa que dirijo considero que ejerzo u liderazgo</u>	<u>Estrategias de gestión de la Calidad educativa</u>	<u>Plan de mejoramiento institucional</u>	<u>Establecimiento de metas por período</u>
119	<u>pedagógico que ha mostrado un impacto en lo resultados, dado que cada periodo escolar,</u>			
120	<u>desde el consejo académico y desde las comisiones de evaluación, se analizan los resultados</u>			
121	<u>académicos de los estudiantes, pero también el proceso de enseñanza impartido por el</u>			
122	<u>docente desde el modelo pedagógico de lideramos en la institución educativa, entonces</u>			<u>de cada componente</u>
123	<u>desde allí se un seguimiento específico y desde los resultados que obtenemos, se hace</u>			
124	<u>analizan los resultados por área, la planeación curricular del periodo con el fin de hacer los</u>			
125	<u>ajustes requeridos con el fin de hacer los avances y/o dificultades obtenidos en el proceso</u>			

126	<u>académico, otro punto es que las áreas con rendimiento académico más bajo se reúnen y</u>			
127	<u>hacen un plan de mejoramiento del área donde planean como van a hacer para que estos</u>			
128	<u>estudiantes mejoren su proceso académico, este plan es conocido por los padres de familia</u>			<u>Conocido por los padres de familia</u>
129	<u>y los estudiantes de forma individual para darles la orientación y que desde casa apoyen el</u>			
130	<u>proceso planteado a fin de mejorar y superar las dificultades académicas arrojadas. Estas</u>			
131	estrategias lideradas por mi personan impactan en los resultados de nuestros estudiantes			
132	de igual forma los estudiantes que tienen muy buenos resultados académicos les hacemos			
133	un plan de superación para que adquieran mayor conocimiento y son ellos los que van a			
134	impactar y van a mostrar un mejor desempeño académicos de la institución educativa, por			
135	otra parte el liderazgo pedagógico, también se refleja en la identificación de estudiantes que			
136	tienen algún tipo de dificultad académica, le haces un acompañamiento desde el equipo de			
137	bienestar quienes se reúnen con la familia para asesorarlo en el plan de mejoramiento del			
138	estudiante, pero el docente también debe elaborar un PIAR con el acampamiento de la			
139	docente de apoyo, este le asesora y le dice el tipo de problema que presenta y realice los			
140	ajustes académicos para que pueda alcanzar los mínimos logros. Por lo anterior expuesto y			
141	dado que como quiera que sea me compete liderar cada una de las gestiones del PROYECTO			
142	EDUCATIVO INSTITUCIONAL y que existe una demanda de muchos temas administrativos	Contexto que enfrenta el	Exigencias del estado	Limita la atención a los procesos

143	por parte del ente territorial, del Ministerio de Educación Nacional y de los diferentes entes	liderazgo directivo
144	de control que impiden una dedicación más profunda al tema pedagógico, si ejerzo ese	
145	liderazgo pedagógico desde seguimiento a los resultados académicos de la institución	
146	educativa y a los planes de mejoramiento que se proponen para la consecución de los logros,	
147	por supuesto que pienso que este liderazgo influye e impacta en los resultados académicos	
148	de la institución educativa, si no existe un liderazgo pedagógico desde la cabeza visible de la	
149	institución educativa, no se puede direccionar y conocer las capacidades de docentes y su	
150	desempeño al igual que el de los estudiantes.	

Memo Síntesis 03R3:

El Rector 3 considera que la finalidad del Proyecto Educativo Institucional es el direccionamiento estratégico donde los elementos esenciales son la cohesión grupal y la comunicación, la cual debe ser asertiva, activa y oportuna tomando en cuenta la opinión de todos los involucrados (representantes de la comunidad educativa y gobierno escolar, este último encargado de organizar los procesos) desde una visión compartida, lo cual genera confianza al compartir los mismos valores y con ello un buen clima organizacional y sentido de pertenencia a partir del conocimiento de las metas planteadas y el horizonte institucional compuesto por la misión, visión, principios y valores. Los medios utilizados para tal fin son las reuniones presenciales y virtuales mediante videoconferencias, comunicados, chats, correo electrónico página web, oficios.

En cuanto al liderazgo directivo asumido, asegura que entre sus funciones se encuentran dirigir las diferentes comisiones, promover la participación, empoderar a la comunidad desde el conocimiento, reconociendo que tal vez podría hacer más, sin embargo, las exigencias del estado desvían si atención en la profundización de los procesos institucionales. Así mismo, es consciente de que no todos están ganados a trabajar por la institución por lo que prefiere ignorarlos y asignarles actividades que los mantenga distraídos y no obstaculicen los procesos internos de la institución.

Dentro de las estrategias de gestión para asegurar la calidad educativa se encuentran la autoevaluación institucional de cada uno de los procesos, la cual se realiza de acuerdo con las metas establecidas por período y dados a conocer por los padres de familia.

[ANEXO C-4]

[Análisis de Entrevista Administrativo 1]

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	¿Qué cualidades identifica del rector(a), en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
1.	Percibo que cumple con sus funciones ya que cumple y hace cumplir las normas, controla el	Concepción del liderazgo directivo	funciones	Cumple y hace cumplir las normas
2.	funcionamiento de la institución tanto administrativo como académico, promoviendo el			Supervisa procesos institucionales
3.	sentido de pertenencia y responsabilidad del personal de la escuela.			Promueve el sentido de pertenencia
4.	En el desarrollo del ejercicio del cargo ¿Qué valores considera usted identifica desde el cargo y la personalidad de su rector(a)?			
5.	<u>Es integra, profesional con una gran sentido de pertenencia, es entusiasta y responsable en</u>	características	<u>Personalidad del líder</u>	<u>Integra, profesional, con sentido de pertenencia, entusiasta</u> <u>Responsable</u> <u>Cumple normas,</u> <u>escucha</u> <u>sugerencias</u> <u>Calidad humana</u>
6.	<u>busca de hacer las cosas bien de acuerdo a las normas que le rigen, promueve la</u>			
7.	<u>participación de la comunidad educativa, acata las sugerencias que van en vía del</u>			
8.	<u>mejoramiento institucional de todos los estamentos que conforman la institución educativa.</u>			
9.	¿Cómo describe caracteriza el trabajo que hace el/la rector(a), y como le gustaría que lo realizara?			
10.	<u>Lo hace con calidad humana,</u> toma decisiones teniendo en cuenta los intereses de la			
11.	comunidad educativa, <u>administra eficientemente los recursos y está al frente de la gestión</u>		funciones	Administra los recursos
12.	<u>académica y administrativa.</u> En cuanto a la pregunta de ¿cómo le gustaría que lo realizara?,			

13.	<u>pienso que como lo viene realizando está bien con gran responsabilidad y sentido de</u>	<u>características</u>	<u>Personalidad del líder</u>	<u>Responsabilidad, sentido de pertenencia</u>
14.	<u>pertenencia.</u>			
15.	¿Conoce el significado de la palabra liderazgo?, en este orden de ideas ¿qué tipo de liderazgo ejerce el rector(a) en la institución educativa?			
16.	Si conozco el significado de liderazgo. Pienso que el liderazgo que ejerce la Rectora es un			
17.	<u>liderazgo Carismático, por su capacidad para escuchar a los demás y la mano firme para</u>	<u>Tipo de liderazgo directivo</u>	<u>Carismático</u>	<u>Capacidad de escucha</u>
18.	<u>asumir la toma de decisiones. Esto se combina con la convicción de crear un ambiente de</u>			<u>Toma de decisiones</u>
19.	<u>confianza y empatía entre todas y todos los funcionarios. promueve le liderazgo entre los</u>			<u>Ambiente de confianza</u>
20.	docentes como ejemplo de ello desde los jefes de área son asignados de acuerdo a sus	<u>características</u>	<u>Identificación de:</u>	<u>Capacidades de acuerdo con perfil docente</u>
21.	<u>características y disposición para realizar el trabajo en equipo en busca de la consecución de</u>			
22.	<u>las metas institucionales.</u>			
23.	¿Considera usted que el rector(a), ejerce un liderazgo pedagógico en la institución educativa?, Cuénteme como lo hace?			
24.	Si, ejerce un liderazgo pedagógico, dirige todas las gestiones de la institución sobre todo la	<u>Concepción de liderazgo</u>	<u>Funciones</u>	<u>Lidera comisiones</u>
25.	<u>parte académica, a través del consejo académico, además lo hace estimulando</u>	<u>características</u>	<u>Centrado en:</u>	<u>Apertura al diálogo y refuerzo de competencias</u>
26.	<u>intelectualmente a los administrativos, docentes y directivos, los escucha de manera</u>			
27.	<u>personal a cada uno y los motiva para que desarrollen sus capacidades en beneficio de la</u>			
28.	<u>institución, además porque identifica las capacidades de cada funcionario, delegando</u>	<u>características</u>	<u>Identificación de:</u>	<u>Capacidades de acuerdo con perfil docente</u>
29.	<u>responsabilidades en nosotros y confía en el trabajo que hacemos y permite que nos</u>			
30.	<u>apoyemos mutuamente.</u>			

31.	¿Cree usted que él o el rector(a), reconoce las capacidades profesionales de su equipo de trabajo y propicias relaciones de respeto, confianza y crítica entre ellos? Porque de su respuesta			
32.	Claro que sí, él asigna las cargas académicas de acuerdo a los perfiles de los docentes y en la	características	Identificación de:	Capacidades de acuerdo con perfil docente
33.	parte administrativa también asigna las funciones según las competencias de cada persona.			
34.	¿El rector(a), brinda espacios de reflexión y retroalimentación docente desde las diferentes áreas para el análisis de los resultados académicos y de pruebas externas en busca del mejoramiento académico?			
35.	<u>Si lo hace, a través de jornadas pedagógicas establecidas en el cronograma institucional y en</u>	<u>Estrategias de gestión en la calidad educativa</u>	<u>Jornadas pedagógicas</u>	<u>Según cronograma y en semana de desarrollo</u>
36.	<u>las semanas de desarrollo institucional, presenta resultados de las pruebas externas e</u>			
37.	<u>indicadores de eficiencia interna y a partir de allí surgen los planes de mejoramiento para la</u>			
38.	<u>consecución de las metas planteadas y el trabajo que se va desarrollar en el aula para que</u>			
39.	<u>los estudiantes alcancen los logros esperados.</u>			
40.	¿Cree usted que, desde sus funciones, el rector tiene alguna relación directa con los resultados académicos de la institución educativa de forma positiva o negativa			
41.	Pienso que el rector no tiene relación directa con los resultados académicos, porque muchas			
42.	veces se diseñan los planes desde el consejo académico, pero puede suceder que los			
43.	docentes no lo apliquen correctamente o puede haber desinterés del estudiante y falta de			
44.	apoyo del padre de familia.			
45.	¿De qué manera podría influir la rotación del personal en el liderazgo del rector, para el éxito e institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo?			
46.	Pienso que no influye positivamente la rotación del personal en el liderazgo del rector, ya			

