



**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**Características de los profesores líderes, impedimentos y estrategias
para la aplicación del liderazgo**

Tesis que para obtener el grado de:
Maestría en educación con énfasis en procesos de enseñanza-aprendizaje

Presenta:

Benedicta Correa Higuera

Asesor tutor:

Mtro. Vicente Sierra Espitia

Asesor titular:

Dra. María del Pilar Valdés Ramírez

Dedicatoria

A ti Señor eje central de mi vida, por la oportunidad que me diste de crecer profesional como personalmente, porque no me dejaste desfallecer, la gloria sea para ti mi Señor.

Una bendición más que me da el Señor, la dedico a mi amado esposo Oscar, quien siempre ha estado a mi lado, quien durante este tiempo me animo día y noche. Gracias amor por estar siempre ahí para mí. TE AMO.

A mi princesa hermosa Mariana, por toda la paciencia, por entender a mamá, por tus suaves susurros al oído ¡Mami tu puedes, eres la mejor! TE AMO HIJA.

A toda mi familia por cada palabra de aliento, por ser mis mejores amigos.

Agradecimiento

A mi estimado tutor Vicente por la paciencia y apoyo en este proceso mil bendiciones.

A la Doctora Pilar por sus palabras de ánimo y comprensión

Características de los profesores líderes

Resumen

Este estudio concierne a una investigación cuyo objetivo fue conocer cuáles son las características que distinguen a los maestros que asumen un liderazgo en su práctica docente. La literatura científica inmersa en el capítulo dos, representó un soporte enriquecedor en lo que concierne a la importancia del liderazgo en la práctica docente; York Barr, Duke (2004), por ejemplo presenta contenidos interesantes al respecto del tema de las características de los docentes líderes. Esta investigación es de carácter cualitativo, desarrollada mediante la metodología de estudio de casos. Los datos aquí recolectados se dieron mediante la aplicación de entrevista semiestructurada y observaciones a seis docentes de la institución. En los hallazgos se logra establecer las características de los docentes líderes, las estrategias para el desarrollo del liderazgo y las características de la cultura escolar que impiden el desarrollo del liderazgo, todo lo anterior aplicado a la institución bajo estudio; cada docente manifestó tener características de líder, sin embargo solo un número reducido de ellos presentaban las características de un líder, se identificó un grupo de docentes que imponen siempre sus ideas. Se concluyó que existe un reducido número de docentes que cumplen características de liderazgo, también se identificó que el trabajo colaborativo es determinante como parte de la estrategia para el desarrollo del liderazgo y por último se identificaron las principales características que vienen afectando el desarrollo del liderazgo dentro de la institución educativa.

Índice

1. Capítulo 1. Planteamiento del problema	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Problema de Investigación	5
1.3. Objetivos	7
1.4. Supuestos de investigación	8
1.5. Justificación	11
1.6. Delimitaciones y limitaciones del estudio.	13
1.7. Definición de términos	15
2. Capítulo 2. Marco Teórico	18
2.1. Revisión de literatura	19
2.2. Investigaciones empíricas	61
3. Capítulo 3. Método	69
3.1. Método de investigación	70
3.2. Población, participantes y selección de la muestra	73
3.3. Marco contextual	76
3.4. Instrumentos de recolección de datos	80
3.5. Procedimiento en la aplicación de instrumentos	86
3.6. Procedimiento de análisis de datos	87
3.7. Aspectos éticos	89
4. Capítulo 4. Análisis y resultados	91
4.1. Resultados	92
4.2 Análisis de Datos	117
4.3. Confiabilidad y validez	131
5. Capítulo 5. Conclusiones	133
5.1. Resumen de hallazgos	134
5.2. Formulación de recomendaciones	145
Referencias	147
Apéndices	154
Apéndice A. Registro fotográfico Institución educativa	155
Apéndice B. Solicitud de acceso	157
Apéndice C. Consentimiento de Docentes	158
Apéndice D. Rejillas de observación	164
Apéndice E. Guía de observación	180
Apéndice F. Entrevistas reestructuradas	181
Apéndice G. Transcripción de las entrevistas	182
Apéndice H. Codificación entrevistas	197
Apéndice I. Primeras Categorías	198
Apéndice J. Subcategorías	200

Apéndice K. Categorías y sub categorías	201
Apéndice L. Análisis de categorías, presentación de resultados	202
Apéndice M. Aplicación Member Checking	213
Apéndice N. Triangulación de datos	214
Curriculum vitae	216

Capítulo 1

Planteamiento del problema

En el presente capítulo se nombran los antecedentes que se presentan y que dan sustento a la exposición del problema de investigación, luego de lo cual surgen las preguntas de investigación que serán las que orienten el desarrollo del estudio, estas preguntas serán insumo para el establecimiento de los objetivos, que finalmente son la carta de navegación que define el marco y los contenidos a cumplir a cabalidad, a su vez serán los que de manera residual definirán las nuevas preguntas de investigación.

Basados en los objetivos se realiza de parte del investigador una acercamiento inicial a la solución del problema mediante la elaboración de los supuestos de investigación en los cuales se hacen una serie de afirmaciones iniciales que se van ajustando a través del desarrollo de la investigación en sí misma, sin embargo el investigador debe ubicarse en el contexto definiendo las limitaciones y delimitaciones del estudio que lo enfrentan a detectar los obstáculos o situaciones que pueden desviar la investigación.

Los antecedentes del problema se redactan como una descripción inicial de la situación que se presenta en la institución educativa, se apoyan en la literatura científica dando sustento al problema de investigación. Lograr identificar las características de los profesores líderes permite hacer extensivo ese liderazgo a toda la comunidad educativa, establecer estrategias para que los profesores sean líderes efectivos en su actividad diaria

para con sus alumnos y compañeros de trabajo, generando una cultura escolar que permita el desarrollo de un liderazgo adecuado en beneficio de la institución.

1.1 Antecedentes.

En la institución educativa bajo estudio, ubicada en la ciudad de Yopal del Departamento de Casanare Colombia, se observa un problema de falta de cohesión del grupo docentes para lograr sacar adelante proyectos que beneficien a la propia institución. Se presentan situaciones de desorganización de los mismos, se siente la falta de una persona que dirija, que logre orientar las intenciones tanto de grupo administrativo como de docentes, padres de familia y alumnos procurando disminuir las carencias que presenta el colegio.

En la institución existe desorganización y desmotivación que se ve reflejada en los alumnos evidenciándose en manifestaciones de indisciplina, violencia, matoneo y transgresión de las normas; constantemente los estudiantes están por fuera de sus aulas en horarios de clase. Durante el desarrollo de actos culturales los estudiantes momentáneamente están sin presencia de los docentes, también llegan tarde a clases, causando desorden en el ambiente de aprendizaje. Por estas razones, la coordinadora del colegio llama la atención a los docentes, pero esta acción parece no afectarles.

Cabe anotar que el rector, docentes y personal administrativo se deben regir de acuerdo con el manual de funciones, incluido en el estatuto docente. De igual manera, el colegio cuenta con un manual de convivencia, siendo éste de obligatorio cumplimiento de parte de los docentes, pretendiendo con ello propiciar ambientes de aprendizaje,

tolerancia, solidaridad, honestidad, justicia, igualdad, dentro de la institución y fuera de ella. El estatuto docente según García (2011), también establece que el personal del colegio debe hacer cumplir con idoneidad y responsabilidad profesional los compromisos laborales inherentes a cada cargo

En el colegio se trabajó un proyecto de clima escolar apoyado en la “Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional” (Valderrama, 2008), involucrando a la comunidad educativa pero no se obtuvieron mejores resultados de parte de los docentes ya que no hubo la participación que se esperaba; tan solo una mínima parte de los docentes decidió trabajar voluntariamente en el proyecto, pero no tuvo éxito porque solo en algunas clases se trabajó, sin cumplirse en algunos casos la programación establecida para las reuniones y actividades.

Mediante la aplicación del formato de seguimiento de resultados, creado de común acuerdo entre los docentes que originaron el proyecto, se verificó el fracaso de la iniciativa. Adicionalmente existe un ambiente laboral que inhibe a los docentes a participar de reuniones, a tomar la voz, se percibe cierta apatía a hacer parte de trabajos relacionados con la mejora de la institución, problema que se ahonda debido a la ausencia de liderazgo por parte del rector del colegio, el cual es imprescindible para la toma de algunas decisiones, para darle efectividad a las actividades y por ende, un mejor servicio de calidad a la comunidad educativa aprovechando mejor el tiempo, espacio y recursos.

Según Hargreaves y Fink (2003), en la escuela o colegio la presencia de un liderazgo fortalece y estimula los ambientes de enseñanza-aprendizaje, donde se busca un bienestar para todos, dándose un clima escolar armónico. En algunas ocasiones los docentes se han sentido solos en las diferentes actividades que ellos realizan; al momento de ejecutar actividades o proyectos acordados no se gestiona la asignación de recursos y esto genera conflictos y molestia entre los docentes.

Según el Proyecto educativo institucional (PEI) de la institución, señala que el rector como primera autoridad administrativa y docente del plantel, tiene la responsabilidad de lograr que la institución, ofrezca los servicios educativos adecuados, para que el educando alcance los objetivos propuestos, de acuerdo con su nivel de desarrollo, generando un ambiente de trabajo adecuado, atendiendo las inquietudes de los docentes y procurando brindar solución a las solicitudes de la institución bajo su responsabilidad (Valderrama, 2008).

Como dice Keow (2011), el liderazgo educativo abarca varios aspectos importantes sobre cada una de las personas implicadas en el proceso, en este caso el director, maestros, líderes y coordinadores, desde el rol que desempeñan se constituyen como pieza fundamental para el desarrollo de un trabajo colaborativo en beneficio de la comunidad, de los estudiantes, los padres de familia, los docentes y en general de la comunidad educativa.

Cuando se habla de liderazgo, se habla a su vez de aumento de capital social, que para el caso de las instituciones educativas genera una valoración importante al capital

humano y sus relaciones dentro y fuera de la institución, se presenta un desplazamiento de la centralidad, es decir, todos son un equipo en pro de un fin en común y se establece dentro del liderazgo unas metas y objetivos específicos, hacia un ambiente idóneo para el aprendizaje.

Un docente líder está en capacidad de generar confianza y de sobrellevar las diferentes problemáticas que se pueden presentar en las entidades educativas, especialmente las que cuentan con un alto grado de vulnerabilidad originado por su ubicación geográfica, así como por el nivel económico y educativo de los padres de familia. El liderazgo en la práctica docente debe ser desarrollado con habilidad y responsabilidad respecto a lo que se pretende hacer, está en constante desarrollo, se amolda a los cambios siendo flexible, augurando buenos resultados tanto en entidades públicas como privadas (Prieto y Fabelo 2009).

El docente líder debe influir en el contexto en el que se encuentre, haciendo que el grupo de personas que lidera trabaje con un propósito claro y por iniciativa propia, logrando así influir de una manera positiva, siendo esto una característica de líder (Prieto y Fabelo 2009). Bajo estas circunstancias se hace necesario abordar el problema de investigación buscando estructurar una posición de análisis y observación de todos los constructos presentes.

1.2. Problema de Investigación

Este estudio se llevó a cabo en un colegio estatal de Colombia, donde los docentes, entendido como los maestros que trabajan en un ambiente escolar, se rigen por

documentos normativos, donde se especifican las funciones, el acompañamiento, el clima escolar que deben ofrecer a los estudiantes. A pesar de la existencia de estos documentos, los docentes no cumplen con lo estipulado allí, se ven desinteresados no son unidos, prefieren trabajar aisladamente, cada uno en su salón, no comparten sus experiencias pedagógicas, estos maestros se ocupan exclusivamente del curso que tienen a cargo, si llegara a suceder algo con un estudiante que no está a su cargo se ven indiferentes y el rector permanece muy pocos días a la semana en el colegio, a esto se suma que asiste muy pocas horas al colegio.

Debido a lo anterior se van generando situaciones que son sencillas de solucionar, pero que al dejar pasar el tiempo se tornan complicadas; en consecuencia, se observa que cuando el directivo da alguna indicación o asigna algún trabajo a los docentes, éstos se muestran apáticos. El rector, por no tener inconvenientes con los profesores, permite que estos evadan sus responsabilidades; también autoriza permisos para que los docentes se ausenten de clases, generando malestar con los docentes que están comprometidos con su labor pedagógica en el colegio.

Otro aspecto a resaltar es la apatía de parte de los docentes de involucrarse mediante la presentación de proyectos, la administración convoca a los docentes a plantear las necesidades, a presentar iniciativas que hagan que el colegio se desarrolle, pero los docentes no se vinculan, las pocas ideas son expresadas por un reducido grupo de docentes, no se siente que existan condiciones para el desarrollo de iniciativas y liderazgo y se participe más en la toma de decisiones, formulación de proyectos y generación de ideas.

Los docentes líderes se caracterizan por ser innovadores, facilitadores, orientadores, generan confianza, crean culturas organizacionales; estas características se hacen extensivas y se reflejan en el personal docente que tiene contacto con dichos docentes líderes, sin embargo deben existir condiciones para el desarrollo del liderazgo docente dentro de las instituciones educativas, se puede nombrar entre otras la influencia del liderazgo directivo (Pérez, 2010).

Para mejorar la cultura escolar, incentivar y dar solución a la falta de liderazgo docente en la institución educativa surgen interrogantes referentes a la problemática existente, dichos interrogantes son ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?, pregunta de investigación que está relacionada con la estructura central del estudio, que es la determinación de las características de los docentes líderes. De igual manera se plantean preguntas adicionales como son ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en éste colegio?, ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?

1.3 Objetivos

Los objetivos se deben plasmar de forma clara, de esta manera se evita tomar otro rumbo en la investigación, estos deben ser en lo posible fáciles de alcanzar, se deben tener en la mente como guía durante el estudio de investigación y deben estar relacionados entre sí. El propósito de esta investigación es dar respuesta a cada uno de

los interrogantes y dar un punto de partida como lo enuncia Hernández (2006), con lo cual se plantean los siguientes objetivos.

Objetivo General. Conocer cuáles son las características que distinguen a los maestros que asumen un liderazgo en su práctica docente, para el aprendizaje individual y colectivo.

Objetivos Particulares. Se nombra a continuación los objetivos particulares propuestos para el desarrollo del proyecto de investigación:

Conocer e identificar las estrategias aplicables en la institución educativa bajo estudio para lograr el desarrollo del liderazgo docente.

Identificar cuáles son las características de la cultura escolar que impiden el desarrollo del liderazgo dentro de la institución educativa.

1.4 Supuestos de investigación

Los supuestos de investigación van relacionados con la idea inicial que presenta el investigador de acuerdo a su conocimiento y experiencia respecto al tema de investigación, se asimilan a una directriz o guía inicial que usa el investigador para tener un acercamiento a la situación sin haber realizado procedimientos en campo. Los supuestos de investigación se tienen en cuenta a la hora de la interpretación de los datos y como son un punto de partida y acercamiento al desarrollo del estudio están sujetos a ajustes y transformaciones (Sjoberg y Nett, 1980). A continuación se nombran los supuestos para el presente estudio:

El desarrollo del liderazgo en la institución educativa se ve enmarcado en una desmotivación, falta de compañerismo y una cultura escolar que no propicia el desarrollo del liderazgo. Los docentes de la institución son individualmente capacitados y con cierto grado de compromiso para el desarrollo de las actividades que no hacen parte de sus obligaciones directas, sin embargo debido a las condiciones de falta de liderazgo de parte de la administración del colegio, falta de recursos económicos para el desarrollo de todas las ideas que resultaran del desarrollo del liderazgo y en general pobre cultura escolar, dentro de lo que se nombra la presencia de conflictos entre docentes, se presenta un bajo desarrollo del liderazgo, las pocas iniciativas se ven entorpecidas y se pierden.

Como dice Ávalos (2011), el liderazgo no es solo que asuma cada participante su rol, sino que haya una sensibilización, una toma de conciencia, que se sientan parte del problema y con una responsabilidad frente al desempeño de cada tarea, en otras palabras el liderazgo es un asunto colectivo, donde los docentes que presentan características de liderazgo y ayudados por una cultura escolar adecuada deben globalizar y extender su liderazgo para poder así influenciar realmente a toda la institución y generar procesos de mejora para todos, además de logro de objetivos grupales en beneficio de toda la comunidad educativa.

Los docentes no tienen la iniciativa de enfrentarse a los obstáculos que se presenten para poder realmente liderar procesos, impulsar la institución, por encima de ataques de sus compañeros de trabajo, padres de familia e inclusive los mismos alumnos en algunos casos, Cuando existen maestros líderes en una institución educativa los

ambientes de aprendizaje se tornan más agradables y seguros para cada educando por ende como dice Galdames y Rodríguez (2010), se puede hablar de maestros líderes que rompen paradigmas, esquemas, y se atreven a hacer la diferencia asumiendo riesgos, cambiando historias.

No puede dejar de afirmarse que en la institución existen maestros comprometidos con el proceso de enseñanza-aprendizaje, que luchan por dar lo mejor a sus estudiantes dentro de sus aulas aplicando el liderazgo en su ambiente de trabajo. Según Eliel y Hernández (2006), un maestro líder es un modelo que empuja a su grupo a trabajar colectivamente con un propósito definido que beneficie a todos dentro de un marco de valores, pero que no reflejan ese liderazgo dentro de su grupo de compañeros de trabajo por no existir una cultura escolar que lo propicie, generando así un liderazgo truncado y no benéfico para la institución.

Dentro de los factores que tienen relación con la cultura escolar es necesario nombrar que para el desarrollo de actividades grupales entre docentes y administrativos como reuniones, foros, en pro de la exposición de ideas, proyectos, entre otros, convocados por los administrativos del colegio, se presenta una apatía de parte de los maestros debido al hecho de tener que invertir tiempo adicional al asignado para el desarrollo de clases, tiempo que muchas de las veces es perdido, debido a la limitante presupuestal que presenta la institución, entre otros aspectos. Sin embargo estas reuniones se deben realizar para poder organizar y administrar concertadamente los pocos recursos con que cuenta el colegio.

1.5 Justificación.

Con este estudio de busca conocer las características que distinguen a los docentes que asumen el liderazgo dentro de las instituciones educativas, procurando que la institución bajo estudio aumente su desempeño y a futuro mejore el proceso de enseñanza-aprendizaje, logrando un cambio educativo a través de la implementación del liderazgo en todos los niveles, generando calidad en la formación, siempre en beneficio de la comunidad educativa, conformada por administrativos, docentes, alumnos, padres de familia y en general todos los individuos que tienen que ver con el colegio.

De acuerdo a Ávalos (2011), en la actualidad en el ejercicio diario de la práctica docente, se hace necesario ejercer un liderazgo docente sobre cada uno de los educandos, buscando un beneficio individual y colectivo. Para que una comunidad funcione es necesario que cada miembro desde su rol asuma, interactúe, interiorice su liderazgo con diferentes talentos, los cuales deben ser organizados con recursos, material de apoyo, para así trabajar de manera ejecutiva y responsable.

Es sabido que la profesión de docentes en la educación ha sufrido una caída a través de la historia, esta no tiene la valoración que le corresponde, a pesar de esta situación existen maestras y maestros con unas características que hacen la diferencia, docentes que ejercen un liderazgo teniendo en cuenta las características y necesidades de la sociedad donde se encuentren, un liderazgo que traspasa fronteras en el aula escolar, impactando de manera positiva en la sociedad (Corleto, 2008).

El concepto de liderazgo no se debe aplicar exclusivamente a los directivos del colegio como tradicionalmente ocurre. Es bueno diferenciar entre gestión y liderazgo, entendiéndose gestión como la complejidad, capacidad de la organización para desarrollar una determinada actividad y liderazgo es la capacidad de generar cambios por medio de una orientación, coordinación de personas, con una visión de futuro, acompañado de unas estrategias que dan la posibilidad de crear cambios (Bolívar, 2011). Teniendo en cuenta lo anterior, es importante realizar esta investigación para ayudar a los docentes en su práctica como líderes, para favorecer la calidad de la educación, por ende los procesos de enseñanza – aprendizaje.

Según dice Bolívar en Uribe (2005), el liderazgo es una manera singular y única de ejercer cambios y que estos sean voluntarios teniendo en cuenta su cultura, creencias, todo esto girando en torno a la función de actividades y rol que desempeñe. La función del profesor líder, más allá que la de director, es crear los ambientes para promover el liderazgo, donde los involucre a todos, para hacer del colegio una institución o empresa que aprende continuamente.

La importancia de esta investigación radica en lograr establecer las características de los maestros líderes en su labor diaria, y determinar cómo pueden hacer extensivo dicho liderazgo mediante el trabajo colaborativo, donde puedan compartir experiencias y puedan iniciar un proceso de mejora de la cultura escolar sobrepasando los impedimentos que existan para la germinación del liderazgo. Poder llegar a identificar las diferentes estrategias aplicables particularmente a la institución bajo estudio para

lograr desarrollar la labor docente inmersa en un ambiente de liderazgo en pro del mismo colegio y beneficiando en ultimas a toda la comunidad educativa.

1.6 Delimitaciones y limitaciones del estudio

Esta investigación tiene la finalidad de indagar respecto a las características que distinguen a los maestros que asumen un liderazgo en su práctica docente. Este estudio se realiza en un colegio público de la Ciudad de Yopal, Departamento de Casanare - Colombia, a finales del ciclo escolar del año 2012 y principios del ciclo escolar del año 2013. Se abordan temas relacionados a las características que distinguen a los maestros que asumen un liderazgo en su práctica docente, teniendo en cuenta aspectos como cambio educativo, práctica educativa, aprendizaje colectivo. Es necesario aclarar se utiliza un seudónimo para nombrar al colegio en el cual se desarrollará el estudio con el fin de establecer una referencia pero siempre conservando la privacidad de la institución.

Esta investigación se aplica a una población docente cuyo nivel educativo corresponde a nivel universitario y de post grado, que ejercen como maestros y maestras de la sección primaria, la cual funciona en la jornada de la tarde, de 12:00 am a 5:45 p.m. en un clima tropical-húmedo con temperaturas que oscilan entre 25 y 40 grados centígrados, con una configuración arquitectónica propia de la construcción para clima cálido en Colombia (Apéndice A), con un grupo de docentes conformado por 24 profesionales en la sede central grupo del cual según criterios claros se realizara la selección del número adecuado de docentes para el desarrollo del estudio.

Las Limitaciones se enmarcaron en la necesidad de legalizar los permisos o autorizaciones con los directivos del colegio para la realización del estudio, inicialmente por medio de la firma de una solicitud de acceso a la institución (Apéndice B), para la aprobación de parte de la coordinación académica se le dio a conocer previamente los alcances y objetivos del estudio, además de dar claridad respecto a la confidencialidad de la información recopilada y los datos tomados en campo, así como de los resultados que pudiese generar el documento final.

Fue necesario siempre contar con documento donde se plasmara la programación aproximada de las actividades para reflejar un carácter de seriedad y planificación en el desarrollo del estudio para así generar un ambiente de confianza de parte del personal directivo de la institución e inclusive de los docentes escogidos como muestra para el desarrollo del mismo y no tener inconvenientes con el acceso a las instalaciones, dada la necesidad de tener que acceder con frecuencia para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Se prevé que de parte de los docentes seleccionados para la aplicación de los instrumentos de toma de datos, al ser estos aplicados se pudiera generar algún tipo de molestia ya que necesariamente para la persona observada el investigador puede llegar a ser alguien que invade su privacidad laboral, lo anterior podría llegar a causar rechazo de parte de la persona que está siendo estudiada, por lo anterior se les aclaró, antes de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, una descripción del estudio, de las actividades y el tipo de información que se pretendía recolectar, generando así un ambiente de confianza y poder lograr que el investigador pasará desapercibido logrando

así reunir información lo más veraz y acertada posible, la descripción general de las actividades y alcance del estudio en la fase de recolección de datos fue registrada en las cartas de consentimiento, las cuales fueron leídas y firmadas de parte de los docentes integrantes del estudio (Apéndice C), donde ellos certifican estar de acuerdo con hacer parte del proyecto de investigación.

El tiempo de ejecución y traslado al centro educativo no se tomaron como limitación para el desarrollo del presente estudio debido a que la recolección de datos se realizaría durante la jornada de la tarde, durante la cual el investigador tendrá disponible para la realización de esta toma de datos. Respecto al traslado al centro educativo tampoco existe problema ya que la institución bajo estudio se encuentra dentro del casco urbano del Municipio de Yopal-Casanare, vías de acceso pavimentadas, en general no se constituye como limitación para el estudio

1.7 Definición de términos

Práctica educativa. Es la relación existente entre maestro y alumno que involucra estrategias, creatividad, ambientes de aprendizaje y una interacción de acontecimientos donde se imparten saberes antes y después de los procesos desarrollados en el aula o fuera de ella, incluyendo la intervención pedagógica y logro del aprendizaje (García, 2008).

Cultura escolar. Patrones de significado que son transmitidos históricamente y que influyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la

comunidad escolar. Este sistema de significado generalmente forma lo que la gente piensa y la forma en que actúa (Stolp, 1994).

Aprendizaje Colaborativo. Es ese espacio en educación que invita a los estudiantes a construir y lograr alcanzar metas en equipo, para esto es necesario complementar esfuerzos, competencias y talentos a través de un proceso individual y colectivo, donde hay una evaluación del desempeño de cada uno, creando espacios abiertos al dialogo (Maldonado, 2007).

Para un constructivista como Piaget, se citan cuatro premisas que intervienen en la modificación de estructuras cognitivas, la maduración, la experiencia, el equilibrio y la transformación social; todas ellas se pueden desarrollar a través de ambientes colaborativos, en lo grupal y lo individual, se autogeneran mutuamente, a través de un trabajo de socialización desde un punto sociológico, psicológico y pedagógico, a través de un proceso interactivo en el cual el que aprende construye su propio conocimiento (Tünnermann, 2011)

Aprendizaje significativo. Aprendizaje que induce en el estudiante una marca indeleble que realiza cambios en el interior del individuo, modificando la estructura de conocimiento, psicológica e intelectual. Según Viera (2003), este aprendizaje está ligado a la adquisición de experiencias con un alto grado de significación creando una motivación en el individuo a raíz de su coherencia con el conocimiento que el individuo poseía.

Liderazgo Docente. Es afrontar las necesidades actuales en la educación dentro de una sociedad que se encuentra en continuo cambio, generando transformaciones que brinden espacios reales, donde existan oportunidades de vida para los docentes, estudiantes y personas con las cuales interactúen; siendo persuasivo, tolerante, flexible, entre otros. Todo esto a favor de la educación dentro de un marco moral contribuyendo a un mejor desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje (York Barr, Duke 2004).

Liderazgo educativo: En términos pedagógicos el liderazgo educativo es en sí mismo el desarrollado por docentes que perturban la seguridad de sus compañeros de trabajo o de sus alumnos, los desafía, los incita a la exploración y anima el esfuerzo que cada uno puede presentar para la realización de una tarea o actividad. Está inmerso dentro de las organizaciones en que se desarrolla. Requiere del compromiso de los participantes hacia la implementación de innovación, tendencia a romper paradigmas que cambien a la sociedad y a la comunidad. Constituye el inicio de la transformación de organización educativa a comunidad educativa (Coronel, 2005). El liderazgo educativo está íntimamente ligado al diario laborar del docente.

Modelos pedagógicos: Es la representación de relaciones predominantes sintéticas dentro del acto de enseñar de acuerdo a las teorías pedagógicas que afinan la concepción del ser humano respecto al tema de la educación y que se relacionan en forma de paradigmas dentro del campo disciplinario de la pedagogía, existen según Flórez, (1994). Cuatro modelos pedagógicos principales a saber, romántico, constructivista, conductista y socialista. Los modelos pedagógicos ayudan a direccionar y dar respuesta a las preguntas ¿para qué? el ¿cuándo? y el ¿con qué?

Capítulo 2

Marco teórico

En el siguiente capítulo se aborda el marco teórico que soporta esta investigación con la revisión de investigaciones empíricas y científicas. Se revisan elementos que ayudan a un acercamiento a la conceptualización del liderazgo docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, definiciones de liderazgo, los antecedentes; se indica también cómo el liderazgo educativo es aquel que enfocado de manera adecuada puede llegar a transformar pensamientos dando como resultado un mejor aprendizaje y por ende una mejor educación (Robinson, Hohepa y Llord, 2009). El marco teórico se divide en tres grandes bloques los cuales abarcan el alcance de los objetivos del proyecto, por ende sirve como base para lograr dar respuesta a las preguntas de investigación. Se abordan las características de los docentes líderes, cómo debe ser su desempeño, acompañamiento, frente a un grupo o actividad en la cual se estén desempeñando, de qué manera contribuyen al aprendizaje de los educandos, directa o indirectamente, asumiendo el papel del docente desde el aula de clase, como también el docente y el desarrollo de sus competencias en el pensamiento estratégico, en la gestión del aprendizaje, en la relación con las personas, en la creación y animación de estructuras organizativas.

Se habla de las estrategias que permiten el desarrollo del liderazgo, como también de las características que impiden el desarrollo del liderazgo, relacionadas con la cultura escolar. El liderazgo visto desde el punto de vista pedagógico, no empresarial, lleva al

investigador a encontrar esas características de docentes líderes que necesitan las instituciones educativas para con ello transformar la calidad educativa.

2.1 Revisión de literatura

Durante las últimas décadas, el liderazgo ha tomado gran fuerza en el ámbito educativo, convirtiéndose en una estrategia del proceso de enseñanza-aprendizaje. En lo referente a literatura científica se apreciaron los diferentes conceptos de liderazgo, enfocados hacia el mejoramiento de la práctica docente en diferentes contextos.

2.1.1 Antecedentes del liderazgo.

El maestro en la antigüedad tomó gran importancia especialmente en la parte educativa, en la dimensión espiritual y moral de los niños y jóvenes. Los griegos admiraban en gran manera a los maestros, ellos tenían la idea que los maestros eran quienes pulían la personalidad de los discípulos o estudiantes, dentro del marco de la ética, valores y principios. (Remolina, Velásquez y Calle, 2004).

El liderazgo ha evolucionado a partir de esos grandes líderes que en épocas pasadas influyeron en grandes masas, aquellos que planearon, administraron naciones en las civilizaciones antiguas, donde los militares y la iglesia (católica), ejercían un gran poder en la edad media. En esta época hubo un gran desarrollo industrial ejercido por grandes líderes, los estilos de liderazgo deben estar estrechamente ligados en un interactuar diario, usando sus cualidades, habilidades y destrezas, para ese gran propósito que se tiene con su comunidad (Estrada 2007).

