

I/2018	FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES FORMATO PRESENTACIÓN DE PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN: Especialización en Gestión Educativa
--------	---

*Nota: La propuesta debe tener una extensión **entre 20-30** páginas como máximo*

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA^{1*}

Título de la Propuesta:	El Liderazgo transformacional una oportunidad para mejorar la calidad de la educación.
--------------------------------	--

Nombre estudiantes:	Diony Vanessa Arboleda Correa	
Docente tutor:	Nora Luz González de Cortes	
Nombre del Grupo de Investigación:	Gestión educativa y comunitaria	
Línea de Investigación:	Gestión educativa y comunitaria	
Proyecto al que se articula	Línea Gestión educativa y comunitaria	
Programa Académico:	Gestión educativa	

Lugar de Ejecución de la Propuesta:

Colegio Comfama Ubicado en el Municipio de Bello departamento de Antioquia.

Tipo de la propuesta

Investigación Básica: Investigación Aplicada: Desarrollo Tecnológico o Experimental:

^{1*} Formato tomado y adaptado de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Católica Luis Amigó

2. RESUMEN DE LA PROPUESTA (Este no debe excederse de las 150 palabras, se recomienda que sea un resumen estructurado)

El presente trabajo de grado, tiene el propósito de analizar la transformación de la gestión educativa desde la formación en liderazgo transformacional de los directivos docentes de la red de Colegios Comfama 2020, con una metodología cualitativa desde un enfoque interpretativo de carácter ideográfico, utilizando como técnicas el rastreo documental, la observación participante y algunas técnicas interactivas y como instrumentos el grupo focal, el árbol de problemas, el mural de sensaciones y diario de campo; con una muestra poblacional de 10 agentes educativos, obteniendo como resultado elementos significantes y significativos para la construcción de una cultura institucional que posibilite la formación de docentes en liderazgo transformacional a fin de establecer puentes que permitan confrontar los referentes conceptuales de los diferentes autores con las realidades del contexto para que escuchándonos hablemos de lo mismo sobre lo mismo.

3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Planteamiento del problema de investigación y su contextualización (Exponer las tensiones que le dan origen a la problemática). Justificación de la problemática en términos de necesidades y pertinencia.

Pregunta de investigación

Planteamiento del problema

Como se contempla en la Guía 34 del Ministerio de educación Nacional, (2008) “se requiere un rector o director con un alto nivel de liderazgo y con un conjunto de habilidades y competencias que le permitan desempeñar todas sus funciones.” (p 25). De acuerdo con ello, es importante resaltar que el sistema Educativo Colombiano aborda cuatro áreas de gestión: Directiva, académica, administrativa y financiera y comunidad, que propenden por el mejoramiento de la calidad educativa , siendo esta una prioridad desde el mismo sistema, sin embargo a través de la historia estas se desarrollan desde habilidades administrativas y gerenciales que requieren del componente humano para su gestión desde el liderazgo , para ello se retoma la necesidad de cualificar el talento humano directivo docente en un liderazgo transformacional , que le permita generar conversaciones inspiradoras para visualizar la educación como un ecosistema, en el que cada actor es fundamental para su transformación no solo desde el cumplimiento de metas e indicadores sino desde la prestación de servicios contextualizados.

Como lo señala el MEN (2008) “Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI.” (p 27), para ello el presente trabajo de grado se pregunta por el ¿Cómo generar la transformación de la gestión educativa a través de la formación en liderazgo transformacional de los directivos docentes de la Red de Colegios Comfama 2020?

Justificación

La Caja de Compensación de Antioquia Comfama, tiene como propósito superior expandir y consolidar la clase media Antioqueña, para que sea consciente, productiva, libre y feliz con una función

de carácter social que se proyecta a la formación integral de niños, niñas, jóvenes, adolescentes y personas adultas que requieran de procesos educativos para transformarse y transformar el contexto.

Se aspira que en un futuro no muy lejano el Colegio Comfama cuente con una red de 15 Colegios en Antioquia, es en el año 2020 que abre las puertas de su primer Colegio ubicado en el Barrio Pérez del Municipio de Bello con una población aproximada de 700 niños y niñas matriculados en los niveles de preescolar, básica y media creciendo orgánicamente a medida que los estudiantes avanzan de un nivel a otro con tránsitos exitosos según la población matriculada. Cuenta con una red de talento humano conformada por el responsable de básica y media, el Rector, el líder de centro de experiencia, el profesional administrativo, algunos mentores senior otros junior y varios mediadores que lideran una propuesta innovadora orientada a la transformación de los procesos educativos.

El Colegio Comfama ofrece educación formal en los niveles de preescolar, Básica y Media, en una red de Colegios conformado por cuatro escuelas: La primera llamada Explora acoge a los estudiantes de transición, primero y segundo; la segunda Crea a los de tercero, cuarto y quinto; la tercera Construye a los de sexto, séptimo y octavo y por último inspira para los de noveno, décimo y once.

El liderazgo transformacional sugerido en esta propuesta está fundamentado en la experiencia vivida en los procesos educativos y administrativos que busca generar una cultura institucional centrando la formación en el ser del directivo docente, desarrollando la capacidad visionaria al permitirse ir más allá de satisfacer los intereses de una estructura organizacional a fin de que transite hacia acciones transformadoras propendiendo por la articulación de cada una de las áreas de gestión, definidas por MEN 2008 como:

La gestión Directiva “se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.” (p.27). Con el presente trabajo de investigación se busca dar una mirada de esta área de gestión, que permita trascender de una cultura institucional hacia la proyección de un propósito superior compartido con la comunidad educativa y no solo quedarse en la visión y misión como su horizonte institucional.

La gestión académica: “ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.” (p.27), desde el presente trabajo, se abordará esta área de gestión mediante el conocimiento de la estructura, funcionalidad y estructura del cerebro para generar aprendizajes acordes al ciclo de vida de los estudiantes y de esta manera el docentes y directivos docentes se convierta en un conocedor que coloca la neurociencia al servicio de la educación diseñando currículos pertinentes y contextualizados.

La gestión administrativa financiera: “esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.” (p.27), desde este trabajo de investigación, se visualizarán las necesidades de formación del talento humano tanto desde lo técnico como desde la formación de un ser humano integral, para el alcance del propósito superior, en la cual no solo se gestione la administración de recursos, sino que generen soluciones para el alcance de los retos de transformación.

La gestión de la comunidad: “como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.” (p.27), esta área de gestión nos invita a transitar hacia una comunidad que aprende conjuntamente, consolidando espacios de transformación social por medio de conversaciones inspiradoras, transformadoras y enriquecedoras que posibiliten la construcción de relaciones de confianza para el cuidado de si, del otro y de lo otro, a través del afecto y el manejo de las emociones.

Por tanto, el liderazgo transformacional se convierte en la plataforma de gestión social desde el sector educativo, por ello se debe invertir recursos en procesos de formación de los directivos docentes de tal forma que sus conocimientos, habilidades y competencias repercutan en la calidad de la educación desde diferentes saberes específicos que le aporten al desarrollo del ser humano, se convierten en habilitadores de la gestión del conocimiento, potenciando su desarrollo integral como ser humano no solo desde lo técnico sino también desde saberes que lo acompañe desde el fortalecimiento del ser, desarrollar capacidades en el talento humano constituyen una cultura institucional consciente de lo que necesita para implementar sus procesos de gestión.

3.2 Antecedentes (10 por cada contexto-internacional-nacional y local)

Este trabajo de investigación se fundamenta en algunas categorías de análisis correspondientes al desglose de la pregunta de investigación, por ende, su conceptualización estará basada en fundamentar teóricamente cada una de ellas como respuesta a la problemática planteada. Para esto se hizo un rastreo de autores que sirvieron de base para los antecedentes tanto locales, como nacionales e internacionales; además del rastreo de otras fuentes documentales que permite fundamentarlas teóricamente a fin de diversificar la información y obtener mayores perspectivas teóricas.