47. que como líder viene realizando las actividades, proyectos, con el personal vinculado y al	Características del liderazgo institucional	Rotación de personal	Duplica esfuerzos de inducción y cohesión grupal
48. momento de rotar el personal, tiene nuevamente que dar inducción al personal nuevo que			
49. llega, lo que se traduce en atraso de los procesos.			
50. ¿Cómo se puede evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución educativa?			
51. Es difícil evaluar la gestión ya que la amplia rotación de personal que labora en la institución			Complica la evaluación directiva
52. afecta el desarrollo de los procesos y/o actividades que se vienen ejecutando.			Afecta el desarrollo de los procesos
53. ¿Considera usted que la alta rotación influye en el clima laboral, describa por qué?			
54. Si creo que la alta rotación influye en el clima laboral, porque crea insatisfacción dentro de			Insatisfacción laboral por adaptaciones continual
55. los funcionarios, expectativas si la persona nueva va a seguir con los procesos que se venían			
56. llevando con los empleados que se fueron, si el empleado nuevo va a tener los			
57. conocimientos sobre los procesos que se llevan, todo ello crea atraso en los procesos.			
58. ¿De qué manera la gestión del rector permite la participación de la comunidad en la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEC)?			
59. La participación de la comunidad en general se da en todos los estamentos de la escuela a	<u>Elementos del PEI</u>	<u>comunicación</u>	<u>Proceso de elección del gobierno escolar</u>
60. <u>través de la elección del gobierno escolar y mediante reuniones y el desarrollo de encuestas,</u>	<u>Características del PEI</u>	<u>Técnicas</u>	<u>Reuniones, encuestas</u>
61. <u>asambleas y reuniones con docentes y líderes comunitarios,</u> el tiene en cuenta los aportes			
62. que desde cada estamento aporta a la construcción del Plan de Mejoramiento Institucional.			
63. ¿Cree usted que el rector(a), promueve los canales o mecanismos de comunicación con la comunidad, los conoce usted?			
64. Si a través de comunicados, carteleras, correos electrónicos institucionales, murales, grupos	<u>Elementos del PEI</u>	<u>comunicación</u>	<u>Medios: carteleras, correo electrónico,</u>

				murales, chat página web, redes sociales
65.	de Whatsapp, la página WEB de la institución y las redes sociales.			
66.	¿Considera usted que las gestiones realizadas por el rector ante la Secretaría de Educación son eficientes y eficaces?			
67.	Si creo, el rector gestiona ante el ente territorial sobre todo lo concerniente a la adecuación	Concepción del liderazgo institucional	funciones	Gestiona adecuaciones de la planta física
68.	de la planta física y los resultados se ven reflejados como es el caso de la reconstrucción de			
69.	toda la planta física y en la consecución de muchas otras peticiones realizadas a la SED.			
70.	¿Qué estrategias lidera el rector para identificar el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?			
71.	A través del equipo de Gestión de Calidad y los órganos del gobierno escolar donde se	Estrategias de gestión de la calidad	Autoevaluación institucional	Matriz FODA
72.	coordinan los procesos institucionales desde cada gestión por medio de las reuniones de	educativa		
73.	cada equipo monitorean las fortalezas, debilidades y oportunidades, por ende los avances o			
74.	atrasos de cada una de ellas, estos presentan informes que para que en equipo con todos			
75.	los integrantes se aporten ideas para alcanzar las metas.			
76.	¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
77.	Bondadoso, compasivo, humilde, respetuoso, responsable, justo y temeroso de Dios,	Características del liderazgo institucional	Personalidad del Líder Valores	Bondad, compasión, humildad, respeto, responsabilidad, justicia, temor de Dios, honradez, compromiso
78.	honrado y cumplidor de su deber.			

Memo Síntesis 04A1:

El administrativo 1 expresa evidenciar el elemento comunicación dentro del Proyecto Educativo Institucional mediante la elección del gobierno escolar, además de las reuniones, asambleas y encuestas que aplican en los procesos evaluativos de seguimiento de avances durante la semana de desarrollo y en otras fechas programadas, utilizando como medios informativos carteleras, correos electrónicos, murales, chat, página web y redes sociales.

En cuanto a la calidad educativa, como estrategias de gestión se encuentran la autoevaluación institucional mediante la matriz FODA de cada componente para la construcción del Plan de Mejoramiento producto del análisis de resultados de las pruebas externas y los indicadores de eficiencia internos para el establecimiento de metas por período y sus respectivos planes operativos.

Con respecto al liderazgo directivo, afirma que entre sus funciones se encuentran: gestionar adecuaciones de la planta física ante los entes competentes, cumplir y hacer cumplir las normas, promover el sentido de pertenencia, liderar comisiones y administrar los recursos. Algunas de las características que evidencia en el liderazgo directivo de la institución que labora es que la constante rotación del personal limita sus funciones en cuanto a que duplica esfuerzos de inducción y cohesión grupal, complica la evaluación de la gestión, afecta el desarrollo de los procesos al tener que vivir constantemente un proceso de adaptación, lo cual genera insatisfacción laboral. Pese a esto, su rol se centra en el refuerzo de competencias socioemocionales y académicas de su equipo, con apertura al diálogo. En consecuencia, el rector como líder institucional debe poseer ciertas cualidades como: ser integro, profesional, con sentido de pertenencia, entusiasta responsable, cumplidor de las normas, abierto a escuchas sugerencias y con calidad humana, por ello debe poseer e implementar valores como la bondad, compasión, humildad, respeto, honradez, respeto, responsabilidad, justicia, temor de Dios y compromiso.

En concordancia con esto, dentro de la institución, el líder ideal debe ser el carismático, por poseer capacidad de escucha para la toma de decisiones estableciendo un ambiente de confianza y delegando funciones mediante la identificación de las capacidades de su personal acordes a sus perfiles para organizarlos en los diferentes comités de desarrollo de la gestión.

[ANEXO C-5]

[Análisis de Entrevista Administrativo 2]

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	¿Qué cualidades, respecto para los demás identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
1.	<u>Nuestra rectora se destaca por sus valores humanos, entre ellos su ética profesional, respeto</u>	<u>Características del liderazgo</u>	<u>Personalidad del líder</u>	<u>Valores humanos, ética profesional,</u>
2.	<u>hacia los demás, tolerancia, bondad, equidad, honestidad, y responsabilidad.</u>	<u>directivo</u>		<u>tolerancia, respeto, bondad, justicia, honestidad y responsabilidad</u>
3.	En el desarrollo del ejercicio del cargo, ¿qué valores considera usted identifica desde el cargo y la personalidad de su rector(a)?			
4.	<u>La rectora, es una persona íntegra, profesional, carismática y determinada con valores que</u>			<u>Íntegra, profesional, Carismática</u>
5.	<u>le permiten ejercer su labor desde la pasión y el liderazgo en la institución.</u>			
6.	¿Cómo describe caracteriza el trabajo que hace el/la rector(a), y como le gustaría que lo realizara?			
7.	Desde la labor que el rector se encuentra desempeñando en la institución no tenemos			
8.	<u>objeción puesto que lo desarrolla teniendo en cuenta los lineamientos educativos que se</u>	<u>Características del liderazgo</u>	<u>Centrado en:</u>	<u>Seguir lineamientos educativos</u>
9.	<u>necesitan para llevar a la institución hacia el futuro.</u>	<u>directivo</u>		
10.	¿Conoce el significado de la palabra liderazgo?, en este orden de ideas ¿qué tipo de liderazgo ejerce el rector(a) en la institución educativa?			
11.	Si lo conozco y <u>la rectora ejerce el liderazgo desde la pedagogía ya que involucrar a su equipo</u>	<u>Tipo de liderazgo</u>	<u>Pedagógico</u>	<u>Involucra al equipo para logros grupales</u>
12.	<u>para el resultado obtenido sea satisfactorio para ambas partes.</u>	<u>directivo</u>		
13.	¿Considera usted que el rector(a), ejerce un liderazgo pedagógico en la institución educativa?, Cuénteme como lo hace?			
14.	<u>Lo ejerce mostrando a su equipo la manera de lograr resultados y de generar trabajo en</u>		<u>Centrada en:</u>	

15. equipo y metas trazadas, apoyando a los docentes en la construcción de planes de	Características del liderazgo directivo	Fortalecimiento del trabajo en equipo y refuerzo de competencias socioemocionales y académicas	
16. mejoramiento por área para superar las dificultades de logro de los estudiantes.			
17. ¿Cree usted que él o la rectora(a), reconoce las capacidades profesionales de su equipo de trabajo y propicia relaciones de respeto, confianza y crítica entre ellos? Porque de su respuesta.			
18. Si reconoce las capacidades de cada uno de los integrantes del equipo porque agradece y			
19. fortalece la consecución de los resultados, generando confianza y respeto entre todos			
20. nosotros, promueve incluso entre docentes y administrativos resaltando que desde el			
21. liderazgo podemos construir un mejor resultado.			
22. ¿El rector(a), brinda espacios de reflexión y retroalimentación docente desde las diferentes áreas para el análisis de los resultados académicos y de pruebas externas en busca del mejoramiento académico?			
23. <u>Si lo hace, los docentes hacen sus reuniones de área y de proyectos, luego se reúne el</u>	<u>Estrategias de gestión de la calidad educativa</u>	<u>Autoevaluación institucional</u>	<u>Resultados académicos por área</u>
24. <u>Consejo Académico presidido por la rectora, donde se analizan los resultados académicos y</u>			
25. <u>surgen planes de mejoramiento para que los estudiantes superen sus deficiencias desde la</u>			
26. <u>perspectiva del mejoramiento continuo brindando la posibilidad de la auto evaluación y el</u>			
27. <u>análisis de los resultados de las pruebas internas y externas para hacer ajustes a los planes</u>			
28. <u>de área.</u>			
29. Cree usted que, desde sus funciones, el rector tiene alguna relación directa con los resultados académicos de la institución educativa de forma positiva o negativa			
30. Si considero que los resultados académicos van de la mano de la formación el			
31. empoderamiento y la calidad de profesionales que existen en la institución por eso influyen			
32. de manera positiva.			

33.	¿De qué manera podría influir la rotación del personal en el liderazgo del rector, para el éxito e institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo			
34.	Influye de manera notoria ya que la rotación de un rector o líder no siempre es satisfactoria			
35.	de acuerdo a los modelos establecidos y las directrices que se imparten en la institución			
36.	¿Cómo se puede evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución educativa?			
37.	<u>Se puede evaluar por los resultados de la autoevaluación anual que se hace de todas las</u>	<u>Estrategias de</u>	<u>Autoevaluación</u>	<u>Guía 34.</u>
38.	<u>gestiones que conforman la institución educativa y por las mediciones de indicadores desde</u>	<u>gestión de la</u>	<u>institucional</u>	<u>Indicadores de</u>
39.	<u>el sistema de calidad.</u>	<u>calidad</u>		<u>gestión</u>
40.	¿Considera usted que la alta rotación influye en el clima laboral, describa por qué?			
41.	<u>De alguna manera afecta el clima, pero no de manera significativa debido a la adaptación</u>	<u>Características</u>	<u>Rotación del</u>	<u>Insatisfacción</u>
42.	<u>al cambio y adaptación de cada docente, la rotación no depende directamente del liderazgo</u>	<u>del liderazgo</u>	<u>personal</u>	<u>laboral por</u>
43.	<u>de rectoría.</u>	<u>directivo</u>		<u>adaptaciones</u>
44.	¿De qué manera la gestión del rector permite la participación de la comunidad en la construcción del Proyecto Educativo Comunitario (PEC)?			
45.	<u>Desde que la comunidad como eje fundamental de la familia y la instrucción debe tener</u>	<u>Características</u>	<u>Permanente</u>	<u>Corresponsabilidad</u>
46.	<u>participación activa de los padres de familia, dependiendo de la inclusión de cada rector, en</u>	<u>del Proyecto</u>	<u>construcción</u>	<u>d Familia, escuela</u>
47.	<u>la escuela se hace a través de encuestas y jornadas de trabajo con la participación de todos</u>	<u>Educativo</u>		<u>y comunidad</u>
48.	<u>los estamentos que hacen parte de la institución.</u>	<u>Institucional</u>		
49.	¿Cree usted que el rector(a), promueve los canales o mecanismos de comunicación con la comunidad, los conoce usted?			
50.	<u>Si se promueven ya que en la institución las comunicaciones con la familia constituyen un</u>	<u>Elementos del</u>	<u>Comunicación</u>	<u>Medios: Páginas</u>
51.	<u>eje fundamental en el desarrollo del estudiante, se tiene página web, WhatsApp con los</u>	<u>PEI</u>		<u>web, chat,</u>
52.	<u>padres de familia y todos los docentes, se expiden comunicados, oficios y llamadas</u>			<u>comunicados,</u>
53.	<u>telefónicas.</u>			<u>oficios, llamadas</u>
				<u>telefónicas</u>

54.	¿Considera usted que las gestiones realizadas por el rector ante la Secretaría de Educación son eficientes y eficaces?			
55.	<u>Si, la rectora hace gestiones a la secretaría de educación que en muchos casos obtiene</u>	<u>Contexto que enfrenta el PEI</u>	<u>Del estado</u>	<u>Sin respuestas a solicitudes</u>
56.	<u>respuestas positivas, pero otras no son respondidas ni atendidas por ellos, esto ya no</u>			
57.	<u>depende de la rectora, porque ella hace las solicitudes.</u>			
58.	¿Qué estrategias lidera el rector para identificar el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?			
59.	<u>En las reuniones de semana institucional se analizan los indicadores de calidad de cada</u>	<u>Estrategias de gestión de la calidad educativa</u>	<u>Autoevaluación institucional</u>	<u>De cada componente</u>
60.	<u>proceso de la institución y allí se ven reflejados la gestión de cada uno de ellos.</u>			
61.	¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
62.	<u>Es observadora y comunicadora, Manifiesta un buen lenguaje dentro del marco del respeto</u>	<u>Características del liderazgo directivo</u>	<u>Personalidad del rector líder</u>	<u>Comunicativo, observador</u> <u>Valores: respeto, solidaridad, compañerismo,</u>
63.	<u>y de la solidaridad. Mantiene buena relación con los diferentes integrantes de la</u>			
64.	<u>comunidad educativa. A demostrado una alta capacidad de adaptación, pero sobre todo manifestando</u>			
65.	<u>siempre el interés de gestionar cambios en el entorno escolar. Es amable, trabajadora,</u>			
66.	<u>servicial, responsable, alegre, honesta y sincera.</u>			

Memo Síntesis 04A2:

El administrativo 2 menciona que los medios utilizados para comunicarse son las páginas web, el chat, comunicados, oficios, llamadas telefónicas con la finalidad de mantener vínculos permanentes para la construcción conjunta del PEI entre la familia, la escuela y la comunidad.