En términos generales la educación es el medio que permite al ser humano ser útil para la sociedad, permite poderse desarrollar, también al ser humano alcanzar sus metas y llegar a un estado de satisfacción personal. Para la sociedad debe ser de vital importancia el impulso de la educación de sus habitantes y debe ser prioritaria en términos de asignación de recursos públicos. Sin embargo los continuos cambios tanto económicos, políticos y sociales hacen que la educación también sea un elemento sujeto al cambio y que pueda desarrollarse y transformarse necesitando habilidades y capacidad de adaptación de parte de los alumnos como futuros forjadores de progreso para la misma sociedad (González, 2001). El desarrollo de la educación debe ir de la mano del liderazgo en las escuelas, el liderazgo se convierte en un motor del cambio, la innovación y facilita este nombrado proceso de transformación y desarrollo educativo

2.1.2 Definiciones de liderazgo.

El liderazgo a través de los tiempos ha sido un tema de gran interés, se puede decir que el liderazgo es un espacio para fortalecer, estimular, fomentar las habilidades y destrezas de cada uno de los trabajadores de una empresa, en este caso, docentes y estudiantes, haciendo parte activa del proceso de enseñanza-aprendizaje, donde el líder es capaz de mover, apoyar, guiar a un grupo específico mediante estrategias ideológicas, siempre en pro del bienestar común de una comunidad (Bolívar, 2011).

El liderazgo en la práctica docente tiene gran importancia por lo cual se hace necesario conocer diferentes definiciones dadas por autores interesados en el tema, no existe definición precisa y única definición. Así Bennis y Nanus (1985) define el

liderazgo como un banco de destrezas, que un gran número o mejor la mayoría de personas tienen pero que sólo una mínima parte se atreve a poner en práctica. Tan solo unos pocos dirigirán empresas, países, colegios y demás. Otra parte dirigirá escuelas de fútbol, danzas, etc. Por otro lado Coronel (2005) asegura que el liderazgo es la búsqueda de lograr un objetivo en común de parte de un grupo de individuos lo que es influencia para lograr cambios en una empresa u organización. Para Castro, Gonzales, Goenaga y Mijangos (2009), el liderazgo es también la manera, la sagacidad, de poder cambiar conductas y motivación, la persona líder es también la que tiene la capacidad de influir sobre sí misma, sobre los demás, a nivel grupal de organizaciones, instituciones, naciones y el mundo.

La definición de liderazgo según Preciado y Monsalve (2008), nace en las ciencias administrativas, pues es ahí donde se crean y se forman las grandes empresas, con personas capacitadas para cada perfil. Para Lupano y Castro (2008) el liderazgo tiene que ver con el grado de influencia a un grupo de personas por medio de características definidas con el objetivo de lograr una meta definida. Según York Barr, Duke (2004), relaciona que el liderazgo es un conjunto de habilidades y destrezas que se utilizan en beneficio de un grupo para transformar pensamientos y actitudes dentro del trabajo colaborativo, este autor relaciona el liderazgo con el actuar de los docentes, introduciendo el concepto de liderazgo docente. A través de la aplicación del liderazgo docente se rompe el aislamiento de los docentes y se genera un gran aprendizaje en el intercambio de saberes.

Uribe (2005) dice que el liderazgo ejerce una influencia en las personas, buscando realizar una tarea o apuntar a un objetivo en común, además de afirma que el liderazgo no es exclusivo para una persona, sino para todos. Esta definición es compartida por Horn y Marfán, (2010), el cual respalda la teoría que el liderazgo es la influencia que ejerce una persona de ciertas características y que es capaz de movilizar a otros, también comparte el concepto respecto a que el liderazgo debe ser desarrollado por todas las personas.

Según lo enuncia Bolívar (2011) el liderazgo docente es el proceso que ejercen los maestros y maestras individual o colectivamente. Ellos tienen la capacidad de influir en sus compañeros de trabajo, las directivas, padres de familia, en fin todo lo que encierra una comunidad escolar. Acorde a lo enunciado por Fuenmayor. (2008), el maestro líder se destaca por su capacidad de influir en las personas que lo rodean, esto con el objetivo de estar siempre en un continuo mejoramiento del proceso de enseñanza- aprendizaje en cada uno de los educandos, fortaleciendo y desarrollando el trabajo individual, colaborativo y organizacional

Se establece que el desarrollo del liderazgo está enmarcado dentro del término servicio, ya que en la búsqueda de satisfacer las necesidades del educando, para el caso del liderazgo en el campo de la educación, hace que se vayan acumulando seguidores, que buscan el mismo fin. Propendiendo por la formación de individuos capaces de asumir posiciones críticas respecto a la realidad social, no siendo simplemente un individuo más, una estadística más, se forman líderes con ideales de servir y ser útiles a su entorno social (Preciado y Monsalve, 2008).

La formación docente está relacionada y apoyada en el servicio, el liderazgo y todas sus capacidades están íntimamente ligadas a entender y enfrentar la problemática social, mediante la enseñanza y el desarrollo del individuo, inculcándole el liderazgo desde el aula con la influencia de los docentes. Uno de los factores en la escuela más importante para el aprendizaje de los alumnos es el liderazgo (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008). Desde el movimiento de la mejora escolar se hace énfasis en el liderazgo, para mejora de la eficacia escolar, donde se presenta un modelo de dirección participativa con un sentido de cambio que impulsa el proceso (Maureira, 2004).

2.1.3 El docente líder y sus características

Dentro de la necesidad de establecer cuáles son las características que distinguen a los maestros que asumen un liderazgo en su práctica docente, se requiere afianzar el concepto respecto a lo que es un docente líder y cuáles son las características de dichos docentes por medio del conocimiento de conceptos generados por autores que ya hayan indagado al respecto.

Se afirma que los docentes, son pieza clave en el proceso de enseñanza-aprendizaje, porque ellos son los que manejan la información sobre los aciertos y desaciertos que se dan dentro del aula de clase, que población tienen y saben cómo retroalimentar a cada educando, en cada una de sus necesidades, de acuerdo con lo anterior y según afirma Paulu y Winters (1988), esta experiencia se vuelve estratégica cuando estos docentes líderes multiplican sus prácticas pedagógicas, apoyando a sus compañeros de trabajo, haciendo que el ambiente de trabajo sea más agradable y

colaborativo. Así mismo York-Barr, Duke (2004), establece que el liderazgo docente es tener la capacidad de manejo del conocimiento así como el compromiso frente a cada situación

Según York-Barr, Duke, (2004), el liderazgo docente se practica por medio de una variedad de posiciones formales e informales, como son la responsabilidad y la capacidad de dialogo en el interactuar pedagógico de las escuelas; los maestros pueden transformarse en líderes poderosos cuando trabajan de manera colegiada con otros docentes, comentando la evaluación de las tácticas pedagógicas en el proceso de enseñanza – aprendizaje del estudiante y su proceso evolutivo, el liderazgo debe estar a disposición de todos los maestros, pues ellos están en capacidad de asumir su rol de profesor líder. En el liderazgo docente se tiene fe de mejorar cada día el proceso de enseñanza- aprendizaje. Fullan (2004), afirma lo mismo, el liderazgo docente no es exclusivo de un grupo de maestros, por el contrario está ahí para todos.

El liderazgo docente ha venido evolucionando, se puede describir en tres momentos, el primer momento los docentes laboran como jefes de departamento, coordinadores, facilitando los procesos laborales, en el segundo el liderazgo aprovecha la experiencia laboral de cada maestro y el tercer momento del liderazgo docente hace ver al docente como el personaje principal en el proceso de la educación, el tener esa experiencia hace que forme una cultura docente donde se respalde la enseñanza colaborativa y aprendizaje permanente. Simultáneamente Longworth (2005), afirma que el docente en su liderazgo debe motivar, crear ambientes, donde los estudiantes tengan la oportunidad de participar de forma práctica en diferentes espacios de una comunidad.

Los docentes deben estar unidos y estar a la vanguardia para enfrentar los nuevos retos y cambios que se dan día a día en su práctica docente.

York-Barr, Duke (2004), afirma que el liderazgo docente requiere de una organización, la cual debe ser coherente con el contexto de la escuela, este reordenamiento ayuda a que se forme un clima donde el docente colabore y se involucre en la toma de decisiones, se debe borrar de la mente que solo los jefes pueden liderar, creando ambientes que permitan a los docentes la colaboración mutua, haciendo un verdadero liderazgo educativo. Las variables del tiempo, espacio y el trabajo colaborativo también se han identificado como argumentos fundamentales para liderazgo docente. Relacionado con lo anterior Leithwood (2009), señala que el liderazgo de los directivos como en el de los profesores se hace necesario realizar un ejercicio de influencia sobre las creencias, costumbres, valores, de otras personas. Esto no es una tarea fácil, sobre todo al momento de involucrar a la familia. Sin embargo, muchos estudios muestran cómo influyen los docentes en los estudiantes cuando existe un currículo bien diseñado, cuando el maestro utiliza técnicas apropiadas, como también, la forma de evaluar; aquí el estudiante tiene un aprendizaje más significativo

¿Cómo liderar las escuelas? Cabe resaltar la importancia del liderazgo docente en cada una de las instituciones, pues son muchos los beneficios que se pueden recibir cuando los docentes participan de manera activa en la toma de decisiones, cuando manejan la información dentro y fuera del aula, como también su participación en la reestructuración del curriculum, presentan más autonomía en su desempeño laboral y presentan menor grado de ser víctimas pasivas.

El líder actual, independientemente del área donde se desenvuelva, debe usar cada uno de sus talentos, cualidades y estrategias, para aplicarlos en las diferentes situaciones que se le puedan presentar, beneficiando así a la respectiva comunidad. A continuación se aprecian las características de los líderes a través de la historia. Según afirma York Barr, Duke (2004), el docente líder se caracteriza por ser eficaz y excelente en cada una de sus actividades, reflejando respeto hacia sus compañeros e inspirando igualmente respeto hacia él, igualmente Madrigal (2002), citado por Bandala (2009), dice que el docente líder tiene la capacidad de entender y aceptar a cada uno de sus colaboradores, compañeros, alumnos, por medio del respeto, que se traduce igualmente en el grado de respeto que sus compañeros y alumnos tienen para con él.

En la actualidad se observa en las instituciones educativas que los docentes admiran y aprenden de aquel maestro que se destaca por su capacidad de investigación, de organizar actividades, de influir positivamente en los estudiantes, siempre para mostrar la institución educativa donde labora, basado en la calidad tanto humana como de nivel académico de sus alumnos. Los líderes de maestros se caracterizan por tener éxito en sus diferentes espacios de trabajo, ganándose de esta manera la confianza y admiración necesarias para influir en determinada cultura escolar (York Barr, Duke 2004).

Según Longworth (2005), Los docentes tendrán siempre la responsabilidad de ser los gestores de cambio en la forma de educar (novedad en los enfoques, creación de nuevos currículos, estar inmersos en los avances tecnológicos y en la adquisición de nuevos conocimientos), siendo reflejo de dichos cambios mediante la adquisición de

nuevas habilidades y saberes, los maestros del futuro deben poseer unas destrezas en el proceso de enseñanza-aprendizaje como son:

Destrezas de liderazgo que es formar personas que tengan el conocimiento para identificar las formas de aprender de cada individuo. Destrezas de tecnología que consiste en aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas dando el mejor de los usos en la retroalimentación entre el aprendiz y los programas de aprendizaje. Destrezas de gestión de aulas correspondiente a tener en la mente la forma de organizar de la forma más acertada las aulas para que el aprendizaje sea más rápido, divertido, aprovechando cada recurso humano que esté disponible en la comunidad educativa. Destrezas del trabajo en red, trabajar mancomunadamente aprovechando el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para enriquecer el aprendizaje y hacerlo más innovador y atractivo. Destrezas de negociación, impulsar el aprendizaje para la creación de sociedades, redes económicas y de conocimiento en todos los campos por medio del contrato con industrias, universidades, vinculando al Gobierno de los países. Además de las anteriores destrezas se nombran destrezas de asesoramiento, investigación, destrezas para descubrir recursos, de gestión de recursos, de auto mejora y destrezas inspiradoras (Longworth, 2005).

Un líder, de acuerdo a lo descrito por Estrada (2007), debe ser capaz de solucionar problemas, tener visión hacia el futuro, ser auto disciplinado, tener excelente capacidad de trabajo, alto grado de carácter, debe saber enseñar, saber escuchar, ser generoso, tener alto grado de iniciativa, ser apasionado en lo que hace, manejar buenas relaciones interpersonales. Por otro lado Madrigal (2002), citado por Bandala (2009), afirma que

otras de las características que identifican a los docentes líderes son ser el flexible, ambicioso, animoso, intuitivo y comprensivo, motivador de individuos y grupos, autocrítico, creativo, honesto, receptor, independiente, sincero. Tanto Estrada (2007), como Madrigal (2002), citado por Bandala (2009), coinciden en varias características adicionales de los docentes líderes, como son tener facilidad de comunicación, actitud positiva, ser colaborador y servicial, tener alto grado de responsabilidad, alta seguridad en lo que hace, ser valientes, empáticos y con un gran carisma, siempre estar orientado a la realidad y a la acción manejando alto grado de discernimiento.

Por otro lado existen las denominadas capacidades o habilidades de los docentes líderes. Una de habilidades o capacidades es la nombrada por Madrigal (2002), citado por Bandala (2009), que correspondería a las habilidades técnicas, donde el líder aplica una serie de conocimientos específicos y especializados aprendidos u obtenidos durante cierto lapso de tiempo por medio de la experiencia, Garvanzo y Orozco (2010), integran dos capacidades o habilidades, capacidad motivacional, en la cual se alcanzan las metas propuestas gracias a la motivación permanente y la capacidad de innovación, relacionada con el hecho de romper paradigmas, justo en el momento que se requiera. Tanto para Madrigal (2002), citado por Bandala (2009), como para Garvanzo y Orozco (2010), existen capacidades o habilidades en común, que corresponderían a la habilidad o capacidad para relacionarse (interacción), en la cual el trabajo mancomunado entre docentes y administrativos está a la orden del día, sin dejar a un lado proyectos y objetivos propuestos, dentro de esta capacidad del líder, es importante ser profesional y agradable, el éxito está asegurado de acuerdo al desempeño de cada integrante, también

estaría la habilidad o capacidades conceptuales (Cognitiva), en la cual los docentes tienen la posibilidad de retroalimentar su trabajo, además de que la comunicación debe ser precisa y clara para todos los actores del proceso educativo, todos los líderes deben contar con la habilidad mental de examinar y prescribir eventos problema de carácter complejo dentro de su lugar de trabajo, para darle solución.

Un líder se caracteriza por tener un don especial de poder extractar lo que sus compañeros piensan, encuentra la manera de apoyarlos en cada una de sus necesidades y aspiraciones, con mayor rapidez y perfección para obtener resultados que beneficien individual y colectivamente al grupo. Tiene la sagacidad de inducir en sus compañeros la motivación para involucrarlos en una actividad grupal y tendiente a beneficiar a una comunidad, para el caso investigado, la comunidad educativa. Los maestros líderes son los protagonistas principales del cambio educativo, siempre están innovando, promoviendo el trabajo colaborativo, educando para el futuro, dentro de un marco espiritual, donde cada saber sea significativo. Se puede asegurar según Batlle R. F. (2010) que el acompañamiento de parte de los docentes a sus alumnos durante la consolidación de su propio aprendizaje es efectivo y genera aprendizaje en relación directa con la capacidad de liderazgo que dicho docente refleje, el docente líder debe tener competencias genéricas de logro y acción, entre otras competencias, que hacen del docente una fuente creativa, realista y creíble del conocimiento que está transmitiendo.

Se observa de acuerdo a lo anterior que a través de la historia de la evolución del liderazgo como las características de un líder no cambian, teniendo en cuenta el efecto del paso de los años, el contexto y las estructuras. Estas mismas características las deben

tener los docentes en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje (Estrada, 2007). Lo anterior está acorde con el hecho que el sistema actual de educación necesita docentes líderes, con capacidades para cambiar y conducir hacia un objetivo específico a los docentes y estudiantes, iniciando por los niveles de preescolar, primaria, secundaria y educación universitaria. Respecto a este delicado proceso se debe tener bastante cuidado para no equivocarse en la manera de ejercer ese liderazgo, la situación actual demanda más exigencia al docente, donde éste se ve enfrentado a estudiantes abandonados por sus padres, quienes en la mayoría de los casos trabajan gran parte de su tiempo, descuidando a sus hijos en aspectos tan importantes como lo son las pautas de crianza, hábitos, límites, normas y valores, aspectos imprescindibles en la formación de los niños y niñas, delegando así esta función a los docentes.

De acuerdo a Maureira (2004), el líder debe impulsar a la institución de formación para que se desarrolle inmersa en una cultura que promueva el aprendizaje continuo donde se comparta, debata, analice y multiplique las experiencias con los demás actores de acuerdo a sus fines comunes. En lo concerniente a la mejora escolar el liderazgo es un factor que impulsa y facilita dentro de las instituciones educativas el cambio y desarrollo de la misma, el liderazgo hace que se desarrollen proyectos de mejoramiento educativo; según lo anterior, se debe propender por una dirección y orientación participativa de los colegios, donde todos los integrantes de la comunidad educativa participen en la formulación de proyectos y se trabaje en pro del desarrollo de la institución.

Las instituciones educativas son aquellos ambientes donde se fortalece el proceso enseñanza-aprendizaje, en este espacio se debe tener en cuenta a cada estudiante como

único e irrepetible en su parte cognitiva, creando actividades que potencialicen esta dimensión, como también la ética y valores, la espiritualidad, la parte comunicativa, socio afectiva, corporal y estética, de manera integral, acertada y responsable, rompiendo paradigmas, trascendiendo de lo tradicional a lo innovador y significativo para el educando, aquí el liderazgo está estrechamente ligado a la toma de decisiones, a la normatividad, la capacidad de dirigir e influir en las actitudes de cada estudiante (Garbanzo y Orozco, 2010).

El liderazgo en la educación debe enfocarse en lo pedagógico, a la hora de elegir un modelo pedagógico se debe tener en cuenta cada aspecto que hace posible un ambiente de aprendizaje armónico, que guía al estudiante a la construcción de saberes, conocimientos para un mundo globalizado donde se trabaja por un bien común, en un ambiente de equidad, justicia, solidaridad, pensamiento crítico y toma de decisiones para una transformación social.

Las funciones a cumplir de parte del líder pedagógico deben ir a favor de que los docentes mejoren sus prácticas en el aula evitando así la deserción escolar, evitando caer en la rutina del quehacer diario, desmotivación, mal ambiente. El acompañamiento que se realizaría a los docentes necesariamente se manifiesta en requerimientos y características de los líderes pedagógicos, que están dadas por cada institución escolar.

Se hace necesario ahondar en lo referente a las teorías de liderazgo, con lo cual se le da sentido ha dicho término, haciendo que sea más fácil la identificación y entendimiento de las características de los líderes en el ámbito educativo.

2.1.3.1. Teorías del liderazgo. La transformación de las instituciones educativas, está ligado a procesos de liderazgo tanto de la parte administrativa, como de los docentes. Es conveniente anotar que el estudio del liderazgo en sus inicios fue enfocado hacia el desarrollo de estrategias para la dirección de empresas, apuntando al aumento de la productividad de las mismas (Maureira, 2004). Sin embargo y a través del desarrollo de actividades en todos los ámbitos se estableció que el liderazgo debe ser aplicable en todas las actividades, con el fin de mejorar la calidad, la eficiencia, la productividad, el desarrollo, de las organizaciones (Bandala, 2009). A través del tiempo se consolidaron diferentes teorías respecto al desarrollo del liderazgo, dentro de las más importantes se encuentran:

Teoría de los rasgos. Las primeras definiciones de las características de un líder se ubican en la teoría de los rasgos que señala que el líder nace con determinadas características que lo hacen líder. Al respecto según Bandala (2009), muchos investigadores se cuestionaron al respecto si se nace líder o la experiencia, el aprendizaje y en general la vida inducían ese liderazgo. También trataron de unificar y estandarizar ciertos rasgos de personalidad que permitieran identificar a los líderes. Luego de mucho indagar se llegó a la conclusión que no existe tal relación entre los rasgos de los individuos a nivel físico e intelectual con su capacidad de ser líder. Los líderes no nacen con la predisposición serlo, ya que los rasgos de los individuos en su gran mayoría no son innatos, sino que se adquieren durante la vida.

Teoría conductual. Teoría originada posteriormente a la teoría de los rasgos, las características referentes a la conducta del ser humano fueron analizadas a mediados del

siglo XX. Se parte del hecho que el líder debe mantenerse dentro de una conducta específica que le permite ser capaz de manejar a sus subordinados, debe ser capaz de dirigir la organización mediante la asignación de roles y obligaciones. Lupano y Castro (2008), afirma que este estilo de liderazgo presento inconvenientes debido a que se realizaba el análisis de las conductas de líderes individualmente, dejando de lado el análisis o identificación de las conductas para la adaptación de los líderes a diferentes contextos.

Teoría situacional o de contingencia. Alcaide y González (1997) citado en Bandala (2009), afirman que esta teoría surge debido a la dificultad para la identificación tanto de los rasgos como de las conductas para la identificación de liderazgo en los individuos. Lupano y Castro (2008), detalla enfoques variados para llegar a la conclusión que los individuos no presentan un estilo de liderazgo único. Es decir, como nombra Bandala (2009), se niega la existencia de un liderazgo efectivamente mejor que otro, se asegura que el liderazgo se desarrolla acorde a la situación que se presente. Dentro del desarrollo de esta teoría se generaron teorías de carácter contingencial como son la Teoría del intercambio del líder y miembros y el modelo de Fiedler. Cabe anotar que para la teoría situacional como lo afirma Lupano y Castro (2008), habrá contextos donde el líder sea imprescindible para el desarrollo de la organización o por el contrario podrían haber contextos donde los integrantes tengan un desempeño tan favorable y eficiente que el líder se desempeña como un observador de los procesos, sin tener que involucrarse de mayor manera

Dentro del análisis que se está realizando al respecto de las características de los docentes líderes, es necesario conocer los diferentes estilos de liderazgo, para lograr establecer su relación.

2.1.3.2. Estilos de liderazgo. El estilo de liderazgo es la manera como se lleva a cabo de parte de un líder los procesos de persuasión, ejemplo, influencia, entre otros, que hacen que un grupo de personas alcance los objetivos trazados por el líder; según García (2010), en los últimos tiempos se ha hecho necesario la aplicación de los diferentes estilos de liderazgo en los procesos de enseñanza – aprendizaje. El liderazgo ayuda de manera interesante en los resultados del proceso escolar aun cuando exista ausencia de las directivas, un buen director se destaca por ser capaz de poner a trabajar una comunidad a manera de equipo luchando por un bien común. A continuación se encontrarán distintos estilos de liderazgo.

El liderazgo facilitador. Tiene gran influencia a través de los demás y no sobre ellos, se podría decir que son las diferentes actitudes que llevan a un buen trabajo en equipo de una institución educativa para adaptarse y solucionar las diferentes problemáticas y por ende mejorar sus resultados (García, 2010).

El liderazgo persuasivo. Se apoya en cuatro premisas básicas: optimismo que es cuando el líder crea un ambiente de grandes expectativas para los otros, viendo a cada participante como único e irreplicable dentro de las normas de cortesía, en un ambiente de confianza, con una intencionalidad de estar sugiriendo cada paso a seguir.

El liderazgo sostenible según Hargreaves (2003), tiene que ver directamente con el gran reto de mantener los cambios en la educación, tendiente obviamente a mantener las mejoras que se hayan logrado a través del tiempo en un mundo cambiante y complejo, la difícil tarea de estos líderes será apoyar y mantener los aspectos y mejoras en la educación para que no se pierdan y se mantengan. Estos líderes deben estar inmersos en esas mejoras para así lograr mantenerlas o realizar sus aportes para procurar también realizar sus propias mejoras en pro de la educación cambiante de nuestros tiempos; el liderazgo sostenible se basa según García (2010) en siete principios a saber: produce y mantiene un aprendizaje sostenible, procura la efectividad permanente, respalda la función de líder en otras personas, la justicia social es su enfoque principal, optimiza el uso de recursos tanto humanos como materiales, promueve la variedad y potencialidad del entorno, presenta un alto compromiso con el desarrollo de su trabajo.

Igualmente Hargreaves (2003), afirma que tiene un grado de dificultad muy grande el cambio en la educación, principalmente por la construcción de la justificación de ese cambio, pero es aún más complicado sostener dichos cambios, en ese momento se necesita del liderazgo sostenible el cual será el cimiento que soporta dichos cambios en el tiempo, es mediante el liderazgo sostenible que se logra superar el reto de no dejar perder las nuevas ideas, reformas y mejoras en la educación.

Existe otro tipo de líder y es aquel que nace y se forma a raíz de las experiencias a lo largo de su vida y de esas capacidades o habilidades que desarrolla en su diario vivir, puliendo cada aspecto para ser un mejor líder. Un aspecto importante para tener en cuenta es que los líderes deben hacer el ejercicio de conocimiento propio, sus

habilidades, debilidades y que esta sea la base para ir adquiriendo nuevas técnicas en su rol de líder (Delgado y Delgado, 2003).

Teniendo en cuenta la dificultad que representa ser un líder desde el punto de vista teórico, se plantea según Bolman y Deal en Delgado y Castro (1999) la reconstrucción de las carencias de una líder enmarcada en una visión multifocal del liderazgo, de acuerdo con corrientes como son los recursos humanos, la política, la estructural y la simbólica, según lo anterior, en su orden, respecto a los recursos humanos el líder debe ser un catalizador, desde la corriente política debe ser un defensor, desde la corriente estructural debe ser un arquitecto y finalmente desde la posición simbólica debe ser profeta y poeta.

El catalizador hace referencia al líder que cree firmemente en la gente y no duda en darle a conocer esto, es un individuo accesible y visible, da participación a sus compañeros de trabajo, comparte la información sin mostrar celo ni tratando de manejar el poder por medio de la tenencia de dicha información, procura siempre mostrarse amable y colaborador para beneficio de su institución.

El defensor se refiere al individuo que ejerce el liderazgo político, con una orientación muy marcada a la distribución del poder en la institución, sin apropiarse de este, se caracteriza por ser altamente cercano a las alianzas que se establecen entre grupos, tienen la capacidad de ser persuasivos y negociadores. Convencen con gran facilidad, manejando suficientes argumentos para ello.

El arquitecto, se denomina así por ser un líder con visión estructural, maneja un grado suficiente de rigidez, sin entrar al autoritarismo, manejan un alto grado de cumplimiento de sus responsabilidades, se centran en el cumplimiento de los objetivos propuestos, procurando siempre mantener el respeto por sus compañeros de trabajo, sin embargo manejando un alto grado de exigencia hacia ellos.

El profeta o poeta, es un líder que tiene la capacidad de realizar una correcta interpretación de la experiencia, tiene la sensibilidad de poder descubrir, plantear o identificar la visión para una organización o institución y transmite ese pensamiento con gran poder de convencimiento y facilidad de comunicación a sus compañeros de trabajo o integrantes de la institución.

El liderazgo distribuido es una actividad de indicaciones dirigida a través de la distancia, donde se usan las tecnologías de la información y la comunicación, esta modalidad ha ido creciendo haciéndose famosa, de ahí que quiera darse a conocer en todas partes, el liderazgo distribuido es como una característica especial de las organizaciones, como una herramienta para resolver conflictos, con una perspectiva delegante, reconoce a todas las personas que asumen acciones formales de liderazgo; en la parte actitudinal hace énfasis en cada conducta que se pueda aprender (García, 2010).

Dentro del liderazgo distribuido el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, conlleva a tener un contacto muy cercano a las redes de conocimiento, en donde todo lo que conforma la red o todos los que conforman la red están interconectados de alguna forma, observando el caso de la red de una araña, cuando

dicha red es causante de que un insecto quede atrapado en ella, cada una de las fibras de la red siente la presencia de la presa y recibe de mayor o menor forma el efecto de la fuerza con la que dicho insecto trata de liberarse, Según se afirma en Hargreaves (2008), las redes humanas en lo referente a organizaciones presentan un efecto similar, esto induce la idea de la creación de grupos que buscan a través del efecto de red la creación y crecimiento de los niveles de conocimiento para beneficio de todas las personas que están vinculadas a la red, mediante lo que se conoce como comunidades de aprendizaje, donde el docente logra transmitir su conocimiento a sus alumnos de una forma más efectiva, induciendo en los alumnos el sentido de construcción de su propio conocimiento. Mintzberg (2004), citado por Hargreaves (2008), asegura que en el liderazgo distribuido se deja a un lado la jerarquía que se maneja en otro tipo de liderazgos, no existen jefes que deban asumir un liderazgo y capacidad de gestión, el liderazgo distribuido es por ende un liderazgo de ida y vuelta, de “socios”, “colegas”, las redes distinguen al líder como una persona que conecta y contribuye, no que da órdenes o manda.

Liderazgo autocrático. El líder que espera que al dar una orden, inmediatamente se su subordinado la cumpla u obedezca, es un líder autocrático. Dirige mediante la capacidad de conceder recompensas o aplicar castigos, es un líder estricto, irrefutable; según Bandala (2009), estas características generan en los subordinados actitudes de sumisión, resistencia, aceptación mínima de responsabilidad e irritabilidad. De parte de Cortés (2004), se afirma que el liderazgo autocrático coarta la posibilidad de reflexión en los individuos, se genera apatía respecto a las órdenes dadas, se deja en segundo

plano al individuo como persona con situaciones personales, conflictos, etc. Al líder solo le interesa que cumpla con sus funciones asignadas y que esté dispuesto a cumplir órdenes. El autoritarismo y poder absoluto del líder autocrático genera bajas condiciones laborales, provocado por el dominio que el líder ejerce sobre ellos. Todo lo anterior genera un clima laboral inadecuado, lleno de incomodidad, frustración, altos niveles de estrés.

Liderazgo democrático. Según Bandala (2009), este liderazgo es también denominado liderazgo participativo, se caracteriza por involucrar a los subordinados o seguidores en el proceso de toma de decisiones, se delegan responsabilidades, se involucra a los integrantes de la organización activamente, la comunicación y las opiniones fluyen libremente, se genera un clima laboral equilibrado, alto grado de entusiasmo y satisfacción, se mejora la calidad de los procesos, se genera mayor compromiso de parte de los integrantes de la organización. Según Cortés (2004), este tipo de liderazgo brinda la más alta motivación, desencadenando en un clima laboral agradable. Prima el respeto y compromiso de parte de todos los integrantes; para este tipo de liderazgo el fortalecimiento del ser como persona y de la relación entre ellas es un objetivo importante

Liderazgo Laizzes-Faire. Según Bandala (2009), este liderazgo es el polo opuesto al liderazgo autocrático, mientras en este último el actuar de los seguidores o participantes de la organización se regían estrictamente a lo dispuesto por el líder, en este liderazgo los seguidores o subordinados hacen lo que quieren, nadie les impone u ordena que hacer, se basa en el principio de autonomía de cada individuo, su nombre es

originario de Francia y se traduce como “dejar hacer”. El líder laissez-faire es un líder que permite que sus seguidores tengan libertad completa, son blandos y condescendientes. Las reacciones comunes de parte del grupo de trabajo normalmente son de buena motivación, poco uso de poder, brotes de desorganización, la participación del líder es mínima, cuando el líder es de este tipo se presenta una serie de situaciones importantes, las cuales pueden ser confusión en el manejo de la organización, conllevando a la necesidad del surgimiento de nuevos líderes que le den orden a la misma, también se genera inconformidad frente al líder que no asume su papel, se presenta poca motivación para la realización de los trabajos asignados, como no hay exigencia no se toma la responsabilidad para el desarrollo del trabajo adecuadamente.