Antecedentes Internacionales

Desde las diferentes investigaciones orientadas a temas tales como la gestión educativa, el directivo Docente y el liderazgo transformacional, se encuentra que la educación es un sistema dinámico donde confluyen diferentes actores sociales y se da un intercambio de información que puede contribuir al desarrollo organizacional y a su vez puede generar conflictos por las distintas formas de pensar o percibir el entorno, de tal modo que la gestión educativa está supeditada o se rige bajo las políticas gubernamentales o sistema macro, siendo estas implementadas o difundidas por el cuerpo directivo de la institución, lo cual está intrínsecamente ligado a la forma de liderar o dirigir, determinando contexto educativo del tipo de gobierno que se establezca.

De acuerdo con la problemática prevista se procede con una búsqueda de varios antecedentes a nivel internacional de los cuales se seleccionan los de mayor aporte a la presente propuesta, encontrando entre otras investigaciones tales como:

Lugar	Año	Autor	Título
Perú	2010	Moroco Cáceres, Luz Marina	Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones

			educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao
Chile	2012	Rojas Jara, Armando.	Liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región Metropolitana.
España	2013	Ortiz, Valeria; Salanova, Marisa Y Martínez, Isabel.	Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros.
México	2014	Palamidessi, Mariano; Gorostiaga, Jorge y Suasnbár, Claudio.	El desarrollo de la investigación educativa y sus vinculaciones con el gobierno en educación de América Latina.
Honduras	2014	Ortiz Berrios, Agapito	El liderazgo Pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramo Molina, Las Américas Nemequilla Portino y José Cecilio del Valle, Municipios del Distrito Central.
España	2015	Flórez Ramos, Claudia del Pilar	El liderazgo de los equipos directivos y el impacto de resultados en el aprendizaje.
España	2015	Camarero Figuerola, Marta	Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona
Santiago de Chile	2017	Bravo, Ponce, Carlos Roberto	Liderazgo Pedagógico del director y Buenas Prácticas de Gestión Escolar en Colegio Municipal de la VI Región.
Lima, Perú	2017	Arana Agüero, Laura Morayma Coronado Tarrillo, Jannette María	Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa Parroquial del Distrito San Isidro
España	2018	Suarez Lantaron, Belén y López Medialdea, Ana	Investigación en Educación Inclusiva
Tunja	1999	Tamayo Valencia, Alfonso.	La investigación en la educación y la pedagogía en Colombia.
BOGOTÁ	2014	Díaz Cespedes, Luz Helena	El liderazgo transformacional en el Colegio Parroquial San José de Fontibón, como un factor del mejoramiento de los procesos escolares.
Bogotá	2014	Mallama Martínez, Gabriel	Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política educativa pública.
Bucaramanga	2015	Jaime Cuadros, María del Pilar	Estudio del liderazgo de docentes y directivos en programas técnicos-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Colombia en Bucaramanga.
Bogotá	2015	Rojas Gutiérrez, Nilson Yimy y González Montaña, Ismael Alexander	Estrategia de gestión educativa para transformar la convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la Localidad Octava de Kennedy.

Bogotá	2016	Contreras Ríos, Doris Marcela y Jiménez Ayala, Luisa Fernanda	Liderazgo y clima organizacional en un Colegio de Cundinamarca.
Bogotá	2017	Vidal Cruz, Carol Andrea	El liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo.
Villavicencio	2018	Bucurú Morales, Mayony y Rojas Minotta, Angie Lorena	Liderazgo transformacional en docentes de la facultad de psicología Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio
Barranquilla	2019	Acuña Monroy, Alexis Isabel y Bolívar Hernández, Candelaria María	Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa
Barranquilla	2019	Mizuno Haydar, Jorge	Investigación Educativa desde el Caribe Colombiano
Medellín	2008	Badillo Cueto, María Elena; Correa Álzate, Natalia y Álvarez Muñoz, Biviana Marcela.	Estilos de liderazgo de los supervisores de línea y el impacto que genera en la motivación de los asesores de servicio del Contac Center de la empresa Emtelco s.a de la ciudad de Medellín.
Medellín	2008	Preciado Hoyos, Angela	El liderazgo en la gestión de la empresa informativa
Medellín	2011	Osorio, Diego Mauricio	Caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia: una búsqueda desde la política educativa y la normatividad legal 1990-2006.
Medellín	2012	Corredor, Isabel; Galeano, José Ignacio; Ríos, Arelis y Pérez, María Cristina	El PEI como eje central del sistema de gestión de calidad ISO 9001 VER. 2008 en el Colegio Madre Antonia Cereni.
Medellín	2013	Vásquez Roldán, Julián Santiago	Evaluación de la calidad educativa a partir de los resultados de las pruebas censales saber 11 en el Municipio de Medellín 2000-2007
Medellín	2013	Jaramillo Castro, Diana Patricia	Percepción de los maestros frente a las políticas de calidad asumidas por su institución: Caso Colegio Montessori
Medellín	2014	Guarín Herrera, Lorena	Liderazgo Transformacional Docente en la Universidad Nacional de Colombia.
Medellín	2015	Pérez Ortega, Giovanny y Gurin Herrera, Lorena.	Liderazgo transformacional en los docentes universitarios desde la perspectiva estudiantil: Estudio de caso Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín.
Medellín	2017	Lujan Villegas, Diego Mauricio; Ríos Kerguelen, Durys Esther; Martínez	Investigar en la escuela transforma a la vida.

		Escobar, Jaime Efraín y Dasuky Quiceno, Karime.	
Medellín	2018	Montoya Cardona, María Paulina y Villegas Londoño, Juanita	El estilo de liderazgo y el tipo de apego en jefes de la ciudad de Medellín.

De las anteriores se eligen las siguientes que desarrollan cada una de las categorías de la presente investigación, que fundamente la respuesta a la pregunta orientadora y al logro de los objetivos propuestos. Desde lo referentes internacionales se visualiza que el liderazgo transformacional mejora la calidad en la gestión educativa, los diferentes investigadores señalan que un servicio educativo de calidad es ese conjunto de acciones que implementa la institución para promover, gestionar y mejorar el horizonte institucional, un servicio educativo de calidad implica la voluntad y el compromiso para hacer las cosas bien, en la búsqueda constante de resultados y elaboración de planes de mejora sin desconocer las oportunidades de cambio, por ende la calidad está articulada con una adecuada gestión de la educación, de tal forma que esa calidad se mide desde la asertividad y efectividad en la atención de las necesidades de cada miembro de la comunidad educativa.

Con relación a la categoría gestión educativa, Camarero, M. (2015) en su tesis Doctoral analiza las tendencias generales del ejercicio de la “dirección escolar en referencia al perfil competencial y profesional de los directores en ejercicio; a las tareas y funciones que realmente desarrollan; a la satisfacción en relación con su cargo y sus necesidades para un óptimo liderazgo.” (p.9). con un método cuantitativo desde un enfoque interpretativo, tomando una muestra representativa de 129 escuelas de educación primaria (públicas, concertadas y privadas) de los SSTT de Educación de Tarragona; encontrando como resultados una mayor presencia de modelos directivos basados fundamentalmente en la gestión en contraste con los que se basan en el liderazgo pedagógico, así como el evitar actuaciones referidas a la coordinación y participación de la comunidad educativa en el gobierno de los centros. Los avances legales impulsan una progresiva profesionalización de los directores y Flores, C. (2015). En su investigación desarrollo el siguiente interrogante ¿Los centros educativos que obtienen buenos resultados de aprendizaje, cuentan con equipo directivos que presentan un estilo de liderazgo más cercano al transformacional? La investigación contempló una metodología multimétodo integrada al fusionar los paradigmas positivistas, interpretativo y aportaciones del crítico, con una muestra de 562 docentes de treinta centros escolares en Chile. En su investigación concluyó que “El liderazgo Transformacional permite generar entornos con altas expectativas para todos los miembros de la comunidad educativa, el percibir mayor eficacia en el funcionamiento del centro educativo” (p. 476).

Los antecedentes Nacionales nos permiten ver la relación que existe en la gestión educativa, el liderazgo transformacional y el directivo docente con el proyecto Educativo Institucional, por lo cual se hace necesario el conocimiento pleno de las disposiciones de la normatividad para que el actuar de los rectores, directivos y comunidad docente se enmarquen en una curaduría consciente de los recursos, estableciendo metas claras sobre las necesidades de inversión de la educación., y estas metas deben focalizar hacia adecuada distribución de los recursos humanos, técnicos y administrativo financiero para garantizar eficiencia, efectividad y transparencia en el servicio ofrecido según lo dispuesto en el artículo 153 de la Ley 115 de 1994.