En cuanto a la calidad educativa, las estrategias de gestión se encuentran atribuidas a la autoevaluación institucional en correspondencia con los indicadores de gestión emanados en la guía 34 en cada uno de los componentes y de acuerdo con los resultados académicos por área.

Con respecto al liderazgo directivo, está caracterizado por estar centrado en: (a) seguir lineamientos educativos, (b) fortalecimiento del trabajo en equipo, (c) Refuerzo de competencias socioemocionales y académicas. Para ello, el rector como líder institucional debe ser poseedor de ciertos atributos y valores como los mencionados a continuación: Comunicativo, observador, alegre, amable trabajador, servicial, respetuoso, solidario y compañero.

Características asociadas con el tipo de líder pedagógico quien involucra al equipo para logros grupales.

[ANEXO C-6]

[Análisis de Entrevista Administrativo 3]

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	¿Qué cualidades, respecto para los demás identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
1.	<u>Cumplidora de su deber, honesta, imaginativa, espontanea, creativa en pro del bien para la</u>	<u>Características del liderazgo directivo</u>	<u>Personalidad del líder</u>	<u>creativo, espontáneo</u> <u>Valores: honestidad, responsabilidad,</u>
2.	<u>comunidad educativa.</u>			
3.	En el desarrollo del ejercicio del cargo, ¿qué valores considera usted identifica desde el cargo y la personalidad de su rector(a)?			
4.	<u>Autonomía, capacidad, caridad, esfuerzo e integridad, ante todo.</u>			<u>Autonomía, preparación, caridad, esfuerzo integridad</u>
5.	¿Cómo describe caracteriza el trabajo que hace el/la rector(a), y como le gustaría que lo realizara?			
6.	<u>Es una rectora que orienta la ejecución del proyecto institucional y aplica las decisiones del</u>	<u>Concepción del liderazgo institucional</u>	<u>Funciones</u>	<u>Orienta la ejecución del PEI</u> <u>Aplica las decisiones del gobierno escolar</u> <u>Administra los recursos</u> <u>Promueve la mejora de la calidad educativa</u> <u>Mantiene la cohesión entre la familia, la escuela y la comunidad</u>
7.	<u>gobierno escolar. Vela por el cumplimiento de las funciones de los docentes y el oportuno</u>			
8.	<u>aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto. Promueve el proceso continuo</u>			
9.	<u>de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento, Mantiene activas las</u>			
10.	<u>relaciones con las autoridades educativas, con los tutores o auspiciadores de la institución y</u>			
11.	<u>con la comunidad local. Establece canales de comunicación entre los diferentes estamentos</u>			

12. de la comunidad educativa, orienta el proceso educativo con la asistencia del Consejo				Actualiza a la institución en tendencias
13. Académico, ejerce las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el				
14. manual de convivencia, e identifica las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para				
15. canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional, además aplica				
16. las disposiciones que se expidan por parte del Estado, referentes a la prestación del servicio				Aplica disposiciones gubernamentales
17. público educativo. Funciones que cumple a cabalidad con mucho profesionalismo y certeza.				
18. ¿Conoce el significado de la palabra liderazgo?, en este orden de ideas ¿qué tipo de liderazgo ejerce el rector(a) en la institución educativa?				
19. Establece una responsabilización común por los resultados, que involucra, ejerce un				
20. <u>liderazgo participativo con la comunidad educativa.</u>	<u>Tipo de liderazgo</u>	<u>participativo</u>		<u>Con la comunidad educativa</u>
	<u>directivo</u>			
21. ¿Considera usted que el rector(a), ejerce un liderazgo pedagógico en la institución educativa?, Cuénteme como lo hace?				
22. Considero que tiene liderazgo pedagógico, porque busca estrategias que la actividad de				
23. enseñanza logre buenos niveles de aprendizaje en los estudiantes el desarrollo profesional				
24. de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una				
25. cultura de colaboración y que las personas que están a su alrededor al cuerpo docente.				
26. ¿Cree usted que él o la rectora(a), reconoce las capacidades profesionales de su equipo de trabajo y propicias relaciones de respeto, confianza y crítica entre ellos? Porque de su respuesta.				
27. Si, por que dependiendo de sus competencias le asigna la labores de cada uno.	Características del liderazgo	Identificación de		capacidades de acuerdo con Perfil docente
	directivo			

28.	¿El rector(a), brinda espacios de reflexión y retroalimentación docente desde las diferentes áreas para el análisis de los resultados académicos y de pruebas externas en busca del mejoramiento académico?			
29.	<u>Hace socialización en las semanas de desarrollo institucional además la institución tiene una</u>	<u>Estrategias de</u>	<u>Jornadas</u>	<u>En semana de</u>
30.	<u>organización que permite que se realicen esas acciones.</u>	<u>gestión de la</u>	<u>pedagógicas</u>	<u>desarrollo y según</u>
		<u>calidad</u>		<u>cronograma</u>
		<u>educativa</u>		
31.	Cree usted que, desde sus funciones, el rector tiene alguna relación directa con los resultados académicos de la institución educativa de forma positiva o negativa.			
32.	Si, por ser el líder de la institución, le compete se positivo o negativo			
33.	¿De qué manera podría influir la rotación del personal en el liderazgo del rector, para el éxito e institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo.			
34.	Crear nuevos líderes internos en la comunidad educativa refiriéndome a la rotación interna			
35.	¿Cómo se puede evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución educativa?			
36.	Por los resultados de cada proceso y de gestión			
37.	¿Considera usted que la alta rotación influye en el clima laboral, describa por qué?			
38.	Reconocer la labor del docente y dar la oportunidad de oxigenar el proceso			
39.	¿De qué manera la gestión del rector permite la participación de la comunidad en la construcción del Proyecto Educativo Comunitario (PEC)?			
40.	<u>En cada gestión del PEC está inmersa la comunidad educativa, ya que todos tienen un rol a</u>	<u>Características</u>	<u>Construcción</u>	<u>Corresponsabilida</u>
41.	<u>través del cual participar, de esta forma todos dan ideas y hacen posible la operativización</u>	<u>del PEI</u>	<u>permanente</u>	<u>d Familia, escuela</u>
42.	<u>del proyecto educativo.</u>			<u>y comunidad</u>
43.	¿Cree usted que el rector(a), promueve los canales o mecanismos de comunicación con la comunidad, los conoce usted?			
44.	<u>Si, con los oficios y las redes sociales, llamadas, la Web y las reuniones con todo el personal.</u>	<u>Elementos del</u>	<u>comunicación</u>	<u>Medios: redes</u>
		<u>PEI</u>	<u>n</u>	<u>sociales, llamadas,</u>
				<u>la web reuniones</u>
45.	¿Considera usted que las gestiones realizadas por el rector ante la Secretaría de Educación son eficientes y eficaces?			

46.	<u>A veces si escuchan las solicitudes, pero, aunque ella escribe y solicita, no siempre tiene una</u>	<u>Contexto que enfrenta el liderazgo directivo</u>	<u>Del Estado</u>	<u>Sin respuesta a solicitudes</u>
47.	<u>respuesta positiva, pero si lo gestiona.</u>			
48.	¿Qué estrategias lidera el rector para identificar el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?			
49.	<u>Ella revisa todo lo que sucede en la institución y se involucra en todas las cosas, en las</u>	<u>Concepción del liderazgo directivo</u>	<u>Funciones</u>	<u>Supervisa procesos institucionales</u>
50.	<u>reuniones con cada equipo salen los desempeños de cada una.</u>			
51.	¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
52.	Cumplidora de su deber, honesta, imaginativa, espontanea, creativa en pos del bien para la comunidad educativa.			

Memo Síntesis 06A3:

El administrativo 3 afirma que entre los medios de comunicación existentes en la institución son las páginas web, los comunicados, oficios, realizados a través de reuniones. En pro de la permanente construcción del PEI bajo la corresponsabilidad de familia escuela y comunidad.

La evaluación de la calidad educativa es realizada través de jornadas pedagógicas de socialización en la semana de desarrollo y según cronograma institucional

Entre las funciones del Rector como líder directivo se encuentran: (a) orientar la ejecución del proyecto institucional; (b) aplicar las decisiones del gobierno escolar; (c) Velar por el cumplimiento de las funciones de los docentes; (d) administración de los recursos necesarios para el efecto; (e) Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento; (f) Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los tutores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local; (g) Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa; (h) orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico; (i) ejerce las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia; (j) identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional y (k) aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, referentes a la prestación del servicio público educativo. Por ello, debe poseer características y valores como: honestidad, imaginación, espontaneidad y creatividad.