2.1.3.3. Prácticas en el liderazgo docente. Organizar de manera coherente las estrategias centradas en el aprendizaje de los estudiantes, junto con los planes de mejoramiento escolar, abarcando la parte económica, intelectual y de recursos; también las formas en que los maestros conducen la actividad teniendo en cuenta las metas y objetivos. A medida que se desarrolla, se puede ir retroalimentando y mejorando los objetivos y metas, sirviendo como modelos para sus compañeros de trabajo. Los planes de estudio, los contenidos, los logros, el material didáctico también se deben ir actualizando según las necesidades de los educandos (York-Barr, Duke 2004).

Con los padres de familia se abre un espacio donde ellos puedan manifestar a través del dialogo las inquietudes sobre el aprendizaje de sus hijos. Las capacidades de liderazgo de cada docente son únicas, cada uno tiene sus fortalezas en diferentes campos, que unidos entre sí tienen un gran potencial para el desarrollo del aprendizaje.

Estos líderes deben multiplicar sus conocimientos, estrategias, compartir cada capacidad que se tenga ya sea grande o pequeña, con el fin de ampliar el conocimiento y mejorar sus prácticas pedagógicas; las escuelas deben identificar las estrategias que ayuden a fomentar el trabajo de los profesores sobre cada decisión tomando los diferentes ámbitos educativos (espacio, curriculum, tiempo, recursos, etc.), todo esto para un mejor aprovechamiento en pro de fomentar aún más la práctica de liderazgo en los maestros (York Barr, Duke 2004).

El liderazgo en las instituciones educativas es fundamental en el logro de los resultados de aprendizajes de los alumnos; sin embargo, los alumnos no se relacionan directamente con el liderazgo, sino que es a través de los profesores mediante su contacto con los líderes educativos dando lugar a extensión del liderazgo hasta los alumnos (Bolívar, 2011).

Para la gestión del curriculum de la institución es de vital importancia que se distinga al líder pedagógico debido a la gran relevancia e importancia que presentan los aportes que dicho líder haga respecto al desarrollo de los procesos dentro de la escuela, a nivel de docentes y estudiantes. En las instituciones educativas cuando se identifica al líder pedagógico se potencializa un foco de estudios e investigaciones para el desarrollo y perfeccionamiento de los agentes, siendo estos esenciales dentro de la escuela.

Teniendo en cuenta el grado de importancia dentro de los factores relevantes de las instituciones educativas se tiene luego de la labor del profesorado directamente en el aula, el liderazgo como segundo en importancia, el cual contribuye a que los estudiantes

logren aprender en la escuela y abarca una cuarta parte de todos los efectos en la institución educativa (Bolívar, 2011).

Así, Marzano, Waters y McNulty (2005) defienden que hay evidencias para establecer, según el nivel de liderazgo ejercido, una correlación entre actuación del liderazgo y niveles de consecución de los estudiantes. Además, estos efectos normalmente son más relevantes allí y cuando son más necesarios, es decir, en aquellos centros escolares que se encuentran en circunstancias difíciles o en situación de desventaja.

La influencia de los líderes en los alumnos es normalmente indirecta, esta se da por medio de la influencia que tiene el líder sobre las otras personas que conforman la organización en todos los niveles. El éxito del líder depende directamente de la decisión que tome respecto a sobre que dedicar el tiempo, atención y apoyo a los individuos de la escuela. Los efectos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos son, normalmente, indirectos, mediante su influencia en la capacitación, compromiso y motivación del profesorado, y en las condiciones de trabajo en la organización. (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006).

Por ultimo organizar periódicamente, abrir el espacio para realizar una retroalimentación y reflexionar sobre cada avance que se está realizando sin perder de vístalos objetivos y metas; todo organizado dentro de un cronograma para hacer más fácil cualquier ajuste que se deba hacer. Este trabajo debe ser flexible, y cada ajuste debe ser informado por el o los docentes, respecto a la reflexión en grupo acerca de los

efectos sobre la práctica docente y el aprendizaje de los estudiantes. (York Barr, Duke 2004).

2.1.3.4. Papel del docente. El director debe conocer a profundidad la población de su institución, la problemática que se está viviendo, para que a la hora de tomar decisiones, estas sean las más acertadas y eficaces, permitiendo esto un mejor desenvolvimiento de sus funciones, involucrando a los docentes, estudiantes y padres de familia, fortaleciendo así el proceso de enseñanza-aprendizaje en pro de una educación en función de la realidad social. (Martins, Cammaroto, Neris y Canelón, 2009). El liderazgo desarrollado de parte de las directivas de las instituciones educativas debe redundar en la generación de liderazgo dentro del grupo de docentes, asignando las funciones de acuerdo a las capacidades de cada uno (Hargreaves, 2008).

Dentro de la función de los docentes líderes está el realizar un acompañamiento docente permanente en cada uno de sus procesos dentro del aula, a través de la comunicación, donde el estudiante reciba una retroalimentación para asegurar el aprendizaje, el docente debe estar en actitud de escucha, ser agradable, mantener la calma, la cordura, ante diferentes situaciones, comprendiendo a los estudiantes como seres individuales, únicos e irrepetibles. (Rodríguez, 2011).

El docente contemporáneo debe enseñar con autoridad, esto significa, manejar conjugados la disciplina y a su vez el conocimiento, éstos factores surgen a través de su experiencia laboral, una de las características del maestro es la sabiduría, la autoridad y la libertad. Es necesario analizar lo que tiene que ver con la sabiduría ya que esta se

relaciona íntimamente con la vida ampliando el espectro de reflexión, no solo centrándose en la transmisión de conocimiento y saberes, sino adquirir la capacidad de crear juicios de valor respecto a temas netamente humanos, del ser, adquirir la suficiente serenidad para siempre ser lo más justos en sus decisiones. El docente actual, ejerce su liderazgo en una población llena de grandes cualidades, habilidades y destrezas, que se desenvuelven en un contexto donde el avance tecnológico y científico es contundente y presiona para que la gente esté a la vanguardia. (Remolina, Velásquez y Calle, 2004).

Según lo manifiesta Jacques Delors, citado por Remolina, Velásquez y Calle (2004), el maestro en su práctica pedagógica debe adecuar los ambientes de aprendizaje de tal manera que haya estimulación pertinente y correcta en cada uno de los estudiantes acerca del aprender a conocer el contexto en el cual se desenvuelve, comprendiendo los hechos y fenómenos, despertando en ellos el asombro y la curiosidad, promoviendo y fortaleciendo sus capacidades en el arte del saber comunicar sus pensamientos, dentro del marco del respeto para un mundo mejor. El aprender a hacer es la manera como el estudiante aprende a trabajar dentro del marco de la competencia, utilizando ese conocimiento como herramienta en su desempeño laboral, este puede ser individual o colectivo, el aprender a vivir juntos, a través del reconocimiento y aceptación del otro. El aprender a ser, se refiere a desarrollar y fortalecer en los estudiantes las dimensiones del ser enfocado dentro de la espiritualidad, estimulando pensamientos críticos, autónomos, seguros de las decisiones más acertadas que deban tomar frente a diferentes situaciones de la vida.

El docente debe educar para que el estudiante sea responsable en el uso de su libertad, brindando un ambiente de confianza, en el cual el estudiante no se intimide al cometer errores por ingenuidad o inmadurez propios de la edad. El docente debe ser paciente e innovador frente a cada circunstancia. El auténtico maestro debe ser ejemplo para sus educandos, formándolos para la vida real en buen uso de su libertad con principios y valores. (Remolina, Velásquez y Calle, 2004).

Más allá de la formación de los docentes y directores, es la escuela la que debe formar a nivel individual y organizacional. Desarrollar el liderazgo en el docente es una tarea difícil, el docente debe diseñar su rol de trabajo y los esfuerzos para lograr desarrollar las habilidades de los estudiantes, se trata de un trabajo bien organizado, donde se puedan alcanzar los objetivos. Es importante la preparación de los maestros, éstos deben mantenerse informados, estar en capacidad para crear una cultura escolar positiva, fortalecer las relaciones interpersonales con su mismo grupo de compañeros docentes, con administrativos y padres de familia, realizando intercambio de saberes metodológicos en el proceso de enseñanza – aprendizaje. El docente debe estar en continua preparación, educación universitaria, cursos de apoyo, especializaciones, maestrías, doctorados, entre otros; estos son esenciales para el desarrollo. Los profesores asumen una actitud de orientadores en el proceso de enseñanza aprendizaje, con un gran potencial por argumentar, desarrollar los conocimientos del liderazgo. El éxito de los maestros líderes en ocasiones depende de la esencia de su trabajo, de la manera como se hace ver en la escuela, la forma de evaluar y retroalimenta su desempeño, haciendo que sus compañeros docentes y administrativos, valoren y apoyen su trabajo, generando

espacios para aprender dentro de un ambiente de confianza, donde se fortalezca el trabajo colaborativo entre docentes, estudiantes y administrativos, contribuyendo a una reestructuración del curriculum, mejorando las practicas pedagógicas en beneficio de los educandos (York Barr, Duke 2004).

Según Hargreaves, citado por Ruay (2010), el pensamiento de los docentes sirve de guía en el proceso de enseñanza – aprendizaje, para invitar al trabajo colaborativo; los docentes deben evitar el trabajo aislado, el individualismo, pues esto afecta de manera negativa a la cultura escolar. La tarea profesional de docente está ligada a condicionamientos y aspectos de tipo personal, conceptual, de comportamientos, normas, entre otros, que afecta los procesos de pensamiento y por ende la comunicación con los educandos y compañeros de trabajo; se afirma que existen dos aspectos que afectan esta problemática: la profesionalización y la intensificación; respecto a la profesionalización está en decaimiento debido a que la educación se está volviendo más técnica y se está dejando en condiciones laborables lamentables, en cuanto a la intensificación, son los mismos maestros quienes realizan apreciaciones de la intensificación del ejercicio docente, el tiempo de descanso, falta de tiempo para retroalimentar sus propias destrezas y habilidades, cuando hay recorte de la calidad del servicio por ahorrar tiempo, la falta de personal docente genera sobrecarga laboral. Tocar el tema del rol del docente en la escuela es bastante complejo, la cultura docente está formada por hombres y mujeres; en el momento de definir el nuevo rol del docente y el aprendizaje profesional. Es importante observar la preparación base que éste ha tenido para su desempeño como profesional, a la ahora de enseñar a niños y jóvenes, en

un ambiente que está en continuo cambio, donde el docente no se limita únicamente a impartir una información (Ruay, 2010).

La necesidad de un nuevo papel docente es una de las prioridades en la educación actual, podría decirse que el docente perfecto o eficaz reúne las siguientes características: es aquel docente que domina los saberes, selecciona los contenidos y pedagogías de acuerdo al contexto, comprende la cultura y la realidad local, desarrolla una educación bilingüe e intercultural en contextos, crea una pedagogía basada en el dialogo, trabaja en equipo, trabaja información individual y en equipo, dentro y fuera de la escuela, investiga permanentemente para mejorar su desempeño profesional. (Torres, 1998).

Igualmente el docente eficaz propone actividades, proyectos innovadores transversales desde la ética, siendo el ejemplo para los alumnos en todo aspecto, detecta oportunamente problemas en todos los aspectos y busca dar solución a cada uno, ayuda a sus estudiantes a desarrollar y fortalecer sus habilidades y destrezas, motiva la creatividad, induce a la crítica, trabaja la solución de problemas, entre otros; motiva a salir del colegio con actividades innovadoras, incorporando a los que no están, recuperando a los que se han ido, involucrando a padres de familia y la comunidad como un todo, se muestra como un individuo que al igual que sus alumnos está aprendiendo de su día a día, transformándose así en líder del aprendizaje, está dispuesto al cambio y al uso de las tecnologías de la información y la comunicación como herramienta en el aula de clase y fuera de ella, está en continua actualización, forma a los estudiantes para recibir información de manera crítica, crea ambientes para que haya participación

significativa por parte de los padres de familia, está pendiente y es sensible ante la problemática de la comunidad, teniendo sentido de pertenencia frente a cada necesidad, por último, es visto por los educandos como ese amigo que está dispuesto a escuchar cuando se le necesita y que lo estimula para que crezca como persona en todas sus dimensiones (Torres, 1998).

2.1.4. Estrategias para desarrollar el liderazgo.

Durante los últimos años, organizaciones se han visto avocadas a impulsar el desarrollo del liderazgo con el fin de mejorar las condiciones tanto laborales de sus empleados, como mejorar la producción y desarrollo de sus procesos, apuntando al aumento de la productividad de las mismas (Maureira, 2004). Las instituciones educativas no podían ser la excepción; para lograr la eficacia, la calidad y desarrollo de dichas instituciones mediante el desarrollo del liderazgo docente, se deben buscar estrategias adecuadas que impulsen dicho liderazgo.

Teniendo en cuenta que para el presente estudio se hace necesario conocer e identificar las estrategias aplicables en la institución educativa bajo estudio, para lograr el desarrollo del liderazgo docente, se hace referencia a algunas de las estrategias nombradas por diferentes autores:

2.1.4.1. Trabajo colaborativo: Es uno de los modelos de aprendizaje interactivo, que nuevamente se fortalece en el aula de clase, se puede decir que el aprendizaje colaborativo es un espacio donde se crea un ambiente de interacción, se comparte la

autoridad y entre todo se acepta. La autoridad pasa del profesor a grupos de pares (González. 2008).

En educación, son las prácticas docentes colaborativas las que promueven ambientes de aprendizaje idóneo y significativo pedagógicamente hablando. Ahora en el actual contexto en que se desenvuelven los docentes, lleno de dificultades, problemas de tiempo, egoísmo entre compañeros, etc. Se podrían tener posibilidades para que los maestros y estudiantes comprometidos con la innovación y la evaluación permanente del actuar diario, en equipo, se pueda dar un proceso de enseñanza – aprendizaje dinámica y reflexiva (Barrera, 2007).

¿Por qué favorecer prácticas docentes colaborativas? El ambiente educativo laboral se debe mantener para poder realizar actividades donde prime el trabajo colaborativo, para Hargreaves citado por Barrera (2007), en un mundo en que las diferentes problemáticas son inesperadas y las soluciones escasas y aumenta en gran manera las expectativas y demandas al poder decisión y la resolución de problemas en un contexto cooperativo se considera como el talón de Aquiles de las organizaciones postmodernas. Si los profesores deciden trabajar cooperativamente, en equipo, muy seguramente sus estudiantes aprenderán esto de ellos, no solo como una manera de trabajar sino favoreciendo las relaciones interpersonales y creando lazos afectivos que de otra forma no se desarrollarían sino como una posición desde la ética, un estilo de vida, que hace un reconocimiento valorando a cada persona como única e irreplicable, con los que se puede interactuar en condiciones de igualdad. (Barrera, 2007).

Las prácticas docentes colaborativas se ven inmersas en culturas que permiten su desarrollo, estas son la cultura colaborativa, cultura escolar - enseñanza aprendizaje y la cultura de colaboración.

La Cultura colaborativa: Es en esta época una de las maneras más enriquecedoras de trabajar, la cual deben practicar los docentes, la disciplina en el Aula, falta de ética profesional de algunos profesores, falta de coherencia entre la Teoría y la Práctica Docente, falta de tiempo y espacio de reflexión sobre la práctica docente, poca participación de los Padres, dificultades para el reciclaje, movilidad del profesorado, cuando hay conflictos no hay lugar ni tiempo para reuniones. Falta de diálogo y debate, combinar tareas administrativas y docentes, cumplimiento de los acuerdos, intereses individuales sobre los colectivos, disparidad de opiniones en las discusiones. El modelo colaborativo induce a tener en cuenta la opinión de todos los integrantes, motivando de esta manera a que todos participen de manera voluntaria (Barrera, 2007).

Cultura escolar y enseñanza-aprendizaje. En el proceso de enseñanza aprendizaje sin tener intencionalidad de parte de los docentes para involucrar la cultura a sus estudiantes, ella se introduce de manera indirecta por medio del proceso de enseñanza aprendizaje, a su vez se introduce por medio de las relaciones interpersonales. En un mundo cambiante donde lo que para el día de hoy es aplicable, ya para un futuro cercano no lo será, de presenta, donde se pretende responder a los problemas presentes en la vida social, donde las instituciones deben ser coherentes y amoldarse a los cambio de cultura global, mediante la implementación de la una cultura continua y duradera. (Gálvez, 2006).

Culturas de colaboración. En estas se muestran aquellas relaciones que se viven en una comunidad, como son el respaldo frente a cada una de las necesidades del grupo, existe una visión y metas enmarcadas dentro de valores de la institución, entre docentes y coordinación, como forma de trabajo colaborativo. La forma como este organizado el grupo y contexto en el que se desenvuelve, promueve el trabajo colaborativo, dentro de la institución educativa como punto estratégico para ese cambio y transformación. Las instituciones educativas son un contexto donde se da el proceso de enseñanza – aprendizaje, en medio de valores, hábitos y normas, que son aspectos en los que trabajan las comunidades de docentes (Barrera, 2007).

Es importante prestar atención a cada situación presente en el proceso colaborativo, según Hargreaves citado por Barrera (2007) si se desea comprender la función del maestro y del porque lo hace, se debe comprender a la comunidad educativa y al cultura del trabajo del que el hacer parte activa, aunque lo docentes trabajen físicamente solos en sus aulas de clase, psicológicamente están acompañados por ese intercambio de saberes y experiencias significativas de su actuar pedagógico, sean jóvenes o viejos, eso no importa, esto reafirma que la cultura de los docentes y sus relaciones interpersonales son claves para fortalecer ese contexto educativo esencial para la formación del docente y sus formas de enseñar. Hargreaves citado por Barrera (2007) al respecto dice que lo vivido dentro del aula no se puede separar de las relaciones ya establecidas fuera de ella.

2.1.4.2. Comunidades de aprendizaje. Según afirma Díez y Flecha (2010), éstas comunidades son espacios donde se desenvuelven los protagonistas del aprendizaje,

como son los docentes y los alumnos, donde se tiene una transformación de las personas, del contexto y de la interacción entre ellos, se cambia el concepto que implica la clase tradicional, donde el conocimiento se logra mediante el aprendizaje de algunos contenidos, predeterminados y fijos en el tiempo.

Las redes de comunicación, como medio de interacción entre los integrantes de una comunidad de aprendizaje, son vitales para lograr que los participantes alcancen objetivos en común, logren interactuar. A estas personas los unen intereses cercanos o similares. Para el desarrollo y estabilidad de estas comunidades de acuerdo con lo descrito por Ander-Egg (2003), deben ser reconocidas las capacidades individuales de sus miembros.

Las comunidades de aprendizaje como estrategias para el desarrollo del liderazgo ocupan un lugar importante ya que brindan la posibilidad de que todos los integrantes aporten. Longworth (2005) indica que el concepto de comunidad como medio de aprendizaje es pertinente y necesario por la gran oportunidad que brinda, ya que tanto maestros como alumnos están en continuo aprendizaje, todos comparten sus saberes con todos. Es enfático en afirmar que el aprendizaje como actividad individual está siendo desplazado por uno producto de la interacción de personas que comparten conocimiento y experiencias, donde cada persona adquiere el nivel de conocimiento de acuerdo con sus necesidades. Lo anterior es apoyado por Rodríguez y García (2003) el cual establece que la educación debe estar sujeta a transformación, no puede ser estática, debe llenar las necesidades de los participantes y debe estar a la vanguardia con los continuos cambios de un mundo cada vez más globalizado. Por su parte Fullan (2004) afirma que

las comunidades de aprendizaje son importantes debido a la frecuencia con que interactúan los integrantes, mediante ese interactuar se comparte conocimiento y experiencias.

2.1.4.3. Redes profesionales. Se constituyen como una estrategia importante mediante la cual se hace uso de redes profesionales para el intercambio de saberes, en el caso de las instituciones educativas, las redes profesionales se aplican para la interacción de los docentes. En este ambiente los docentes tienen la posibilidad, según Hargreaves (2008), de compartir experiencias, conocimientos, además permite generar un ambiente de confianza, evitando el aislamiento y posible liderazgo aislado. Permite la planeación de clases de forma conjunta, entre otras ventajas.

2.1.5. Características de la cultura escolar

Es necesario para el presente estudio establecer las características de la cultura escolar que impiden el desarrollo del liderazgo en la institución bajo análisis. Para esto se debe tener en cuenta los postulados teóricos acerca de lo que es una cultura escolar, sus elementos y demás factores que ayuden a determinar las características anotadas anteriormente.

2.1.5.1. Concepto de Cultura: Inicialmente, cuando se analiza el término cultura escolar puede parecer un término muy vago y poco definido. Es un amplio campo de investigación a nivel educativo, que permite conocer y comprender, como lo nombra Sandoval M., Echeita G., Simón C. y López M., porque hacemos lo que hacemos”, además de aclarar el origen de las actuales prácticas

La cultura escolar no tiene una definición precisa en el mundo de la educación, parte de la expresión cultura organizativa, abarcando un conjunto de creencias, valores, principios, actitudes frente a situaciones reales, sentimientos, entre otros. Desde esta perspectiva se podría definir cultura escolar como un conjunto de interacciones sociales emitidos a través de la historia, que involucran las normas, valores, costumbres, cultura en general, asimilados en diferente magnitud de parte de las personas involucradas en el procesos de enseñanza-aprendizaje. La cultura escolar diferencia y da identidad a cada institución educativa. Las cuales por medio de entrelazar a los estudiantes con su entorno, la institución, los docentes, las familias marcan la diferencia y se observa una identidad propia, sin embargo en términos globales se logra diferenciar la cultura escolar para instituciones grandes, con la cultura escolar de instituciones más pequeñas, donde hay la posibilidad de más interrelación entre los actores del proceso enseñanza-aprendizaje (Gálvez, 2006). Según afirma González (2003), el conjunto de elementos, relaciones entre las personas, la enseñanza de la convivencia, entre otros integran un todo como manifestación de la escuela o colegio, el cual recibe influencia directa de los protagonistas que permiten su existencia y continuidad.

La cultura escolar influye en gran manera en cada una de las iniciativas de mejora de las escuelas o colegios, teniendo más dominio, rompiendo esquemas tradicionales, pasando a una nueva onda, con otras expectativas referentes a los maestros en su actuar pedagógico, siendo ejemplos positivos en su profesión (York Barr, Duke 2004). Las escuelas fortalecen cultura e identidad, este es el espacio propicio para interiorizar y

prácticas valores, para aprender habilidades sociales, resolución de conflictos y derecho a tener una democracia (Reimers, 2003).

A pesar que en cuanto a normatividad y estructura organizacional, las instituciones educativas deben ser similares, el conjunto de características tanto individuales como grupales de los integrantes de la institución, entendido como los alumnos, padres de familia, docentes y administrativos hace que las diferentes instituciones son distintas. Esto hace que se pueda catalogar culturas escolares favorables o desfavorables de una institución a otra. Según lo descrito por González (2003), la cultura es un elemento que cobra vida y gira alrededor del objetivo principal de las escuelas que es educar.

Según González (2003), existen tres elementos constitutivos de la cultura los cuales son las normas, los valores y los supuestos. En lo referente a las normas son disposiciones internas que se implementan para guiar la conducta de los integrantes el interior de la organización, estas se originan o están influenciadas por las personas que conducen la organización y reflejan sus valores y creencias. Los valores son características respecto a las cuales la mayoría o todos los integrantes de la organización asumen como adecuadas y aplicables y que son benéficas para el desarrollo de la institución., González (2003) afirma que con el simple hecho de observar lo que los integrantes de una organización hace, como lo hace y para que lo hace, es posible identificar sus valores. **Los supuestos** para la cultura de una organización se asimilan a su esencia, sus raíces, lo que hacen que la organización permanezca estable respecto a la inevitable llegada del cambio. Los valores reafirmados de una organización son la base

de sus supuestos, sirven continuamente para la solución de situaciones internas y conflictos.

Existen situaciones, vivencias, tradiciones inmersos en la cultura escolar que influyen en situaciones donde el liderazgo no es impulsado, donde el liderazgo no se logra desarrollar. Tal es caso de la creencia que el liderazgo docente solo lo pueden ejercer los directivos. Esta forma de pensar evita el desarrollo de los docentes líderes y como resultado se tiene una disminución en la calidad de la educación. Es necesario motivar, incentivar en la participación de las múltiples actividades escolares, este espacio es ideal para ejercer el liderazgo docente. Desafortunadamente si no existe un incentivo por participar en jornadas culturales, proyectos pedagógicos, etc., se cae en un desanimo para ejercer un liderazgo (Bolívar, 2011). También el hecho de que un líder no es la persona que sobresale y pretende sobresalir por encima de los demás a costa de lo que sea, la tarea del líder que supervisa y acompaña debe enmarcarse dentro de la tarea de ayudar a sus compañeros docentes de las escuelas o instituciones a acercarse y adquirir conocimientos, competencias y habilidades, para lograr, orientar, manejar y entender situaciones, realizando reflexiones para encontrar alternativas de solución a problemas que pueden llegar a afectar el desempeño (Balzán, 2008).

Varios autores han sugerido maneras o formas para que los directores puedan promover el liderazgo docente, creando ambientes propicios para este, construyendo cultura en la escuela, incluidas las estructuras formales y los comportamientos informales; capacitar y proteger a los maestros, especificar las funciones del director, crear oportunidades para que los docentes en su comunidad de aprendizaje, puedan

ofrecer calidad, enfocada a los resultados de desarrollo profesional, promoviendo la innovación y experiencia docente. Crear un ambiente escolar que lleve al maestro a la práctica reflexiva y luego pueda practicar los resultados de esta reflexión, estar atento a los procesos de cambio, en la parte humana estar atentos, ser respetuosos, buscando tertulias respecto a temas que beneficien el proceso de enseñanza – aprendizaje (York Barr, Duke 2004).

2.1.5.2. Culturas escolares. La cultura escolar se puede clasificar según Hargreaves (1994), en culturas mas específicas de acuerdo al contenido y forma de la cultura, las cuales son capaces de promover cambios en el comportamiento de cada uno de sus integrantes. La motivación por conocer más de cerca la influencia de estos componentes culturales es clave y esencial para llegar a entender cada una de esas situaciones que afectan de una u otra manera el funcionamiento de la comunidad y por ende a cada uno de sus integrantes. La cultura organizacional es de gran valor e importancia para el desenvolvimiento de la profesión docente, es esta la que determina las actuaciones de los maestros y maestras pues la cultura profesional conlleva a tener un lenguaje propio, una visión, unos valores, esenciales para llegar a una mejor comprensión de lo que significa la profesión docente (De Durango, 2001).

Se comprende por tanto que los parámetros que emplea una cultura escolar para organizarse pueden ayudar a comprender hasta donde alcanza a llegar la evolución del maestro y por consiguiente pueda existir un cambio educativo. Según la clasificación de la cultura escolar, expuesta por Hargreaves (1994), de acuerdo con el contenido y la forma, se tienen diferentes tipos de cultura las cuales son la balcanización, el mosaico

movil, la colegialidad y colaboracion, la colegialidad artificial, estas culturas tienen un objetivo en comun el cual corresponde a atacar el individualismo de los docentes dentro de las instituciones, como característica preponderante que impide el desarrollo del liderazgo.

Mediante la base de un trabajo colaborativo se presenta la cultura de la balcanización, se identifica según Hargreaves (1994), por que los profesores se organizan en subgrupos, por departamentos, es de carácter rígido, Una variacion a la cultura de la Balcanizacion la explica igualmente Hargreaves citado por Barrera (2007), recibe el nombre de cultura de Mosaico Movil, la cual es una cultura flexible, con capacidad para adaptarse, tiene la ventaja de estimular en trabajo colaborativo.

Sobre el mismo aspecto Campbell y Southworth (1990), hablan de la colegialidad y la colaboración, culturas importantes para el desarrollo del liderazgo, la colegialidad se caracteriza por impulsar el trabajo colaborativo al igual que la cultura de Mosaico Móvil, nombrada anteriormente, se basa en la pertenencia que pueden sentir los docentes al pertenecer a un equipo educativo, con toda la libertad de opinión, poder expresar sus puntos de vista, entre otras ventajas. Surge como modificación de esta cultura, la denominada Colegialidad artificial, la cual al igual que la colegialidad antes nombrada, impulsa el trabajo colaborativo, pero se diferencia en que las reuniones grupales, los contenidos a tratar, son definidos por los administrativos.