Con relación a lo anterior, desde la categoría del Directivo Docente, Díaz, L. (2014) En su tesis Doctoral estudia El liderazgo en el Colegio Parroquial San José de Fontibón, como un factor de mejoramiento de los procesos escolares en el que concluye que para el éxito de los procesos escolares, se necesita un liderazgo que a la vez sea “ capaz de generar nuevos líderes y con ello promover un liderazgo compartido, en otras palabras, cualquier miembro del equipo debe tener la capacidad de ser líder y aportar al desarrollo de los procesos misionales de la institución.” (p.50), para ello implementó una metodología de investigación acción en educación con una población de 40 personas entre directivos y docentes y Osorio, D (2011) enfoca su trabajo de maestría en educación en realizar una caracterización de la gestión educativa y curricular en Colombia desde la normatividad legal en los años 1990-2006 en esta concluyó que

El directivo docente hoy se debate entre los distintos planteamientos teóricos y prácticos que se formulan sobre su quehacer, lo cual hace su tarea compleja, imprecisa y ambigua. Ser directivo docente hoy implica una tarea que vaya más allá de lo administrativo y que se asuma desde una perspectiva pedagógica. Se requieren unos marcos de comprensión, más centrados en el quehacer educativo, que den sentido al perfil y a la acción del directivo docente.” (p.75).

En su trabajo de grado utilizó un enfoque cualitativo, tratando de interpretar por medio de un enfoque histórico hermenéutico y utilizando el método analítico para Caracterizar los referentes de gestión educativa aplicados en Colombia rastreándolos desde las políticas educativas y la normatividad que ha expedido el gobierno entre los años de 1990 hasta el año 2006 mediante una investigación documental. Por ende, el mejoramiento educativo está orientado a realizar cambios en los procesos y procedimientos que no permiten el logro de los objetivos trazados en el horizonte y la cultura institucional, de tal manera que el mejoramiento continuo se convierte en la herramienta que permita de manera estratégica al directivo docente y demás miembros de la comunidad educativa el alcance de las metas proyectadas y este implica una interrelación sistémica entre objetivos, alcances, acciones y resultados según lo trazado en el Proyecto Educativo Institucional.

Desde los antecedentes locales, desde la categoría de liderazgo transformacional, se encuentra que Corredor, Galeano, Ríos y Pérez (2012) en su tesis para especialización en gestión educativa establecen que la gestión educativa “tiende cada día a buscar que las comunidades educativas logren de una forma coherente y armónica la integración de las gestiones, la sistematización de procesos y la evolución de las ofertas educativas, acordes con las necesidades de los nuevos tiempos.” (p.19), para ello implementaron una investigación cualitativa tomando como muestra el personal docente y directivo del Colegio Madre Antonia Cereni ubicado en la ciudad de Medellín y Acuña, A. y Bolívar, C. (2019) en su tesis de maestría investigan sobre los estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa desde un enfoque cuantitativo, la investigación se realizó en ciudad de Barranquilla, siendo la población objeto de estudio docentes, directivos docentes, coordinadores, y psicorientadores de la Institución Educativa Distrital Concentración Cevillar, una de las conclusiones de su investigación esta enfocada en la gestión educativa como

Un elemento necesario en la calidad de desempeño de las escuelas, debido a que se requieren directivos docentes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizajes y sean movilizados del cambio para así optimizar los logros en la gestión educativa, es por ello que gestionar significa tener en cuenta la realidad del contexto donde se encuentra el colegio y cuáles son las diferentes opciones que se pueden utilizar para alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo. (p.16).

En ese sentido, describen que la sociedad es cambiante, los contextos sociales fluctúan, convergen y se diferencian desde distintos escenarios, razón por la cual la norma o las políticas que rigen en sistema educativo no pueden estar simplemente determinadas y estáticas, por lo tanto, la manera desde la gestión educativa se debe crear, enseñar, dirigir, coordinar, proyectar, conocer y establecer contacto con la comunidad educativa. Es imperante la necesidad de hacer un fortalecimiento del PEI, para dar una respuesta más efectiva correspondiente a la finalidad para lo cual se han creado las instituciones educativas. El fortalecimiento del PEI es importante porque a través de su ruta se desglosa la acción educativa de cada institución para desarrollar conquistas y competencias en la comunidad acordes a las dinámicas contextualizadas en el tiempo desde una reflexión constante de lo que este enmarca de tal manera que debe ser dinámico y cobrar vida en el actuar de cada miembro de la comunidad educativa.

3.3 Referente teórico (20 referencias)

MARCO TEÓRICO

La educación desempeña un papel estratégico en el desarrollo de las personas pues permite fomenta estrategias colaborativas y creativas para identificar los intereses y pasiones de las personas, y a partir de ellas desarrollar capacidades que construyan a la transformación de la sociedad, la educación permite la construcción de la identidad, reflexionando sobre los efectos de nuestras acciones, la educación se convierte en una capacidad transformadora de realidades encontrándose de forma permanente en nuestro ecosistema social.

De esta manera la gestión es entendida como el cúmulo de energía de las personas que interactúan en un ecosistema educativo. La competencia desde la gestión implica una mirada desde un enfoque de las capacidades, que invite al directivo docente preguntarse sobre ¿Qué es capaz de hacer y que es capaz de hacer cada colaborador? Las competencias administrativas y de gerencia en la gestión y liderazgo, implica la conformación de un equipo de líderes educativos que estén orientados en la misma concepción pedagógica y metodológica que se vive al interior de la escuela.

El sistema requiere de entornos educativos más humanos, que vincule la enseñanza, la emoción y el aprendizaje, la comunidad educativa no solo aprende de lo que sabemos cómo docentes o directivos docentes también aprende de lo que somos, por lo tanto, en el campo educativo el liderazgo transformacional se convierte en un liderazgo sinérgico que permite la integración con el otro no por sus debilidades sino por las fortalezas comunes. El presente trabajo de investigación se toman los siguientes referentes teóricos para las siguientes categorías:

Gestión educativa

En los procesos de gestión, es indispensable un líder que se ocupe de sus funciones sin perder de vista a sus colaboradores, no solo en el sentido de que cumplan con las funciones o actividades encomendadas, deberá también estar al tanto de sus sentires, de lo que les interesa, les motiva, de todo aquello que hace referencia a la “humanidad de la persona” siendo un aspecto esencial para conocer y establecer las competencias y habilidades requeridas, que permitan la ejecución de los de procesos educativos, métodos de enseñanza y aprendizaje de la mejor manera posible, poniendo al servicio de la institución todos sus conocimientos y experiencia en la labor docente o administrativa. Además de ello; tal apropiación podrá aportar en la implementación de planes de capacitación para el desarrollo de habilidades o capacidades que conlleven a producir servicios educativos de calidad.

Todo lo anterior se plantea, considerando que los cambios se deben dar de adentro hacia afuera, como estrategia para favorecer el conjunto de situaciones que rodean a una institución donde hay que aprender a hacer lo mejor con lo que se tiene al alcance de las manos, la gestión debe responder a una visión del todo, que permita ser integral desde el diseño curricular hasta su prestación y seguimiento. Así mismo debe ser claro y coherente con el propósito y método, donde convierta la educación es un sistema abierto que conversa con las dinámicas locales y su relación con lo global.

En Colombia la gestión de un establecimiento educativo implica articular procesos y componentes que están organizados por las siguientes cuatro áreas gestión desarrolladas en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional : La gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad; las cuales buscan desde el aseguramiento a la definida por el MEN (2008) como “ el conjunto de acciones orientadas a promover, gestionar y mejorar permanentemente la calidad de instituciones y programas, así como su impacto en la formación de los estudiantes.” (p.149).