[ANEXO C-7]
[Análisis de Entrevista Docente 1]

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
1.	<u>Destrezas comunicativas, empatía, firmeza, reflexión capacidad crítica y fomento de un</u>	<u>Características del liderazgo directivo</u>	<u>Personalidad del líder</u>	<u>empatía,</u> <u>firmeza,</u> <u>reflexión</u> <u>capacidad crítica</u> <u>motivación al liderazgo</u>
2.	<u>liderazgo compartido abierto a la innovación.</u>			
3.	En el desarrollo del ejercicio del cargo, ¿qué valores considera usted identifica desde el cargo y la personalidad de su rector(a)?			
4.	<u>Comunicativo, líder estratégico, fomenta en trabajo en equipo</u>			<u>Comunicativo</u> <u>, líder</u> <u>estratégico,</u> <u>fomenta en</u> <u>trabajo en</u> <u>equipo</u>
5.	¿Cómo describe caracteriza el trabajo que hace el/la rector(a), y como le gustaría que lo realizara?			
6.	<u>Se mantiene actualizado, busca innovar, es recursivo, reflexiona en torno a las prácticas</u>			<u>Vanguardista</u> <u>Recursivo</u> <u>Reflexivo de</u> <u>la praxis</u> <u>educativa</u> <u>Líder de</u> <u>proyectos</u>
7.	<u>educativas, lidera proyectos pedagógicos.</u>			
8.	¿Conoce el significado de la palabra liderazgo?, en este orden de ideas ¿qué tipo de liderazgo ejerce el rector(a) en la institución educativa?			
9.	Tipo de liderazgo compartido y pedagógico			

10.	¿Considera usted que el rector(a), ejerce un liderazgo pedagógico en la institución educativa?, Cuénteme como lo hace?			
11.	Si, ejerce influencia sobre la comunidad educativa hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?			
12.	¿Cree usted que él o la rector(a), reconoce las capacidades profesionales de su equipo de trabajo y propicia relaciones de respeto, confianza y crítica entre ellos? Porque de su respuesta.			
13.	Si, porque hace que el cuerpo docente y la comunidad en general se sienta parte del equipo	Características del liderazgo directivo	Centrado en	Fortalecer el trabajo en equipo
14.	y por supuesto la correcta relación con los demás componentes.			
15.	¿Desde las funciones del rector(a), considera que él o ella promueven el liderazgo entre los docentes para que estos propongan y se tomen decisiones en pro de la mejora y el éxito en el proceso de enseñanza-aprendizaje?			
16.	Si, el evalúa y lleva al consejo académico los resultados obtenidos por los estudiantes por	Estrategias de gestión en la calidad educativa	Plan de mejoramiento	Presentación de los resultados de pruebas externas e indicadores internos
17.	área, para proponer acciones de mejora que conlleven a superar las dificultades en las áreas.			
18.	¿El rector(a), brinda espacios de reflexión y retroalimentación docente desde las diferentes áreas para el análisis de los resultados académicos y de pruebas externas en busca del mejoramiento académico?			
19.	Si, se dan reuniones de áreas semanalmente donde se analizan resultados y se diseñan		Jornadas pedagógicas	Según cronograma institucional
20.	estrategias para que los estudiantes se apropien del conocimiento que se requiere en cada			
21.	Área.			
22.	Cree usted que, desde sus funciones, el rector tiene alguna relación directa con los resultados académicos de la institución educativa de forma positiva o negativa.			
23.	Si, es importante que el rector asuma un liderazgo pedagógico que contribuya a el	Concepción de liderazgo directivo	Eje fundamental de la gestión	Impacta en resultados académicos
24.	mejoramiento de los resultados de las pruebas internas como externas, si no hay una cabeza			
25.	visible que oriente el proceso los profesores no se empoderan de sus obligaciones			

26.	académicas, debe se vigilante para que se den los procesos académicos adecuadamente.			
27.	¿De qué manera podría influir la rotación del personal en el liderazgo del rector, para el éxito e institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo?			
28.	La rotación del personal afecta a la institución generando un ambiente de inestabilidad,	Características del liderazgo directivo	Rotación de personal	Inestabilidad laboral por adaptaciones continuas
29.	nerviosismo y falta de sentido de pertenencia, dificultando el desarrollo de los procesos y			
30.	proyectos que planea el docente, muchas veces quedando inconclusos, además la rotación			
31.	también crea inestabilidad en el estudiante toda vez que cada vez que hay un cambio de			
32.	docente debe adaptarse a la metodología del nuevo docente			
33.	¿Cómo se puede evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución educativa?			
34.	Es un poco complicado evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal			Complica la evaluación de la gestión
35.	que labora en la institución porque no habría bases para realizar una evaluación objetiva.			
36.	¿Considera usted que la alta rotación influye en el clima laboral, describa por qué?			
37.	Por supuesto que influye negativamente, también en la consecución de los objetivos			Afecta el desarrollo de los procesos
38.	laborales y de la calidad educativa.			
39.	¿De qué manera la gestión del rector permite la participación de la comunidad en la construcción del Proyecto Educativo Comunitario (PEC)?			
40.	<u>Cuando se realiza a autoevaluación institucional se le da participación a toda la comunidad</u>	<u>Estrategias de gestión para la calidad educativa</u>	<u>Autoevaluación institucional</u>	<u>Resultados académicos por áreas</u>
41.	<u>para evaluar los logros alcanzados en el año lectivo y que se pretende lograr a través de las</u>			
42.	<u>metas trazadas, cuando se enfoca en las fortalezas y no en las debilidades, cuando vela por</u>			
43.	<u>las personas, recursos, estrategias, procesos, procedimientos, mediciones y sistemas que</u>			
44.	<u>gestionen eficientemente para materializar la visión de la institución educativa.</u>			
45.	¿Cree usted que el rector(a), promueve los canales o mecanismos de comunicación con la comunidad, los conoce usted?			
46.	<u>Si los promueve, pero la comunicación con la comunidad educativa presenta muchas</u>	<u>Características del PEI</u>	<u>Proceso comunicativo interno</u>	<u>Con debilidades</u>

47.	debilidades, en especial a nivel interno se deben replantear los procesos de comunicación			
48.	porque muchas veces se vuelve un teléfono roto.			
49.	¿Considera usted que las gestiones realizadas por el rector ante la Secretaría de Educación son eficientes y eficaces?			
50.	Si las solicita, pero la secretaría de educación no siempre responde a las necesidades que	Contexto que enfrenta el liderazgo directivo	Del estado	Sin respuesta a solicitudes
51.	presenta la institución educativa muy a pesar de la gestión adelantada por el rector.			
52.	¿Qué estrategias lidera el rector para identificar el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?			
53.	Reuniones con cada gestión Encuestas a través de cuestionarios Evaluación institucional	Características del PEI	Técnicas de recolección	Encuestas y rendición de cuentas
54.	Rendición de cuentas a la comunidad educativa			

Memo síntesis 07D1:

El docente 1 revela que al interior de su institución existen debilidades en torno al proceso comunicativo lo cual es de importancia para el adecuado desarrollo del PEI. Con respecto a la calidad educativa, entre las estrategias de gestión, se encuentran la autoevaluación institucional con participación de la comunidad realizada a través de jornadas pedagógica establecida en el cronograma institucional en torno a los resultados obtenidos con anterioridad a nivel académico interno en relación con las pruebas externas.

En cuanto al liderazgo directivo, asegura a que esta es el eje fundamental de la gestión. No obstante, la rotación del personal obstaculiza los procesos complicando la evaluación de la gestión y con ello genera insatisfacción laboral por adaptaciones continuas caracterizado por una sensación de inestabilidad, ansiedad que al final termina con poco sentido de pertenencia, aunado a que el estado poco da respuesta a sus solicitudes. Pese a ello, el directivo docente centra su trabajo en el fortalecimiento del trabajo en equipo por contar con una personalidad con atributos y valores asociados a la empatía, firmeza, reflexión capacidad crítica, motivación al liderazgo, Comunicativo, líder estratégico, fomenta en trabajo en equipo, Vanguardista, Recursivo, Reflexivo de la praxis educativa, Líder de proyectos

[ANEXO C-8]

[Análisis de Entrevista Docente 2]

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	¿Qué cualidades identifica de rector(a), en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
1.	De acuerdo a mi percepción la rectora cumple y hace cumplir las normas legales,	Concepción del liderazgo institucional	funciones	Cumple y hace cumplir las normas
2.	reglamentarias vigentes (posee conocimientos claros y actualizados de dichas normas).			Conoce las acciones de la gestión
3.	Conoce, evalúa, motiva y dirige el funcionamiento general de la institución internamente,			Supervisa
4.	como también mantiene buenas relaciones con entidades externas, mensualmente da			Motivación a los procesos
5.	información relevante y puntual al consejo directivo. Está consciente de su rol, de ser el			Lidera comisiones
6.	representante legal y la primera autoridad dentro del gobierno escolar. En el contexto			Mantiene relaciones con entidades externas
7.	escolar y en el ámbito de sus competencias asume como responsable de la gestión			Da a conocer a la comunidad educativa
8.	académica y administrativa y por ello toma decisiones necesarias para el desarrollo y buen			Toma decisiones para el buen funcionamiento
9.	funcionamiento de la institución			
10.	En el desarrollo del ejercicio del cargo ¿Qué valores considera usted identifica desde el cargo y la personalidad de su rector(a)?	<u>Características del liderazgo institucional</u>	<u>Personalidad del líder</u>	
11.	<u>- Capacidad para analizar la realidad de la institución. - Es hábil para prevenir y orientar</u>			<u>Capacidad analítica de la realidad</u>
12.	<u>sus acciones hacia el futuro. - Demuestra liderazgo democrático. - Manifiesta habilidades</u>			<u>Escucha sugerencias</u>
13.	<u>comunicativas. - En situaciones que lo amerite manifiesta firmeza y flexibilidad en sus</u>			<u>Previene y orienta acciones al futuro</u>
14.	<u>decisiones. - Es analítica para reflexionar y manifestar la capacidad crítica que posee, pero</u>			<u>Flexible ante imprevistos</u>

15. <u>enmarcada en el respeto.</u>				<u>Comunicativo</u>
16. ¿Cómo describe caracteriza el trabajo que hace el/la rector(a), y como le gustaría que lo realizara?				<u>Reflexivo de la praxis pedagógica</u>
17. - Manifiesta agilidad en la toma de decisiones (capacidad de escucha)				Valor: Respeto
18. - Manifiesta receptividad para hacer asesorada y criticada en algunas ocasiones.	Concepción de liderazgo directivo	Funciones		Toma decisiones
19. - Fomenta el liderazgo compartido (coordinadores).				Delega responsabilidades para implementación
20. - Impulsa el crecimiento profesional de los compañeros de trabajo.	Características del liderazgo institucional	Centrado en:		Refuerzo de competencias socioemocionales y académicas
21. - Está abierta a las innovaciones.		<u>Personalidad del líder</u>		<u>Abierto a innovaciones</u>
22. ¿Conoce el significado de la palabra liderazgo?, en este orden de ideas ¿qué tipo de liderazgo ejerce el rector(a) en la institución educativa?				
23. - Liderazgo profesional y liderazgo pedagógico.				
24. ¿Considera usted que el rector(a), ejerce un liderazgo pedagógico en la institución educativa?, Cuénteme como lo hace?				
25. <u>Si, desarrolla el liderazgo pedagógico teniendo como meta una organización con dirección</u>	<u>Tipos de liderazgo directivo</u>	<u>Pedagógico</u>		<u>Dirección clara y asertiva</u>
26. <u>clara, viable, asertiva, el cual ha desarrollado estrategias que le han ayudado a ejercer en</u>				
27. <u>forma óptima su rol de directora, claro está teniendo claridad que esté proceso exige restos</u>				
28. <u>y adaptaciones. Ella promueve y hace parte de los comités de evaluación que se desarrollan</u>				
29. <u>en los diferentes grados; asiste a las reuniones del consejo académico en la que participa en</u>	Concepción de liderazgo directivo	funciones		Lidera comisiones
30. <u>forma activa.</u>				

31.	¿Cree usted que él o la rector(a), reconoce las capacidades profesionales de su equipo de trabajo y propicia relaciones de respeto, confianza y crítica entre ellos? Porque de su respuesta			
32.	Si, ella reconoce las cualidades y capacidades profesionales de su equipo de trabajo y por	características	Identificación de	Capacidades de acuerdo a perfil
33.	ello delega funciones y de esta manera a <u>propiciado un ambiente de confianza; ejemplo de</u>	<u>características del PEI</u>	<u>Permanente construcción</u>	<u>Trabajo mancomunado de coordinadores</u>
34.	<u>esto es el trabajo mancomunado con los coordinadores.</u>			
35.	¿El rector(a), brinda espacios de reflexión y retroalimentación docente desde las diferentes áreas para el análisis de los resultados académicos y de pruebas externas en busca del mejoramiento académico?			
36.	<u>Si, se programan jornadas de trabajos institucional en dónde se dan los espacios para la</u>	<u>Estrategias de gestión en la calidad educativa</u>	<u>Jornadas pedagógicas</u>	<u>Según cronograma institucional</u>
37.	<u>reflexión y retro alimentación teniendo como base el análisis de los resultados académicos</u>			<u>Espacios de reflexión</u>
38.	<u>de cada área y de las pruebas externas teniendo como finalidad mejorar el proceso de</u>		<u>Plan de mejoramiento</u>	<u>Presentación de resultados: pruebas externas e indicadores de eficiencia interna</u>
39.	<u>enseñanza y aprendizaje de la institución.</u>			
40.	¿Cree usted que, desde sus funciones, el rector tiene alguna relación directa con los resultados académicos de la institución educativa de forma positiva o negativa			
41.	Si creo en forma positiva, por qué la rectora a organizado y ha buscado las herramientas y	Concepción del liderazgo directivo	Eje fundamental de la gestión	Impacta en resultados académicos
42.	estrategias para que cada año se mejoren los resultados académicos, esa es la prioridad de			
43.	su quehacer profesional.			
44.	¿De qué manera podría influir la rotación del personal en el liderazgo del rector, para el éxito e institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo?			
45.	En forma positiva, ya que el rotar el personal ayuda a oxigenar el proceso con nuevas	Características del liderazgo directivo	Rotación de personal	Oxigena los procesos con nuevas estrategias (D245-46)
46.	estrategias de enseñanzas y aprendizajes.			
47.	¿Cómo se puede evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución educativa?			