Las ventajas y desventajas que presentan cada una de las culturas nombradas tambien se pueden contrastar, para la caso de la balcanizacion, según Hargreaves (1994)

se asegura que debido a que los docentes al pertenecer a la misma área la potencializan y hacen muy competitiva, sin embargo al estar los maestros organizados por departamentos, se trabaja por intereses diferentes entre los mismos grupos que trae como consecuencia que no se logre generar un ambiente de trabajo colectivo para toda la organización. Para el caso de la cultura de Mosaico Movil, según Hargreaves citado por Barrera (2007), presenta ventaja comparativa respecto a la Balcanización respecto a su flexibilidad, creatividad, siendo una cultura con capacidad para adaptarse, brindando espacios de oportunidad, colaboración, donde está en continua retroalimentación, para acercarse a la perfección con actitud de enfrentar y dar solución a los problemas, aprendiendo de sí mismo y del ambiente en que se desenvuelve; en este tipo de cultura forman a las personas para que tengan capacidad de actuar con emprendimiento, la motivan por su desenvolvimiento y sus aportes a la institución; brindándole la oportunidad de capacitarse y especializarse, sin embargo puede llegar a generar problemas al momento de implementar el trabajo colaborativo por medio de las asociaciones o convenios, precisamente esta implementación sugiere un cambio de pensamiento. Dice Hargreaves citado por Barrera (2007), que es importante trascender el mismo principio de colaboración para poder llegar a unas estructuras que ofrezcan el mayor respaldo en ese difícil mundo de la postmodernidad

La colegialidad y la colaboración, según afirma Hargreaves (1994), son fundamentales a la hora de eliminar el individualismo de los docentes, generando trabajo grupal, propiciando espacios de interacción entre los docentes, se afirma que la colegialidad y el trabajo colaborativo contribuyen al perfeccionamiento de las

instituciones educativas y promueve el desarrollo de la actividad docente. Se establece también que las instituciones que aplican adecuadamente la colegialidad junto con el trabajo colaborativo, muestran resultados escolares positivos, clasificándose como instituciones de alto grado de eficacia escolar. Igualmente el desarrollo curricular se ve beneficiado por la implementación de la colaboración y la colegialidad. Shulman (1989) citado por Bolívar (2005), asegura que la colegialidad y la colaboración de parte de los docentes además de contribuir para la satisfacción de los docentes, también son indispensables para las instituciones que desean elevar el nivel de enseñanza. Sin embargo la colegialidad ya no analizada desde el punto de vista cultural, sino desde el micro político, asigna poder a los administrativos por su condición de guías o referentes iniciales del trabajo en grupo, entonces la colegialidad puede ser permeada por situaciones de sometimiento de docentes de parte de la administración del colegio (Hargreaves, 1994). Prueba de lo anterior es la colegialidad artificial donde el buen ambiente que genera la colegialidad es opacado por el hecho que las relaciones de colaboración que muestran los profesores dejan de ser espontáneas, orientadas al desarrollo voluntarias. La colegialidad artificial tiene características que la distinguen de la colegialidad inicial, por ejemplo, es reglamentada por la administración, es de carácter obligatorio y orientadas a la implementación, también es fija en el tiempo por ende previsible. Estas características de la colegialidad artificial la hacen una colegialidad impuesta, limitando la libertad de los participantes, por lo cual tiende a no cumplir con los objetivos iniciales del término colegialidad. Cuando se quiere un cambio hacia una cultura más participativa y este cambio se da por la autoridad pero de una

manera autoritativa, se convierte en un trabajo no gusta, y por tal razón no es impulsado (Hargreaves, 1996)

Como una clasificación adicional de las nombradas anteriormente se tiene la cultura del Aislamiento docente que según Hargreaves (1994), el aula de clase es el lugar santo y especial, los docentes se refugian en la autonomía profesional para realizar su trabajo de manera aislada, por varias razones la cultura del docente, específicamente el de la universidad, tiende a un asilamiento, a la ausencia de contraste, trabajo cooperativo, interpretando de manera equivocada la autonomía profesional. Hargreaves citado por Barrera (2007) dice “No es presumido el autosuficiente sino dubitativo e incómodo”. Es esta época es muy difícil que un líder asuma toda la responsabilidad, es una tarea demasiado pesada, es por eso que la amplitud, uno de los siete principios del liderazgo sostenible, reafirma que debe ser una responsabilidad que se debe delegar y compartir entre profesores, estudiantes y padres, donde todos descubran y fortalezcan sus dones y talentos (Hargreaves, 2008).

2.2 Investigaciones empíricas.

En las últimas investigaciones realizadas sobre liderazgo docente, se ha encontrado que un buen liderazgo es tener la capacidad de influenciar a un determinado grupo o comunidad. Dentro del contexto educativo el liderazgo se enfoca hacia la capacidad de lograr que cada sujeto de la comunidad educativa este en posibilidad de la resolución de problemas, utilizando diferentes estrategias creativas para esa situación problema. Ese individuo que inicia un camino con una meta definida y es tal su sentido

de pertenencia consigo mismo como con la institución donde se encuentre laborando para llegar a una transformación desde lo interior hasta lo exterior.

Una institución educativa de aprendizaje, es posible únicamente en aquellos colegios donde los docentes y directivos trabajan mancomunadamente, compartiendo experiencias, estrategias, en busca de una mejor práctica docente, por ende una mejor educación. Resaltando el trabajo colaborativo en cada uno de los ambientes de aprendizaje, cada docente contribuye desde su rol, convirtiéndose en un gran apoyo para el proceso de enseñanza aprendizaje.

En una primera investigación denominada “*El Líder Educativo: Características y Prácticas para Desarrollar Comunidades de Aprendizaje*”, se tiene como objetivo comprender desde la óptica de las participantes bajo estudio lo que ocurre en sus escenarios de trabajo de forma natural y comprender el significado de las experiencias de los líderes educativos desde la perspectiva de los participantes. En esta investigación el enfoque es cualitativo, los instrumentos utilizados fueron la entrevista semi-estructurada, la observación y el análisis de documentos. Esta investigación se realizó en tres escuelas donde se eligió a sus directores para el trabajo, los hallazgos de este estudio arrojan buenos resultados donde se destaca el trabajo de los directores, donde si existe un acompañamiento, buena comunicación, trabajo en equipo, aprendizaje innovador entre otras, para hacer de las instituciones comunidades de aprendizaje exitosas. (Ruiz 2010). Esta investigación da luces respecto a poder encontrar las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en el colegio bajo estudio.

Por otra parte, dentro de otra investigación nombrada como “*Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes*”, cuyo objetivo fue analizar el liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral de los docentes de las escuelas bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero en el Estado Mérida. Esta investigación es descriptiva, utiliza un método dentro del marco de un enfoque empirista-inductivo, su objetivo es encontrar esas características de un grupo específico para realizarle un análisis, el diseño de la investigación es transversal, en este tipo de investigación se colectan datos en un momento específico con ciertas variables. Se eligió una población de 14 directivos y 120 docentes de las escuelas Bolivarianas del estado de Mérida, en el análisis de datos se utilizaron procedimientos estadísticos descriptivos (histogramas, graficas de sectores) dentro de un enfoque cuantitativo los cuales arrojaron unos resultados donde los docentes 3.71% manifiestan que los directivos realizan un acompañamiento de sus actividades, la población restante expresa de los directivos que muy pocas veces los orientan, están desmotivados y no hay espacios para actualizaciones, también no son escuchados causando esto un espacio de trabajo agotador y poco ameno, se finaliza con unas sugerencias por parte de los docentes para beneficio de la comunidad educativa (Parra, 2011). Este trabajo de investigación nos acerca al análisis de la cultura escolar e indica variables a tomar en cuenta para lograr identificar las características de la cultura escolar que impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo.

En otro estudio denominado “*Liderazgo transformacional en el docente universitario*”, se plantea como objetivo determinar el liderazgo predominante en los

docentes de la facultad de arquitectura y diseño. En esta investigación se utilizó un diseño de tipo descriptivo dentro de un enfoque epistemológico empirista-inductivo, la población investigada fue de 160 personas, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios, esto con el fin de medir variables, teniendo en cuenta aspectos como la tolerancia psicológica, motivación entre otras, el análisis de datos dio como resultado que en arquitectura los docentes manejan un liderazgo transformacional bien alto. Se resalta que el liderazgo docente juega un papel importante en el que hacer pedagógico dentro del marco de lo ético, un buen docente líder es aquel que influye de manera positiva en cada uno de sus estudiantes, proponiéndose metas altas, en pocas palabras dando más de lo que ellos esperan, atendiendo a cada una de las necesidades de los educandos (González, 2008). Este estudio sirve como referente para lograr teóricamente establecer las características que distinguen a los docentes que asumen el liderazgo en su práctica docente, ya que muestra lineamientos y parámetros de docentes de alto nivel de liderazgo

Otro documento nombrado como “*Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*”, plantea identificar la influencia del género en el estilo de gestión de los directivos de Institutos Superiores en el diseño del PEI, para elaborar lineamientos que permitan mejorar los estilos de 4 direcciones, confrontando los supuestos culturales de género que están a la base de sus comportamientos personales y que se expresan desde la perspectiva de género. En esta investigación se utiliza un método cualitativo sin dejar a un lado los métodos cuantitativos, se tomó como población estudio a un grupo de docentes los cuales son

directoras y directores de un instituto, los instrumentos que se aplicaron son la entrevista y la encuesta (Alcaide, 2002). Este estudio sirve como referente para lograr teóricamente establecer las características que distinguen a los docentes que asumen el liderazgo en su práctica docente, con una variable adicional que corresponde al análisis respecto al género de los docentes en la institución educativa

Otra investigación denominada “*Liderazgo académico y liderazgo administrativo: competencias del Director de Departamento*”, establece como objetivo de su investigación el identificar la importancia y dominio de las competencias del director de departamento con respecto al liderazgo académico y al liderazgo administrativo que este profesional ejerce. Se utiliza un método cualitativo y cuantitativa, de carácter mixto, la colecta de datos se realizó a través de la entrevista semiestructurada y triangulación de datos a través de esta se dio respuesta a las preguntas de investigación (Rivera 2011). Este trabajo orienta el presente estudio respecto a la posible influencia que pueden tener los directivos en las condiciones de cultura escolar y ambiente de trabajos para el desarrollo del liderazgo.

Otra investigación tiene por objetivos Identificar y caracterizar las prácticas de liderazgo a nivel de los directivos, analizar que percepción tienen los directores sobre las prácticas de liderazgo, establecer un comparativo entre escuelas con buenos y malos resultados y realizar una relación entre prácticas y resultados en las instituciones educativas., en este documento se utiliza un enfoque exploratorio, la metodología utilizada contempla un análisis cualitativo y cuantitativo en base a entrevistas y a una encuesta aplicada a 76 directores y 28 profesores de escuelas comparables entre sí,

seleccionadas según aspectos socioeconómicos, (Reeves 2010). Esta investigación es una referente teórico adecuado para lograr identificar que estrategias son adecuadas para ser aplicadas en colegios para convertirlos en las mejores instituciones

Por otro una nueva investigación denominada “*La transformación cultural de una escuela desde la perspectiva del director, los maestros y los padres*”, señala como su objetivo el formular principios generales que puedan utilizar los maestros para solucionar sus problemas y mejorar su práctica. Se implementó una metodología cualitativa, estos estudios aportan en la investigación en la medida que avanzan, profundizan el caso de estudio, esta metodología se organizó en ocho secciones, se utilizó un estudio de caso intrínseco, con un enfoque etnográfico. Los instrumentos empleados fueron la observación, la entrevista individual, la entrevista de grupo focal, el cuestionario, la encuesta, entre otras En esta investigación recomiendan a los líderes educativos asumir el reto en la transformación de los contextos culturales en los que sirven (Montañez, 2011). Este estudio es referencia para establecer principios respecto a solución de problemas, induciendo al docente a ser líder, pudiendo ser esta una de varias estrategias para el desarrollo del liderazgo.

Otro documento investigativo nombrado como “*¿Héroes de papel o de acción?: implicaciones del liderazgo instruccional de los directores en el aprovechamiento académico de los estudiantes*”, se propone como objetivo principal el identificar los factores sobre el liderazgo instruccional efectivo que impactan la enseñanza en la sala de clases, según las perspectivas de los maestros. Para entender a profundidad las implicaciones del fenómeno bajo estudio, se utilizó el paradigma cualitativo de

investigación. La investigación cualitativa tiene sus orígenes en la antropología y pretende una comprensión holística, no traducible en términos matemáticos. Los resultados de este estudio indicaron que los directores consideran en el acta que niño que quede rezagado ha multiplicado enormemente su carga de trabajo y no se le ha provisto del apoyo necesario para cumplir con las expectativas inherentes en la ley. Además, en este estudio, los directores escolares manifestaron sentirse ambivalentes en torno a la efectividad de la ley en Puerto Rico, así como en torno a las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico, prueba estandarizada desarrollada localmente para medir el progreso anual de una escuela (Ortega, 2012). Este estudio es insumo para mediante el análisis de directores de instituciones educativas, sometidos a presión de resultados de parte del gobierno de Puerto Rico para lograr índices y metas establecidos, puedan establecer los mecanismos para el desarrollo de liderazgo bajo presión, acorde a una realidad de instituciones cambiantes.

La investigación denominada “*Capacidad de liderazgo escolar y su incidencia en el nivel de efectividad de los centros preescolares en Puerto Rico*”, basada en un modelo de variables de proceso-producto, tenía como objetivo identificar las características de las escuelas eficaces, de acuerdo a los resultados reportados por el *Michigan School Assessment*. Y a su vez, determinar cuál es la relación que existe entre la escuela como sistema social y el aprovechamiento académico de los estudiantes Para recopilar los datos necesarios la investigadora utilizó el cuestionario de Capacidad de Liderazgo de Lambert (1998, 2003). El instrumento fue validado por los expertos que definieron el modelo de la matriz de capacidad de liderazgo, cuestionario (Montoya, 2012). El

contexto de este estudio brinda la posibilidad de encontrar lineamientos teóricos valiosos respecto tanto a establecer las características de los docentes que asumen el liderazgo, como para el desarrollo de estrategias para el liderazgo de los docentes.

Capítulo 3

Método

En el capítulo denominado método, se tiene como objetivo realizar un recuento y descripción del modo como se realizó la investigación con el fin de poder interpretar correctamente los datos obtenidos en campo. El estudio es de tipo cualitativo, el enfoque metodológico escogido corresponde a análisis mediante estudio de casos, análisis que provee al investigador de un panorama más descriptivo de la realidad estudiada. Se trabajó dentro de un paradigma fenomenológico de indagación naturalista, según se nombra en Valenzuela y Flores (2012), donde se define estudiar a un grupo de seis (6) docentes los cuales serán analizados durante el desarrollo normal de sus actividades de trabajo, durante su cotidianidad. Se establece la conveniencia de la selección de esos docentes acorde a los objetivos propuestos en el presente estudio, dando a conocer todas las características de su ambiente y contexto laboral, ubicación geográfica, entorno económico, entorno sociocultural, infraestructura escolar, organización escolar, normatividad escolar, su aspecto pedagógico

A continuación se seleccionó la entrevista (Apéndice G) y la observación (Apéndice D) como técnicas y los instrumentos que permitieran llegar a recopilar datos para poder dar respuesta a las preguntas de investigación. Se hace una descripción de los instrumentos señalando el procedimiento para su implementación y el procedimiento de construcción de los mismos. Se sabe que la observación conduce hacia una mejor comprensión del caso (Stake, 2007).

Luego de lo anterior se procede a dar explicación de cómo fue el procedimiento de recolección y análisis de datos los cuales se someterán a estrategias de análisis como son la interpretación directa y la suma categórica. Además de lo anterior y no menos importante es el manejo de la confidencialidad de los datos, respetando la privacidad tanto de los docentes estudiados, como de las directivas y el centro educativo.

3.1 Método de investigación

Se realizó una investigación de carácter cualitativo. Este enfoque cualitativo es utilizado en la recolección de datos sin medición numérica, con el cual se pretende reconstruir, reflejar una realidad mediante la indagación dentro de un espacio-tiempo definido y un contexto conocido. Dicho de alguna manera, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados y existe una gran variedad de concepciones o marcos de interpretación de la información o situación (Hernández, Fernández-Collado, y Baptista, 2006).

El investigador tiene una posición no intervencionista dentro de la investigación cualitativa se acomoda íntegramente a la presente investigación ya que se permite que los fenómenos se desarrollen naturalmente, las interrelaciones se dan sin que el investigador interfiera ni influya, con lo cual se realizara una correcta observación y conclusión de lo que sucede en la institución educativa objeto de análisis (Stake, 2010). El planteamiento cualitativo suele incluir objetivos, preguntas de investigación,

justificación y viabilidad, además de que implica conocer a fondo el problema a investigar (investigación teórica y empírica) y la definición del ambiente o contexto.

Para el caso de la presente investigación se trabajó sobre un objetivo establecido como es “Conocer cuáles son las características que distinguen a los maestros que asumen un liderazgo en su práctica docente, para el aprendizaje individual y colectivo que fomente el liderazgo”; requiriendo de un análisis cualitativo por su carácter inductivo, lo que obligó a conocer profundamente el área o ambiente de estudio. Cuando el investigador se adentra en el tema y el ambiente de investigación, es este el momento de seleccionar la muestra y los instrumentos que se utilizan para el proceso de investigación.

3.1.1. Paradigma de investigación cualitativa.

El procedimiento en la investigación cualitativa es de carácter inductivo. En las fases iniciales el investigador parte de un tema, problema tentativo que plasma en preguntas de investigación, diseña una propuesta no acabada y no predeterminada y plantea hipótesis tentativas (Valenzuela y Flores, 2012).

A través de la historia se puede apreciar que toda investigación depende de la interpretación. En el modelo cuantitativo durante el proceso de investigación se colectan los datos y se realiza un análisis numérico apoyado en la estadística, mientras que en el modelo cualitativo según Stake (2010), el análisis se realiza de manera más subjetiva a través de la observación, descripción de contextos, entrevistas, revisión de documentos, entre otros. Para el caso particular de la presente investigación se implementa la

entrevista y la observación; la gran diferencia entre estos dos enfoques están relacionadas con la manera de plantear las preguntas, hacia donde apuntan éstas. En la cuantitativa las preguntas están relacionadas con el número de variables y en la cualitativa se caracteriza por enfocarse hacia casos o fenómenos (Stake, 2010).

Datta (1994) menciona que la esencia del paradigma cualitativo es la creencia de la realidad subjetiva, caracterizada por la aceptación de la información subjetiva y del escepticismo acerca de las medidas objetivas, considerando que la comprensión se considera completa cuando toda la información disponible puede ser incorporada de una manera satisfactoria a patrones, y no hay información inconsistente que sea ignorada.

Por otra parte Hernández, Fernández, Collado y Baptista (2006) sostienen que las investigaciones se originan a partir de ideas que salen espontáneamente sin interesar al comienzo, el enfoque o paradigma que se utilizará para realizar el estudio; es importante tener una idea de la realidad que habrá de investigarse, este sería un primer acercamiento.

Para tener un buen manejo del tema es fundamental el explorar, conocer otras investigaciones, trabajos, sobre todo si no se es experto en el tema, esto beneficia en cuanto a no investigar sobre un tema que se haya estudiado a fondo, o por el contrario encontrar vacíos en el tema que inicialmente se consideraba ya concluido o identificar sectores del tema que no se hallan profundizado lo suficiente, estructurar más formalmente la idea de investigación y seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación (Hernández, Fernández, Collado y Baptista, 2006).

Después de reflexionar respecto a los diferentes temas que se podrían investigar, se llegó a la conclusión de conocer las características que distinguen a los maestros que asumen un liderazgo en su práctica docente por lo que se decidió hacer una investigación a fondo con el fin de encontrar esas características, además de lograr identificar las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente, mediante la detección de las condiciones que impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo en la institución bajo estudio.

3.1.2. Enfoque metodológico de estudio de casos.

Dentro de un estudio de casos se espera abarcar la complejidad de un caso particular. Para esta investigación se tuvo en cuenta el conocer las características que distinguen a los maestros que asumen un liderazgo en su práctica docente. Lo aconsejable es estudiar un caso a profundidad a través de una observación discreta. Teniendo en cuenta la revisión de la colecta de datos, mediante ésta se pretende llegar a comprender el punto de vista de los participantes, las personas que están siendo investigadas, para el caso de esta investigación son los maestros de una institución educativa de la ciudad de Yopal, que se han mostrado indiferentes ante ciertas situaciones académicas y disciplinarias, las cuales pueden hacer que al final tenga más validez las apreciaciones del investigador que las de las personas estudiadas. La intención del investigador cualitativo es siempre mostrar la realidad de lo que sucede durante la investigación (Stake, 2010).

3.2 Población, participantes y selección de la muestra:

Los docentes seleccionados en el desarrollo de una investigación cualitativa con estudio de casos son los artífices que permitirán comprender el caso y por ende lograr obtener los resultados y respuestas que el estudio requiere. Dada la importancia de lo antes nombrado se realizó una selección adecuada de la muestra de docentes investigados, esta selección se realizó partiendo de los objetivos de investigación, sabiendo hacia donde se quiere enfocar los trabajos.

Ante todo se tuvo especial cuidado en tener claridad del caso que se presenta, esto dió luces e indicó que la muestra no debía ser tan grande, ya que lo que se pretendía era profundizar en una información y no realizar una estadística para llegar a una generalización, por el contrario, se necesitó establecer vivencias, sentimientos, desenvolvimientos, que nos dieran luces para el logro de los objetivos propuestos. Inicialmente los docentes deberían pertenecer al mismo contexto, es decir debían laborar en la misma institución, trabajar con el mismo nivel educativo, en la misma jornada, para poder así involucrar igualdad de condiciones entre ellos y que dichas condiciones no afecten el comportamiento de los participantes, otro parámetro tomado en cuenta para la escogencia fue la disposición que los docentes tuvieron de permitir el acceso de un extraño a su diario laboral.

Se realizó la selección de una muestra de 6 docentes que cumplían los parámetros antes nombrados, teniendo en cuenta que fuera un grupo variado tanto en edad, sexo, experiencia, se tuvo en cuenta también su desempeño como docentes, que fueran personas que asumieran con seriedad el proyecto, cumplían con las condiciones de muestras de casos-tipo, por la diversidad de puntos de vista que se podría obtener,

brindando gran riqueza y diversidad a los datos, permitiendo calidad, claridad y profundidad de los datos obtenidos. El objetivo era comprender situaciones, por tanto según afirma Simons (2009) la escogencia de la muestra se hizo de manera intencional.

Siendo aún más explícitos en el tipo de muestra seleccionada y según lo establecido por Hernández (2010) la muestra seleccionada es denominada muestra típica, mediante este tipo de muestra se llegó a la determinación tanto del número de docentes como sus características particulares, estos docentes presentan ciertas características (Tabla 1), sus edades oscilan entre los 30 y 46 años, trabajan como docentes nombrados por el estado en sus cargos.

Para conservar la confidencialidad de los datos y las identidades de los docentes participantes se asignó un código para su identificación, para el primer docente se le nombrara como D1, para el segundo docente D2 y así sucesivamente hasta el sexto docente denominado D6

En esta investigación se seleccionó un grupo de docentes de una institución educativa de la ciudad de Yopal, Departamento de Casanare, País Colombia, de la sección primaria, se escogió a 6 docentes entre 24, se eligieron estos maestros teniendo en cuenta la problemática que presenta esta institución

Tabla 1
Tabla demográfica Docentes

Docente	Docente 01 (D1)	Docente 02 (D2)	Docente 03 (D3)	Docente 04 (D4)	Docente 05 (D5)	Docente 06 (D6)
Sexo (M o F)	M	M	F	F	F	F
Edad (años)	42	46	30	44	40	36
Experiencia laboral (años)	12	13	8	14	9	11

3.3 Marco contextual

La importancia que representa el conocer con anterioridad el sitio donde se desarrollaran las actividades, realizar las visitas de reconocimiento, al igual que los trámites previos como solicitud de acceso a las instalaciones de la institución (Apéndice B), la firma y recolección de las cartas de consentimiento docente (Apéndice C), así como la inspección visual del estado físico, permitieron anticipadamente determinar si existe alguna limitante física para el desarrollo de la investigación. Según Stake (2010), se afirma que el traslado al sitio donde se desarrolla la investigación repercutirá en una buena descripción cobrando alta importancia a la hora del análisis de casos.

Ubicación geográfica. La institución bajo estudio está situada al noreste de la ciudad de Yopal, Departamento de Casanare, Colombia, tiene estudiantes desde grado preescolar hasta ultimo grado de educación media básica, Los barrios circundantes son de estrato uno y dos, población de altos niveles de pobreza, por otro lado Yopal se ubica en la región geográfica denominada Orinoquia por la cercanía al río Orinoco, con un clima tropical húmedo cuya temperatura promedio de 25 a 40 grados centígrados.

Entorno económico. La actividad económica del departamento es la explotación de petróleo, ganadería y cultivo de arroz, en los últimos años se está impulsando la industria del turismo como opción para captar recursos para la región y que pueda reemplazar el espejismo petrolero, los docentes se dedican únicamente a ejercer su profesión.

Entorno socio cultural. Dentro de sus manifestaciones culturales se encuentra su comida típica que es la ternera a la llanera o mamona, su ritmo representativo es el joropo, mediante la realización de eventos culturales como el garcero del llano, en su cultura tiene gran importancia los mitos y leyendas populares (la bola de fuego, el silbón, entre otros). Actualmente el barrio donde se encuentra ubicada la institución educativa, es de estrato uno, donde la mayoría de las personas están desempleadas, con familias numerosas, donde el responsable del hogar son las madres, también existen algunas pandillas, las cuales roban y maltratan física y psicológicamente a los estudiantes del colegio

Infraestructura escolar. La planta física del colegio está dividida en cinco bloques, la zona de preescolar que consta de dos salones, seis baños, tres para niños y tres para niñas, allí los salones son medianos e iluminados, bastante calurosos; preescolar funciona en la jornada de la mañana y de la tarde; existe un parque pequeño en donde los niños y niñas disfrutan de su recreo. En la sección primaria existen cuatro bloques, cada bloque tiene ocho salones, cuatro en el primer y cuatro en el segundo piso, esos salones son pequeños, aproximadamente de 4.5m por 4.5m de lado, teja de fibrocemento, ventanas medianas; se cuenta en la mayoría de salones con ventiladores pero en varios no está en funcionamiento, se alberga un promedio de 35 a 40 estudiantes por salón, no se cuenta con zonas verdes, existe un espacio destinado como cancha de baloncesto pero no se cuenta en la actualidad con tableros para las canchas. Esta sección cuenta con 12 baños para 800 estudiantes aproximadamente, se cuenta con una sala pequeña de profesores la cual cuenta con un baño.

Organización Escolar. En la institución, trabajan 24 docentes en la sección primaria, 19 mujeres y 5 hombres, de los 24 docentes 23 son casados, con hijos en algunos casos con nietos, 1 docente se encuentra soltero y sin hijos. Las edades de los docentes oscilan entre los 30 y 60 años de edad, todos nombrados, a excepción de 1 docente que se encuentra en provisionalidad. La jornada laboral correspondiente a la jornada vespertina inicia a las 12:15 pm hasta las 5:45 pm. La institución cuenta con un Rector con 23 años de servicio en la parte pública, dos coordinadores, un coordinador para la jornada de la mañana con 15 años de trabajo con la parte pública que está a cargo de la coordinación académica, una coordinadora de la jornada de la tarde con 11 años de experiencia en la parte pública que está a cargo de la coordinación de disciplina, cuenta con directores de departamento, como el de física y matemáticas, departamento de educación física, etc. luego se tiene en jerarquía a los docentes para luego nombrar a los estudiantes.

Normatividad Escolar. Esta institución educativa es pública, en cuanto a las normas la institución se rige por el manual de convivencia, Plan educativo institucional PEI y normas concertadas en el aula. El manual de convivencia es un documento que se elabora conjuntamente entre alumnos, padres de familia, docentes y directivos durante el desarrollo de reuniones de concejo directivo, este documento se revisa y actualiza cada año durante el mes de noviembre para ser aplicado durante el año siguiente. El Plan educativo institucional PEI, es elaborado en conjunto entre los docentes y directivos, cada docente organiza lo correspondiente a su área en conjunto con los docentes de la misma área para entregar un aporte final y poder realizar el compendio, ser revisado por

los coordinadores y ser avalado por el rector. Las normas concertadas en aula son documentos que se pactan entre docentes y alumnos las cuales son la carta de navegación para el desarrollo normal de las actividades de aula, en donde se establece normas como aseo del salón, normas de cortesía, presentación personal, etc.

Cabe anotar que los documentos anteriormente descritos están presentes y son vigentes pero se observa el fenómeno de su no cumplimiento de parte de algunos docentes, lo que influye la cultura escolar y por ende al desarrollo del liderazgo, engrando un mal ambiente laboral.

Aspecto pedagógico. En el PEI está estipulado que el modelo pedagógico que trabaja el colegio es el constructivista, donde cada estudiante inicia su aprendizaje a partir de los saberes previos, esto producto de la interacción con su medio ambiente y con las personas, creando nuevos conceptos en su estructura mental, donde el los confronta para comprender y hacer críticas de manera constructiva, luego las lleva a la practica en situaciones reales de su contexto. Desafortunadamente son muy pocos los maestros que aplican el modelo constructivista, tanto el rector como la coordinación no verifican que los docentes sigan dicho modelo y lleven a la practica con sus estudiantes.

Los docentes. En esta institución los maestros muestran desinterés respecto a la resolución de los conflictos que a diario se presentan, estos llegan tarde a clase, no existe un acompañamiento en la hora del recreo para los niños, haciendo esta situación que se genere un clima de indisciplina, desorden y en ocasiones representa peligro para los mismos estudiantes. Los maestros cuando son citados a jornadas pedagógicas,

capacitaciones, reuniones de docentes, se muestran apáticos, charlan bastante y se retiran antes de terminar la actividad, no les gusta comprometerse más allá de sus funciones directas, las evaden hasta donde sea posible.

Cabe anotar que no son todos los docentes los que tienen este tipo de actitudes, una mínima parte se muestra entusiasta y con gran optimismo para trabajar, también se identifica un grupo de docentes dominantes a la hora de la toma de decisiones en las reuniones de docentes, los postulados normalmente son aprobados de acuerdo a lo que expone ese grupo docente. El rector de la institución no dedica el suficiente tiempo para el desarrollo de las actividades escolares, casi siempre se encuentra fuera del colegio, causando esto malestar entre los docentes. Teniendo en cuenta toda esta situación, nace la pregunta: ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?, seguidas de otras como ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en éste colegio? ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?

El marco contextual es el espacio donde la investigadora desarrollo su trabajo de campo, tomando como muestra a seis docentes como se mencionó al comienzo. A los cuales se les aplicó los instrumentos de recolección de datos que se mencionan a continuación

3.4 Instrumentos de recolección de datos.

La subjetividad de la realidad analizada dentro de la investigación cualitativa se cimienta en la observación, interpretación y fenómenos descritos. Logrando de esta

manera que el investigador se encuentre inmerso dentro del ambiente natural de las personas observadas y estudiadas estableciendo contacto con ellas y teniendo la oportunidad de evidenciar su actuar y desenvolvimiento en su diario hacer (Hernández, 2006). Como bien lo dice Valenzuela y Flores (2012), los instrumentos esenciales de la investigación cualitativa son observación, entrevista, análisis de documentos y el diario de reflexión. Los instrumentos se enfocan a la descripción, comprensión, explicación e interpretación de los fenómenos de una sociedad en particular, aportan información de cómo la gente piensa, siente y actúa, lo importante es caracterizar estos aspectos, para luego buscar la explicación según como las personas conocen e interpretan su realidad (Hernández, Fernández, Collado y Baptista, 2006).

La entrevista y la encuesta son técnicas, que necesitan de instrumentos definidos para la recolección de datos, que ofrece la posibilidad de coleccionar información fiable y concreta, además no solo toma en cuenta la comunicación verbal sino que se incluye la franja no verbal, por otro se presenta la desventaja de la influencia que puede llegar a tener el estado de ánimo del entrevistado en las percepciones y puntos de vista respecto al tema investigado. (Hernández, Fernández, Collado y Baptista, 2006). En el caso de la presente investigación se optó por la aplicación de las técnicas de entrevista y observación.

3.4.1. La entrevista. Es un interactuar entre el entrevistado y el entrevistador, de manera personal y podría decirse que es complementaria a la observación, pues proporciona información que no puede proveer aquella. En la investigación cualitativa las entrevistas son menos estructuradas y más abiertas, los entrevistados expresan sus

pensamientos de manera particular (Valenzuela y Flores, 2012). En los estudios de caso ocurre que el investigador no lo puede observar todo personalmente, pero existe personas que lo han hecho, teniendo así otros puntos de vista en cuanto a las descripciones e interpretaciones, no todos verán el caso de la misma forma, esto hace que los investigadores se sientan satisfechos de poder mostrar diferentes apreciaciones sobre el estudio caso. La entrevista es el medio eficaz para llegar a las realidades múltiples, existe gente que prefiere ser escuchada, lograr entrevistar a alguien es de las cosas más fáciles, en el estudio de casos, pasa lo contrario, el lograr una buena entrevista no es tan fácil como parece (Stake 2010).