La gestión educativa, vista desde el direccionamiento de los proceso supone una necesidad inminente del ejercicio de un liderazgo basado en la generación de acciones conjuntas que permitan la construcción de un proyecto educativo institucional que no solo de respuesta a lo solicitado en las políticas educativas, debe además procurar el bienestar y desarrollo de la comunidad educativa, entendida como docentes, educandos, familia y demás actores que se involucren de manera directa o indirecta en los procesos educativos, por ello la importancia de articular en la gestión diferentes instancias de participación, por cuanto se permite ver la institución como un sistema complejo, cambiante, democrático y participativo en construcción permanente.

De esta manera, Álvarez, Ibarra & Miranda (2013) consideran que la gestión educativa está influenciada y mediada por “el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales.” (p.153), en la cotidianidad desde la vida Institucional quienes ejercen funciones desde la gestión educativa, permiten dar respuesta a las distintas políticas educativas, para ello realizan la construcción, actualización e implementación del Proyecto Educativo Institucional, planes de mejoramiento entre otros, articulando todos los miembros de la comunidad educativa para llevar a cabo o responder de manera ordenada y consiente a la planificación de los procesos y procedimientos que implica cada una de las cuatro áreas de gestión, buscando la manera más idónea para cumplir con la misión, la visión, los objetivos y horizonte institucional del plantel educativo; sin embargo se hace necesario la implementación de mecanismos de participación que permitan que la voz de los interesados y directamente los involucrados en el PEI, para que este se realice de forma participativa, conecte con la realidad del contexto social en el cual se encuentra y propenda por el desarrollo de las personas.

De ahí que como se lee en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2008) “se requiere un rector o director con un alto nivel de liderazgo y con un conjunto de habilidades y competencias que le permitan desempeñar todas sus funciones.” (p.25); por cuanto en una Institución educativa el equipo de directivo docentes se debe convertir en una red de apoyo para potenciar la labor formativa de la comunidad educativa, esto permitirá fortalecer el Proyecto Educativo Institucional desde una gestión educativa que contribuya en la calidad de la educación desarrollando las acciones en escenarios educativos desde la coherencia y la flexibilización al cambio, de tal manera que no se perpetúen prácticas en el tiempo, por el contrario se desarrolle una gestión de la educación que promueva un aprendizaje inspirador para toda la comunidad educativa en el que no solo instale capacidades sino que despierte el potencial de cada uno para que desde su rol de lo mejor en la transformación educativa, y esto requiere de la formación de líderes educativos transformadores que dinamicen los procesos.

En este sentido, la calidad educativa depende de una adecuada gestión, en el mejoramiento institucional influye la dinámica interna de la institución en relación con su entorno o contexto social, de tal forma que la gestión del PEI desde sus cuatro áreas de gestión que lo compone no se quede en la aplicabilidad de normas de una manera rígida y estática, por el contrario debido a que los contextos sociales son fluctuantes y diversos, se requiere constantemente diseñar acciones que permita alcanzar los mejores resultados para el logro de objetivos planteados y esto solo puede ser posible mediante creación y ejecución de planes de mejoramiento que conduzcan al desarrollo de la institución y la comunidad educativa.

Con relación a lo anterior, Rico (2016) establece una relación entre gestión educativa y mejoramiento institucional donde “la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan.” (p.57). Esto requiere que un plan de mejoramiento trace objetivos claros y medibles en el tiempo, cuente con actividades estratégicas para el logro de estos, establezca los tiempos de ejecución de cada estrategia y determine las responsabilidades desde un trabajo colaborativo, permitiendo el alcance los logros de cada gestión, y en este proceso es necesario un ejercicio de evaluación de la gestión de tal manera que los procesos de recopilación de la información, la sistematización de la información, el análisis de los resultados y la valoración los planes de mejoramiento sean acordes a los procesos de las áreas de gestión para lograr que los Proyectos educativos Institucionales sean vinculantes con la comunidad y contextualizados con la realidad.

La gestión educativa implica dar una mira articuladora a cada una de las áreas de gestión, comprendiendo el área directiva como una gestión de liderazgo y estrategia que necesita del desarrollo de una visión holística de la institución, la gestión académica como aquella que busca el cumplimiento del horizonte institucional por medio de prácticas que promuevan una adecuada enseñanza y la apropiación del aprendizaje, la gestión administrativa y financiera como una gestión para propiciar bienestar físico, el bienestar en la formación del talento humano y la comunidad al brindar espacios acogedores, no solo desde la infraestructura sino desde las experiencias que se vivan al interior de la institución siendo una gestión que involucre espacios, herramientas y personas y la gestión de la comunidad como aquella gestión para conversar, proponer, crear vínculo y alianzas internas y externas que ayuden a cumplir los propósitos desde la cultura institucional, en este sentido Casassus (2000) hace primordial en el campo educativo

Una visión de la gestión focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O, dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea”. (p.4).

Según la Guía metodológica para la construcción, actualización e implementación del PEI (2016) la gestión educativa “son las decisiones de política para alcanzar las metas del país y la región en educación, corresponde a los Ministerios de Educación y a las entidades territoriales” (p.182), desde esta mirada se puede decir que el PEI (Proyecto Educativo Institucional), se constituye como un lineamiento que permite establecer o diseñar la manera en que se llevaran a cabo cada uno de los procesos definidos en una institución en el que orientan las rutas para una cultura institucional dando cumplimiento a las políticas emitidas desde el estado. De acuerdo con esto, es importante mencionar que cada institución orienta sus acciones desde la premisa de autonomía para elaboración del PEI,

teniendo presente el contexto en el que se encuentra inmerso desde lo micro hasta lo macro, de otro modo, el PEI puede ser distante de la realidad social dificultando el cumplimiento de procedimientos manera articulada entre las cuatro áreas de gestión que lo componen como proceso: Gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de comunidad, de tal forma que sean acordes a los intereses y necesidades de la comunidad educativa.

Directivos docentes

Los directivos docentes como gestores educativos, deben contar con una mirada consciente de su compromiso con el desarrollo social de su contexto, así como de la necesidad de responder con eficacia a las profundas transformaciones de la educación, la producción y en el cumplimiento de las obligaciones de acuerdo a las normas vigente desde un pensamiento transformacional que facilite la materialización de Proyectos Educativos Institucionales en el plano de las oportunidades educativas lo que le implica el reconocimiento de las condiciones de cada uno de los miembros de su comunidad y la planificación del quehacer pedagógico en correspondencia a una adecuada gestión desde un liderazgo que transforme el acto educativo.

Con lo anterior, Villa (2009) señala que el liderazgo educativo de un directivo docente implica:

Establecer direcciones para el desarrollo de las metas de la educación e inspirar a los otros con una visión de futura de la institución, ejercer influencia sobre el desarrollo de los recursos humanos en su centro considerándolo como una prioridad, promover la transformación organizativa y gestión del currículum escolar, disponer de información actualizada acerca de las mejores prácticas profesionales y contribuir a desarrollar las condiciones para la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. (p.312).

Los directivos docentes, se convierten en una de las potencialidades en las instituciones educativas, sin embargo asumen retos y desafíos adaptando estrategias metodológicas y curriculares para colocarlas al servicio de la comunidad educativa, por ello el sistema educativo debe contar con profesionales de la educación que desde los diferentes saberes específicos aporten a la calidad educativa desde una mirada integral del desarrollo del ser humano en todas sus dimensiones, la búsqueda constante del sistema desde las políticas generadas para avanzar en la eliminación de barreras que se pueden encontrar para acceder a la educación como elemento fundamental de la transformación social.

Lo anterior permite identificar la necesidad de formar expertos en educación que aporten desde la construcción de un modelo de gestión que fomente las relaciones colaborativas entre el ecosistema social (maestros-estudiante padres de familia) y entre el ecosistema territorial (comunidad, contexto urbano y/o rural) que realice una gestión de la educación de una manera consciente dando apertura a cambios contextualizados donde se dinamicen donde la educación se convierte en un ecosistema y no en una estructura de gobernanza lineal, de allí emerge un concepto de dirección escolar la cual es para Argos & Esquerra (2014) “un medio para mejorar la calidad de los centros educativos” (p.221).