48.	Se puede evaluar abriendo espacios de reflexión en cuanto se desarrolla la rotación del			
49.	personal en determinada área y pidiendo el punto de vista de cada uno de ellos en cuanto			
50.	a su participación en dicha estrategia.			
51.	¿Considera usted que la alta rotación influye en el clima laboral, describa por qué?			
52.	Si, por qué se le dan nuevas oportunidades a las personas para que desarrolle estrategias	Características del liderazgo directivo	Rotación de personal	Oxigena los procesos con nuevas estrategias
53.	innovadoras en su quehacer.			
54.	¿De qué manera la gestión del rector permite la participación de la comunidad en la construcción del Proyecto Educativo Comunitario (PEC)?			
55.	En la jornada de trabajo institucional, en <u>las encuestas</u> que se apliquen para la construcción	Finalidad: direccionamiento o estratégico	Ejes articulados	Construcción del Proyecto Educativo comunitario
56.	del proyecto educativo Comunitario (PEC)		<u>Técnica de recolección</u>	<u>encuestas</u>
57.	¿Cree usted que el rector(a), promueve los canales o mecanismos de comunicación con la comunidad, los conoce usted?			
58.	Si los promueve y los utiliza			
59.	¿Considera usted que las gestiones realizadas por el rector ante la Secretaría de Educación son eficientes y eficaces?			
60.	Si, ejemplo de ellos son todos los logros obtenidos en la mejora de la planta física de la	Concepción del liderazgo directivo	Funciones	Gestiona adecuaciones de la planta física y mobiliario
61.	institución, en la adquisición de nuevos inmobiliarios para los estudiantes			
62.	¿Qué estrategias lidera el rector para identificar el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?			
63.	- <u>La estrategia de las jornadas de trabajo institucional.</u> - <u>Las mesas de trabajos por áreas.</u> - <u>Los</u>	<u>Estrategias de gestión en la</u>	<u>Plan de mejoramiento</u>	<u>Informes de gestión pedagógica y</u>
64.	<u>informes solicitados por la rectora a los coordinadores referente a la gestión pedagógica y</u>	<u>calidad educativa</u>		<u>comunitaria</u>

65. <u>comunitaria</u> , - El trabajo mancomunado con la parte financiera. - <u>La oficina del rector estas puertas</u>	<u>Características del liderazgo</u>	<u>Abierto a:</u>	<u>para estudiantes, padres de familia, docentes y comunidad educativa en general</u>
66. <u>abiertas tanto para estudiantes, padres de familia, docentes y comunidad educativa en general</u>	<u>directivo</u>		
67. ¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?		<u>Personalidad del líder</u>	<u>Comunicadora, observadora, solidaria, capacidad de adaptación, gestiona cambios positivos, amable, trabajadora, servicial, responsable, alegre, honesta y sincera</u>
68. <u>Es observadora y comunicadora. Manifiesta un buen lenguaje dentro del marco del respeto</u>			
69. <u>y de la solidaridad. Mantiene buena relación con los diferentes integrantes de la comunidad</u>			
70. <u>educativa. Ha demostrado una alta capacidad de adaptación, pero sobre todo manifestando</u>			
71. <u>siempre el interés de gestionar cambios en el entorno escolar. Es amable, trabajadora, servicial,</u>			
72. <u>responsable, alegre, honesta y sincera</u>			

Memo síntesis 08D2:

El docente 2 explica que la finalidad del PEI tiene que ver con el direccionamiento estratégico articulado a su vez con la construcción del proyecto educativo comunitario. Este se encuentra caracterizado por el trabajo mancomunado de acuerdo con su perfil como por ejemplo entre coordinadores quienes recogen la información a través de encuestas.

En cuanto a las estrategias de gestión implementadas en la calidad educativa, se pueden mencionar: las Jornadas pedagógicas según cronograma institucional como espacios de reflexión de los cuales se desprende el Plan de mejoramiento a partir de la Presentación de resultados: pruebas externas e indicadores de eficiencia interna y los Informes de gestión pedagógica y comunitaria.

Con respecto al liderazgo directivo, afirma ser el eje fundamental de la gestión, desde sus funciones de canalización de adecuación físicas y mobiliarios institucionales, conociendo las normas a cabalidad, cumpliéndolas y haciéndolas cumplir por ser el responsable de los procesos académicos y administrativos al mantenerlos al día a todos de los nuevos estamentos, delegando responsabilidades para su implementación y motivando al personal en todos los procesos liderando cada una de las comisiones internas y manteniendo relaciones con entidades externas. En consecuencia, toma decisiones para el buen funcionamiento institucional, apoyándose en las nuevas estrategias aportadas gracias a la rotación del personal y manteniendo las puertas abiertas para estudiantes, padres de familia, docentes y comunidad educativa en general.

Para alcanzar lo anteriormente planteado, considera que el líder institucional debe poseer unas características y valores específicos como los mencionados a continuación: Capacidad analítica de la realidad, Escucha sugerencias, Previene y orienta acciones al futuro, Flexible ante imprevistos, Comunicativo, Reflexivo de la praxis pedagógica, Abierto a innovaciones, Comunicadora, observadora, solidaria, capacidad de adaptación, gestiona cambios positivos, amable, trabajadora, servicial, responsable, alegre, honesta y sincera desde el Respeto en todo momento

[ANEXO C-9]

[Análisis de Entrevista Docente 3]				
L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
1.	<u>-Amor: La pasión con la que realiza cada una de las actividades es primordial para dirigir a</u>	<u>Característica s del liderazgo directivo</u>	<u>Personalidad del líder</u>	<u>Amor, humildad para reconocer debilidades y colaboración con todos</u>
2.	<u>un equipo de trabajo y a toda la comunidad educativa, dando resultados positivos para la</u>			
3.	<u>institución. -Humildad: Reconoce que es humana y que así como tiene grandes</u>			
4.	<u>virtudes de liderazgo, también tiene debilidades y las comparte para que entre todos</u>			
5.	<u>podamos fortalecer esas dificultades que presenta. -Colaboración: Siempre dispuesta</u>			
6.	<u>a ayudar a los demás sin importar que sea un asunto laboral o personal, teniendo un don de</u>			
7.	<u>gente con todos por igual.</u>			
8.	En el desarrollo del ejercicio del cargo, ¿qué valores considera usted identifica desde el cargo y la personalidad de su rector(a)?			<u>Valores: Empatía, respeto y justicia</u>
9.	<u>-Empatía: Conoce a su equipo de trabajo, reconoce sus habilidades, destrezas y potencial,</u>			
10.	<u>así como sus dificultades y utiliza todo para cumplir objetivos, además que escucha con</u>			
11.	<u>atención a todos, de esta manera puede cumplir las necesidades de cada quien y todos</u>			
12.	<u>trabajar en la misma dirección.</u>			
13.	<u>-Respeto: Escucha con atención las opiniones de todos, dándole el valor necesario que</u>			
14.	<u>aportan cada una, para tomar las mejores decisiones para la institución.</u>			
15.	<u>-Responsabilidad: Es siempre cumplidora de los deberes que tiene como líder de la</u>			
16.	<u>institución y promueve la responsabilidad ante su equipo, tomando las decisiones más sabias</u>			
17.	<u>para la escuela.</u>			

18.	<u>-Justicia: Maneja con igualdad cualquier situación que implique dos o más partes, siendo</u>			
19.	<u>justa en las decisiones, sin perjudicar a nadie y ningún proceso. -Credibilidad: Por sus grandes</u>			
20.	<u>esfuerzos, saberes, conocimientos y toma de decisiones apropiadas, la comunidad educativa</u>			
21.	<u>crea en ella y reconoce que hace lo mejor para la institución, por lo que las personas la siguen</u>			
22.	<u>en las orientaciones que establece.</u>			
23.	<u>¿Cómo describe caracteriza el trabajo que hace el/la rector(a), y como le gustaría que lo realizara?</u>	<u>Tipos de liderazgo directivo</u>	<u>Transformacional</u>	<u>A la luz de todos (Abierto)</u>
24.	<u>Es un trabajo marcado por la transparencia, donde nada está oculto y de esta manera todos</u>			<u>Construido en conjunto</u>
25.	<u>podemos aportar desde nuestros potenciales, ya que es una rectora que escucha a todos</u>			<u>Dispuesto al cambio en busca de mejoras</u>
26.	<u>por igual y que siempre está dispuesta a cambiar lo que sea necesario para el mejoramiento</u>			<u>Toma de decisiones en pro de la comunidad</u>
27.	<u>continuo de la institución. Me gusta de la manera que lleva a cabo ese liderazgo como</u>			
28.	<u>rectora de la institución, tomando las decisiones más adecuadas para toda la comunidad.</u>			
29.	<u>¿Conoce el significado de la palabra liderazgo?, en este orden de ideas ¿qué tipo de liderazgo ejerce el rector(a) en la institución educativa?</u>			
30.	<u>Maneja un liderazgo situacional, dependiendo las necesidades y expectativas que se deseen</u>		<u>Situacional</u>	<u>Ajustado a las necesidades</u>
31.	<u>aplica alguno (democrático, transaccional, autocrático...)</u>			
32.	<u>¿Considera usted que el rector(a), ejerce un liderazgo pedagógico en la institución educativa?, Cuénteme como lo hace?</u>			
33.	<u>Totalmente, porque no solo lidera con las mejores intenciones, si no que en el proceso</u>	<u>Características del liderazgo directivo</u>	<u>Personalidad del líder</u>	<u>Motivación al liderazgo</u>
34.	<u>enseña a que todos somos líderes desde cada una de nuestras funciones. Existen situaciones</u>			
35.	<u>donde somos autónomos de hacer alguna actividad siendo líderes de nuestros propios</u>			
36.	<u>proyectos educativos y con nuestro equipo de trabajo.</u>			

37.	¿Cree usted que él o la rector(a), reconoce las capacidades profesionales de su equipo de trabajo y propicia relaciones de respeto, confianza y crítica entre ellos? Porque de su respuesta			
38.	Si, es una persona empática, reconoce los potenciales de cada persona de su equipo y las	Identificación de:	Capacidades de acuerdo con perfil docente	
39.	utiliza para el mejoramiento de la institución. Promueve valores como el respeto, la igualdad,			
40.	colaboración, crítica constructiva, trabajo en equipo entre todos sus miembros de la			
41.	comunidad educativa, manteniendo un ambiente laboral adecuado, sumado a esto, la			
42.	institución cuenta con proyectos pedagógicos, la cual lo lideran docentes de la institución,			
43.	ellos son autónomos en realizar actividades para el cumplimiento de sus metas y como este			
44.	ejemplo son variadas las actividades que promueven que los docentes desarrollen el			
45.	liderazgo para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.			
46.	¿El rector(a), brinda espacios de reflexión y retroalimentación docente desde las diferentes áreas para el análisis de los resultados académicos y de pruebas externas en busca del mejoramiento académico?			
47.	Si, de manera ordinaria cada vez que hay espacios de desarrollo institucional, así mismo,	Estrategias de gestión en la calidad educativa	Jornadas pedagógicas	Semana de desarrollo,
48.	cuando son necesarias se realizan esos encuentros por grado, por área o con la subdivisión			
49.	precisa para el análisis y seguimiento de las estrategias utilizadas para alcanzar mejores		Plan de mejoramiento	Análisis de resultados académicos y de pruebas externas
50.	resultados académicos y de pruebas externas.			
51.	Cree usted que, desde sus funciones, el rector tiene alguna relación directa con los resultados académicos de la institución educativa de forma positiva o negativa			
52.	Si existe una relación y es de manera positiva, ya que siempre está presente en la muestra	Concepción de liderazgo directivo	Funciones	Participa del análisis institucional
53.	de resultados y el análisis que se hace a los mismos, además de que propone algunas			
54.	estrategias para el mejoramiento de esos resultados.			Surgen ideas de mejora