La entrevista implica un encuentro cara a cara entre dos individuos y podría decirse que es complementaria a la observación, pues provee información que no puede proveer aquella. (Valenzuela y Flores, 2012). Cabe resaltar que en las entrevistas cualitativas es importante una escucha profunda traspasando la escucha ordinaria pues se debe obtener mayor precisión sobre los tópicos investigados (Valles, 2007). En este caso la entrevista a usar será parcialmente estructurada o semiestructurada la cual es asimilable a una conversación inducida o iniciada por el investigador, aplicada a docentes seleccionados acorde a un plan y objetivo de investigación, en número definido que tiene finalidad de tipo cognoscitivo, dirigida por el entrevistador y considerando un esquema flexible y no bajo un esquema de interrogatorio. El tipo de entrevista seleccionada da una apreciación general significativa de parte de los entrevistados respecto al desarrollo de la práctica docente además de ser un instrumento para identificar conductas concretas mediante reactivos específicos.

En la aplicación de este instrumento se realizó con el objetivo de cuestionar a los docentes sobre los conocimientos que ellos tienen del liderazgo en la práctica docente, las características de un docente líder, las situaciones que impiden que haya docentes líderes, basados en una de las ventajas de la entrevista semi estructurada la cual es hacer sentir al entrevistado que es libre de opinar sobre la temática a tratar (Hernández, 2007). En concordancia con lo anterior se realizó el diseño de una entrevista teniendo cuidado de no alterar el contexto natural, pero brindando la oportunidad de adentrarse en los temas interesantes para la investigación.

Bajo las características nombradas se procedió a diseñar un instrumento de autoría de la investigadora, seleccionando una serie de preguntas que no generaran respuesta directa sí o no, por el contrario preguntas que lograran inducir al entrevistado a aportar bastantes datos, igualmente la redacción de las preguntas de la entrevista se pensaron en función de las preguntas de investigación y se aplicó a una muestra de 6 docentes (Apéndice F). Igualmente fue necesaria la implementación de una segunda entrevista para lograr ahondar en una de las preguntas de investigación la cual con los datos recogidos no había sido cubierta adecuadamente y no era concluyente.

3.4.2. La observación. La observación es una herramienta de gran importancia para ser aplicada en ambientes naturales y puede graduarse de mayor a menor complejidad en su estructuración. En el presente caso la técnica de observación se utilizara con una participación completa de parte del investigador teniendo en cuenta que se estudia una situación de la cual se es participante de manera ordinaria. Las observaciones conducen al investigador hacia una mejor comprensión del caso, en el

proceso de observación el investigador cualitativo en estudios de casos realiza un minucioso registro de los datos y eventualidades, esto con el fin de ofrecer una descripción relativamente incuestionable que sirvan como herramienta para próximos análisis y el informe final (Stake 2010). Según dice Callejo (2002) “Fundamentalmente, la observación participante es la integración del observador en el espacio de la comunidad observada. Es más, ésta práctica puede considerarse un espacio sin tiempo. La observación participante está definida por la interacción entre observador y observado en el espacio de los últimos”.

Para Simons (2009), esta técnica es importante para el estudio de casos ya que permite al investigador detallar lo que sucede dentro del contexto de las personas analizadas, sus interacciones, su desenvolvimiento, entre otros factores. Durante el desarrollo del estudio de campo se debe estar aplicando la técnica de observación de comienzo a fin, es importante tener en cuenta que se le podrá dar sentido a los datos de acuerdo a una correcta observación a pesar de que la información recopilada pudiere llegar a ser diversa y compleja La observación es una técnica donde se recopilan datos realmente importantes los cuales se utilizan en el proceso de descripción de situaciones, casos y comportamientos ocurridos en diferentes contextos naturales (Valenzuela y Flores, 2012). Según cita Hernández, Fernández, Collado y Baptista (2006), el observador realiza el ejercicio de captar los fenómenos lo más fielmente posible a la realidad, sin dejar a un lado el hecho de la existencia de múltiples percepciones de la realidad como la reconoce cada uno de los participantes.

Es imprescindible la elaboración de instrumentos para la recolección de datos que direccionen el proceso de observación, dicho instrumento se debe estar revisando y ajustando a las condiciones reales de los datos recogidos, son instrumentos modificables a su vez se deben si la investigación lo amerita como cita Stake (2010), durante el desarrollo de la investigación. Para la recolección de datos se eligió un instrumento denominado rejilla de observación, (Apéndice D), el instrumento aplicado es una modificación de una rejilla de observación elaborada por la Dra. Pilar Valdés, la cual se adecuo de tal manera que pudiera diligenciarse mediante selección y llenado de cuadros, dejando la opción de espacios para aclaraciones en texto y observaciones, donde se registran y evidencian comportamientos espontáneos de los docentes. Con la aplicación de este instrumento se analizaran actitudes, participación, desenvolvimiento de los docentes en reuniones de maestros y administrativos, reuniones informales, trabajo en el aula.

Durante la aplicación de las rejillas de observación se hizo necesario involucrar a más personas entre docentes y administrativos a la investigación, sin implicar esto que fueran entrevistados, es de aclarar que a los docentes D1 al D6, se les entrevistó y participaron de situaciones registradas mediante la técnica de observación. Se incluyen docentes nombrados del D7 en adelante, alumnos que participan como A1, A2, A3, y se nombra como C1 a la coordinadora de la jornada de la tarde, a su vez se nombra como R, al rector de la institución

3.5. Procedimiento en la aplicación de instrumentos.

El desarrollo del procedimiento de aplicación de instrumentos se da por fases, en la cual en la fase 1 se diseñaron los instrumentos para la recolección de datos: Rejilla de observación y entrevista para docentes así como las formas de consentimiento de los participantes en la investigación, también se hizo la selección de la rejilla de observación, (Apéndice D), instrumento previamente construido, Se contactó a los docentes de primaria para invitarlos a participar en el estudio y se les dió una breve explicación del procedimiento de recolección de datos que se realizaría, recogiendo firmas de autorización de cada uno de los participantes escogidos mediante la carta de consentimiento docente (Apéndice C). Así mismo se contactó a los directivos del plantel para presentarles solicitud de acceso (Apéndice B), explicándoles brevemente el procedimiento de la recolección de datos y solicitarles la facilidad de un espacio adecuado para realizar la entrevista dándoles una breve explicación sobre el procedimiento para generar confiabilidad y confianza y con las cartas de consentimiento por parte de los directivos del colegio se procedió a tener un primer encuentro con los docentes a los cuales se les comentó el trabajo de investigación y se les dió una breve explicación sobre el procedimiento para generar confiabilidad. En la fase dos se realizó una entrevista dirigida con duración de 30 minutos aproximadamente (Apéndice F-1), para recabar información sobre conocer cuáles son las características que distinguen a los maestros que asumen un liderazgo en su práctica docente, para el aprendizaje individual y colectivo que fomente el liderazgo, En la fase tres se realizó una observación, una sesión de observación del ambiente escolar, en las reuniones,

ambientes de esparcimiento y descanso de los docentes, donde comparten de manera espontánea, en esta observación se consideraron además la reacción de profesores y directivos. De acuerdo a Mayan (2011 se utilizó la observación disimulada ya que lo que se busca es que el docente no se dé cuenta que está siendo observado, se registró mediante el uso de las rejillas de observación, teniendo en cuenta al momento de su diligenciamiento tener en cuenta el registro de tiempos (fechas y horas) y espacios o lugares donde se realizaron. Para la fase 5 y luego de aplicada la entrevista inicial (Apéndice F-1), se determinó teniendo en cuenta que la información recabada no era suficiente para lograr el objetivo de determinar las características que distinguen a los docentes líderes se implementó por sugerencia del Maestro asesor tutor una segunda entrevista (Apéndice F-2), la cual enfoco la redacción de los interrogantes a hacer que los docentes investigados dieran a conocer dichas características mediante la descripción de docentes que cumplieran bien su trabajo. Para la fase 6, luego de culminar la etapa de recolección de datos, se elaboró un análisis de los resultados para integrar al resultado final, la buena comunicación es esencial y el cumplimiento de los tiempos, por lo que la puntualidad debe resaltarse.

3.6. Procedimiento de análisis de datos.

El análisis cualitativo es interactivo y recurrente, en esta investigación no se puede trabajar por etapas sistemáticamente es decir aquí termina una etapa ahora sigue la siguiente, con solo entrar en el campo de investigación ya se está observando diferentes situaciones, se hizo la recolección de datos como también un análisis, durante el

desarrollo de la investigación la muestra puede ir ajustándose. (Hernández, Fernández, Collado y Baptista, 2006).

Para realizar el análisis de datos recolectados, primero se inició por transcribir las entrevistas y diligenciar la rejilla de observación, seguidamente se revisaron y organizaron. Luego de haber clasificado y generado categorías, se procedió a la aplicación de la triangulación de datos, la cual es sugerida para la investigación de enfoque cualitativo. Con el propósito de garantizar la confiabilidad del estudio se elaboró el procedimiento Member Checking. Este procedimiento puso a prueba la credibilidad de los datos obtenidos de una entrevista mediante la confrontación de los mismos datos repitiendo algunas preguntas o entrega de resúmenes que fueron leídos y analizados por los docentes sometidos a las entrevistas, la corroboración de parte de los docentes entrevistados respecto del contenido de los resúmenes y transcripciones aseguró que las respuestas fueron acertadas, por ende datos recogidos también fueron confiables. La información recolectada de la observación sirvió como complemento al análisis de los datos.

En el momento que se entra en ésta etapa se presenta para el caso de análisis de datos cualitativos dos procedimientos para el correcto registro e interpretación de lo recogido en campo, estos procedimientos según Stake (2010) corresponden a la denominada suma categórica que es básicamente como su nombre lo indica la suma de ejemplos hasta lograr identificar categorías que puedan ser interpretadas y entendidas y que den respuesta al problema o interpretación directa de ejemplos individuales donde

no se suman datos, se presenta un énfasis especial los datos tomados basados en la observación.

Durante el desarrollo del estudio se establecieron unidades de análisis según Hernández (2010), estableciendo correlaciones y contrastando los datos obtenidos lográndose obtener un listado de primeras categorías (Apéndice I), para luego llegar a determinar las subcategorías y categorías (Apéndice J, K), que permitieron poder tener un acercamiento a la solución del problema de investigación. Este procedimiento es concordante con el citado por Stake (2010) en lo correspondiente a análisis de datos cualitativos. Además de lo anterior, se elaboró un cuadro denominado Análisis de categorías, presentación de resultados (Apéndice L), para realizar el contraste de partes de las respuestas dadas por los docentes dentro de las subcategorías definitivas, correspondientes a las respectivas categorías, esto para facilitar el proceso de análisis.

3.7. Aspectos éticos.

En las investigaciones se requiere interactuar con la población de estudio de caso ya sea grupos, personas o instituciones; para certificar la seriedad del proceso (Stake 2010). Se entregó a las directivas del colegio una solicitud de acceso (Apéndice B), informando de las actividades, luego se les explica a los participantes la dinámica del trabajo mediante las cartas de consentimiento docente (Apéndice C). Esta participación se realizó dentro del anonimato, esto quiere decir que no hay riesgos contra la identidad ya que utilizaron un nombre falso, sin embargo se hace necesario ajustar el formato de la entrevista en la parte del encabezado para que sea más práctico escribir en la parte que

corresponde al nombre docente 1, docente 2 así sucesivamente, hasta llegar al 6 que es el número sugerido para este caso. De esta manera los datos recolectados estarán protegidos de terceros garantizando así que no se verán afectados por sus respuestas.

En una primera instancia se acudió a las directivas del colegio para solicitarles el permiso para la realización de las actividades, seguidamente se les informo a los participantes (docentes) de la entrevista y la observación, la cual pretende respaldar el tema de investigación “Conocer cuáles son las características que distinguen a los maestros que asumen un liderazgo en su práctica docente,” Se les dio a conocer información de la investigación como también los tiempos que se emplearan para la aplicación de los instrumentos (observación y entrevistas, apéndices D; E y F) por último se agradeció la actitud de colaboración.

Capítulo 4

Análisis y resultados.

En el presente capítulo se dará a conocer el análisis y generación de resultados que conduzcan a dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?, pregunta que induce a fijar el objetivo general de la investigación que es “Conocer cuáles son las características que distinguen a los maestros que asumen un liderazgo en su práctica docente, para el aprendizaje individual y colectivo”. La finalidad de este capítulo es de manera organizada y clara registrar la información obtenida teniendo en cuenta que sea pertinente y relevante. La información corresponde a los datos obtenidos de campo, además de lo anterior se registra la interpretación teniendo en cuenta la lo consignado dentro del marco teórico.

El capítulo está compuesto por tres apartes a saber, el primero tiene que ver con la presentación de los resultados, los cuales se agrupan de acuerdo con la similitud de los datos recolectados, estos elementos agrupados se denominan categorías y deben ser capaces de reunir datos que apunten a temas similares y a su vez sean capaces de enfocar los resultados a dar respuesta a las preguntas de investigación, categorías que deben ser creadas en concordancia con la literatura científica. Un segundo aparte corresponde al análisis de resultados. Para el análisis de identifica la relación de temas y suma de datos categóricos, de acuerdo a lo anunciado por Stake (2010) aplicado a los estudios de caso, este proceso no tiene un momento determinado para iniciar, por tanto el análisis se debe

hacer durante el desarrollo de toda la investigación, iniciando desde los primeros datos recolectados, hasta la construcción de las conclusiones finales. El tercer aparte tiene que ver con el análisis y determinación del grado de confiabilidad y validez de los datos obtenidos, la aplicación de esta metodología se realiza mediante la aplicación del Member Checking (Apéndice M) y el proceso de triangulación (Apéndice N).

4.1. Resultados.

La investigación cualitativa con estudio de casos presenta dos metodologías para abordar el trabajo con los datos obtenidos y poder llegar a obtener los resultados que sean facilitadores del proceso de análisis. Las dos metodologías corresponden según Stake (2010) a la suma categórica de datos la cual como su nombre lo indica es un proceso de sumar datos hasta que a ser analizables y razonables, la otra metodología es la interpretación directa en la cual se realiza el análisis directamente a situaciones que se dan durante la aplicación de instrumentos de recolección de datos y que al ser acontecimientos únicos e irrepetibles se consideran directamente como referente para el análisis e interpretación del caso.

Mediante el proceso de transcripción de las entrevistas realizadas a los docentes bajo estudio (Apéndice G), se llegó a la primera clasificación de enunciados generados dentro de las respuestas, realizando la respectiva codificación de frases o enunciados obtenidos de las mismas (Apéndice H), dicha clasificación inicial dio lugar a la generación de subcategorías (Apéndice J), que a su vez agrupadas dieron origen a las categorías definitivas, permitiendo así la realización del análisis de los resultados

apoyado siempre en experiencias y teoría respecto a dicho tema. La observación brindó datos importantes dentro del análisis de la información. Las categorías encontradas fueron: Auto concepto de docente, el docente líder, trabajo colaborativo, liderazgo dentro de mi entorno laboral, falta de liderazgo, falta de infraestructura y dinero, sentimientos y motivación y monopolización de grupos dominantes, (Tabla 2).

Se realizó el proceso de codificación de cada una de las sub categorías e identificación de los datos obtenidos de las entrevistas, luego se reorganizaron dando lugar a las categorías para dar respuesta a las preguntas de investigación.

Tabla 2
Tabla categorización de entrevistas

Pregunta de investigación	cód. cat.	Categoría	cód. subcat	Subcategoría
¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente	1	Auto concepto como docente	1	Docente líder individuo positivo
			2	Docente líder estricto y exigente
	2	El docente líder	3	Características del docente líder
			4	Me considero líder
			5	Soy líder en mi área asignada como docente
			6	Soy líder con mis alumnos y/o compañeros de trabajo
¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en este colegio?	3	Trabajo colaborativo	7	Conozco y aplico el trabajo colaborativo
			8	Permito que el estudiante participe
	4	Liderazgo en mi entorno laboral	9	Liderazgo dentro del grupo de docentes
			10	Docentes autosuficientes ¿Difíciles de Liderar?
			11	El mostrarse como líder
			12	Defino quien debe asumir el rol de líder en el colegio donde laboro
¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?	5	Falta de liderazgo	13	Sin líder, todos quieren imponerse
			14	Conozco los efectos de la falta de liderazgo
	6	Falta de infraestructura y dinero	15	Limitación de infraestructura, afecta el liderazgo
			16	Limitación de recursos económicos, afecta el liderazgo
	7	Sentimientos y motivación	17	compañerismo de parte de los docentes
			18	Diferencia de criterio entre líderes
	8	Monopolización y grupos dominantes	19	Hay envidia y sentimientos similares en el colegio
			20	Existe dominio de grupos de docentes
			21	Discriminación a docentes nuevos

De lo anterior se definieron las categorías y las subcategorías correspondientes para el análisis de las entrevistas realizadas. Dicha definición de categorías y subcategoría correspondió a:

4.1.1. Categoría: Auto concepto como docente

Mediante la aplicación del instrumento de investigación utilizado como es la guía de preguntas correspondientes a la entrevista semi estructurada se encontró de acuerdo a la pregunta ¿Cómo se define como docente? y la pregunta ¿De qué manera influye usted como docente líder en el actuar pedagógico de sus compañeros para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje?, se encontró semejanzas en fragmentos de las respuestas por lo que se consideró reunir las en la presente categoría. En la cual se evidencian cómo los docentes entendían su papel de docentes, se cuestionó algo, que a pesar de ser el diario vivir de muchos educadores, a veces no se toman el tiempo de realizar una autoevaluación al respecto de su actuar diario frente a sus compañeros de trabajo, padres de familia y alumnos. Esta categoría se relacionó con la pregunta de investigación ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?

4.1.1.1. Subcategoría: Docente líder, individuo positivo. En esta subcategoría se realizó un acercamiento al docente como trabajador, que visión tiene de él mismo, como imparte formación, como es su relación con las personas de su entorno y como se describe en forma general, como se nombró anteriormente se logró tener los primeros indicios para el hallazgo de las características de los docentes líderes. Dos docentes de

los seis expresan un claro gusto de ser maestros, enfocan sus respuestas a hacer que los estudiantes quieran el estudio, se comprometan, mediante una relación fraternal con sus docentes, como lo señala: **D1**: *“quiero que mis estudiantes o aquella persona que en la que estoy trabajando pues también quiera lo que yo hago”*- *“les gusta ser docentes”*.

D6: *“ser humano comprometido, entregada a los niños y trabajando con lo que el medio ofrece”*. Por otro lado otros tres docentes reflejan optimismo en sus respuestas: **D1**: *“positivamente influyo en ellos con mi actitud (respecto a los docentes)”*- *“Un líder siempre tiene que ser positivo, vamos a hacer esto... Para conseguir esto”*. **D2** *“los saludo, les aplico o les enseño algunas expresiones, o les hago participes”*. **D4**: *“permito que el estudiante trabaje”*. Solo uno de los docentes hace referencia a su buen preparación académica: **D3**: *“Soy una persona preparada académicamente y uso metodologías adecuadas para los estudiantes, dependiendo el grado de ellos”*.

4.1.1.2. Subcategoría: Docente líder estricto y exigente. Dentro del Autoconcepto que mostraron los docentes entrevistados de acuerdo a la guía de la entrevista, se logró identificar una subcategoría donde se distingue al docente estricto y exigente, Tres docentes de los seis entrevistados manifestaron un alto grado de exigencia y de ser unos docentes estrictos: **D1**: *“si soy muy amante a hacer evaluaciones individuales haber que tanto han asimilado”*. **D3**: *“con sus alumnos bastante estricto y los induce a estudiar con evaluaciones sorpresa, Pero eso si siempre realiza evaluaciones individuales”*. **D6**: *“pero a su vez son muy estrictos en lo que tienen que ver el desarrollo de sus clases”*.

4.1.2. Categoría: El docente líder.

Mediante la aplicación del instrumento de investigación utilizado como es la guía de preguntas correspondientes a la entrevista semi estructurada se encontró de acuerdo a las preguntas ¿Cómo se define como docente?, ¿Cómo define usted a un profesor líder?, correspondientes a la entrevista 01, a su vez las preguntas ¿conoce algún maestro que le va bien en su trabajo?, ¿Dígame qué hace este maestro?, ¿Con quién interactúa?, ¿Qué acciones lleva a cabo?, correspondientes a la entrevista 02. Se encontró semejanzas en fragmentos de las respuestas por lo que se consideró reunirlos en la presente categoría. En la cual los docentes afirman en general que algunas de las características más importantes de los docentes líderes es su gran facilidad de comunicación, su facilidad para hacer amigos, son personas muy sociables tanto con sus alumnos, como con sus compañeros de trabajo, con la parte administrativa en todos los niveles. Esta categoría se relacionó con la pregunta de investigación ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?

4.1.2.1. Subcategoría: Características del docente líder. Como se nombró anteriormente se sigue el curso de recopilar información respecto a las características de los docentes que asumen un liderazgo en su práctica docente. Los seis docentes entrevistados coinciden en afirmar que una característica de los docentes líderes es su gran facilidad de comunicación, su facilidad para hacer amigos, son personas muy sociables tanto con sus alumnos, como con sus compañeros de trabajo, con la parte administrativa en todos los niveles: **D1:** *“todos los maestros mantienen buenas relaciones con el resto de docentes”* - *“se la pasan hablando con los demás docentes de*

temas varios”-“se tratan temas relacionados con el colegio, con las mejoras que se deben hacer desde la administración”-“También tienen buenas relaciones con la parte administrativa”-“los profes que te nombro gustan de participar en reuniones de profesores”. **D2:** “con sus compañeros de trabajo también son buenos compañeros”-“se la llevan bien con todo mundo, son bonachones pero respetuosos”-“pero en general son personas axequibles con todo mundo”. **D3:** “Él es muy amable con todo mundo, hasta con las señoras del aseo”-“el cae bien y le agrada saludar a todo mundo. Interactúa principalmente con sus alumnos y con su grupito de amigos profesores, pero como le digo procura relacionarse con todo mundo”-“En lo que respecta a sus compañeros le gusta convocar a sus amigos a actividades grupales como a hacer deporte, como a jugar ajedrez”. **D4:** “Me defino como una persona sociable, equitativa, ¿no?.., líder, ¿sí?”-“muy atento”-“es un muchacho muy decente”-“Con nosotros como grupo de profesores él es muy buena gente”-“sin embargo conmigo es muy formal, le gusta sentarse a tomar tinto en algún espacio que pueda y se queda hablando con las señoras de la cocina. En general interactúa con la mayoría de docentes”. **D5:** “son maestros bonachones que ríen bastante”-“Los docentes que le venía comentando, son amigos de la gran mayoría de los otros compañeros... son amigos de sus alumnos”-“compartes con los administrativos en general”. **D6:** “son muy cordiales, agradables”-“Al ser bastante amigueros son tratados por bastante gente”-“Dentro de la gente que comparte con ellos están compañeros de trabajo, alumnos, administrativos, en fin un círculo de amigos grande”. Otra característica identificada es que los docentes líderes tienen un alto grado de responsabilidad, siempre buscan cumplir con sus obligaciones asignadas, preparan muy bien sus clases, cinco de los seis docentes coincidieron en esta

afirmación: **D1:** *“que se caracterizan por tener un buen rendimiento”-“fuera del aula de clase, pues... tratan de ser muy responsables con la preparación de clase, en el salón de profesores dedican tiempo a esto”-“en su relación con sus alumnos tengan armonía”-“los profes son los que no faltan a ninguna reunión de profesores”*. **D3:** *“en su responsabilidad y cumplimiento”-“un profesor que procura ser muy puntual en la entrega de sus compromisos”-“Otra cosa es que le invierte buena cantidad de tiempo a la preparación de clases”*. **D5:** *“dispuestas a enseñar bien ¿no es verdad? Se interesan por lo que hacen”*. **D6:** *“son personas integras, muy responsables”*. Otra característica identificable es su buena relación con sus alumnos, se observa un docente muy activo, que no permite la monotonía en sus clases: **D1:** *“buscan la manera de hacer más agradables sus clases para con los alumnos”-“son personas que no tienen para nada monotonía en el desarrollo de sus clases”*. **D2:** *“Un profesor que logra motiva a sus estudiantes, en su proceso formativo y que los estudiantes le siguen, le captan y le copian y le siguen el proceso formativo”-“orientador de los muchachos, los estudiantes, formación para la vida, para el trabajo”-“Son profes que son dinámicos, no permiten que las clases se tornen aburridoras”-“con sus alumnos se la llevan de maravilla”-“que los alumnos se sientan a gusto con lo que les están enseñando”-“a ellos les gusta bastante organizar a los muchachos para trabajar en grupo, terminan una actividad y luego realizan una discusión respecto a los resultados”-“me parece buen método, los chicos están despiertos y atentos”*. **D3:** *“en los resultados de sus alumnos”-“le gusta involucrar a los alumnos en actividades relacionadas con el internet”-“no aburre a los estudiantes a pesar que su materia podría pensar que tiende a ser monótona, pero no, él la hace dinámica y eso le gusta a sus alumnos”-“sin embargo para con sus alumnos es*

muy bueno". **D4:** *"mis alumnos eran ejemplo para el resto, sacaban los mejores puntajes del examen de estado"* - *"que sus clases son muy animadas, que los mantiene despiertos"* - *"era la profesora más activa"* - *"es que es muy activo con sus estudiantes"*.

D5: *"Los maestros son muy dedicados a sus alumnos, les hacen muchas actividades"* - *"les gusta hacer cosas divertidas con sus alumnos"*. El docente líder también tiene la característica según los resultados obtenidos de ser una persona muy inteligente, donde sus opiniones, sus intervenciones son muy acertadas y valiosas, tres de los seis docentes dieron a conocer este aspecto: **D3:** *"El que es capaz de tomar la voz para la presentación de proyectos"* - *"mejoras que se deberían realizar al currículo"* - *"tiene muy buenas ideas cuando se le pide opinión"* - *"Es bueno decir que cuando opina sus opiniones son muy valiosas"*. **D4:** *"es coherente con lo que dice, cuando lo dice"*. **D5:** *"son personas muy inteligentes"*. A su vez se observa una característica como es el alto grado de respeto que mantiene el docente líder por los integrantes de la comunidad educativa, tres de los seis docentes manifestaron esto a su vez son personas muy respetadas por la mayoría de docentes y demás funcionarios y alumnos: **D2:** *"pero respetuosos"*. **D3:** *"En reuniones de docentes en la sala de profesores, escucha bastante lo que opinan sus compañeros"*. **D5:** *"sin dejar de ser el profesor"*. No menos importante es la característica identificada respecto a que los docentes líderes son personas normalmente muy organizadas y ordenadas, dos de los docentes estudiados afirmaron lo anterior: **D1:** *"son bastante organizados"* - *"respecto a sus alumnos en cambio, como ellos son los que manejan la situación son bastante organizados"*. **D2:** *"A los profes que les gusta realmente trabajar les gusta organizar muy bien sus clases"*. Se encontró de otra característica de los docentes líderes aunque en menor grado sería el ser

personas allegadas a sus alumnos, personas que se dan a la tarea de entender a sus alumnos: **D4**: *“es el que permite que el estudiante trabaje, que el estudiante explore, que el estudiante, el profesor líder es el que se convierte en guía del estudiante, no enseña, aprende del estudiante”*. **D5**: *“Una persona, consciente de que tenemos que entender a los estudiantes, realizar cosas a favor de ellos porque vienen con muchas falencias entonces mi concepto como docente es ser como una segunda madre para ellos y orientarlos, formarlos en todo sentido no solamente en conocimiento sino más que todo en formación”*-*“es aquella persona que tiene la capacidad de ser tolerante, amable, humanitario, comprensivo en todo sentido”*. Se encontró también que para uno de los seis docentes el maestro líder tiene la característica de ser ejemplo tanto para sus alumnos como para sus compañeros de trabajo: **D6**: *“El que educa con el ejemplo, si le va hablar a los niño de responsabilidad debe ser el maestro más responsable, si les va a hablar del buen trato debe ser el maestro que mejor los trata simplemente el que enseña no con las palabras sino con el ejemplo”*-*“por su buena presentación personal, siempre tratan de dar ejemplo a sus alumnos”*. Únicamente un docente de los seis entrevistados encontró que los docentes líderes son personas que saben delegar y asignar tareas: **D1**: *“una persona que sabe delegar, tiene una meta, esa persona afinada para darle a cada quien el oficio exacto para realizar”*.

4.1.2.2. Subcategoría: Me considero líder. Se usa la estrategia de llegar a los datos que nos permitieran determinar las características de los docentes líderes, mediante la percepción propia de su actuar como docentes, el punto de vista variaría respecto a la subcategoría anterior brindando mayor objetividad en los resultados obtenidos.

Dentro de lo obtenido para esta subcategoría se reafirman algunas de las características identificadas en la subcategoría anterior como son la buena relación del líder con sus alumnos, un docente de los seis manifestó esto: **D4**: “*Sí, yo me considero un docente líder, porque los resultados de mis estudiantes me lo demuestran*”. Otro de los docentes se refirió al gusto por lo que hace como docente, afirma que le gusta ser líder: **D5**: “*en el sentido que sea me gusta*”. Para otro de los docentes el oficio de impartir formación hace del docente un líder innato: **D1**: “*un maestro creo es un líder innato*”-“*por esa razón me considero líder*”. Como se encontró en la subcategoría anterior se identificó una característica relacionada con el ejemplo que representa el docente líder: **D6**: “*si claro, si porque yo pienso que siempre doy ejemplo sobre todo por eso yo hablo de ejemplo y el ejemplo lo doy*”. Dos de los docentes entrevistados aseguran estar sintiendo el impulso de ser líderes: **D1**: “*cuando estoy con mis compañeros, cuando me reúno con ellos siento que hay si uno pues puede como que desparramarse*”. **D5**: “*creo que estoy empezando con la semilla del liderazgo*”. Al contrario de los docentes antes descritos, dos de los seis docentes afirmaron estar lejos de ser líderes en este momento: **D2**: “*No, yo no me considero un docente líder, respecto a los docentes, porque, la forma como se desarrollan los procesos de liderazgo o las actividades en que se exige liderazgo realmente no hay*”. **D4**: “*me gusta mirar cómo trabajan mis compañeros y ya como que se me acabo eso de estar como metiéndome, como esforzándome*”.