La calidad puede ser definida como el conjunto de elementos que caracteriza un proceso cuyo objetivo es atender las necesidades de un sector, cumpliendo requisitos que generen valor en su proceso, en este caso calidad educativa es entendida como la eficiencia de la gestión educativa en los procedimientos para obtener los resultados establecidos en las estrategias del escenario educativo; de igual forma la calidad está articulada con la adecuada disposición de recursos para agregar valor a las metas trazadas en el tiempo, la calidad de la educación no solo se reduce a una valoración cuantitativa

de los actores del sistema educativo. La calidad educativa debe partir desde la generación de experiencias que integren la diversidad del ser humano, desde un horizonte institucional que vincule la mente, el cuerpo, la emoción y la intuición en un ecosistema global educativo, requiere de espacios de aprendizaje colaborativo respetando el ritmo de cada persona conectando cada potencialidad desde herramientas habilitadoras de docentes con consciencia de transformación social desde procesos meta cognitivos que transformen sus propias prácticas para lograr la transformación de otras.

Con relación a la anterior la dirección escolar para Camarero (2015) “está considerada como un factor determinante en la mejora de los centros educativos, los estudios internacionales sobre la eficacia escolar manifiestan que el liderazgo del director es una de las variables que más influye en el éxito escolar.” (p. 26). En este sentido, en la calidad de la educación se debe tener en cuenta la organización del sistema y cuáles son las normas que delimitan las condiciones para ofrecer la educación según las disposiciones del Gobierno Nacional y las aspiraciones de cada sector y organización que visiona la educación como elemento de transformación social. Desde la calidad de la Educación, el Estado cumple una función primordial la cual se basa en la atención permanente de factores que favorecen la calidad, y entre esos factores se vuelve una constante la cualificación oportuna y asertiva de los agentes educativos líderes del proceso de enseñanza y aprendizaje desde los retos de investigar, construir, proponer y ejecutar planes y programas que alimenten desde la corresponsabilidad a la calidad de la educación.

Lo anterior implica una visión holística de las capacidades y competencias que debe tener un directivo docente para gestionar y liderar procesos educativos, según Sierra (2016) en el ámbito educativo “El liderazgo no es solo una competencia que se puede denotar para quien dirige la institución educativa, sino para quienes toman decisiones de los procesos educativos, ejercida por el rector, los directores, los coordinadores y especialmente los docentes.” (p.122), La formación continua de docentes y directivos se debe concebir como una responsabilidad en la gestión educativa y ello demanda irremediamente mejores niveles de competencia en los docentes y los directivos, esta debe permitir siempre la búsqueda del asombro, el despertar la curiosidad y la imaginación, como base del desarrollo creativo para que estén presentes en el método de enseñanza aprendizaje eliminando las barreras para acceder al conocimiento y a su vez compartir el mismo conocimiento para responder a una visión del todo, permitiéndole ser integral desde el diseño curricular hasta su prestación y seguimiento siendo claro y coherente con el propósito de la institución, expandiendo las posibilidades para la calidad de vida personal y social.

Lo anterior señala un directivo docente como un profesional reflexivo que analiza sus propias prácticas, resuelve problemas y crea estrategias, desde un proceso metacognitivo que le exige identificar sus conocimientos y habilidades al momento de comunicarse y liderar los procesos educativos. Para Camarero, Tierno, Barrios e Iranzo (2020) “El liderazgo es un elemento clave para el éxito escolar y se fundamenta, sobre todo, en el establecimiento de metas comunes, la preocupación por el desarrollo de la comunidad educativa, el rediseño de la organización y la gestión” (p.167). El liderazgo en la educación invita a cada miembro de la comunidad ser conscientes, coherentes, hacerse cargo de las situaciones, reconocer el otro con humildad sus potencialidades, tener comunicación auténtica al escuchar la interpretación del otro favoreciendo la coordinación de acciones para el cumplimiento de metas, desarrollar la armonía emocional y potencializar el desarrollo del talento humano.

La administración educativa debe ser contemplada como un valioso para promover procesos educativos de calidad centrados en las relaciones humanas, en la administración converge la adecuada gestión de los recursos para el logro de los propósitos superiores de una organización que conlleven en

si acciones como planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar, su acción central está orientada a facilitar y habilitar los procesos estratégicos de la organización con el fin de logara los objetivos y la misión organizacional. Tanto para la administración como en la gestión educativa, planear implica diseñar metas para organizar recurso, logística y talento humano, lo que lleva consigo acciones y estrategias estructuradas en el tiempo para el cumplimiento de sus objetivos, en el contexto educativo se refiere al acercamiento del horizonte institucional de la escuela vista como organización social educativa.

La gestión educativa apoyada de habilidades administrativas y gerenciales desarrolla capacidades transformadoras que posibilitan la construcción de nuevas miradas, aspiraciones, hábitos y habilidades, para que las personas se apropien de su propia existencia mientras se comprometen constructivamente con la sociedad, pero este compromiso requiere de competencias no solo de la figura de un rector, sino de cada una de las personas que están inmersas en la institución educativa. Según el programa de Rectores Líderes Transformadores (2016)

Un rector líder transformador es por excelencia un líder pedagógico que, al reconocerse como aprendiz, orienta su gestión para lograr que su comunidad adquiera las competencias necesarias para su realización personal y para incidir en las transformaciones de su entorno. Esta concepción implica el encuentro entre la pedagogía y la gestión escolar en el marco de relaciones construidas por y entre actores escolares, a partir de los procesos de enseñanza y aprendizaje. (p.16)

De la claridad que se tenga del rol del rector en la gestión educativa se da trazabilidad exitosa entre lo que es administrar, gerenciar y liderar por ende los directivos docentes debe realizar búsquedas de propuestas educativas que sean alternativas, inspiradoras, que contribuyan a despertar el propósito y el potencial de la sociedad convirtiéndose en un líder inspirador para los colaboradores de la organización y para llegar a ello sus competencias no solo están enfocadas en su saber específico y técnico, debe tener competencias para administrar desde la gestión de manera consciente, flexible a la transformación y con propósitos coherentes.

Liderazgo Transformacional

El líder Transformacional es aquel que utiliza la conversación para la construcción conjunta, siendo conocedor de cómo responde el sistema organizacional y cuáles son los elementos técnicos y adaptativos, para actuar teniendo en cuenta el contexto donde se encuentra inmerso para la toma de decisiones.

Lo anterior determina como un factor clave en el liderazgo transformacional, el desarrollo del talento humano desde un proceso dinámico e integral que permite potencializar el conocimiento, las habilidades y actitudes; dentro de este liderazgo el potencial es un proceso cualitativo que presenta como variables las aspiraciones, capacidades y compromiso de las personas que pertenecen a la organización. El liderazgo transformacional busca potenciar el propósito de cada uno de los agentes educativos despertando en ellos lo mejor de sí mismos desde el fomento de estrategias colaborativas y creativas, que permitan identificar sus intereses de tal forma que sus motivaciones se alinean con los principios y propósitos de la institución, en esa medida un líder transformacional genera lazos con sus pares de tal forma que se sientan valorados en la organización y los movilice a aportar y brindar soluciones en su contexto.

De acuerdo con lo anterior, citando a Pont, Nusche y Moorman, (2008): una de las prioridades de las políticas educativas a nivel internacional es la formación de los estudiantes como líderes, dado que posibilita:

[...] la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. [...] Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable (p.21).

Para lograr desde la gestión educativa procesos eficientes y equitativos, es necesario adoptar un liderazgo transformacional que permita distribuir acciones y funciones de forma articulada que contribuyan a la toma de decisiones eficientes en la organización, compartir el liderazgo significa buscar consensos a través de diálogos en los que todos los miembros de la comunidad educativa son escuchados, tienen voz y pueden participar, esto a su vez lleva como esencia no solo una gestión desde lo administrativo por el contrario suma una gestión pedagógica en el que todos se conectan con un objetivo y asumen su rol desde prácticas conscientes de acuerdo a sus capacidades y competencias.