55.	¿De qué manera podría influir la rotación del personal en el liderazgo del rector, para el éxito e institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo?			
56.	En nada, ya que una vez llega personal nuevo a la institución inicia su curva de aprendizaje	Características del liderazgo institucional	Rotación del personal	Inducción informativa de estamentos institucionales
57.	en una inducción que se le realiza, se le deja claro los principios, normas, valores y la manera			
58.	de trabajar en la escuela, donde no interrumpe para nada el liderazgo de la rectora.			
59.	¿Cómo se puede evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución educativa?			
60.	Se evalúa de la misma manera, ya que ella con su liderazgo es capaz de tomar las mejores			
61.	decisiones con el personal que le asignen.			
62.	¿Considera usted que la alta rotación influye en el clima laboral, describa por qué?			
63.	No, porque todo el talento humano una vez ingresa a la institución se le explica el trabajo y			
64.	además es recibido con respeto y agrado por sus compañeros y rectora.			
65.	¿De qué manera la gestión del rector permite la participación de la comunidad en la construcción del Proyecto Educativo Comunitario (PEC)?			
66.	En cada reunión que se realiza surgen afirmaciones y compromisos donde participan los			
67.	miembros de la institución, que hacen que se actualice el contexto y por tal razón, también			
68.	el PEC de la escuela, haciendo que se cumpla las expectativas y necesidades de la comunidad			
69.	educativa.			
70.	¿Cree usted que el rector(a), promueve los canales o mecanismos de comunicación con la comunidad, los conoce usted?			
71.	Si, existe un documento y una matriz de comunicación con los canales establecidos por la	Elementos del PEI	comunicación	Medios: documento con matriz de comunicación
72.	institución los cuales se utilizan de manera apropiada para que la información llegue a todas			
73.	las partes tal y como se quiere que se comunique.			

74.	¿Considera usted que las gestiones realizadas por el rector ante la Secretaría de Educación son eficientes y eficaces?			
75.	Son eficientes y eficaces, ya que hemos estado incluidos en varios proyectos de la secretaria	Concepción del liderazgo directivo	funciones	Responsable de la gestión académica y administrativa
76.	de educación, así mismo, ella ha gestionado capacitaciones, cambio de mobiliario, entre			
77.	otras cosas que la secretaria de educación ha dado a la institución, gracias a los trámites			
78.	realizados.			
79.	¿Qué estrategias lidera el rector para identificar el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?			
80.	El seguimiento a cada uno de los procesos, la rendición de cuentas, encuestas de			Supervisa procesos institucionales, administra recursos, auditoria de calidad interna y externa bajo la norma ISO 9001:2015
81.	satisfacción, auditoria de calidad interna y externa bajo la norma ISO 9001:2015.			
82.	¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos y ética?			
83.	Responsabilidad, ganas de trabajar por la institución, dispuesta a escuchar a toda la	Características del liderazgo directivo	Personalidad del líder	Responsabilidad, proactividad, escucha, sensible, integra, leal, comprensiva
84.	comunidad, sensible, integra, leal y comprensiva.			

Memo Síntesis 09D3:

El docente 3 afirma que dentro de la institución donde labora, los medios de comunicación son establecidos mediante un documento con una matriz de comunicación. Con respecto a las estrategias de gestión utilizadas para la calidad educativa, se encuentran las jornadas pedagógicas realizadas en la semana de desarrollo institucional, en función de realizar el análisis de los resultados en cuanto a los indicadores de gestión internos y las pruebas externas para elaborar los planes de mejoramiento institucional.

Con respecto a la concepción del liderazgo directivo, considera que esta es el eje fundamental de la gestión, por tanto, impacta directamente en los resultados académicos. Entre las funciones del líder directivo se encuentran que: (a) es el responsable de la gestión académico-administrativa; (b) supervisa los procesos institucionales; (c) aporta ideas de mejora; (d) participa en el análisis institucional; (e) administra recursos; y (f) realiza auditoria de calidad interna y externa bajo la norma ISO 9001:2015.

En cuanto a las características del liderazgo institucional, afirma que la rotación del personal no afecta en nada el desenvolvimiento de la gestión, debido a que al llegar el personal se les realiza un proceso de inducción informativos de todos los estamentos institucionales para su respectiva adaptación. Por todo lo antes expuesto, el líder directivo, debe poseer diversas cualidades y valores como: motivar a los demás a ejercer su liderazgo, estar abierto a innovaciones, hacer las cosas con amor, colaborar con todos, ser proactivo, escuchar a su equipo, ser sensible, integro, leal y comprensivo, relacionados estos con valores como la humildad, la empatía, el respeto, la justicia y la responsabilidad. Cualidades que lo hacen identificar las capacidades de cada uno de sus seguidores de acuerdo con su perfil, lo cual lo hace distinguirse por ser de tipo transformacional, caracterizado por mantenerse abierto y transparente a todos los presentes, construido en conjunto, dispuesto al cambio en busca de mejoras y la toma de decisiones en pro de la comunidad y situacional, por adaptarse a las necesidades del recinto educativo

[ANEXO C-10]

[Análisis de Entrevista Coordinador 1]

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
1.	El rector de la Institución educativa es un ser lleno de virtudes y cualidades, el cual prioriza	Características del liderazgo directivo	Personalidad del líder directivo	Prioriza en la formación del ser
2.	<u>en la formación del ser, como obra maestra de DIOS, el cual contribuye en la transformación</u>	<u>Tipo de liderazgo</u>	<u>transformacional</u>	<u>En los diferentes rubros</u>
3.	<u>económica, social y cultural a nivel local, nacional e internacional.</u>	<u>directivo</u>		<u>nacionales e internacionales (económico, social y cultural)</u>
4.	En el desarrollo del ejercicio del cargo, ¿qué valores considera usted identifica desde el cargo y la personalidad de su rector(a)?			
5.	Desde la responsabilidad del cargo, el rector es una persona responsable, amable, tranquila,	Características del liderazgo directivo	Personalidad del líder directivo	Responsable, amable, tranquilo, progresista, transformador social
6.	<u>con perspectiva de progreso y transformación social, gestiona y genera espacios dialógicos</u>	<u>Concepción del liderazgo</u>	<u>Funciones</u>	<u>Genera espacios de diálogo en pro del bienestar institucional y comunitario</u>
7.	<u>en pro del bienestar institucional y comunitario.</u>	<u>directivo</u>		
8.	¿Cómo describe caracteriza el trabajo que hace el/la rector(a), y como le gustaría que lo realizara?			
9.	Teniendo en cuenta el compromiso y liderazgo asumido por el rector, considero que la forma			

10. como se desenvuelve es la adecuada, mantiene buenas relaciones con toda la comunidad			
11. educativa y el entorno también, se preocupa por el buen funcionamiento de la institución y			
12. <u>gestiona ante los entes competentes para mejoras físicas y académicas, a través de apoyos</u>		Funciones	Gestiona adecuaciones de la planta física y mobiliario
13. <u>interdisciplinarios que vayan en pro de las metas planteadas.</u>			
14. ¿Conoce el significado de la palabra liderazgo?, en este orden de ideas ¿qué tipo de liderazgo ejerce el rector(a) en la institución educativa?			
15. <u>Si lo conozco y el rector ejerce un liderazgo positivo toda vez que se preocupa por su equipo</u>	Tipo de liderazgo directivo	Transformaciona l	Construido en conjunto Escucha activa a toda la comunidad
16. <u>de trabajo y las dificultades que se les presenta, mantiene una escucha activa para toda la</u>			
17. <u>comunidad y tiene en cuenta las sugerencias y aportes de todos los participantes en la</u>			
18. <u>construcción del proyecto educativo.</u>			
19. ¿Considera usted que el rector(a), ejerce un liderazgo pedagógico en la institución educativa?, Cuénteme como lo hace?			
20. <u>Sin duda alguna todo rector ejerce un liderazgo pedagógico, en aras de fortalecer los</u>		Pedagógico	Fortalecer los aprendizajes
21. <u>aprendizajes, permitiéndoles a su equipo adentrarse a la vanguardia educativa, que sean</u>			A la vanguardia de las tendencias educativas
22. <u>capaces de enfrentar los nuevos retos educativos y los desafíos que hoy en día nos plantea</u>			
23. <u>la educación, sobre todo la educación pública.</u>			
24. ¿Cree usted que él o la rector(a), reconoce las capacidades profesionales de su equipo de trabajo y propicia relaciones de respeto, confianza y crítica entre ellos? Porque de su respuesta			
25. El rector genera espacios de reflexión, en torno a la labor que cada miembro de la comunidad			
26. educativa representa, con respeto y buen trato, por supuesto reconoce las capacidades de			
27. cada funcionario y lo asigna según su fortaleza y nivel de formación.			
28. ¿Desde las funciones del rector(a), considera que él o ella promueven el liderazgo entre los docentes para que estos propongan y se tomen decisiones en pro de la mejora y el éxito en el proceso de enseñanza-aprendizaje?			

29.	<u>El rector trabaja bajo el principio fundamental del respeto, el amor y el perdón, promueve</u>	<u>Estrategias de gestión en la calidad educativa</u>	<u>Jornadas pedagógicas</u>	<u>Espacios de reflexión</u>
30.	<u>un liderazgo compartido teniendo en cuenta las opiniones y los aportes que hace la</u>			
31.	comunidad no solo internamente sino externamente también como el consejo comunitario,	Características del liderazgo directivo	Identificación de	Capacidades de acuerdo con el perfil
32.	lo líderes cívicos y demás.			
33.	¿El rector(a), brinda espacios de reflexión y retroalimentación docente desde las diferentes áreas para el análisis de los resultados académicos y de pruebas externas en busca del mejoramiento académico?			
34.	<u>SI se generan espacios de reflexión y retroalimentación en aras de analizar las debilidades y</u>	<u>Estrategias de gestión en la calidad educativa</u>	<u>Jornadas pedagógicas</u>	<u>Espacios de reflexión</u>
35.	<u>fortaleza frente a los diferentes procesos académicos que se generan en la institución</u>			
36.	<u>educativa, liderados por él y el consejo Académico de la institución para evaluar y proponer</u>			
37.	<u>mejoras que redunden en el beneficio de los estudiantes y de todos en general.</u>			
38.	Cree usted que, desde sus funciones, el rector tiene alguna relación directa con los resultados académicos de la institución educativa de forma positiva o negativa.			
39.	El resultado de la institución depende directamente del liderazgo que se imparta, toda vez	Concepción del liderazgo directivo	Eje fundamenta	Prioriza en la formación del ser
40.	que favorece el desarrollo del ser y con ello la tranquilidad emocional del mismo.			
41.	¿De qué manera podría influir la rotación del personal en el liderazgo del rector, para el éxito institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo?			
42.	De una manera positiva, dependiendo si el rector tiene en cuenta las capacidades de cada	Características del liderazgo directivo	Rotación del personal	Inducción formativa y oxigena los procesos
43.	individuo que llegase a laboral en dicha institución, pienso que no afectaría si se hace una			
44.	buena inducción y puede oxigenar procesos que puedan tener vicios en su realización.			
45.	¿Cómo se puede evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución educativa?			
46.	Esta gestión sería evaluada con los resultados dados desde las diferentes gestiones, diría que			
47.	no influye la rotación del personal sino el desempeño de cada uno y el compromiso que			
48.	adquiere el nuevo personal al ingresar a la institución, también es importante resaltar que			