4.1.2.3. Subcategoría: Soy líder en mi área asignada como docente. Respecto a esta subcategoría las respuestas se dividieron en dos grandes grupos, de acuerdo a la

interpretación que dio cada uno de los docentes a las preguntas correspondientes, cuatro de los seis docentes enfocaron sus respuestas directamente a nombrar el área de formación que lideran, sin ahondar en su respuesta: **D1**: *“trabajando ahora que soy jefe de área de matemáticas entonces esas ideas que fluyen”*. **D2**: *“directamente de los temas que los chicos se disponen a aprender o nos disponemos a enseñarles”*. **D3**: *“En el área de español”*. **D6**: *“en las ciencias naturales”*. Los dos docentes restantes ampliaron un poco más las respuestas y aseguraron dominar todas las áreas del conocimiento: **D4**: *“he trabajado veinticinco años con todas las áreas del conocimiento, entonces pues uno ya como que coge cancha en todas las áreas y la verdad ninguna me queda grande”*. **D5**: *“en todas las áreas porque en ellas uno busca la forma de trabajar de ver que los objetivos se deben de lograr y si y yo creo en todos sentidos y en todas las áreas, se lo estoy dando a conocer a los estudiantes que ellos tienen ser líderes también”*.

4.1.2.4. Subcategoría: Soy líder con mis alumnos y/o compañeros de trabajo. Se establece que tendencia presentan los docentes respecto al desarrollo del liderazgo o por lo menos que pequeñas iniciativas que se dan en este aspecto; tanto en el desarrollo de su actividad como docentes, como en su papel dentro de su entorno laboral relacionado con sus compañeros de trabajo. Cuatro de los seis docentes nombraron respuestas similares donde se establece aplican el liderazgo tanto con sus compañeros de trabajo como con sus alumnos en el aula: **D1**: *“me gusta participar de las cosas, de pronto es como por mi manera de ser”*. **D3**: *“yo pienso que sí, igual me gusta colaborarle a los compañeros de grado, organizarles las actividades, ayudarlos a planear, me gusta ser como organizada y me gusta que ellos también lo sea”*. **D3**: *“pues nosotros procuramos*

reunirnos y como evaluarles día a día si se está haciendo lo que hemos ido preparando”. D5: “Se trata de organizar con ellos de una forma indirecta para que eso como que fluya a cosas positivas”. D6: “la manera es positiva teniendo en cuenta que esta uno pendiente de los avances que hace uso, que hago uso de las tecnologías que ya pase solamente de la tiza al tablero o el acrílico y el marcador a hacer uso de otros medios del computador”.

4.1.3. Categoría: Trabajo colaborativo

Mediante la aplicación del instrumento de investigación utilizado como es la guía de preguntas correspondientes a la entrevista semi estructurada se encontró de acuerdo a las preguntas ¿Quién debe asumir el rol de líder en la institución educativa donde labora? y la pregunta ¿Cómo imparte y fortalece el aprendizaje colaborativo?, correspondientes a la entrevista 01. Se encontró semejanzas en fragmentos de las respuestas por lo que se consideró reunirlos en la presente categoría. En la cual se analiza el trabajo colaborativo como estrategia eficaz para el desarrollo del liderazgo en cualquier organización, por supuesto para el desarrollo del liderazgo docente. Se pretende establecer la pertinencia del trabajo colaborativo como estrategia para lograr desarrollar el liderazgo en la institución educativa bajo estudio. Esta categoría se relacionó con la pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en este colegio?

4.1.3.1. Subcategoría: Conozco y aplico el trabajo colaborativo. Se pretende dar a conocer el grado de aplicación y de conocimiento que presentan los docentes al respecto

del desarrollo del trabajo colaborativo. Los resultados de los datos de campo muestran un conocimiento y manejo bajo del concepto de trabajo colaborativo, dos docentes enfocaron su respuesta al trabajo en grupo durante reuniones con los compañeros docentes: **D2**: *“actividades en grupo, iniciando con los docentes de idiomas algunos diálogos, hacemos dramas”*. **D3**: *“haciendo parte de los proyectos que hay en la institución”*. Otros dos docentes enfocaron su idea de trabajo colaborativo a actividades con sus alumnos: **D3**: *“como también los pone a hacer trabajos de a dos alumnos”*. **D5**: *“en todas las áreas porque el sentido grupal es importante para los estudiantes”*. Uno de los docentes aseguro que definitivamente no aplica en ningún momento al trabajo colaborativo: **D1**: *“en mis clases pues infortunadamente me toca a la antigua, tablero, marcador y mi voz”*.

4.1.3.2. Subcategoría: Permiso que el estudiante participe. En esta subcategoría se puede verificar si los docentes tienen la tendencia a permitir que sus estudiantes o en otro contexto sus compañeros docentes participen activamente de las actividades que se estén realizando en un momento dado, ese sentido de participación es importante para el liderazgo, se tiene que tres de los seis docentes entrevistados aseguran permitir la libre participación de sus alumnos en actividades dentro del aula: **D3**: *“los induce a los debates, los organiza en grupos”*. **D4**: *“dejando que el estudiante participe, que el estudiante presente diferentes formas de aprender”*. **D6**: *“haciendo de pronto que los niños propongan, que los niños intervengan, tratando de patrocinar las ideas que ellos tienen y que benefician a los estudiantes y benefician al colegio”*.

4.1.4. Categoría: Liderazgo en mi entorno laboral.

Mediante la aplicación del instrumento de investigación utilizado como es la guía de preguntas correspondientes a la entrevista semi estructurada se encontró de acuerdo a las preguntas ¿Cómo se define como docente?, ¿Cómo define a sus compañeros de trabajo, dentro del marco del liderazgo? y ¿Cree usted que existen estrategias para elaborar un modelo de liderazgo que sirva como herramienta y beneficio para docentes y estudiantes?, correspondientes a la entrevista 01, a su vez las preguntas ¿conoce algún maestro que le va bien en su trabajo? y ¿Qué acciones lleva a cabo?, correspondientes a la entrevista 02. Se encontró semejanzas en fragmentos de las respuestas por lo que se consideró reunir las en la presente categoría. En esta categoría se lleva la investigación por la ruta de la indagación del entorno de los docentes entrevistados, se verifica y escudriña en que forma el docente influencia y es influenciado por su entorno, teniendo claro qué personas deben asumir el liderazgo en la institución, dentro de esta categoría se tiene al entrevistado inmerso en su entorno laboral desde el punto de vista del desarrollo del liderazgo. Ésta categoría se relacionó con la pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en este colegio?

4.1.4.1. Subcategoría: Liderazgo dentro del grupo de docentes. En esta subcategoría se realiza un análisis de parte de los docentes entrevistados relacionados con la observación que ellos a diario realizan de sus compañeros de trabajo enfocados al desarrollo de su liderazgo, pero influenciados por su propio grado de conocimiento respecto a lo que es un docente líder. Mediante la recolección de datos se establece que existe un concepto generalizado respecto a la existencia o no de líderes dentro de la

institución, tres de los docentes entrevistados establecen que existen muchos líderes, o que todos son líderes: **D1**: “en mi institución hay muchos líderes, cada quien en lo suyo pues es líder y se notan las ganas de que a ellos les gusta eso”-“en mi área, también, creo que cuento con un buen grupo de compañeros”. **D4**: “acá en la institución yo pienso que todos mis compañeros son líderes, absolutamente todos, porque no necesitamos que nos estén mandando a trabajar y nosotros mismos trabajamos sin necesidad de ninguna presión”. Uno de los docentes si aseguro que en realidad hay pocos docentes líderes en la institución: **D6**: “algunos son buenos algunos son ¡líderes! No todos algunos son líderes proponen y sacan avante sus ideas, otros de pronto simplemente se unen al trabajo pero no proponen”.

4.1.4.2. Subcategoría: Docentes autosuficientes ¿Difíciles de Liderar? En esta subcategoría los docentes manifiestan la presencia de un cierto grado de autosuficiencia y apatía en algunos de sus compañeros: **D2**: “tampoco somos un grupo que se deje manejar con facilidad bajo un líder”. **D6**: “no sé si la apatía de los dos docentes que le he estado describiendo es por evitar enfrentarse a esos docentes dominantes”.

4.1.4.3. Subcategoría: El mostrarse como líder. Se expresa de parte de dos docentes entrevistados que existe un temor de parte de buena parte de los docentes a dar a conocer su capacidad de liderar proyectos, de participar activamente en las reuniones de docentes: **D3**: “Hay muchos líderes, lo que pasa es que la gente como que teme tomar la vocería, pero hay muchos líderes”-“que es de manera informal, no en las reuniones, trata de opinar”-“si ve que el tema lo amerita opina”. **D5**: “que tienen buenas ideas que cuentan en momentos de ocio, pero que no dicen en las reuniones de profesores”-“a

nivel grupal en reunión de docentes, como le decía antes, son más bien callados". Tres docentes también aseguran que existen docentes que no participan activamente en la presentación de proyectos y en las reuniones de docentes, aseguran que la mayoría de ellos reflejan apatía respecto a la reunión y rechazo a la misma si el tema no es interesante: **D2**: *"son a veces apáticos y si no observan que el tema es interesante no participan"*. **D4**: *"En reuniones de docentes si lo he visto como aislado"*. **D6**: *"lástima que sean tan apáticos en las reuniones de docentes" - "inclusive tienden a ser como apáticos"*. Un docente asegura que la falta de capacidad para interactuar es la causante de la baja participación de los docentes en las reuniones: **D3**: *"Un veinte por ciento de los docentes lo apoyan, que participa activamente pero pues hay gente que no tiene como esa capacidad de interactuar"*. Por ultimo uno de los seis docentes asegura que por causas de falta de apoyo a los docentes nuevos, ellos se cohíben de participar: **D2**: *"no tenemos en cuenta a algunos otros compañeros que pueden ser mejores líderes que nosotros, porque por actitud de otros a veces se cohíben para participar"*.

4.1.4.4. Subcategoría: Defino quien debe asumir el rol de líder en el colegio donde laboro. Se establece un análisis respecto a que tanto los docentes asumen su papel de líderes, se detecta si tienen la percepción que únicamente las directivas deben tener características de líder. De acuerdo a los datos recolectados cinco de los seis docentes entrevistados aseguraron que no solo una persona perteneciente a la comunidad educativa debe asumir el papel de liderazgo, sino por el contrario el liderazgo lo debe asumir cada uno de los integrantes de dicha comunidad: **D2**: *"yo creo que como docentes pues todos deberíamos ser líderes, y aportar el conocimiento y la capacidad"*

que cada uno tiene para mejorar la educación tanto en el establecimiento educativo como en el aula”. **D4**: “Todos los profesores deben ser líderes en una institución educativa”. **D5**: “ese liderazgo lo debe tener todo mundo si...pues en cabeza de la institución...el rector y las coordinadoras, pero se supone que esa semilla se tiene que regar en los demás”. **D6**: “¡todos! deberíamos todos, los papas deberían ser líderes, los maestros deberían ser líderes, y obvio que las cabezas de la institución tienen que ser líderes y eso mismo fortalecerlo y reflejarlo en los niños”. **D3**: “todos hacemos bien nuestro trabajo”. Tres docentes entrevistados afirmaron enfáticamente que el liderazgo lo debe ejercer la parte administrativa de la institución, dos docentes dijeron que debe ser el rector, uno de los docentes que el coordinador, no reflejan la idea de un liderazgo generalizado: **D1**: “Considero que debe ser la cabeza visible, que es el rector”. **D2**: “En mi opinión diría, debe ser el coordinador académico”. **D3**: “Pues yo pienso que cualquier docente tiene esa capacidad de ser líder, pero realmente quien tiene que liderar la parte formativa, digo yo u organizacional el Rector”.

4.1.5. Categoría: Falta de liderazgo

Mediante la aplicación del instrumento de investigación utilizado como es la guía de preguntas correspondientes a la entrevista semi estructurada se encontró de acuerdo a la pregunta ¿De qué manera afecta la ausencia de liderazgo en un colegio?, correspondientes a la entrevista 01. Se encontró semejanzas en fragmentos de las respuestas por lo que se consideró reunirlos en la presente categoría. La investigación apunta verificar como la cultura escolar es influenciada negativamente al no contar las instituciones educativas con líderes, esta categoría se relacionó con la pregunta de

investigación ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?

4.1.5.1. Subcategoría: Sin líder, todos quieren imponerse. Esta subcategoría indica la tendencia que presentan los grupos de individuos a crear caos y desorden por el hecho de no existir líderes en una organización, tres de los seis docentes afirman que al no existir un liderazgo dentro de las instituciones educativas, se empieza a observar que los integrantes de la organización comienzan a tratar de imponer sus ideas, todos hacen su voluntad, todos hacen lo que quieren, generándose un caos: **D1:** “Cada quien tiene puntos de vista diferentes y cada quien hace lo que cree que es mejor y entonces todos mandan y nadie manda”. **D2:** “se convierte en un totalitarismo, todos quieren imponer su voluntad, o implementar sus proyectos y programas, resultaríamos o resultamos cada uno haciendo actividades según nuestro punto de conveniencia”. **D6:** “cuando no hay una cabeza sea en la institución o en el salón todo el mundo hace lo que quiere y entonces no se proponen ni se siguen ni se consiguen metas, simplemente no hay un derrotero no hay un camino que seguir”.

4.1.5.2. Subcategoría: Conozco los efectos de la falta de liderazgo. Se induce al docente a ser auto reflexivo respecto a los efectos que desencadena la falta de liderazgo en la institución donde labora. Lograr establecer hasta qué punto se necesita la presencia de líderes en las instituciones educativas. Los datos recogidos de parte de dos de los docentes que se refirieron a esta subcategoría, hablan de que los efectos de la falta de liderazgo van directamente relacionados con una desorganización generalizada, se genera falta de compañerismo: **D3:** “se ve mucha desorganización”. **D5:** “nadie nos

preocuparíamos por querer ayudar a los demás si... de orientar el que no sabe se debe orientar, organizar y ayudar”. Un docente enfocó su respuesta a afirmar que la afectación de la falta de liderazgo sería directamente para los alumnos: **D4**: *“Entonces yo pienso que afecta en todos los sentidos del conocimiento, la falta de liderazgo afecta a todos los estudiantes”*.

4.1.6. Categoría: Falta de infraestructura y dinero.

Mediante la aplicación del instrumento de investigación utilizado como es la guía de preguntas correspondientes a la entrevista semi estructurada se encontró de acuerdo a la pregunta *¿De qué manera afecta la ausencia de liderazgo en un colegio? y ¿Cuáles características impiden llevar a cabo un liderazgo en la práctica docente?*, correspondientes a la entrevista 01. A su vez las preguntas *¿Dígame qué hace este maestro? y ¿Qué acciones lleva a cabo?*, correspondientes a la entrevista 02. Se encontró semejanzas en fragmentos de las respuestas por lo que se consideró reunirlos en la presente categoría. Como su nombre lo indica se busca encontrar el posible efecto que genera un inadecuado ambiente de trabajo desde el punto de vista de la infraestructura física, que tiene que ver con limitación de la planta física, carencia de espacios para el desarrollo de actividades, la falta de infraestructura está relacionada principalmente con la imposibilidad de desarrollar ideas de algunos docentes al respecto de actividades con sus alumnos, dentro del colegio, la institución no cuenta con cancha de fútbol, espacios deportivos, los espacios culturales son muy limitados, esta categoría se relacionó con la pregunta de investigación *¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?*

4.1.6.1. Subcategoría: Limitación de infraestructura, afecta el liderazgo. A pesar que únicamente dos docentes se refirieron a la infraestructura como factor que limite el desarrollo de liderazgo, para esos docentes es muy importante este aspecto: **D1:** *“la infraestructura con lo que uno cuenta pues cuenta mucho”*. **D3:** *la infraestructura, la parte física, ya uno ponerse a hacer cosas que... que le corresponden netamente a las directivas es difícil”*.

4.1.6.2. Subcategoría: Limitación de recursos económicos, afecta el liderazgo. Tres de los seis docentes aseguraron que las limitaciones económicas de parte del colegio truncan a los docentes líderes, generando desanimo a la hora de presentar proyectos: **D6:** *a veces en cuanto a recursos la gente quiere hacer muchas cosas pero no hay las herramientas entonces simplemente nos varamos pues por la plata, a veces en cuanto a las ideas apuntamos demasiado alto y en el menor tropezón ahí quedamos y nos dejamos desanimar”*. **D1:** *“lo planteado no es viable, inmediatamente buscan la manera de retirarse de la reunión, pues al parecer se desmotivan”*. **D2:** *“que no les gusta pasar proyectos, son muy escépticos con lo que tiene que ver con cosas que necesiten plata de parte del colegio”*.

4.1.7. Categoría: Sentimientos y motivación

Mediante la aplicación del instrumento de investigación utilizado como es la guía de preguntas correspondientes a la entrevista semi estructurada se encontró de acuerdo a las preguntas *¿De qué manera afecta la ausencia de liderazgo en un colegio?, ¿Qué ha sucedido cuando un docente muestra interés por realizar una actividad que influya de*

manera positiva en los educandos?, ¿Cómo define a sus compañeros de trabajo, dentro del marco del liderazgo?, ¿Cuáles características impiden llevar a cabo un liderazgo en la práctica docente? y ¿Cree usted que existen estrategias para elaborar un modelo de liderazgo que sirva como herramienta y beneficio para docentes y estudiantes?, correspondientes a la entrevista 01. A su vez las preguntas ¿Dígame qué hace este maestro? y ¿Con quién interactúa?, correspondientes a la entrevista 02. Se encontró semejanzas en fragmentos de las respuestas por lo que se consideró reunirlos en la presente categoría. La convivencia diaria, factores como la antigüedad de los docentes frente a los docentes nuevos, desconocimiento de lo referente a quien debe liderar las instituciones educativas, las envidias, el actuar de mala fe, el tratar solo de entorpecer sin realizar ningún aporte, son varios factores que tienen que ver con esta categoría, es enfrentar a los docentes entrevistados con situaciones en donde se refleja estas situaciones al momento de que algún docente muestra liderazgo y los compañeros de su entorno laboral rechazan esas propuestas, a veces sin motivo. Esta categoría se relacionó con la pregunta de investigación ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?

4.1.7.1. Subcategoría: compañerismo de parte de los docentes. Tres de los seis docentes aducen que en el colegio no existe compañerismo de ningún tipo al momento de la realización de reuniones, o a la hora de apoyar un planteamiento de alguno de los docentes o directivos, evidenciándose que cada docente va por su lado y a su conveniencia: **D1:** “*la actitud de las personas cerca sobre este proyecto*”. **D2:** “*cada uno trata de entenderse y de actuar en donde le corresponde, no participamos casi en*

actividades grupales”-“la falta de... de unión entre todos, la falta de ser más compañeros”. D5: “la desunión, la desorganización que en todo sentido, no se entienden entre compañeros y las ideas son contrarias pues no se puede hacer nada”.

D6: *“los maestros somos muy complicados la realidad es esa y a veces todos nos encerramos en nuestros propios saberes y en nuestros propios intereses y no apuntamos al trabajo como unidad”-“o difícilmente todos determinamos que entre todos podemos ir hacia un mismo camino donde cada uno desarrolla un trabajo como individual”.* Solo uno de los docentes estudiados asegura que si bien existe problemas para poner de acuerdo a los docentes, también asegura que esto sucede no por mala fe, sino simplemente que no se ve viabilidad en dichos proyectos o ideas: **D1:** *“cuando ya uno es un líder uno dice no todos estamos en el grupo y todos tenemos que trabajar, sí, yo no creo que haya alguien que actúe de mala fe y que digan yo no quiero trabajar sino que de pronto consideran que no es viable”.*

4.1.7.2. Subcategoría: Diferencia de criterio entre líderes. Se presentan dos puntos de vista respecto al tema relacionado en esta subcategoría, un docente plantea que cuando un grupo de docentes se oponen a postulados o ideas de otra parte de los compañeros, ellos no lo hacen de mala fe, o por entorpecer, sino que se observa que los proyectos simplemente no son viables: **D1:** *“yo no creo que haya alguien que actúe de mala fe y que digan yo no quiero trabajar sino que de pronto consideran que no es viable”.* La otra posición es un poco más radical, se entiende que la oposición puede llegar a ser sin justificación, solo se hace por entorpecer a algunos de los docentes por

diferentes razones: **D4**: “no todas las veces uno encuentra la colaboración de los compañeros para liderar un proyecto, siempre hay quien se opone a un proyecto”.

4.1.7.3. Subcategoría: Hay envidia y sentimientos similares en el colegio. Los resultados de esta subcategoría se dividen en tres grupos de respuestas, por un lado tres de los seis docentes afirman que existe una intencionalidad en el actuar de algunos docentes frente a las ideas de sus compañeros, aseguran que existe envidia, docentes que entorpecen por entorpecer, docentes que tienen como arma la crítica destructiva y un alto grado de negatividad: **D3**: “La verdad... la crítica de los compañeros”. **D5**: “existe el egoísmo ¡sí!.. Cuando una persona quiere trabajar por bienestar de la institución hay personas que adquieren como esa negatividad”- “pero ni hace ni deja hacer”. **D6**: “hay gente que estimula, que se une al grupo, que trabaja y que apoya, y hay quienes se dedican a como los bomberos a apagar las buena ideas y a matar los buenos propósitos”. Un docente describe la presencia de roscas o grupos selectivos que se encargan de entorpecer, basándose en la envidia para con sus compañeros: **D3**: “en este colegio hay mucha envidia y roscas... usted me entiende”. Por ultimo uno de los docentes se refirió a la reacción de los docentes que sufren la crítica y el entorpecimiento a sus ideas: **D3**: “de lo contrario se aísla o se retira a hacer otras actividades”.

4.1.8. Categoría: Monopolización y grupos dominantes

Mediante la aplicación del instrumento de investigación utilizado como es la guía de preguntas correspondientes a la entrevista semi estructurada se encontró de acuerdo a las preguntas ¿Qué ha sucedido cuando un docente muestra interés por realizar una

actividad que influya de manera positiva en los educandos?, ¿Cómo define a sus compañeros de trabajo, dentro del marco del liderazgo?, ¿Cuáles características impiden llevar a cabo un liderazgo en la práctica docente? y ¿Cree usted que existen estrategias para elaborar un modelo de liderazgo que sirva como herramienta y beneficio para docentes y estudiantes?, correspondientes a la entrevista 01. A su vez las preguntas ¿Dígame qué hace este maestro?, ¿Con quién interactúa? y ¿Qué acciones lleva a cabo?, correspondientes a la entrevista 02. Se encontró semejanzas en fragmentos de las respuestas por lo que se consideró reunirlos en la presente categoría, El planteamiento de esta categoría es verificar la posible influencia de grupos dominantes de docentes en el desarrollo del liderazgo en la institución bajo estudio. Esta categoría se relacionó con la pregunta de investigación ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?

4.1.8.1. Subcategoría: Existe dominio de grupos de docentes. Tres docentes se refirieron al tema y aseguraron que dentro de la institución existen grupos que pasan por encima del resto de docentes, que imponen sus postulados y no permiten que fluya ideas nuevas de parte de las minorías o de los docentes nuevos de la institución: **D2:** “*al grupo más dominante de docentes no les interesa entonces no se le apoya o no se le permite participar en esa reunión para que desarrolle esa propuesta o esa actividad*” - “*grupos dominantes, entonces ellos quieren imponer sus puntos de vista y sus actividades a desarrollar*” - “*ni participación de los compañeros sino más bien imposición de algunas cosas*” - “*y no se cuenta o no se pide ni se respeta la opinión de los pequeños grupitos o de las minorías que nunca participaron*”. **D5:** “*un grupito que no deja hacer nada, son*

los mandamás y no dejan trabajar al resto. Algunas buenas ideas se han perdido por eso”. D6: “hay un grupo más o menos de 4 docentes que no comparten mucho, pero en mi opinión es más por celo profesional. Como los maestros que le nombro son tan buenos entonces a algunos les genera cierta envidia”- “porque son profesores que imponen lo que dicen, eso es molesto pero como también tienen derecho a opinar aplastan a los demás”- “observé una vez fue un enfrentamiento que hubo en una reunión de docentes de uno de ellos con un docente de los que yo denomino los dominantes”.

4.1.8.2. Subcategoría: Discriminación a docentes nuevos. Como parte de la subcategoría anterior pero que cobra vital importancia en el análisis de las características de la cultura escolar que impiden el desarrollo del liderazgo están las afirmaciones de un docente el cual describe como por el hecho de la presencia de los grupos dominantes nombrados en la subcategoría anterior, se ve marcada una discriminación a los docentes de contratación o vinculación reciente a la institución: **D2:** *“algunos quieren ejercer su antigüedad, su autoridad sin respetar a los demás”- “la falta de comprensión, consideramos que los que los que llevan menos tiempo no saben nada”- “o porque más tiempo nos imponemos, somos los que mandamos porque tenemos prioridad por el tiempo”.* Igualmente tres de los docentes entrevistados manifiestan los efectos que produce la discriminación de los docentes nuevos: **D3:** *“últimamente no opina mucho ya que ha sido atacado por docentes antiguos”- “a pesar de la reserva que le tiene cierto grupo de profesores”.* **D4:** *“lo he visto saludando y a veces lo dejan con el saludo”.* **D5:** *“pero se dejan influenciar por otros docentes”.* **D1:** *“los puntos de vista que hay veces que creen que eso no es prudente, se quedan como ahí rezagados”.*

4.2 Análisis de datos.

La fase de análisis debe realizarse casi paralelamente con la recolección de datos, para ir ajustando los instrumentos si se necesita, como su palabra lo indica en esta fase se debe dar forma a los resultados obtenidos en campo y enfocar dichos resultados a poder deducir cuales son las respuestas a las preguntas de investigación. Contrastando los resultados de las entrevistas respecto a cada una de las subcategorías y realizando una globalización de los resultados para cada categoría se presenta a continuación el resultado del análisis correspondiente de acuerdo con los datos recogidos:

4.2.1. Autoconcepto como docente.

Dentro de esta categoría se logró identificar que los docentes en su mayoría se identifican como líderes, sin embargo en su auto descripción las características nombradas no corresponden a las de un docente líder, su descripción solo se centra en ser facilitadores del proceso de enseñanza, pero no tienen claridad al respecto de lo que es ser realmente un líder, la única característica identificable fue la de ser estricto y exigente con sus estudiantes, sin embargo esa característica fue nombrada únicamente por la mitad de los docentes investigados, lo que refleja una condición de desconocimiento y falta de liderazgo en la institución.

El enfoque que se da de parte de ello es el de ser fraternales con los alumnos, llegar a ser como unos padres para ellos por ejemplo cuando afirman D1: “quiero que mis estudiantes o aquella persona que en la que estoy trabajando pues también quiera lo que yo hago”.

Tal como lo nombra Madrigal (2002), citado por Bandala (2009), el paternalismo no debe ser incluido como una característica de los docentes líderes, por el contrario, esta actitud inhibe y coarta al liderazgo, no hay que confundir tener confianza en las capacidades creativas del grupo con sentimientos de paternalismo, la exigencia siempre debe estar presente.

En conclusión respecto a la categoría "autoconcepto como docente se presenta una situación de falta de liderazgo generalizada de parte de los docentes entrevistados, a lo cual se le puede añadir un gran desconocimiento de las características de un líder dentro de una comunidad educativa. Se evidencia una concepción de liderazgo ligada únicamente a hecho de ser facilitadores del proceso de aprendizaje y no dentro de la verdadera dimensión del liderazgo.

4.2.2. El docente líder.

Se logran establecer una buena parte de las características que distinguen a los docentes que asumen el liderazgo en el colegio. Se evidencia que la cantidad de docentes que están en esta condición, son realmente pocos; los docentes entrevistados manifiestan la existencia de no más de cinco docentes que hacen bien su trabajo y se destacan por eso, lo que reafirma el hecho de tener un nivel muy bajo de liderazgo en la institución. Se identifica que las características referentes a ser una persona animosa, ambiciosa y valiente, las cuales hacen parte de las características de un líder, no se resaltan. En cambio las características relacionadas con amabilidad, compañerismo, respeto,

organización, puntualidad, buenas relaciones con sus alumnos y compañeros, entre otras, si son relacionadas y resaltadas.

Mediante el autoconcepto como docentes aplicado en la entrevista 01, se evidencian bajos niveles de conocimiento respecto a lo que es el liderazgo, sin embargo al enfrentar al grupo de docentes al esquema planteado en la entrevista 02, en la cual el entrevistado no se auto describía, ni definía que era el liderazgo, sino identificaba y describía a compañeros docentes que se caracterizaban por hacer bien su trabajo, los resultados fueron claramente distintos, se logró que los docentes identificaran características relacionadas con el liderazgo, se observó coherencia en las respuestas dadas, al punto de llegar a pensar que se estaban refiriendo al mismo grupo pequeño de docentes, lo cual indica que los líderes son fáciles de identificar.

Según afirma York Barr, Duke (2004), los líderes de maestros se caracterizan por tener éxito en sus diferentes espacios de trabajo, ganándose de esta manera la confianza y admiración necesarias para influir en determinada cultura escolar. Es interesante observar como los docentes entrevistados realizan una descripción de los maestros con características de liderazgo acorde con el enunciado de York Barr, Duke, coinciden en que son docentes amables, que ganan fácilmente la confianza y respeto de sus compañeros. Sin embargo la institución presenta un alto grado de aislamiento docente, un nivel muy pobre de liderazgo respecto al número de líderes identificados. Los docentes entrevistados manifiestan la existencia de no más de cinco docentes que hacen bien su trabajo y se destacan por eso.

En conclusión se puede afirmar que cuando un docente se destaca por hacer bien su trabajo en todos los campos, se tiene un individuo con características de liderazgo, esa relación es directa, según se observa, en la institución estudiada, el grupo de docentes con estas características no sobrepasa los cinco, esto es preocupante ya que el nivel de liderazgo es muy bajo, indirectamente se habla de una mayoría de docentes que solo sirven como facilitadores dentro del proceso de enseñanza, que no le aportan más a la institución. se observa una falta de unión, falta de colaboración en general, también se puede concluir que al no ser resaltadas las características de valentía, ánimo y ambición en los docentes identificados como líderes, se refleja un déficit de liderazgo que podría no ser beneficioso para la institución.

4.2.3. Trabajo colaborativo.

Los docentes de la institución según lo que se observa en el estudio, no aplican el trabajo colaborativo como estrategia para el desarrollo de sus actividades, dentro y fuera del aula, para los docentes que manifestaban que si aplicaban esta estrategia, no reflejaban un grado de conocimiento y dominio del tema, lo cual lleva a pensar una estrategia aplicada incorrectamente. No existen indicios que permitan establecer que en algún momento se haya trabajado de esta manera, es un ambiente donde se siente el individualismo por todos lados, son pocos los espacios que se brindan para el trabajo en grupo entre docentes y docentes con directivos.