Desde el liderazgo pedagógico, los estudios de Day, Sammons, Leithwood, & Hopkins (2011), así como los de Leithwood et al. (2006) han identificado prácticas asociadas a cuatro categorías la de establecer dirección; seguida del rediseño de la organización para favorecer el desarrollo de habilidades a fin de gestionar la construcción de experiencias significativas. Para mejorar la calidad educativa mediante la gestión asertiva desde un liderazgo transformacional, los directivos docentes se comprometen a ser inspiradores desde un liderazgo consciente, flexible y con propósito; visionarios y eficaces, actuando de forma coherente partiendo de diagnósticos institucionales que le permitan identificar problemas; ágiles, desde la simplicidad e innovación que busquen conjuntamente solución a diversos problemas; que acompañen el diseño planes de intervención en busca de la gestión de resultados, además de movilizar cambios y provocar incertidumbres desde conversaciones inspiradoras y transformadoras.

Con relación a lo anterior, un directivo docente debe emprender un conjunto de acciones necesarias que faciliten el trabajo de maestros, estudiantes, familias y su contexto reconociéndose desde la diversidad y la diferencia, este proceso implica la sistematización de experiencias que permita aprender desde la práctica y compartir con la comunidad educativa para que, como parte de una red social, se establezca el mejoramiento continuo de la institución

Cabe resaltar que el estudio de la UNESCO (2014) recalca la importancia del ejercicio docente acompañado por un directivo docente formado en liderazgo transformacional, por cuanto “Los rectores cuentan con instancias multidisciplinarias de apoyo como los coordinadores y consejos directivos, académicos, estudiantiles y de padres que participan en la construcción de un PEI.” (p.48). Esto permite que la institución educativa trabaje como red permitiéndole ser una organización abierta para establecer alianzas con entidades externas, propiciar prácticas educativas que involucren espacios, herramientas y personas de la ciudad y el mundo, para ello se deben tejer lazos internos que conviertan la gestión educativa en una cultura institucional donde la comunidad trabaja unida.

Desde este liderazgo se genera un marco de creencias en capacidades transformadoras que surgen cuando cada persona descubre lo mejor de sí, potencia sus talentos y pasiones y, en colaboración con otros, aporta al mundo miradas y propuestas antes desconocidas. Para Brancho y García, (2013) la formación en liderazgo transformacional es un proceso orientado hacia la: “estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos,

quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.” (p.171).

Esto será posible si se reconoce la importancia y necesidad de indagar por los mundos internos de cada uno de los actores de la comunidad educativa, las representaciones que tienen para empezar a tejer puentes de conexión o de significados desde los cuales puedan comprender, representar, imaginar y transformar su propio mundo, desde la cotidianidad de sus experiencias y actividades, en las cuales velan por el desarrollo de intereses, necesidades, potencialidades, habilidades y responsabilidades, acordes al proceso evolutivo y a los ritmos de desarrollo que en interacción e interrelación consigo mismo, con los otros y con lo otro posibilitan cambios al contexto social, cultural y natural articulados a la gestión educativa.

De esta manera el líder transformador se materializa en el plano de las oportunidades educativas, de los propósitos recogidos en mejorar la calidad de vida de los agentes educativos, las familias y la comunidad, mediante la administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros, suministrando servicios sociales integrales, competitivos en forma descentralizada, de esta manera según Maxwell (2007) citado en Brancho y García (2013) “el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas.” (p.168).

Desde la gestión educativa se propende por el acompañamiento de un líder transformacional que acompañe una comunidad que se reconoce por su capacidad para compartir saberes favoreciendo el dialogo y el fortalecimiento de las relaciones primando el bienestar, el buen trato y el trabajo colaborativo como fuentes para hacer de la comunidad una organización social en constante movimiento, aprendizaje y cooperación, tanto dentro como fuera del colegio, donde las capacidades se fortalecen, las competencias se suman y el liderazgo se comparte, con una estructura organizacional con sistemas de liderazgos participativos horizontales, participativos y distribuidos. Al respecto para Páez, Rincón, Astudillo y Bohórquez (2014) “El liderazgo transformacional, se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar a sus colaboradores a que trasciendan sus intereses individuales hacia metas colectivas” (p.27).

En este sentido, el enfoque de capacidad implica el reconocimiento y la generación de oportunidades para el desarrollo de cualidades intrínsecas al sujeto, las que se desarrollan naturalmente a menos que existan condiciones que impidan o bloqueen el cambio, las que en ocasiones pueden ser derivadas de falta de oportunidades sociopolíticas, históricas, económicas, educativas o familiares. Para Uparela y González (2010):

El líder crea las condiciones para que el grupo desarrolle las capacidades necesarias que le permitan percibir su propia realidad: cuáles son sus motivaciones, intereses, necesidades, cuáles son las causas de sus problemas; y se posiciona como facilitador del proceso grupal, aportando las herramientas (técnicas, afectivas, conceptuales) que permitan aclarar que el líder no es, sino que va siendo, está en constante cambio, siempre se está formando, siempre está aprendiendo. (p. 6).

De ahí que en los procesos de administración y gestión escolar interactúan directivos, maestros, integrantes del gobierno escolar, actores externos y autoridades educativas, por ello algunos de los aspectos relevantes en la formación de directivos docentes son entre otros la motivación para combinar estrategias pedagógicas en las que intervengan diversos estímulos para despertar el interés de todos los miembros de la comunidad y favorecer una mayor interconectividad entre las regiones cerebrales que

se activan en el proceso de enseñanza y aprendizaje; contar con habilidades emocionales que le permita ser disciplinado, aceptar la diversidad, ser empático, sensible y con un adecuado manejo de sus emociones; con habilidades sociales para ser inspirador, mediador, facilitador del trabajo cooperativo, con escucha activa y comunicación asertiva, innovador y con habilidades de pensamiento crítico reflexivo y creativo que le permita ser un aprendiz permanente consciente del entorno y el medio ambiente y a su vez ser un líder transformacional.

3.4 Objetivos (Deben ser coherentes con la pregunta de investigación, alcanzables y medibles)

Objetivo general

- Analizar la transformación de la gestión educativa desde la formación en liderazgo transformacional de los directivos docentes de la red de Colegios Comfama 2020.

Específicos

- Identificar los recursos de formación en liderazgo transformacional que tienen los directivos docentes de la Red de Colegios Comfama.
- Confrontar los referentes conceptuales de los diferentes autores con las realidades del contexto.
- Orientar un proceso de formación en liderazgo transformacional a directivos docentes

3.5 Diseño metodológico (Enfoque, paradigma, estrategia de investigación, población, muestra, criterios de selección, técnicas de recolección de información, técnicas de análisis de información).

DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo, Para Sampieri, Fernández & Baptista (2010), este enfoque busca “Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.” (p 11.). Se tendrá referentes teóricos como marco de referencia, con una muestra poblacional de 10 profesionales en Educación del Colegio Comfama, la naturaleza de los datos se basará en textos y narraciones del contexto en el cual se encuentra el Colegio.

Para la recolección de datos se iniciará con un proceso de observación participante de cada una de las áreas de gestión del proyecto Educativo Institucional del Colegio Comfama llamado Rutas para la Inspiración, paralelamente se conformará un grupo focal para la aplicación de algunas técnicas interactivas tales como: el árbol de problemas y el mural de sensaciones, permitiendo la participación de directivos docentes y docentes. Los datos que se recolecten desde los diferentes instrumentos aplicados permitirán comprender los procesos de la institución, las concepciones que tienen de liderazgo transformacional y la importancia de este para la transformación educativa, presentando estos datos desde modelos conceptuales y confrontación de contextos.

Dentro de la investigación cualitativa encontramos un paradigma crítico hermenéutico Para Rueda, M.; Ríos, M. & Nieves, F. (2008) la hermenéutica permite la “adquisición de saberes y de interpretación, constituye la base de una personalidad crítica y reflexiva; en consecuencia, otorga al individuo la capacidad de percibir “literalmente” la realidad para poder implementar los cambios que considere necesarios en pro del bienestar individual y colectivo” (p.181). Desde este paradigma se pretende visualizar según las percepciones y experiencia de cada uno de los actores del Colegio Comfama la importancia de:

- La formación del liderazgo transformacional del directivo docente para el desarrollo de las cuatro áreas de gestión en una institución educativa.
- ¿Cómo se transforman cada una de las áreas de gestión desde un desarrollo vinculado al liderazgo transformacional?
- ¿Qué acciones desde el liderazgo transformacional se visualizan en cada una de las áreas de gestión?