49.	la rotación del personal no depende del rector sino del ente nominador.			
50.	¿Considera usted que la alta rotación influye en el clima laboral, describa por qué?			
51.	Eso depende del tiempo y /o las metas trazadas, porque la rotación solo podría ser un			
52.	distractor para no dar continuidad a un trabajo (resultado) o la rotación podría ser un			
53.	elemento a favor cuando existe debilidades en las capacidades humanas instaladas para el			
54.	desarrollo del trabajo.			
55.	¿De qué manera la gestión del rector permite la participación de la comunidad en la construcción del Proyecto Educativo (PEC)?			
56.	La participación del rector es sumamente importante toda vez que motiva a la comunidad	Características del liderazgo directivo	Centrado en	Motivación a la participación
57.	educativa por medio de mesas de trabajo para el desarrollo de actividades y a su vez permite			
58.	la inclusión de todas las normas vigentes.			
59.	¿Cree usted que el rector(a), promueve los canales o mecanismos de comunicación con la comunidad, los conoce usted?			
60.	El rector promueve los mecanismos de comunicación con su equipo de trabajo de toda la	Elemento del PEI	comunicación	Asertiva oportuna y efectiva
61.	comunidad educativa, permitiendo una comunicación asertiva, en tiempo real, veraz y			
62.	efectiva.			
63.	¿Considera usted que las gestiones realizadas por el rector ante la Secretaría de Educación son eficientes y eficaces?			
64.	Si, pero desafortunadamente en ocasiones las respuestas ante las secretarías no satisfacen	Características del liderazgo directivo	Contexto que enfrenta	Del estado sin respuestas a solicitudes
65.	el sentir de una comunidad educativa.			
66.	¿Qué estrategias lidera el rector para identificar el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, Pedagógica y Comunitaria?			
67.	Entre las estrategias podemos resaltar: Reuniones con sus diferentes equipos de trabajo,	Estrategias de gestión en la calidad educativa	Jornadas pedagógicas	Espacios de reflexión
68.	diálogo constante con todos los miembros del gobierno escolar y de la comunidad educativa.			
Memo síntesis 10C1:				

El coordinador 1 afirma que dentro del proyecto educativo institucional, la comunicación debe ser asertiva, oportuna y efectiva. En consecuencia, como estrategias de gestión para la calidad educativa, son realizadas jornadas pedagógicas mediante espacios de reflexión, dirigidos por el líder directivo como eje fundamental que impacta positivamente en los resultados académicos desde sus funciones: (a) gestionar adecuaciones de la planta física, mobiliarios y académica; (b) generar espacios de diálogo en pro del bienestar institucional y comunitario.

Entre las características del liderazgo directivo, considera que la rotación de personal es un punto a favor, debido a que luego de su proceso de inducción, sus estrategias innovadoras dan otra visión a la institución, tomando en cuenta que el líder directivo centra su atención en motivar a la participación, priorizando la formación del ser, siendo amable, tranquilo, progresista y transformador social con la responsabilidad de identificar las capacidades de su personal de acuerdo con su perfil, pertinentes estas cualidades con el tipo de liderazgo ejercido como lo son: el pedagógico para el fortalecimiento de los aprendizajes y el transformacional por mantener una escucha activa con toda la comunidad en los diferentes rubros nacionales e internacionales en lo económico, social y cultural, aunque por momentos no tengan respuesta a requerimientos por parte del estado.

[ANEXO C-11]
[Análisis de Entrevista Coordinador 2]

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
1.	<u>El rector de la institución es una persona que humana, que posee un conjunto de principios,</u>	<u>Característica</u> <u>s del</u> <u>liderazgo</u> <u>directivo</u>	<u>Personalidad del</u> <u>líder</u>	<u>Calidad humana</u>
2.	<u>de normas, valores que le permiten orientar y regular las acciones administrativas en la</u>			
3.	<u>organización institucional.</u>			
4.	En el desarrollo del ejercicio del cargo, ¿qué valores considera usted identifica desde el cargo y la personalidad de su rector(a)?			
5.	<u>Es una persona que se caracteriza por ser: Sincero, respetuoso, tolerante, paciente,</u>			<u>Sincero,</u> <u>gestionador.,</u> <u>inspira confianza,</u> <u>propicio</u> <u>empoderamiento.</u> <u>Valores: respeto,</u> <u>tolerancia y</u> <u>paciencia.</u>
6.	<u>gestionador, pero sobre todo promueve la confianza en cada uno de los colaboradores</u>			
7.	<u>generando mayor empoderamiento en las funciones.</u>			
8.	¿Cómo describe caracteriza el trabajo que hace el/la rector(a), y como le gustaría que lo realizara?			
9.	<u>el rector, es una persona emprendedora en el ejercicio de su quehacer, delega</u>		<u>personalidad</u>	<u>emprendedor</u>
10.	<u>responsabilidades a sus colaboradores en línea jerárquica de sus Coordinadores, promueve</u>		<u>funciones</u>	<u>Delega</u> <u>responsabilidades</u>
11.	<u>acciones de gestión que posibilitan la mejora en los procesos administrativos, pedagógicos</u>			
12.	<u>y comunitarios. y como le gustaría que lo realizara? No tengo ningún comentario.</u>			
13.	¿Conoce el significado de la palabra liderazgo?, en este orden de ideas ¿qué tipo de liderazgo ejerce el rector(a) en la institución educativa?			
14.	<u>liderazgo transaccional, basado en las buenas relaciones, empleando la retroalimentación</u>		<u>transaccional</u>	<u>Basado en las</u> <u>buenas relaciones</u>

15. <u>positiva o elogio y negativa o reprimenda. Como líder promueve la transformación de los</u>	<u>Tipo de liderazgo directivo</u>		<u>Retroalimentación positiva y negativa</u>
16. <u>procesos organizacionales de la institución, es partidario del cambio, e inspira con sus</u>		<u>transformaciona</u>	<u>Busca el cambio</u>
17. <u>acciones la motivación, los valores que hacen sentir al personal de la comunidad educativa</u>		<u>l</u>	<u>Inspira con su motivación</u>
18. <u>parte del proceso mismo.</u>			
19. <u>¿Considera usted que el rector(a), ejerce un liderazgo pedagógico en la institución educativa?, Cuénteme como lo hace?</u>	<u>Tipo de liderazgo directivo</u>	<u>Pedagógico</u>	<u>Fortalecer los aprendizajes</u>
20. <u>El rector posee la capacidad de ejercer influencia en los distintos estamentos de la</u>			
21. <u>comunidad educativa mediante las orientaciones pedagógicas que propician la</u>			
22. <u>movilización</u>			
23. <u>de los docentes hacia el logro de los objetivos comunes para la mejora de los aprendizajes,</u>			
24. <u>en este sentido prima el dialogo para concertación y no la imposición del autoritarismo.</u>			
25. <u>¿Cree usted que él o el rector(a), reconoce las capacidades profesionales de su equipo de trabajo y propicias relaciones de respeto, confianza y critica entre ellos? Porque de su respuesta</u>			
26. <u>si efectivamente el rector genera confianza, respeto y valora su equipo de trabajo,</u>	<u>Concepción del liderazgo directivo</u>	<u>funciones</u>	<u>Delega responsabilidades para su implementación</u>
27. <u>otorgándole responsabilidades relevantes, a las cuales les hace el debido seguimiento.</u>			
28. <u>Porque el rector emplea la escucha activa, es comunicativo, y estimula a sus funcionarios</u>	<u>Elementos del PEI</u>	<u>Comunicación</u>	<u>Asertiva, activa y oportuna</u>
29. <u>para la mejora de sus propias funciones.</u>			
30. <u>¿Desde las funciones del rector(a), considera que él o ella promueven el liderazgo entre los docentes para que estos propongan y se tomen decisiones en pro de la mejora y el éxito en el proceso de enseñanza-aprendizaje?</u>			
31. <u>el rector brinda y promueve la confianza entre los docentes, se pone en el lugar de estos</u>	<u>características</u>	<u>Personalidad del líder</u>	<u>Inspira confianza y es empático</u>
32. <u>para comprenderlos y guiarlos hacia el objetivo común, igualmente delega en ellos</u>	<u>Concepción del liderazgo directivo</u>	<u>funciones</u>	<u>Delega responsabilidades</u>
33. <u>responsabilidades pedagógicas relacionadas con las funciones del docente.</u>			

				para su implementación
33.	¿El rector(a), brinda espacios de reflexión y retroalimentación docente desde las diferentes áreas para el análisis de los resultados académicos y de pruebas externas en busca del mejoramiento académico?			
34.	<u>El rector, planea, promueve, otorga el tiempo y los espacios, necesarios para el conceso</u>	Estrategias de gestión en la calidad educativa	Jornadas pedagógicas	Espacios de reflexión
35.	<u>entre el diálogo de saberes, que les permitirán a los docentes tomar decisiones significativas</u>			
36.	<u>relacionadas con los procesos de análisis, definición de estrategias pedagógicas hacia la</u>			
37.	<u>mejora continua.</u>			
38.	Cree usted que, desde sus funciones, el rector tiene alguna relación directa con los resultados académicos de la institución educativa de forma positiva o negativa			
39.	<u>Desde la llegada del rector, a la institución educativa, ha mostrado interés, preocupación</u>	<u>Tipo de liderazgo directivo</u>	<u>transformaciona l</u>	<u>Orientación estratégica al cambio</u>
40.	<u>por querer mejorar los procesos de desempeño de los estudiantes en las pruebas internas y</u>			
41.	<u>externa para lo cual propuesto orientaciones estratégicas de cambio buscando siempre la</u>			
42.	<u>mejora de la calidad educativa.</u>			
43.	¿De qué manera podría influir la rotación del personal en el liderazgo del rector, para el éxito e institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo?			
44.	El rector, ha generado este ejercicio en la línea jerárquica de segundo mando, esto ha			
45.	empoderado mayormente a los coordinadores en sus funciones.			
46.	¿Cómo se puede evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución educativa?			
47.	El proceso de evaluación en la gestión del rector, se reflejaría en cada acción, toma de			
48.	decisión he impacto y consolidación de la mejora de los procesos institucionales, en este			
49.	sentido las acciones, la toma de decisión y los cambios productivos en los distintos procesos,			
50.	son presentados con anticipación al rector, para que este los analice, los reflexione, dando			
51.	sus sugerencias de ajuste según se haga necesario y los avale antes de ser ejecutados en la			

52.	organización institucional.			
53.	¿Considera usted que la alta rotación influye en el clima laboral, describa por qué?			
54.	La alta rotación si influye en el clima, debido a que en ocasiones algunos colaboradores,	Características del liderazgo directivo	Rotación del personal	Afecta el desarrollo de los procesos
55.	no cuentan con la experticia para administrar las distintas áreas de la gestión administrativa,			
56.	otros no les gusta asumir una alta responsabilidad y compromiso que le imprime este cargo,			
57.	otros piensan que el rector no quiere asumir sus funciones propias del cargo, lo produce un			
58.	descontento entre aquellos funcionarios que no les gusta asumir retos, afectando las			
59.	relaciones interpersonales del clima institucional generando rumores que alteran la sana			
60.	convivencia.			Insatisfacción laboral
61.	¿De qué manera la gestión del rector permite la participación de la comunidad en la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?			
62.	el Rector convoca a los estamentos de la comunidad educativa y con ellos <u>conforma mesas</u>	Concepción de la gestión institucional	Ejes articulados	Construcción del PEC
63.	<u>de trabajo que le facilitan la participación</u> activa, en la construcción de los lineamientos			
64.	orientadores del PEC.			
65.	¿Cree usted que el rector(a), promueve los canales o mecanismos de comunicación con la comunidad, los conoce usted?			
66.	El rector si emplea los mecanismos de comunicación para lo cual promueve la cultura de la	Elementos del PEI	Comunicación	Medios: circulares, llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp, acuerdos, resoluciones, propuestas, cartas, citaciones
67.	comunicación mediante las circulares, llamadas vía telefónica, grupos de WhatsApp,			
68.	acuerdos, resoluciones, propuestas, cartas, citaciones escritas, etc.			