Los docentes manifiestan toda la voluntad de aplicar el trabajo colaborativo con sus alumnos especialmente, pero les es difícil salir de la metodología tradicional; los

docentes que dicen aplicar el trabajo colaborativo, dan mucha libertad a sus estudiantes para que trabajen solos. Únicamente dentro de la descripción realizada respecto a los docentes que se caracterizan por hacer bien su trabajo, se logró obtener indicios de aplicación correcta del trabajo colaborativo, sin embargo esta práctica está impulsada y bien desarrollada por un número mínimo de docentes.

Según Hargreaves, citado por Ruay (2010), el pensamiento de los docentes sirve de guía en el proceso de enseñanza – aprendizaje, para invitar al trabajo colaborativo; los docentes deben evitar el trabajo aislado, el individualismo, pues esto afecta de manera negativa a la cultura escolar. La anterior afirmación es clara respecto a que en una institución donde el trabajo colaborativo sea muy pobre, será una institución poco eficaz se afecta la cultura escolar y por ende se generaran conflictos internos, siendo un ambiente no propicio para el desarrollo del liderazgo. Hargreaves (1994), afirma que la colegialidad y la colaboración, son fundamentales a la hora de eliminar el individualismo de los docentes, generando trabajo grupal, propiciando espacios de interacción entre los docentes y por ende generando resultados positivos de parte de la institución y mejoramiento del nivel de los estudiantes.

En conclusión, el marcado individualismo encontrado en la institución acarrea problemas graves para la misma, genera atraso en el desarrollo de procesos, mal ambiente para todos los integrantes de la comunidad educativa, conflictos internos, falta de compañerismo y falta de cohesión grupal. Dentro de la institución estudiada uno de los factores que influyen en el bajo liderazgo es precisamente la baja implementación del trabajo colaborativo, el cual es esencial para su desarrollo. Como se dijo anteriormente,

la institución presenta características de bajo liderazgo y trabajo aislado, fomentado por la no aplicación de estrategias grupales como el trabajo colaborativo y la colegialidad, incentivando la pertenencia por la institución.

4.2.4. Liderazgo en mi entorno laboral.

Un primer hallazgo corresponde a el concepto que tienen los docentes respecto a la cantidad de docentes líderes en la institución, según lo obtenido, prima el concepto de que la mayoría o todos los docentes son líderes, sin embargo se encontró también que cuando se preguntó respecto al número de docentes que hacen bien su trabajo, el número se redujo sustancialmente, al confrontar estas dos evidencias se observa una desconocimiento de parte de los docentes respecto a las características que debe tener un líder. Solo se enfocan en el desarrollo y acompañamiento normal de sus clases.

Respecto al primer hallazgo los docentes asumen una posición en defensa de su grupo de compañeros, diciendo que todos son líderes, se pierde un poco la objetividad de la respuesta, afectado por la falta de conocimiento del tema, igualmente algunos docentes afirman que el liderazgo es innato, por tanto todos son líderes.

Bandala (2009), asegura que los líderes no nacen con la predisposición serlo, ya que los rasgos de los individuos en su gran mayoría no son innatos, sino que se adquieren durante la vida. Lo anterior indicaría que no todos los miembros de una organización son necesariamente líderes, aspecto diferente es como afirma Fullan (2004), respecto a que el liderazgo debe ser asumido por todos los docentes, el liderazgo docente no es exclusivo de un grupo de maestros, por el contrario está ahí para todos. Lo

que indica que el liderazgo sería una iniciativa, que todos los individuos pueden llegar a ser líderes, pero se necesitan ciertas condiciones para su desarrollo.

En un segundo hallazgo se encuentra una descripción donde dos subcategoría se relacionan, por un lado se evidencio por medio de la investigación un temor de parte de docentes de dar a conocer y mostrar sus cualidades de liderazgo, reflejando para esto una apatía a participar de actividades grupales, mostrando en ocasiones una autosuficiencia falsa, que no corresponde a su actuar y desarrollo de actividades, ya que son los mismos docentes que fueron identificados por desarrollar muy bien su trabajo con alumnos y son los pocos que presentan características de liderazgo.

Los docentes en repetidas oportunidades se refieren a los maestros que identificaron como personas que hacen muy bien su trabajo, como personas sociables, amables, sociables, muy comprometidas con la formación de sus alumnos, sin embargo aseguran que al momento de participar en las pocas reuniones que se convocan en el colegio, se muestran aislados, apáticos, al parecer no desean mostrarse como líderes, algunas veces se escudan en una autosuficiencia para salir del paso a la toma de decisiones en grupo, la razón puede ser, según las respuestas de algunos docentes, el temor a enfrentarse a los grupos que algunos de ellos llaman "dominantes". Los cuales imponen sus ideas y proyectos.

Bolman y Deal en Delgado y Castro (1999) hace referencia al líder en cuatro dimensiones, señala al líder como un catalizador, un defensor, arquitecto y finalmente debe ser profeta y poeta. Cuando una persona no se desenvuelve en alguna de estas

dimensiones, da lugar para que su liderazgo no sea extensivo, según lo encontrado en el estudio, los pocos líderes de la institución poseen todas las dimensiones nombradas, a excepción de una, que correspondería a la de defensor, que tiene que ver con la corriente política del líder, igualmente y según Madrigal (2002), citado por Bandala (2009), el líder debe ser ambicioso y valiente, debe ser una persona que defienda sus posiciones. Los líderes de la institución de cohiben y no participan por evitar choques con otro grupo de docentes.

En un tercer hallazgo se presenta otro tipo de circunstancia, la cual tiene que ver con el concepto que se tiene de parte de los docentes respecto a que el liderazgo de la institución lo debe asumir exclusivamente las directivas, otros docentes aseguraron que todas las personas que pertenezcan a la institución deben ser líderes, pero algo en lo que estaban de acuerdo era en que el colegio tenía deficiencias en el desarrollo del liderazgo de parte de los directivos, lo que estaba generando problemas graves en el desarrollo de actividades en el colegio.

Los docentes a pesar de ser un concepto generalizado respecto a que el liderazgo debe ser propio de todos los integrantes de la institución, se contradicen al señalar que las directivas deben asumir directamente el liderazgo e impulsar y proyectar al colegio.

El liderazgo docente solo lo pueden ejercer los directivos. Esta forma de pensar, según (Bolívar, 2011), evita el desarrollo de los docentes líderes y como resultado se tiene una disminución en la calidad de la educación, lo que describe que se debe cambiar el pensamiento a ese respecto y propiciar el liderazgo para todos los integrantes de la

institución educativa, por otro lado se debe tener cuidado con las carencias de liderazgo de parte de los directivos, y más en un colegio donde los niveles de liderazgo de sus docentes es tan bajo. Según lo enuncia York Barr (2004), los directores de las instituciones educativas desempeñan un papel importante en el triunfo del liderazgo de cada maestro, cuando este los apoya abriendo espacios para que interactúen fortaleciendo los canales de comunicación. Lo cual indica el papel importante que ocupan las directivas de las instituciones en el desarrollo del liderazgo.

En conclusión y haciendo una correlación de los tres hallazgos, se presenta una situación de falta de liderazgo generalizada, desde los directivos, hasta los docentes que solo se dedican a ser facilitadores dentro del proceso de enseñanza para con sus alumnos, incluyendo a los docentes que habían evidenciado características de líderes, por cuanto no se atreven a mostrar su liderazgo a plenitud, debido a la influencia que ejercen sobre ellos, docentes que imponen su voluntad dentro del colegio.

4.2.5. Falta de liderazgo.

Se logra determinar de parte de los docentes que al no existir liderazgo en las instituciones educativas, se presenta surgimiento de nuevos líderes, que al no ser líderes concertados, sino impuestos a raíz del desorden y anarquía que se presenta en estas circunstancias. Cada uno de los integrantes trabaja de acuerdo a su conveniencia sin haber compañerismo, primando el desorden y falta de comunicación, también se tiene indicios de la presencia de directivos, más exactamente el rector, que permiten que los docentes hagan lo que quieren, que por evitar problemas son condescendientes.

Esta subcategoría indica la tendencia que presentan los grupos de individuos a crear caos y desorden por el hecho de no existir líderes en una organización, al no existir un liderazgo dentro de las instituciones educativas, se empieza a observar que los integrantes de la organización comienzan a tratar de imponer sus ideas, todos hacen su voluntad, todos hacen lo que quieren, generándose un caos. El liderazgo se obtiene a la fuerza, pasando por encima cualquier persona.

Bandala (2009), cuando el directivo de una institución deja que los integrantes de la misma hagan lo que quieran se presenta un Liderazgo Laizzes-Faire. Dentro del cual, por la falta de liderazgo, comienzan a surgir líderes en medio del desorden que acarrea esta situación, también se observa apatía de parte de los docentes y falta de compromiso, al no verse respaldados por su líder. Por otro lado señala Balzán (2008), un líder no es la persona que sobresale y pretende sobresalir por encima de los demás a costa de lo que sea

Se puede concluir que en una institución donde el director o rector permite que los docentes hagan lo que quieran, evitando entrar en choque con ellos, se presenta una carencia de liderazgo crítica, se asimila al llamado Liderazgo Laizzes-Faire. Ya que se presentan las mismas repercusiones, las cuales según nombra Bandala (2009), son inconformidad con el líder que no lidera, no se toma en serio al líder en sus limitadas intervenciones, desmotivación para cumplir con las tareas asignadas y por ende no realización de actividades que impliquen liderazgo. Otra de las repercusiones de este liderazgo es el surgimiento de nuevos líderes, que para el caso de la institución bajo

estudio, al parecer son un grupo pequeño de líderes que imponen sus ideas a la fuerza, pasando por encima de sus compañeros.

4.2.6. Falta de infraestructura y dinero.

Se establece una necesidad sentida de parte de los docentes de mejorar las condiciones físicas de la institución, se toma esta situación como limitante para el desarrollo del liderazgo, al igual que la imposibilidad de realizar o desarrollar proyectos debido a la falta de recursos de parte de la entidad. Estas dos circunstancias tienen que ver con la falta de planeación y gestión de parte de las directivas.

Los docentes plantean la imposibilidad de desarrollar el liderazgo en ciertas actividades que requieren de cierto tipo de espacios al interior del colegio, igualmente expresan la desmotivación que sienten los pocos docentes que tratan de liderar proyectos al encontrar de parte de los directivos un no, para el desarrollo de esos proyectos debido a la falta de recursos.

Independientemente de la capacidad de gestión de los directivos de la institución, los docentes deben, como lo nombra Madrigal (2002), citado por Bandala (2009), ser "valientes, ambiciosos, animosos", esto se refiere a que el verdadero líder debe acomodarse al contexto en el cual se desempeña, esto no quiere decir que debe mantener una posición pasiva y de resignación, por el contrario debe como lo indica igualmente Madrigal (2002), citado por Bandala (2009), ser "capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio". Esto podría hacer que los directivos reflexionaran y se sintieran respaldados para lograr aumentar su gestión y liderazgo

Nuevamente se refleja la falta de liderazgo en la institución educativa, el colegio no es proyectado adecuadamente por sus directivos, no existe poder de gestión para la consecución de recursos. Adicional a lo anterior los docentes se enfrascan en estas carencias y se desmotivan con facilidad. Esta no es la actitud de un verdadero líder. Se debe trabajar con lo que hay.

4.2.7. Sentimientos y motivación.

Se identifican tres situaciones que en un momento dado pueden tener un origen en común, en primer lugar en la institución el compañerismo es mínimo, el apoyo a docentes igualmente es muy bajo. Por otro lado se evidencian situaciones en donde la falta de apoyo a docentes se debe según lo obtenido, simplemente al hecho de que los docentes entre si presentan diferencias de criterio. Una tercera situación es saber hasta qué punto la falta de apoyo a proyectos e iniciativas se deba a sentimientos no adecuados que se salen del ámbito laboral y entran a ser de carácter personal, aún más grave, se originen como resultado de la estrategia de docentes que imponen su liderazgo, como se afirmó en el análisis de anteriores categorías.

Los docentes al respecto del desarrollo de esta categoría manifiestan la falta total de compañerismo entre los docentes de la institución, manifiestan que algunos de los docentes si se oponen a los proyectos pero debido a diferencia de criterio u opinión sobre lo pertinente de esas ideas, y por otro lado se manifiesta sentimientos como envidia y sentimientos no adecuados, se manifiesta que algunos docentes se oponen a los

proyectos sin ninguna justificación, solo por entorpecer las iniciativas y para poder imponer sus propuestas.

La colaboración, según afirma Hargreaves (1994), son fundamentales a la hora de eliminar el individualismo de los docentes, generando trabajo grupal, propiciando espacios de interacción entre los docentes. Al no haber colaboración y compañerismo, simplemente no se puede desarrollar el liderazgo, sin embargo en la eventualidad que la oposición al desarrollo de proyectos sea debida realmente a diferencia de criterio, la objetividad será el punto de discusión. Por el contrario cuando esa objetividad se ve afectada por la manifestación de sentimientos no adecuados, en ese caso si sería un factor que no propende por el trabajo en equipo de carácter colaborativo, desencadenando falta de compañerismo.

La no aplicación de trabajo colaborativo, la falta de compañerismo, la oposición al desarrollo de iniciativas por motivos no justificables, o debido a situaciones no de orden laboral, sino en el campo personal, son situaciones que afectan directamente el desarrollo del liderazgo, es un veneno que mata las iniciativas de los docentes que desean asumir el liderazgo en la institución.

4.2.8. Monopolización y grupos dominantes.

Se identifica la presencia de una minoría de docentes que presentan características de dominio respecto al resto de docentes, es un grupo de docentes que no permite el desarrollo de propuestas de parte de sus compañeros de trabajo, esta situación se mantiene debido la permisividad que presenta las directivas con respecto a esta

situación, se observa una discriminación de parte del grupo de docentes para con los docentes que llevan poco tiempo en la institución. El grupo de docentes dominantes pasa por encima de sus compañeros y no permite que las ideas de los docentes nuevos fructifiquen.

Los docentes identifican claramente el dominio de un grupo de docentes, los cuales imponen sus ideas sobre las de los demás docentes, afirman que entorpecen proyectos sin justificación, manejan estrategias inadecuadas para lograr sus objetivos, también reflejan envidia y recelo ante docentes que quieran proponer ideas pertinentes, los directivos no hacen nada ante eso, el rector no se mete en esos conflictos para evitar problemas con ese grupo de docentes, permitiendo que hagan lo que quieran. Los docentes también aplastan a los docentes que llevan poco tiempo en la institución.

Según afirma Balzán (2008), Un líder no es la persona que sobresale y pretende sobresalir por encima de los demás a costa de lo que sea, la tarea del líder que supervisa y acompaña debe enmarcarse dentro de la tarea de ayudar a sus compañeros docentes de las escuelas o instituciones a acercarse y adquirir conocimientos, competencias y habilidades. Esto indicaría que lo que hace el grupo de docentes dominantes no hace parte de las características de un líder, por el contrario hacen parte de las características de la cultura escolar que evitan el desarrollo del liderazgo.

Existe una situación particular dentro de la institución bajo estudio, la existencia de un grupo de docentes dominantes que entorpecen las ideas de los demás, las directivas no hacen nada por controlar esta situación, ese grupo ejerce un falso liderazgo.

Esta situación se genera por la falta de liderazgo de parte de las directivas. Lo anterior está acarreado que los docentes se cohíban de participar, al no sentir respaldo de parte de los directivos y siendo presa fácil de los docentes dominantes.

4.3. Confiabilidad y validez

Para dar validez a los datos obtenidos mediante la aplicación de las dos entrevistas aplicadas a docentes, éstas se sometieron al proceso de triangulación que consiste en confrontar a los participantes con el documento de transcripción de entrevistas, en donde ellos tienen la posibilidad de analizar, verificar y respaldar sus aportes, durante el proceso de triangulación el docente puede en un momento dado si lo considera necesario hacer aclaraciones u observaciones con el fin de lograr obtener el concepto más fiel a su impresión respecto al cuestionamiento descrito en la entrevista. esto permitió que los docentes afinaran lo dicho durante la entrevista y por lo tanto sus respuestas fueran realmente lo que ellos pretendieron dar a conocer, logrando así tener datos más confiables (Valdés, 2010). La revisión de los datos es equivalente al grado de exactitud que debe tener la redacción de los datos de parte de los docentes entrevistados (Stake, 2010). El procedimiento para la aplicación de la triangulación tiene que ver con darles a conocer una tabla en la cual se muestra la transcripción las respuestas dadas para que sean leídas y corregidas de parte de ellos mismos (Valdés, 2010).

Se les dio a conocer al documento impreso y se entregó copia a cada docente entrevistado, cabe anotar que los participantes luego de leer y analizar los datos transcritos, confirmaron que a pesar de los errores al momento de tratar de expresar

verbalmente sus respuestas, opinaron que era lo que querían expresar y responder. Solo hubo una aclaración e iniciativa de corrección a una respuesta dada, (Tabla 3), esta fue la respuesta 8 de la Docente 05 (E1-p8-D5).

Tabla 3
Member Checking

Frasas o citas de la Docente 05 (D5)	Member Checking
<p>8. ¿Cómo define a sus compañeros de trabajo, dentro del marco del liderazgo?</p> <p>Como defino a mis compañeros dentro del marco del liderazgo.....pues me parece importante y ojalá que todos los compañeros fueran.... ¡fueran! Y fuéramos que tuviéramos obviamente esa esa... ese optimismo de ser líderes... liderazgo de tener ese liderazgo porque si no lo tenemos entonces como que estamos demasiados pasivos a todo lo que nos dicen entonces es mejor apoyar y ser líderes y el que no lo tenga y el que no tenga ese liderazgo enseñarlo.</p>	<p>Di una respuesta un poco confusa, en realidad no entiendo que respondí, lo que pretendía decir era que ojala todos los docentes aplicáramos el liderazgo, manejáramos un alto grado de optimismo, sin negativismo, malas actitudes, dejar de ser pasivos y apoyar a los compañeros que deseen ser líderes, no aislarlos e impulsar a los compañeros docentes a ser líderes a favor de la institución educativa.</p>

Capítulo 5

Conclusiones

Este capítulo tiene por finalidad mostrar los principales hallazgos que resultaron del desarrollo del estudio, buscando dar respuesta a la pregunta general de investigación ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?

El presente capítulo se dividió en dos grandes subcapítulos, el primero hace referencia a los hallazgos encontrados y resumidos, presentados de tal manera que estén acordes y enfocados de tal manera que se facilite el poder llegar a dar tanto respuesta a la pregunta general como a las preguntas adicionales planteadas como son ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en éste colegio?, ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?

En la primera parte se presentan los hallazgos que describen lo más significativo respecto a la autoconcepción del liderazgo, la descripción de un docente líder, hallazgos que reflejan un desconocimiento casi que generalizado respecto al concepto de liderazgo de parte de los docentes de la institución bajo estudio. En este apartado también se identifica que los docentes dicen conocer lo que es la práctica del trabajo colaborativo, pero se evidencia que no lo aplican, ni en el aula, ni con sus compañeros de trabajo. A su vez se introduce al docente en su propio contexto laboral para que identifique si existe liderazgo en la institución. Igualmente se identifica su concepción respecto a los efectos de la falta de liderazgo en los colegios e instituciones educativas.

En la segunda parte se realizan recomendaciones cimentadas en las vivencias obtenidas durante el desarrollo del presente estudio. Vivencias que dan especial importancia a la implementación del trabajo colaborativo como estrategia para el desarrollo del liderazgo en la institución, este trabajo colaborativo no debe ser únicamente a nivel docente, también se debe vincular a directivos, además de apoyar e impulsar proyectos de manera objetiva que las variables a tener en cuenta sean su pertinencia y beneficio para todos.

5.1 Resumen de hallazgos:

Luego de una extensa indagación se llega a la determinación de los hallazgos de la investigación, los cuales tienen como fin central y se enfocaron a dar respuesta a la pregunta general de investigación ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?, al tiempo y de manera complementaria para lograr entender todo el contexto del problema se buscó dar respuesta las preguntas adicionales que son ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en este colegio ? y ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?

Se logró establecer mediante los datos recogidos, información interesante al respecto de cómo es el desarrollo del liderazgo, en la institución educativa objeto del presente estudio, se verifica, que a pesar del concepto general de parte de los docentes, existe un desconocimiento casi generalizado respecto a las características que distinguen a un docente líder, por ende el liderazgo observable es igualmente reducido, solo se

resalta un número mínimo de docentes que reúnen la mayoría de las características que distinguen a un docente en su actuar como líder educativo. Los docentes identificados como individuos que se caracterizaban por realizar su trabajo de manera adecuada, presentaban características como amabilidad, compañerismo, respeto, organización, puntualidad, buenas relaciones con sus alumnos y compañeros tanto a nivel de los docentes como con los directivos, cumplimiento de sus obligaciones, respetuosos y que inspiran respeto, entre otras. Se logró identificar en estos mismos el no desarrollo de características propias del liderazgo como son el ser una persona animosa, ambiciosa y valiente, esto se ve reflejado en las actitudes que ellos asumen a la hora de participar en reuniones programadas, dichos docentes líderes se muestran apáticos, renuentes a opinar, no se les ve interés por intervenir de manera activa en las discusiones para beneficio de la institución, sin embargo opinan al respecto de los temas tratados con posterioridad a dichas reuniones o en lapsos de tiempo entre la programación de las mismas. Las opiniones dadas son consideradas como valiosas por sus compañeros docentes, al punto de manifestarles que ellos deberían opinar más activamente durante el desarrollo de dichas reuniones.

En otro aspecto se logró identificar un completo desconocimiento respecto a lo que significa y como se aplica el trabajo colaborativo, esto se logró concluir al verificar que los docentes no supieron dar una definición acertada al respecto, y los que decían que si lo aplicaban, describían de manera errada como lo desarrollaban en el aula. En definitiva no aplicaban el trabajo colaborativo como estrategia para el desarrollo de sus actividades, además de lo anterior se sumaba la falta inmensa de compañerismo entre el

grupo de docentes y entre los directivos, esto ahonda aún más el problema del desarrollo de trabajo colaborativo entre ellos. Lo anterior ocasiona un alto grado de individualismo, existe un clima de desunión generalizado. A lo anterior se suma, como se nombró anteriormente, la falta de conocimiento respecto a lo que representa el liderazgo en una institución educativa, este desconocimiento también es reflejado en las directivas, el rector es un directivo que no es eficaz, que no toma su papel de líder dentro de la institución, que genera un clima de inconformismo.

Se establece que debido al bajo nivel de liderazgo de parte de las directivas, y al crecimiento de la inconformidad de los docentes, surgen grupos de docentes dominantes que asumen este rol a la fuerza, pasando por encima de sus compañeros.

Se identificó un ambiente de temor al enfrentamiento con el grupo emergente de docentes que quieren tomar el liderazgo a la fuerza, ese temor lo manifiesta el común de los docentes, incluyendo a los docentes que cumplen con las características de liderazgo, como se dijo anteriormente, ellos se muestran renuentes de realizar aportes directamente en las reuniones, por evitar inconvenientes con los docentes dominantes. Como nombra Bandala (2009), se niega la existencia de un liderazgo efectivamente mejor que otro, se asegura que el liderazgo se desarrolla acorde a la situación que se presente, lo anterior induce a la idea de que la presencia de docentes dominantes entorpece o reduce el liderazgo de docentes con características de líder, las condiciones para el desarrollo del liderazgo definitivamente se ven afectadas por la situación particular de esta institución. Se verificó que la falta de control de parte de las directivas, la falta de respaldo hacia los docentes, creó un ambiente propicio para que los maestros dominantes hicieran de las

suyas, a fin de cuentas, nadie les decía nada. Se evidenció una discriminación de los docentes dominantes, que en su mayoría correspondía a docentes antiguos, para con los docentes que llevaban poco tiempo en la institución. Esto hace parte de la estrategia de dicho grupo dominantes para conservar el dominio.

Otro aspecto no menos importante y que también se logró identificar es la manifestación de sentimientos no adecuados entre los mismos docentes como es el caso de la envidia, sentimientos que hacen que los docentes impidan el desarrollo de proyectos mediante la oposición a los mismos sin una justificación válida. Se afirma inclusive que no se apoya simplemente porque fue planteado por cierto docente, entonces se le obstruye la opción de desarrollarlo. Esta situación en la mayoría de los casos pasa de lo laboral a lo personal. Para esta situación al igual que para la identificada como surgimiento de docentes dominantes, tomó vital importancia la falta de liderazgo de parte de las directivas, ya que no existió un control de dichas situaciones.

Es interesante observar la capacidad de liderazgo que reflejan los docentes de la institución que presentan características de liderazgo en su entorno laboral cercano, son docentes que son respetados y admirados, los grupos de alumnos a su cargo siempre tienen un muy buen concepto sobre ellos y presentan buen rendimiento académico. York Barr, Duke (2004), el docente líder se caracteriza por ser eficaz y excelente en cada una de sus actividades, reflejando respeto hacia sus compañeros e inspirando igualmente respeto hacia él. Es claro que estos docentes, no han tenido la suficiente capacidad de liderazgo como para vencer situaciones adversas que se vienen presentando en la institución, no evidencian características de valor para afrontar los problemas y sacar

adelante sus postulados. La toma de decisiones con valor y seguridad son actitudes de un líder, según York- Barr y Duke (2004), ésta característica es importante dentro de las que posee un líder, también tienen la tendencia a desarrollar trabajo colaborativo y son capaces de enfrentar situaciones relacionadas con conflictos en el momento que se presenten.

La falta de liderazgo directivo desencadena problemas como la falta de compañerismo, el no conocer la estrategia de trabajo colaborativo para el desarrollo de actividades concertadas y en beneficio de todos que según indica York-Barr y Duke (2004), un maestro líder se encarga de impulsar el trabajo colaborativo y no únicamente se limita a tomar decisiones. Al igual el aislamiento docente, fenómeno nocivo para el desarrollo del liderazgo docente, Murillo (2006), asegura que se debe proyectar el liderazgo de los docentes dentro y fuera de la institución educativa y no únicamente dentro de su salón de clase, mejorando la enseñanza. A su vez Barrera (2007) al respecto dice que lo vivido dentro del aula no se puede separar de las relaciones ya establecidas fuera de ella. Al respecto cuando existe un verdadero liderazgo según dice York-Barr y Duke (2004), este se extiende y ejerce influencia en el centro educativo y en toda la comunidad educativa, no únicamente se ve reflejado dentro del aula.

Los docentes que presentan características claras de liderazgo debido a la falta de respaldo carecen de un ambiente propicio para el desarrollo del mismo, es mucho más sencillo liderar a un grupo de docentes cuando se tiene cierto grado de cohesión, cuando hay una cultura colectiva, en cambio se observa un individualismo marcado, una falta de compañerismo considerable y una mínima aplicación del trabajo colaborativo.

Hargreaves (2008), respecto al trabajo colaborativo afirma que es un espacio para compartir experiencias, conocimientos, además permite generar un ambiente de confianza, evitando el aislamiento y posible liderazgo aislado. Tirado y Boza (2008) afirman que los niveles de conocimiento y desarrollo de nuevas metodologías en los docentes se dan mediante la aplicación del trabajo colaborativo

En el presente estudio es interesante observar hasta qué punto puede llegar el efecto de la falta de liderazgo de parte de las directivas y como mediante la aparición de grupos docentes que ejercen un liderazgo incorrecto pasando por encima de sus propios compañeros docentes, siendo claro que no corresponde a una característica de liderazgo según lo enuncia Balzán (2008), diciendo que un líder no es la persona que sobresale y pretende sobresalir por encima de los demás a costa de lo que sea, pueden llegar a limitar y a coartar a docentes que si reflejan características de liderazgo. Mediante intrigas, reflejo de envidias, un clima laboral bastante complejo, se puede llegar a generar un individualismo y falta de motivación para realizar trabajos grupales de parte de los docentes, la creación de una nueva cultura escolar y la eliminación del aislamiento laboral se dan cuando se trabaja colaborativamente (York-Barr y Duke, 2004). Como pueden llegar a influenciar tan grandemente a la institución, pero generando descontento al no permitir el surgimiento de ideas que realmente pueden beneficiar la institución. El rector al permitir que esta situación se desarrollara y creciera, traslado su liderazgo a líderes emergentes, que para el caso del colegio son líderes negativos, que entorpecen las buenas ideas y generan un clima laboral inadecuado.

Resumiendo los hallazgos como un conjunto de información que está relacionada, se describe lo siguiente: existe una institución que a pesar de presentar problemas graves de falta de comunicación, compañerismo entre docentes, lo cual no hace parte de una cultura escolar adecuada para el desarrollo del liderazgo, refleja la existencia de docentes con características de liderazgo, que al no haber las condiciones de respaldo de parte los directivos, no han podido superar las barreras impuestas por el individualismo marcado y la existencia de docentes que monopolizan negativamente las decisiones y no permiten el desarrollo pleno de esas capacidades. En otras palabras se logran identificar las características que identifican a los docentes que asumen un liderazgo dentro de la institución educativa, en un grupo reducido de los docentes de la misma, interiorizando las estrategias que impulsan el liderazgo docente como es el trabajo colaborativo, la colegialidad, entre otros, por medio de la identificación de las características de la cultura escolar que no permiten el desarrollo del liderazgo que para nuestro caso es la falta de compañerismo, el individualismo, la falta de liderazgo de los directivos, entre otros.

Es evidente la urgente necesidad de que los directivos del colegio tomen las riendas de la institución, iniciando por la implementación de la cultura grupal mediante estrategias como el trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje ya que como afirma Longworth (2005) el concepto de comunidad como medio de aprendizaje es pertinente y necesario por la gran oportunidad que brinda, ya que tanto maestros como alumnos están en continuo aprendizaje. Es necesario el cambio de estilo de liderazgo de parte de los directivos, el rector debe considerar no ser permisivo, establecer autoridad y

liderazgo para con los docentes. Moreno y Valencia (2009), afirma que cuando un liderazgo es asumido, no tiene por qué intervenir en las funciones asignadas a los docentes, por el contrario, promueve la participación de todos reforzando en todos los sentidos la tarea educativa. Esto se refiere a que en ciertas circunstancias los docentes no se interesan por hacer actividades extras a las que les corresponde en su clase. Esto debe cambiar, los directivos deben ser facilitadores para que se desarrolle el trabajo colaborativo sin afectar el normal desarrollo del trabajo de los docentes. Igualmente York-Barr y Duke, (2004) dice que dentro de un marco de liderazgo en todos los participantes de un trabajo colaborativo, no implica que se pierda la respectiva responsabilidad tanto de directivos como de docentes en sus obligaciones propias de su cargo.

Otro aspecto de gran importancia es que los directivos deben tener características de liderazgo en cuanto al valor, para en el caso de la institución educativa bajo estudio lograr doblegar al grupo de docentes dominantes que fueron identificados, en el momento en que los directivos retomen el rumbo, se obtendrá un cambio ya que los docentes con características de liderazgo se verán respaldados por sus directivos, con lo cual se presentara real participación de dichos docentes, sin temor al conflicto y a la discriminación. Los directivos deben hacer parte activa del trabajo colaborativo, siendo un miembro más, es decir deberá momentáneamente romper su jerarquía e integrarse con los demás. York Barr, Duke (2004), asegura que la diferencia de integrantes en jerarquía se debe desvanecer al momento de la aplicación del trabajo colaborativo, esto genera un clima favorable para la toma de decisiones. Igualmente, Navarro (2008)

establece que se debe adoptar una cultura escolar que impulse el trabajo colaborativo, sirviendo como herramienta para la solución de la problemática de las instituciones e impulsando la calidad de la enseñanza, esto se hace mediante la renovación de la cultura escolar jerárquica.