En la presente investigación bajo este diseño metodológico se implementaron técnicas e instrumentos para el logro de los siguientes objetivos:

- Identificar los recursos de formación en liderazgo transformacional que tienen los directivos docentes del Colegio Comfama, empleando la técnica del mural de las sensaciones, en el que cada directivo Docente del Colegio Comfama describió en tres tarjetas para el ¿Qué significa ser líder?, ¿Cómo se debe formar un líder educativo?
- Interpretar diferentes referentes conceptuales que fortalezcan la formación en liderazgo transformacional. Para este objetivo se implementó con el equipo de mentores del Colegio Comfama (docentes) la técnica interactiva el árbol de problemas, que permitiera identificar las causas para formar a directivos docentes en liderazgo transformacional, cuales son las consecuencias en la gestión educativa en contar con un líder transformacional y cuales son las acciones de mejora que esto implica para logara la calidad en la gestión educativa.
- Orientar un proceso de formación en liderazgo transformacional a directivos docentes del Colegio Comfama, para ello se realizó una revisión documental de las cualidades que debe tener un líder transformacional, de tal forma que se pudiera trazar una ruta de entrenamiento en este tipo de liderazgo conectado con el proyecto Educativo Institucional del Colegio Comfama.

3.6 Resultados esperados y potenciales beneficiarios (Indicar que se espera con la ejecución del estudio y a quién benefician sus resultados)

Con el presente trabajo de investigación se pretende desarrollar las siguientes acciones:

1. Implementación de un campo de análisis, interpretación y discusión del proceso de formación en liderazgo transformacional, que posibilite la ampliación del discursivo de la comunidad científica que se destina a la producción de conocimiento en educación y políticas educativas.
2. Consolidación del grupo de estudio con los directivos docentes para la formación en liderazgo transformacional.

Para el desarrollo de pregunta planteada en el presente trabajo de investigación se implementó dos técnicas interpretativas con el equipo de mentores sénior y mentores juniors del Colegio Comfama en dos espacios de conversación, el que se visualiza os siguientes resultados para cada objetivo planteado:

Objetivos	Referentes teóricos	Resultados
Identificar los recursos de formación en liderazgo transformacional que tienen los directivos docentes del Colegio Comfama.	Gajardo y Ulloa (2016) plantea que una adecuada gestión educativa implica “que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que	Dentro de la cultura organizacional del Colegio Comfama se genera como reto transformar la manera de vivir el acto educativo, a fin de generar procesos organizacionales conectados entre sí mediante la

	<p>posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración.” (p. 4).</p> <p>Para Silvia (2012) señala que “La dirección requiere un conjunto de conocimientos, capacidades y competencias muy específicas y complejas que no se adquieren sólo con la acumulación de experiencia” (p.4).</p> <p>Para Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) El liderazgo tiene que ver con “La mejora organizacional; más específicamente, es todo acerca de establecer direcciones ampliamente acordadas y valiosas para la organización y hacer todo lo que sea necesario para impulsar y apoyar a las personas a moverse en esas direcciones” (p. 12).</p>	<p>participación de la comunidad educativa en la realización de un trabajo articulado desde las cuatro áreas de gestión, las cuales son lideradas por el rector, pero compartidas con todos los miembros de la comunidad. En este sentido los recursos de formación con los cuales debe contar un directivo docente en el Colegio Comfama, no solo se enfoca en el saber específico del ámbito educativo, por el contrario, se expande su campo de acción desde otras miradas del conocimiento como lo son el liderazgo transformacional, que le permitirá ver el Colegio como territorio expandido. Para ello crean su propia ruta de entrenamiento, de tal forma que el directivo docente se convierta en un líder de centro de experiencia, esto no implica solo el cambio del nombre, implica inspirar a un territorio a través de la educación.</p>
<p>Interpretar diferentes referentes conceptuales que fortalezcan la formación en liderazgo transformacional.</p>	<p>Cruz, Salanova y Martínez (2013) definen un líder transformacional “es aquella persona plena, capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores “(p. 17). Andrade (2012) indica que “El director docente en su accionar se enfrenta con dos problemas: el de mantener el control en el sentido organizativo para asegurar la continuidad y supervivencia de la institución, y el de elaborar y aplicar una política educativa.” (p.143).</p>	<p>La gestión educativa en el Colegio Comfama es una forma de conectar y enriquecer educación para que puedan transformarse y evolucionar a través de experiencias articuladas entre las cuatro áreas de gestión, en este sentido, la gestión es vista como un proceso de aprendizaje y desarrollo personal mutuo, basado en explorar y potenciar las posibilidades, hábitos y propósitos de cada persona que</p>

	<p>En cuanto al rol del Directivo docente en la gestión educativa, Ball (1989). Indica que en su accionar se enfrenta con dos problemas: el de mantener el control en el sentido organizativo, de asegurar continuidad y supervivencia de la institución, y el de elaborar y aplicar una política educativa. Ambos aspectos pueden provocar conflictos y oposición, dependiendo de la forma en la que el director aborda dichas problemáticas. (p.7).</p>	<p>se encuentra inmersa en la institución. Para ello construyen procesos que les permite directivos docentes ser apasionados por su labor y reconocer en la educación una herramienta de transformación social, convirtiendo como aspecto clave la formación en liderazgo para que trabajen libre, creativa y colaborativamente con sentido de apropiación de su hacer, paralelamente se apoyan de referentes conceptuales enfocados desde la neuroeducación de tal forma que les permita liderar procesos teniendo pleno conocimiento como aprende el ser humano desde la estructura, funcionalidad y conectividad del cerebro.</p>
<p>Orientar un proceso de formación en liderazgo transformacional a directivos docentes del Colegio Comfama.</p>	<p>Riveros (2012) señala que “Uno de los presupuestos de la gestión educativa contemporánea es que el ejercicio del liderazgo es fundamental para emprender procesos de mejoramiento institucional” (p.1). Diaz (2019) señala que el directivo docente cuenta con tres orientaciones “una operacional, plenamente dedicada a generar esquemas de acción; una analítica, encaminada a la comprensión de las dinámicas de liderazgo en las organizaciones educativas; y una dialógica, comprendida como la intersección entre ambas.” (p.8). Castro (2006) señala que “El liderazgo es el proceso por el</p>	<p>El liderazgo transformacional se convierte en una herramienta de gestión para inspirar a otros desde la conciencia y coherencia de las acciones, genera en la comunidad compromiso con el propósito organizacional o institucional, es flexible y se adapta a las necesidades contextuales, implica líderes educativos que sean visionarios y eficaces desde practicas innovadoras, que diseñe procedimientos simples y ágiles, que identifique problemas y genere soluciones compartidas para el alcance de retos educativos y sociales, el liderazgo transformacional en el ámbito educativo preserva las prácticas valiosas que se han dado en el tiempo, identifica lo que es necesario descartar para avanzar al</p>

	<p>cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional” (p.89).</p>	<p>cambio, posibilita la creación de nuevos modelos y proyecta un nuevo futuro de transformación social donde cada miembro es un líder que se transforma a sí mismo y a los demás.</p>
--	---	--

Recomendaciones

Desde el desarrollo del presente trabajo de investigación, teniendo en cuenta el rastreo de fuentes bibliográficas para la construcción de los antecedentes, el marco teórico y el diseño metodológico, se proponen las siguientes recomendaciones para la institución en la cual se abordó la pregunta de investigación.

Desarrollar e implementar una ruta de entrenamiento propia con el talento humano de la institución, de tal forma que permita formar directivos docentes con consciencia social que los lleve a reflexionar sobre los efectos de sus acciones implementadas desde un liderazgo transformacional, propiciando situaciones incluyentes e integradoras que permitan construir desde la diferencia, con apertura y sensibilidad hacia la diversidad cultural y social para la transformación de la calidad educativa, de esta forma los directivos docentes se convierten en facilitadores, asumiendo un rol de entrenadores y arquitectos de contenidos para ayudar el progreso individual de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, convirtiendo su rol como vital para explorar y aprovechar al máximo el desarrollo de las capacidades.