69.	¿Considera usted que las gestiones realizadas por el rector ante la Secretaría de Educación son eficientes y eficaces?			
70.	Si, su gestión cada día logra impactar los procesos institucionales, obteniendo de la	Concepción de liderazgo directivo	Eje fundamental de la gestión	Impacta en resultados académicos
71.	secretaria educación respuesta exitosas hacia la mejora y alcance de los objetivos y acciones		funciones	Gestiona adecuaciones de la planta física, mobiliario y académica
72.	correlacionadas con su gestión.			
73.	¿Qué estrategias lidera el rector para identificar el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, ¿Pedagógica y Comunitaria?			
74.	<u>El rector, ha procurado organizar y medir los indicadores de eficiencia y eficacia de la gestión</u>	<u>Estrategias de gestión en la</u>	<u>Autoevaluación institucional</u>	<u>De cada componente</u>
75.	<u>con sus respectivas evidencias, ha organizado las distintas áreas de gestión administrativas,</u>	<u>calidad</u>		
76.	<u>ha realizado los procesos de autoevaluación - PMI y posee la consolidación de todos los</u>	<u>educativa</u>		
77.	<u>documentos macro que exige el Ministerio de educación nacional.</u>			

Memo síntesis 11C2:

El coordinador 2 concibe el PEI como la construcción del PEC, a partir de una comunicación oportuna, activa y asertiva llevada a cabo a través de medios como circulares, llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp, acuerdos, resoluciones, propuestas, cartas, citas, citas. Como estrategias de gestión para la calidad educativa, es realizada la autoevaluación institucional de cada uno de sus componentes a través de jornadas pedagógicas donde se dan espacios para la reflexión.

En cuanto al liderazgo directivo, este es considerado como el eje fundamental de la gestión impactando en los resultados académicos desde sus funciones: (a) gestión de adecuaciones físicas, mobiliarios y académicas y (b) Delegar responsabilidades para la implementación del proyecto. En este orden de ideas, afirma que la rotación del personal afecta el desarrollo de los procesos, generando insatisfacción laboral ante las adaptaciones continuas. Por su parte, entre las características que debe poseer un líder directivo, se encuentran: calidad humana, sinceridad, gestión, inspirador de confianza, propiciador de empoderamiento, emprendedor mediante la empatía, el respeto, la tolerancia y paciencia. Cualidades que bien pueden enmarcarse en el liderazgo transformacional, por ir en la búsqueda de cambios favorables para todos y transaccional por basarse en las buenas relaciones y la retroalimentación

[ANEXO C-12]

[Análisis de Entrevista Coordinador 3]

L	Unidad de análisis	Abierto	Propiedades	Dimensiones
	¿Qué cualidades identifica del rector(a) en cuanto a valores humanos, principios y ética?			
1.	Mi rectora es una persona competente para desarrollar el cargo que ejerce, da soluciones a	Concepción de liderazgo directivo	funciones	Solucionar necesidades de la comunidad educativa
2.	las necesidades que presenta la comunidad educativa.			
3.	En el desarrollo del ejercicio del cargo, ¿qué valores considera usted identifica desde el cargo y la personalidad de su rector(a)?			
4.	Responsable, amigable, solidaria, humilde, buena persona, aunque en ocasiones se irrita y	Características del liderazgo directivo	Personalidad del líder	Amigable, algo irritable, trabajadora Valores: humildad, responsable, compromiso, solidaridad
5.	duda de la palabra de su compañera, es una persona solidaria, comprometida con su			
6.	quehacer, trabajadora y hasta más.			
7.	¿Cómo describe caracteriza el trabajo que hace el/la rector(a), y como le gustaría que lo realizara?			
8.	El trabajo que hace la rectora es bueno, se esmera porque la planta física este en buen	Concepción de liderazgo directivo	funciones	Gestiona adecuaciones de la planta física, mobiliario y académica
9.	estado, y este los recursos necesarios para la prestación del servicio educativo ya sea recurso			
10.	humano o materiales.			
11.	¿Conoce el significado de la palabra liderazgo?, en este orden de ideas ¿qué tipo de liderazgo ejerce el rector(a) en la institución educativa?			
12.	El de un liderazgo activo			
13.	¿Considera usted que el rector(a), ejerce un liderazgo pedagógico en la institución educativa?, Cuénteme como lo hace?			

14.	<u>Si claro tiene en cuenta los tres momentos: la planeación, la organización y la evaluación.</u>	<u>Tipo de liderazgo</u>	<u>pedagógico</u>	<u>Toma en cuenta 3 momentos: planeación, organización y evaluación</u>
15.	¿Cree usted que él o el rector(a), reconoce las capacidades profesionales de su equipo de trabajo y propicia relaciones de respeto, confianza y crítica entre ellos? Porque de su respuesta			
16.	<u>Pues claro y de acuerdo a ello da la asignación académica y tareas y hace en público</u>	<u>Características del liderazgo</u>	<u>Identificación de</u>	<u>Capacidades de acuerdo con el perfil</u>
17.	<u>Reconocimientos.</u>			
18.	¿Desde las funciones del rector(a), considera que él o ella promueven el liderazgo entre los docentes para que estos propongan y se tomen decisiones en pro de la mejora y el éxito en el proceso de enseñanza-aprendizaje?			
19.	<u>Por supuesto promueve el liderazgo docente asignándoles las jefaturas de áreas y de</u>	<u>Tipo de liderazgo</u>	<u>carismático</u>	<u>Delega liderazgo</u>
20.	<u>proyectos para que estos lideren los cambios y ajustes en las asignaturas en busca de</u>			
21.	<u>mejorar los resultados académicos.</u>			
22.	¿El rector(a), brinda espacios de reflexión y retroalimentación docente desde las diferentes áreas para el análisis de los resultados académicos y de pruebas externas en busca del mejoramiento académico?			
23.	<u>Durante las semanas de desarrollo institucional se toma un espacio para darles a conocer a</u>	<u>Estrategias de gestión en la</u>	<u>Jornadas pedagógicas</u>	<u>Según cronograma y</u>
24.	<u>los docentes los resultados de las pruebas externas e identificar las necesidades y desarrollar</u>	<u>calidad educativa</u>		<u>en semana de desarrollo se</u>
25.	<u>e implementar estrategias dentro del aula para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.</u>			<u>analizan resultados</u>
26.	Cree usted que, desde sus funciones, el rector tiene alguna relación directa con los resultados académicos de la institución educativa de forma positiva o negativa			
27.	<u>Si el rector es un líder los resultados académicos tendrán un impacto dentro de la comunidad</u>	<u>Concepción de liderazgo</u>	<u>Eje fundamental</u>	<u>Dinamizan los procesos</u>
28.	<u>educativa de manera positiva, puesto que se dinamizan los procesos en dicha institución.</u>	<u>directivo</u>		<u>institucionales</u>

29.	¿De qué manera podría influir la rotación del personal en el liderazgo del rector, para el éxito e institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo?			
30.	Creo que la rotación del personal influye en los resultados, porque se interrumpen los	Características del liderazgo directivo	Rotación del personal	Relentiza los procesos
31.	procesos y a pesa que se hace inducción a los nuevos docentes y administrativos el proceso			
32.	puede demorar en volver a retomar y continuar, aunque esta rotación no depende de la			
33.	rectora si le afecta en la operación institucional.			
34.	¿Cómo se puede evaluar la gestión del rector si existe una amplia rotación del personal que labora en la institución educativa?			
35.	<u>Se puede evaluar desde los resultados que arroja cada gestión a final del año durante la</u>	<u>Estrategias de gestión de la calidad educativa</u>	<u>Autoevaluación institucional</u>	<u>De cada componente</u>
36.	<u>autoevaluación institucional y en los análisis realizados por cada equipo.</u>			
37.	¿Considera usted que la alta rotación influye en el clima laboral, describa por qué?			
38.	A veces puede influir porque se requiere la adaptación del nuevo personal con el antiguo.			
39.	¿De qué manera la gestión del rector permite la participación de la comunidad en la construcción del Proyecto Educativo (PEC)?			
40.	Bueno acá tenemos PEC, si bien es cierto que el rector es quien orienta la ejecución del	Concepción del liderazgo directivo	funciones	Convocar a la comunidad para la construcción del PEC
41.	proyecto educativo por ende es quien convoca a los integrantes de esta comunidad			
42.	educativa a que se integren y participen de la misma en la ejecución del bien común, en la			
43.	institución se elige el gobierno escolar y se les da la participación desde cada estamento			
44.	desde sus funciones. En este año se realizó la actualización del horizonte institucional con la			
45.	participación de toda la comunidad educativa a través de encuestas y <u>mesas de trabajo con</u>			
46.	<u>los diferentes integrantes de la comunidad.</u>			
47.	¿Cree usted que el rector(a), promueve los canales o mecanismos de comunicación con la comunidad, los conoce usted?			
48.	Fomenta el dialogo entre docentes y estudiantes, mantiene activas las relaciones con las			Mantiene la cohesión entre la
49.	autoridades educativas, aliados (terpel, corpoeducacion) y concejo comunitario, docentes,			

50. estudiantes, padres de familia y comunidad en general.				familia, la escuela y la comunidad, Mantiene relaciones con entidades externas
51. ¿Considera usted que las gestiones realizadas por el rector ante la Secretaría de Educación son eficientes y eficaces?				
52. Si claro porque se resuelve las situaciones ya sea recurso humano (personal docente,				
53. vigilancia, aseo), económico u o materiales de apoyo (computadores, textos)				
54. ¿Qué estrategias lidera el rector para identificar el estado de cada uno de los procesos desde las gestiones Administrativa, Directiva y Financiera, ¿Pedagógica y Comunitaria?				
55. La autoevaluación institucional es una forma de medir el desempeño de cada una de las	Estrategias de	Autoevaluación	De cada	
56. gestiones que conforman en manejo de la institución educativa, además de los indicadores	gestión de la	institucional	componente	
57. establecidos en cada uno de los procesos por medio del Sistema General de Calidad y que se	calidad			
58. monitorean permanentemente.	educativa			

Memo síntesis 12C3:

El coordinador 3 asegura que entre las estrategias de gestión para la calidad educativa se encuentran la autoevaluación institucional de cada componente y las jornadas pedagógicas realizadas en la semana de desarrollo institucional y según cronograma para el análisis de resultados en cuanto a los indicadores de gestión internos y las pruebas externas. En cuando al liderazgo directivo, considera ser un eje fundamental al dinamizar los procesos educativos, de acuerdo con sus funciones de: gestión de adecuaciones a la planta física, mobiliarios y académico, mantener la cohesión grupal entre la familia, la escuela y la comunidad además de mantener relaciones con entidades externas en función de solucionar necesidades de la comunidad educativa. Para ello, convoca a la comunidad para la construcción del PEC.

En consecuencia, algunas de las cualidades que debe poseer el líder directivo se encuentran el ser amigable y trabajador, aunque por momentos pudiese irritarse, poseedor de valores como la responsabilidad, solidaridad y compromiso desde la identificación de capacidades del personal de acuerdo con su perfil en función de delegar responsabilidades acordes a su cargo en concordancia con el liderazgo pedagógico tomando en cuenta sus tres momentos de planeación, organización y evaluación, donde considera que la rotación del personal Relentiza los procesos educativos

CURRICULUM VITAE

Marga Luz Gómez Veroy, nacida en Barranquilla departamento del Atlántico (Colombia) el 27 de marzo de 1970, identificada con la cedula de ciudadanía No. 45.489.539 expedida en Cartagena (Bolívar), con pregrado en Contaduría Pública de la Corporación Universitaria Rafael Núñez CURN, especialista en Gerencia de Instituciones Educativas de la Universidad del Tolima en convenio con la Universidad de Cartagena, Magister en Educación de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Diplomado en Liderazgo Educativo con la Universidad de La Salle, vinculada al sector de educación a través la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena desde el año 2009 como Coordinadora de la Institución Educativa Liceo de Bolívar y actualmente rectora de la IE De Fredonia, he publicado el Artículo Científico “Liderazgo directivo en la gestión escolar desde un enfoque micropolítico” Gaceta Pedagógica No. 40-2021 ISSN-0435.026X, actualmente candidata a Doctora en la UPEL “Universidad Pedagógica Experimental Los Libertadores”.