Fomentar el aprendizaje activo y experiencial en el equipo de directivos docentes, desarrollando competencias que integren el sentir, el pensar y el actuar, de tal forma que permita despertar la curiosidad intelectual y el pensamiento científico por medio de la experimentación, la indagación y la investigación desde el trabajo colaborativo, enriqueciendo la conversación, el pensamiento crítico y la argumentación, diseñando procesos de gestión en la educación que generen oportunidades de aprendizaje para toda la vida, facilitando el tránsito efectivo y el encadenamiento educativo para un ascenso en espiral hacia niveles más cualificados de la formación, implementando diversos modos de aprendizaje con el propósito de descubrir talentos y desarrollar diferentes habilidades en la comunidad educativa para atender las necesidades del entorno y territorio para mejorar la calidad de la educación.

Conclusiones

La formación en liderazgo transformacional en el directivo docente se convierte en uno de los caminos para la transformación de la gestión educativa, puesto que este provee recursos como **la pasión por la educación**, entendiendo esta como la posibilidad del desarrollo del ser humano y sociedad, **afecto y empatía** permitiéndole sentir interés, preocupación y ocupación por la realidad y la historia de cada uno brindando buen trato a los demás y su entorno, **relacionamiento horizontal** entendiendo la relación de enseñanza y aprendizaje en doble vía; por lo tanto, se desdibuja la relación de poder desde el conocimiento, y la **investigación** para indagar sobre la realidad y nuevas formas de enfrentar el proceso educativo, construyendo y proponiendo nuevas miradas que se vinculan con la transformación social desde la calidad educativa.

Para lograr una articulación entre las diferentes áreas de gestión, se hace necesario la formación en liderazgo transformacional, considerado este como aquel que moviliza la cultura organizacional, orienta los comportamientos de cada integrante de la institución inspirando su desarrollo, movilizándolos conscientemente para enfrentar retos complejos, hacia acciones que facilitan el logro de los resultados trazados. Para ello es necesario que permanentemente el líder realice un ejercicio de observación, interpretación e intervención conjunta, para movilizar el desarrollo de las personas, fortalecer sus equipos de trabajo, ampliar las opciones de desarrollo que tienen para progresar desde sus capacidades humanas y potenciar lo que hacen y lo que pueden llegar a ser, teniendo en cuenta diferentes referentes conceptuales para el fortalecimiento de líderes transformacionales.

El pensar en una educación diferente vinculando procesos de formación desde el liderazgo transformacional y la neuroeducación, implica contar con directivos docentes que se vinculen con la educación de forma diferente, y para ello es necesario generar procesos de formación que permitan la expansión de la consciencia para estar atentos al contexto y entenderlo de forma sistémica, conformado por un conjunto de experiencias que pueden inspirar desde la mirada educativa, entendiendo la inspiración como aquello que nos conecta para desarrollar el propósito y potencial de cada ser humano, dotando de sentido cada una de las áreas de gestión educativa a través de aprendizajes inspiradores, el aprender juntos, entender un colegio no como infraestructura sino como colegio expandido donde la ciudad y el territorio se convierten en posibilidad de aprendizaje, en este sentido se piensa en un plan de formación que sea mirado desde cuatro puertos de aprendizaje, donde la llegada a cada uno permita **conectar** con la esencia del proyecto educativo Institucional, construir conjuntamente **la ruta del propósito** en cada una de las áreas de gestión, la **vinculación** para que cada uno encuentre como sumarse al modelo educativo para que este cobre vida y la **proyección** en el que nos preguntamos ¿cómo inspiramos y transformamos el acto educativo?.

3.7 Lista de referencias (Estas debe estar expresadas según las normas APA)

- Acuña, A & Bolívar, C. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos docentes y su relación con el modelo de gestión educativa. Tesis de maestría, Corporación Universidad de la Costa, Barranquilla.
- Alcaldía de Medellín y Universidad de Antioquia. (2016). Guía metodológica para la construcción, actualización e implementación del PEI. Medellín.
- Álvarez, I., Ibarra, M. y Miranda, E. (septiembre -diciembre 2013). La Gestión Educativa como factor de calidad en una universidad Intercultural. Revista Universidad Autónoma Indígena de México. vol. 9, núm. 4, pp. 149-156.
- Andrade, N. (2012). La Gestión educativa al servicio de la gestión institucional. Montevideo: Cuadernos de investigación Educativa.
- Ball, S. (1989). La micropolítica de la escuela hacia una teoría de la organización escolar. Paidós.
- Branco, O. & Gracia, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre liderazgo Transformacional. Venezuela: Telos.
- Camarero, M. (2015). Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de Educación Primaria de Tarragona. Tesis Doctoral, Corporación.
- Camarero, M., Tierno, J., Barrios, C. & Iranzo, P. (2020). Liderazgo y éxito escolar en contextos desfavorecidos 1: La perspectiva de los directores. Revista de educación.
- Corredor, Galeano, Ríos & Pérez. (2012). El PEI como eje central del sistema de gestión de calidad ISO 9001 VER. 2008 en el colegio Madre Antonia Cerini. Tesis de especialización, Universidad Católica Luis Amigó, Medellín.

- Casassus, J. (2000). Problemas la Gestión Educativa en América Latina. [En línea]. Consultado: [4, mayo, 2020] Disponible en: <http://files.7o-semester>.
- Castro, A. (junio 2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. Anales de Psicología, vol. 22, núm. 1, junio, 2006, pp. 89-97.
- Cruz, V., Salanova, M. y Martines, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Revista Universidad & Empresa, No. 25, pp. 13-32.
- Díaz, M. (2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. Volumen 19, Número 1.
- Fernández, J. y Hernández. A. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa. Perfiles Educativos, vol. XXXV, núm. 142
- Fundación Empresarios por la educación. (2016). Rectores Líderes Transformadores. [En línea]. Consultado: [11, septiembre, 2020].
- Gajardo, J, y Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, conceptos y tensiones. Chile: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar Universidad de Concepción.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). Metodología de la investigación. (6ª ed.). Editorial Mc Grall Hill.
- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, O.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía 34 para el mejoramiento institucional de la auto evaluación al plan de mejoramiento. Medellín: Revolución Educativa Colombia aprende.
- Páez, Rincón, A., Astudillo, M. y Bohórquez, S. (enero – junio 2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 76, pp. 22-43.
- Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Paris: OCDE.
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Revista Sophia.
- Riveros, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. Universidad de la Sabana. [En línea].
- Rodríguez, M., Ordóñez, R. & López, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. Revista de Investigación Educativa, pp, 275-292.
- Sierra, G. (julio -diciembre 2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista esc.adm.neg. No. 81, pp.111-128.
- UNESCO. (2014). El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región. Imbunche Ediciones Ltda.
- Uparela, B y González, S. (2010). Liderazgo. [En línea]. Consultado: [3, noviembre, 2020] Disponible en: Cruz, V. (2017). El liderazgo Transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo. Tesis de postgrado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. Revista de Investigación Educativa. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

4 **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	Trabajo de Grado 1					Trabajo de Grado 2					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Elaborar la propuesta de investigación según formato de la facultad/escuela de posgrados	Planteamiento del problema	■										
	Antecedentes		■									
	Marco teórico			■								
	Resumen				■							
	Cronograma				■							
Ampliar y ajustar el referente teórico y el diseño metodológico					■							
Elaborar instrumentos de recolección de información	Diseño de instrumentos							■				
Validar los instrumentos para la recolección de información	Validación de instrumentos							■				
Recolectar la información	Trabajo de campo en cada uno de los colegios							■				
Iniciar el análisis de información	Inicia análisis de información								■			
Terminar el análisis de la información	Termina el análisis de la información									■		
Enviar el artículo de resultados a una revista indexada	Envío del artículo terminado											■



VºBº Líder del Grupo



Aval tutor

La Funlam hace constar que los datos aquí recogidos solo se utilizarán para efectos de PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO, y se garantiza el tratamiento de estos, amparado en la existencia de unas Políticas de Tratamiento de Datos Personales al interior de la Institución, en concordancia con lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013.