En medio de un clima de confianza, donde todos los docentes e inclusive los directivos, apunten sus esfuerzos al logro de metas comunes, es donde como afirma Maldonado (2007), que durante el desarrollo del trabajo colaborativo, se generan un gran número de ideas, ninguna se impone de parte de ninguno de los integrantes por el hecho de considerarse de más experiencia, por el contrario, se integran las ideas de todos los integrantes y cualquiera de ellas o la fusión de varias es la escogida. Si esto se aplica debe darse por hecho que la discriminación de docentes con poco tiempo de vinculación frente a docentes antiguos no es un ambiente adecuado para el desarrollo del liderazgo.

Para Maureira (2004), el líder debe impulsar a la institución de formación para que se desarrolle inmersa en una cultura que promueva el aprendizaje continuo donde se comparta, debata, analice y multiplique las experiencias con los demás actores de acuerdo a sus fines comunes, por lo anterior es de vital importancia que se cree una cultura de trabajo colaborativa para el desarrollo del liderazgo, sin embargo este no es un proceso fácil de realizar, siempre se encontraran obstáculos para llegar a un trabajo colaborativo o alguna estrategia de trabajo grupal, Murillo (2006) afirma que es posible adquirir las características necesarias para ser un líder de manera paulatina, todo se basa en el verdadero interés de parte del docente por llegar a ser líder y propender por el cambio.

Por medio del presente estudio se logra establecer que las características que distinguen a los docentes que asumen el liderazgo en su práctica docente, identificadas para la institución bajo estudio son: docentes organizados, sociables, puntuales, de muy buenos resultados con sus estudiantes, son docentes dinámicos, mantienen muy buenas relaciones con las directivas de la institución, procuran realizar trabajos donde se incluya de alguna manera estrategias de trabajo grupal, por lo menos con sus alumnos.

Igualmente se establece que dentro de las estrategias que se deben implementar para el desarrollo del liderazgo docente no cabe duda que ocupan un lugar privilegiado las que tiene que ver con actividades de tipo grupal, trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje y redes profesionales. Estrategias que deben ser desarrolladas tanto por directivos, como por docentes, como por directivos y docentes en conjunto.

Por ultimo las características de la cultura escolar que impiden el desarrollo de un ambiente de liderazgo son principalmente, el individualismo, la falta de compañerismo, la falta de liderazgo de parte de directivos y docentes, la falta de comunicación, la no implementación de actividades grupales, la imposición de algunos docentes pasando por encima de sus compañeros, con el beneplácito de los directivos, la discriminación de docentes nuevos.

Mediante la información recabada, se puede asegurar que se lograron los objetivos planteados, tanto el general como los objetivos particulares de investigación, este hecho es favorable para generar interés en profundizar ciertos aspectos interesantes que no se alcanzaron a cubrir. Con lo anterior se presenta la necesidad de plantear nuevos

interrogantes relacionados con la investigación. ¿Qué papel debe asumir un docente líder en una institución donde los directivos no asumen su papel de liderazgo, dejando la institución a la deriva?, otro interrogante sería ¿Qué estrategias se deben emplear para doblegar a docentes que imponen un liderazgo negativo, pasando por encima de sus compañeros docentes, generando una cultura escolar inadecuada?, ¿Cuál es la estrategia para eliminar sentimientos como la envidia y sentimientos inadecuados, que entorpezcan el desarrollo del liderazgo en las instituciones?, por último ¿Qué característica debe primar para llegar a un mejor liderazgo, ser docentes permisivos y amigables o ser docentes estrictos y exigentes con los estudiantes para infundir el liderazgo en ellos?

Dentro de los temas relacionados con la investigación realizada pueden surgir más preguntas que contribuirían a dar origen a nuevas investigaciones. Como se nombró anteriormente, a pesar de lograr los objetivos propuestos, se presentaron una serie de limitaciones que de una u otra manera afectaron el desarrollo de esta investigación. Cabe resaltar entre otros: Por limitación de tiempo no se logró incluir dentro del grupo de docentes seleccionados a alguno que presentara evidentes características de liderazgo, ya que solo se estableció su existencia durante el desarrollo de la entrevista 02, seguramente, durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se habría accedido a información desde una visión diferente a la dada por el grupo de docentes inicialmente seleccionados para participar de la investigación.

En síntesis cabe anotar que dentro de una organización debe existir en todos los niveles liderazgo, con el cual no se nace, se debe ir adquiriendo y fortaleciendo. Esto se logra mediante estrategias adecuadas enfocadas al desarrollo de actividades de enfoque

grupales, donde se crean espacios para la discusión, el intercambio de saberes. Esta condición hace que se despierte ese liderazgo que cada uno tenemos en nuestro interior y que no todos logran hacer fluir. Este liderazgo en un ambiente de individualismo no es adecuado, no se llega a objetivos comunes trabajando de manera aislada. Otro aspecto es la importancia del liderazgo de los directivos, que hace que se cree un ambiente adecuado para el trabajo colaborativo y por ende desarrollo del liderazgo de todos los integrantes de la comunidad educativa.

5.2. Formulación de recomendaciones

Como lo afirma Terrén (2004) los ambientes donde se desarrolla el trabajo colaborativo, son ideales para el trabajo dentro de un marco de optimismo, motivación y conocimiento. Partiendo de este análisis, y teniendo en cuenta que el optimismo, la motivación y el conocimiento con bases fundamentales para el desarrollo de una organización, solo queda por decir que el trabajo de tipo grupal es en definitiva la principal estrategia para el desarrollo del liderazgo, los directivos de las instituciones educativas, tienen el gran compromiso de trabajar para que sus docentes y en general toda la institución trabaje unida, en espacio de trabajo colaborativo, dentro de un marco de objetividad y motivación, permitiendo que cualquier integrante pueda tener la libertad de opinar sobre temas que contribuyan para el mejoramiento de la educación, donde existan espacios de discusión, debate, controversia, donde se unifiquen criterios, siempre dentro de un clima de respeto por la opinión de los demás, sin imponer nada, todo de manera concertada, pero con autoridad al momento de fijar las posiciones y conclusiones de los acuerdos a que dé lugar.

Para el desarrollo del trabajo colaborativo según asegura Coles (2006), se debe tener la capacidad de saber reflexionar al respecto que todo lo que sucede en el entorno, saber escuchar, saber interpretar y clasificar la diversidad de conceptos e ideas, para poder así ser capaz de generar nuevas ideas y plantear solución a problemas o situaciones. Las instituciones que presentan eficiencia en el desarrollo de sus procesos son las que dentro de su cultura escolar inducen a la reflexión sobre temas relacionados con las instituciones. (Fullan, 2004), refiriéndose a las instituciones educativas dentro de rangos altos de eficiencia, presentan docentes que están inmersos en contante reflexión respecto a su práctica docente que sea el motor para que mejoren el aprendizaje de sus alumnos y hagan que sus compañeros analicen su quehacer docente, mediante la aplicación del trabajo colaborativo.

El liderazgo debe ser algo cotidiano para todos los integrantes de la organización, no debe permitirse situaciones de falta de conocimiento respecto al tema, por el contrario, el liderazgo debe estarse alimentando y motivando, en esto los directivos cumplen un papel bastante importante, pero en general tanto docentes, como alumnos, como padres, en general se debe asumir posiciones de liderazgo en todos los ámbitos. Hargreaves citado por Barrera (2007), que es importante trascender el mismo principio de colaboración para poder llegar a unas estructuras que ofrezcan el mayor respaldo en ese difícil mundo de la postmodernidad. Igualmente cuando existe un verdadero liderazgo según dice York-Barr y Duke (2004), este se extiende y ejerce influencia en el centro educativo y en toda la comunidad educativa, no únicamente se ve reflejado dentro del aula, lo que corrobora el hecho que todos podemos llegar a ser líderes.

Referencias

- Aguerrondo, I. y Vezub, L. (2011). *Las instituciones terciarias de formación docente en Argentina*. Condiciones institucionales para el liderazgo pedagógico. Educar. Universidad de Argentina. Argentina
- Alcaide. A. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. Universidad católica del Perú. Lima Perú.
- Ander-Egg, E. (2003) *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. Buenos Aires, Argentina: Lumen.
- Ávalos, B. (2011). *El liderazgo docente en comunidades de práctica*. Educar. Universidad de Chile. Chile
- Bandala, M. (2009). *Liderazgo, comunicación y motivación: Las habilidades directivas esenciales para la organización*. Universidad Veracruzana. Veracruz. México.
- Batlle, F.A. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de construcción. Universidad Rafael Bellosillo Chacín. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5(2). 1-1. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2747/274719800009.pdf>
- Beltrán L, J. Bueno A, J.A. (1995). *Psicología de la educación*. Barcelona, España: Ed. Boixareu universitaria.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma S.A.
- Bolívar, A. (1995). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Universidad de Granada. Madrid. UNED
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), 1-4.
- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Educar. Universidad de Granada. España, 47(2), 1-2.
- Campbell R.& Southworth, G. (1990). *Re-thinking collegiality: teacher's views*. Paper to annual meeting of American Educational Research Association, Boston
- Castro C. J., González, S. M, Guenaga y Mijangos. J. (2009). *El factor liderazgo en el Modelo EFQM de Excelencia: análisis empírico en el País Vasco*. Estudios de Economía Aplicada, vol. 27, núm. 2, agosto, 2009, pp. 1-34. Asociación Internacional de Economía Aplicada. Madrid. España.
Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/301/30117056018.pdf>

- Comunidad educativa (Docentes, padres y estudiantes, Institución educativa Carlos Lleras Restrepo). *PEI Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo*
- Comunidad educativa (Docentes, padres y estudiantes, Institución educativa Carlos Lleras Restrepo). *Manual de Convivencia Institución Educativa Carlos Lleras Restrepo*
- Corleto C, J. M. (2008). *El liderazgo Docente*. Universidad Católica de El Salvador. El Salvador
- Coronel, L. J. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista española de pedagogía*, 471-481. Recuperado de: <http://revistadepedagogia.org/2007060262/vol.-lxiii-2005/n%C2%BA-232-septiembre-diciembre-2005/el-liderazgo-del-profesorado-en-las-organizaciones-educativas-tematicas-para-su-analisis-e-investigacion.html>
- Cortés, M, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 203-208. Recuperado de: http://www.academia.edu/3419718/ESTILOS_DE_LIDERAZGO_Y_MOTIVACION_LABORAL_EN_EL_AMBIENTE_EDUCATIVO
- De Durango, V. (2001). *Taller institucional de investigación educativa*. Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Ajusco. México. Recuperado de www.upd.edu.mx/librospub/pritalie/Ponencia/orgcules.pdf
- Delgado, M & Castro, L. (1999). La complejidad del liderazgo en las instituciones educativas. *Revista Historia de la educación Colombiana*. Bogotá. Colombia, 1-1. Recuperado de: <http://www.rhela.rudecolombia.edu.co/index.php/rhec/article/view/336>
- Delgado T, N; Delgado T, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/1790/179018081005.pdf>
- Diez, P. J & Flecha, G, R. (2010) Comunidades de aprendizaje: un proyecto de transformación social y educativa. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 25-45. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=27419180002>
- Estrada, M. S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84934058>
- Flórez O, R. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Francis S, S. y Marín S, P. (2010). Hacia la construcción del saber pedagógico en las

- comunidades: un estudio desde la opinión de docentes universitarios. *Redlayc*. Universidad de Costa Rica. San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica, 1-29. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/447/44717910002.pdf>
- Fuenmayor, D. y Guerra, D. M. (2008). El maestro de educación inicial, como líder de la comunidad. *Orbis, revista científica ciencias humanas*. Fundación Miguel Unamuno. Maracaibo. Venezuela, 3(9), 9-39. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70930902>
- Fullan, M. (2004). *Las fuerzas del cambio: la continuación*. Madrid, España.
- Galdames P, S. y Rodríguez E, S. (2010). *El Líderes educativos previo a cargos directivos*. Una Nueva etapa de formación. REICE. Chile.
- Gálvez. A. (2006). *Motivación hacia el estudio y la cultura escolar, estado de la cuestión, pensamiento psicológico*. Pontificia Universidad Javeriana. Cali. Colombia
- Garbanzo V, G; Orozco D, V. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. *Educación, Universidad de Costa Rica. Costa Rica, 34(1)*, 15-29. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/440/44013961001.pdf>
- García C, B., Loredó E, J. y Carraza P, G. (1999). *Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión*. 1-1. Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-garcialoredocarranza.html>
- García C, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar. Una perspectiva teórica. *Omnia, 19-36*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73716205003>
- García P, M. (2011). *Estatuto Profesional Docente Decreto Ley 1278/02*. Ministerio de educación Nacional. Bogotá. Colombia. Recuperado de: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-190395_archivo_pdf_nuevoestatuto_agosto2011.pdf
- González, P. J., (2001). Hacia una reforma educativa en la era digital. *Revista Iberoamericana de Educación, (26)*, 1-13. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/rie26a04.htm>
- González, T. (2003). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid, España: Pearson-Prentice Hall
- González, G. O. (2008). *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Universidad de Zulia, Maracaibo. Venezuela.
- Hargreaves A, Fink D. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan. Biblioteca digital TEC. 84(9)*, 693-700. Recuperado de: <http://millennium.itesm.mx:4550/resserv?>

?genre=article&issn=00317217&title=Phi+Delta+Kappan&volume=84&issue=9
&date=2003-05-
01&atitle=Sustaining+leadership&spage=693&aulast=Hargreaves&sid=ProQ:Pr
oQ%3Aeducation&isbn=&jtitle=Phi+Delta+Kappan&bttitle=

- Hargreaves A, Fink D. (2008). Distributed leadership: democracy or delivery? *Journal of Educational Administration*. 46(2), 229-240.
- Hargreaves, A. (1994). *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Madrid. España.
- Hargreaves A. (2005). Leadership Succession. The Educational Forum. *Biblioteca digital TEC*. 84(9), 693-700. Recuperado de:
[http://millennium.itesm.mx:4550/resserv?
?genre=unknown&issn=00366439&title=School+Administrator&volume=66&is
sue=11&date=2009-12-
01&atitle=LEADERSHIP+SUCCESSION+and+Sustainable+Improvement&spa
ge=10&aulast=Hargreaves&sid=ProQ:ProQ%3Aeducation&isbn=&jtitle=School](http://millennium.itesm.mx:4550/resserv?genre=unknown&issn=00366439&title=School+Administrator&volume=66&issue=11&date=2009-12-01&atitle=LEADERSHIP+SUCCESSION+and+Sustainable+Improvement&spage=10&aulast=Hargreaves&sid=ProQ:ProQ%3Aeducation&isbn=&jtitle=School)
- Hargreaves A. (2007). Five flaws of staff development and the future beyond. *Journal of Staff Development*, 28(3), 37-38.
- Hargreaves, A. (2008), *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Ediciones Morata, España
- Hargreaves A. (2009). *Leadership succession and Sustainable Improvement*. *School Administrator*.
- Hernández S, R., Fernández C, C. y Baptista L, P. (2006). *Metodología de la investigación 4ed*. Iztapalapa. México D.F. México
- Horn, A. y Marfan, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile*. Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), Fundación Chile, Chile
- Keow, T. (2011). *A comparative study on teacher leadership in special education classroom between China and Malaysia*. School of Educational studies, University Sainz Malaysia.
- La Barrera. S. (2007). *Colaboración entre profesores ¿Quién dice que es fácil?* Universidad Nacional del Rio. Argentina
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006) *Seven strong claims about successful school leadership*, National College of School Leadership (Nottingham: National College of School Leadership). Recuperado de: <http://www.aede-france.org/Seven-strong-claims.html>
- Longworth, N. (2005). *El aprendizaje a lo largo de la vida en la práctica, transformar la educación en el siglo XXI*. Editorial Paidós transiciones. España.

- López Y, J. y Lavié M, J.M. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Revista de curriculum y formación del profesorado. Universidad de Sevilla. España*, 72-89.
- Lupano, P. M. y Castro. (2008). *Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación*. Psicodebate. Psicología, cultura y sociedad. Recuperado de: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/psicodebate6.html>
- Maldonado P. M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela OEI-*Revista Iberoamericana de Educación. Caracas. Venezuela*, (23), 263-268.
- Martínez, O, V. (2006). Consideraciones pedagógicas sobre la comunidad educativa: el paradigma de la “escuela-educadora”. *Revista Complutense de Educación*, 52-64. Recuperado de <http://search.proquest.com.millennium.itesm.mx/docview/220896902?accountid=11643>
- Martins P. F; Cammaroto; Neris y Canelón. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Actualidades Investigativas en educación. *Revista Electrónica publicada por el Instituto de Investigación en Educación. Universidad de Costa Rica*, 9(2), 1-27. Recuperado de: http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/lide.pdf
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE. Chile*, 2(1), 1-20. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=904494>
- Montañez, G. A. (2011). *La transformación cultural de una escuela desde la perspectiva del director, los maestros y los padres*. Universidad de Puerto Rico. Puerto Rico.
- Montesinos, C. (2003). Desarrollo profesional docente y aprendizaje colectivo. *Psico perspectivas revista de la escuela de psicología. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile*, 2, 105-128. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/6/6>
- Montoya, D. (2012). *Capacidad de liderazgo escolar y su incidencia en el nivel de efectividad de los centros preescolares en Puerto Rico*. Universidad del Turavo. Puerto Rico. Recuperado de: <http://gradworks.umi.com/35/11/3511533.html>
- Moreno, G. y Valencia, L. (2009) *Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo*. OCDE. Recuperado de <http://www.redage.org/publicaciones/oecd-2009-mejorar-el-liderazgo-escolar-herramientas-de-trabajo>
- Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. España*, 4(4e), 1-10.

Recuperado de: http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm

- Navarro, M. M. (2008). Responsabilidades e incertidumbre del profesorado en educación secundaria. *Revista Complutense de Educación*, 175-188. Recuperado de:
<http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0808120175A/15595>
- Ortega, J. (2012) *¿Héroes de papel o de acción?: implicaciones del liderazgo instruccional de los directores en el aprovechamiento académico de los estudiantes*. Universidad del Turabo. Puerto Rico.
- Parra, R. R. (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales. Barquisimeto – Venezuela. Ruíz Ramos Luz*, 2(2), 54-72. Recuperado de : [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-2-5%20\(54-72\)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%2011_articulo_id70.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-2-5%20(54-72)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%2011_articulo_id70.pdf)
- Paulu, N. & Winters, K. (1998). *Los maestros a la cabeza: Voces del foro Nacional del Maestro*. El Departamento de Educación. Washington, DC. EE.UU.
- Preciado H. A; Monsalve G, M. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas. Universidad Pontificia Bolivariana*, 16(19), 79-96. Recuperado de:
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/1513/151312831006.pdf>
- Pérez, J. (2010). *Administración y gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la escuela Normal Mixta “Pedro Nufío”*. Tegucigalpa, M.D.C. Universidad pedagógica Nacional Francisco Morazá. Honduras.
- Prieto P, R. y Fabelo, R.A. (2009), Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. *Telos, Venezuela*, 11(1), 52-68. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99312499004>.
- Reimers, F. (2003). Pedagogía, cultura escolar y formación de la ciudadanía democrática en América latina. *Revista latinoamericana de estudios educativos. Distrito federal. México*, 33(4), 9-50. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27033402>
- Rivera. V. (2011). *Liderazgo académico y liderazgo administrativo: competencias del Director de Departamento*. Universidad Interamericana de Puerto Rico. Puerto Rico
- Rodríguez G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Universidad de Concepción, Concepción, Chile. Recuperado de:
<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>

- Rodríguez, M, G. y García, M, I. (2003) *El aprendizaje para el cambio. Papel de la educación*. Convergencia. 10 (032) 317-335 Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/uvirtualeducacionsp/docDetail.action>
- Ruay, R. (2010). El rol del docente en el contexto actual. *Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC) Universidad de Talca. Chile*, 2(6), 115-123. Recuperado de: <http://dta.otalca.cl/ojs/index.php/fcompetencias/article/viewFile/82/76>
- Ruiz R, L. E. (2010). *El Líder Educativo: Características y Prácticas para Desarrollar Comunidades de Aprendizaje*. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Puerto Rico. Recuperado de: <http://udini.proquest.com/view/el-lider-educativo-caracteristicas-goid:750999233/>
- Sandoval M., Echeita G., Simón C. y López M. *Educación Inclusiva. Iguales en la diversidad*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Módulo 4. España. Recuperado de: http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/126/cd/unidad_4/mo4_introduccion.htm
- Salazar, M.A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista. Chile*, 1(3), 1-12. Recuperado de: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Salazar.PDF
- Simons, H. (2009). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Editorial Digital Morata. Madrid, España
- Sjoberg, G. y Nett, R. (1980). *Metodología de la investigación social*. México: Trillas.
- Stake, R. E. (2010). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata
- Stolp. S. (1994) Liderazgo Para La Cultura Escolar. *ERIC Digest*, 1-4. Recuperado de: https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/3403/digest091_spanish.pdf?sequence=1
- Terrén, E. (2004). Las organizaciones educativas como sistemas de comunicación. Un enfoque micro político. *Revista Iberoamericana de Educación*, (36), 1-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/800/80003612.pdf>
- Tirado, M, R., Boza, C, A y Guzmán, M, D (2008) Efecto de las interacciones en la creación de comunidades virtuales de prácticas. *Revista de Educación a Distancia*, (21), 1-12. Recuperado de <http://www.um.es/ead/red/21/tirado.pdf>
- Torres, R. M. (1998). *Nuevo papel docente ¿Qué modelo de formación y para qué modelo educativo?* Universidad Nacional autónoma de México. México. Recuperado de: http://www.ses.unam.mx/curso2011/pdf/M5_Lecturas/M5_S2_Torres.pdf

- Tünnermann, B.C. (2011). El constructivismo y el aprendizaje de los estudiantes. *Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. Distrito Federal. México*, 61(48), 21-32. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37319199005>.
- Uribe B, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *UNESCO OREALC. Revista PRELAC*, 1(1), 1-10.
- Valderrama R. J. (2008), *Guía 34 Ministerio de educación Nacional Colombia*
- Valdés, R, P (2010). Proceso de categorización y triangulación bajo el enfoque cualitativo.
- Valenzuela, J. R. y Flores, M. (2012). *Fundamentos de la investigación educativa. E-book*. (Tecnológico de Monterrey, Ed.) Monterrey, México: Universidad Virtual.
- Viera, T. T. (2003). El aprendizaje verbal significativo de Ausubel. Algunas consideraciones desde el enfoque histórico cultural. *Revista Unión de Universidades de América Latina y el Caribe*, (026). 37-43. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37302605>
- York-Barr & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316. Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/214124607>

Apéndices

Apéndice A. Registro fotográfico Institución educativa





Apéndice B. Solicitud de acceso

Licenciada
Coordinador(a)
Coordinador(a) académico
Colegio Horizontes de Conocimiento (Nombre ficticio)

Ref: Carta de consentimiento.

Respetada licenciada,

Por medio de la presente quiero pedirle autorización para que un segmento de la institución participe en una investigación que estoy realizando sobre el siguiente trabajo de tesis: **Características de los profesores líderes**. Soy alumna de la Universidad Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México la cual tiene convenio con la Uniminuto y este estudio lo estoy desarrollando individualmente como requisito para la asignatura **PROYECTO I**, con el respaldo de las autoridades de la Universidad. Se espera que en este estudio participe una muestra de 6 docentes de su Institución.

Toda información obtenida será estrictamente confidencial; se guardará y respaldará de tal manera que yo sea la única persona que maneje dicha información que me está siendo otorgada gracias a su autorización. Los resultados de las observaciones y encuestas serán utilizados únicamente para fines académicos. Si tiene alguna pregunta, me puede contactar por teléfono o por correo electrónico.

Agradezco mucho su valiosa aceptación.

Atentamente,


Benedicta Correa Higuera
Correo electrónico
nitacorrea@gmail.com
No. Telefónico 3124059074

Autorizo:

Coordinador Académico
Colegio Horizontes de Conocimiento


Aura Nelly Rivera V
COORDINADORA
15-10-2022

Apéndice C. Consentimiento de Docentes

Carta consentimiento del Docente

Docente Docente 01 (DA)

Me permito brindarle un cordial saludo y solicitar su colaboración para integrar un grupo de docentes los cuales harán parte del desarrollo de una investigación cualitativa con metodología de estudio de casos la cual busca dar respuesta a los siguientes preguntas de investigación ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?, ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?, ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en la institución?

Dentro de las actividades incluidas en la investigación se realizara una observación de la práctica docente, a su vez se realizaran dos entrevistas semiestructuradas programadas previamente entre investigador y participante. Es de aclarar que la información que amablemente le suministrara a la investigadora será completamente confidencial ya que los nombres de los participantes serán anónimos. Toda información obtenida se guardará y respaldará de tal manera que yo sea la única persona que maneje dicha información. Los resultados de las observaciones y encuestas serán utilizados únicamente para fines académicos y hacen parte de los requisitos que exige el programa de Maestría en educación con énfasis en procesos de enseñanza-aprendizaje del Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Agradeciendo su colaboración,


Benedicta Correa Higuera
Correo electrónico
nitacorrea@gmail.com
No. Telefónico 3124059074

Participante:


Fecha 15-10-2012

Carta consentimiento del Docente


Docente Pacenta 02 (02)

Me permito brindarle un cordial saludo y solicitar su colaboración para integrar un grupo de docentes los cuales harán parte del desarrollo de una investigación cualitativa con metodología de estudio de casos la cual busca dar respuesta a los siguientes preguntas de investigación ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?, ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?, ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en la institución?

Dentro de las actividades incluidas en la investigación se realizara una observación de la práctica docente, a su vez se realizaran dos entrevistas semiestructuradas programadas previamente entre investigador y participante. Es de aclarar que la información que amablemente le suministrara a la investigadora será completamente confidencial ya que los nombres de los participantes serán anónimos. Toda información obtenida se guardará y respaldará de tal manera que yo sea la única persona que maneje dicha información. Los resultados de las observaciones y encuestas serán utilizados únicamente para fines académicos y hacen parte de los requisitos que exige el programa de Maestría en educación con énfasis en procesos de enseñanza-aprendizaje del Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Agradeciendo su colaboración,


Benedicta Correa Higuera
Correo electrónico
nitacorrea@gmail.com
No. Telefónico 3124059074

Participante 
Fecha 15-10-2012

Carta consentimiento del Docente

Docente Docente 03 (D3)

Me permito brindarle un cordial saludo y solicitar su colaboración para integrar un grupo de docentes los cuales harán parte del desarrollo de una investigación cualitativa con metodología de estudio de casos la cual busca dar respuesta a los siguientes preguntas de investigación ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?, ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?, ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en la institución?


Dentro de las actividades incluidas en la investigación se realizara una observación de la práctica docente, a su vez se realizaran dos entrevistas semiestructuradas programadas previamente entre investigador y participante. Es de aclarar que la información que amablemente le suministrara a la investigadora será completamente confidencial ya que los nombres de los participantes serán anónimos. Toda información obtenida se guardará y respaldará de tal manera que yo sea la única persona que maneje dicha información. Los resultados de las observaciones y encuestas serán utilizados únicamente para fines académicos y hacen parte de los requisitos que exige el programa de Maestría en educación con énfasis en procesos de enseñanza-aprendizaje del Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Agradeciendo su colaboración,


Benedicta Correa Higuera
Correo electrónico
nitacorrea@gmail.com
No. Telefónico 3124059074

Participante

Fecha


15-10-2012

Carta consentimiento del Docente

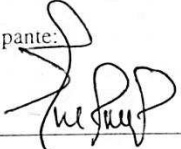
Docente Docente 04 (D2)

Me permito brindarle un cordial saludo y solicitar su colaboración para integrar un grupo de docentes los cuales harán parte del desarrollo de una investigación cualitativa con metodología de estudio de casos la cual busca dar respuesta a los siguientes preguntas de investigación ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?, ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?, ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en la institución?

Dentro de las actividades incluidas en la investigación se realizara una observación de la práctica docente, a su vez se realizaran dos entrevistas semiestructuradas programadas previamente entre investigador y participante. Es de aclarar que la información que amablemente le suministrara a la investigadora será completamente confidencial ya que los nombres de los participantes serán anónimos. Toda información obtenida se guardará y respaldará de tal manera que yo sea la única persona que maneje dicha información. Los resultados de las observaciones y encuestas serán utilizados únicamente para fines académicos y hacen parte de los requisitos que exige el programa de Maestría en educación con énfasis en procesos de enseñanza-aprendizaje del Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Agradeciendo su colaboración,

Buchit CA.
Benedicta Correa Higuera
Correo electrónico
nitacorrea@gmail.com
No. Telefónico 3124059074

Participante: 
Fecha 15-10-2012

Carta consentimiento del Docente

Docente Docente 05 (D5)

Me permito brindarle un cordial saludo y solicitar su colaboración para integrar un grupo de docentes los cuales harán parte del desarrollo de una investigación cualitativa con metodología de estudio de casos la cual busca dar respuesta a los siguientes preguntas de investigación ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?, ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?, ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en la institución?

Dentro de las actividades incluidas en la investigación se realizara una observación de la práctica docente, a su vez se realizaran dos entrevistas semiestructuradas programadas previamente entre investigador y participante. Es de aclarar que la información que amablemente le suministrara a la investigadora será completamente confidencial ya que los nombres de los participantes serán anónimos. Toda información obtenida se guardará y respaldará de tal manera que yo sea la única persona que maneje dicha información. Los resultados de las observaciones y encuestas serán utilizados únicamente para fines académicos y hacen parte de los requisitos que exige el programa de Maestría en educación con énfasis en procesos de enseñanza-aprendizaje del Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Agradeciendo su colaboración,


Benedicta Correa Higuera
Correo electrónico
nitacorrea@gmail.com
No. Telefónico 3124059074

Participante:



Fecha 15-10-2012

Carta consentimiento del Docente

Docente Docente 06 (DG)

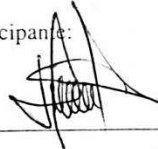
Me permito brindarle un cordial saludo y solicitar su colaboración para integrar un grupo de docentes los cuales harán parte del desarrollo de una investigación cualitativa con metodología de estudio de casos la cual busca dar respuesta a los siguientes preguntas de investigación ¿Cuáles son las características que distinguen a los profesores que asumen un liderazgo en su práctica docente?, ¿Qué características de la cultura escolar impiden que se desarrolle un ambiente de liderazgo?, ¿Cuáles son las estrategias adecuadas para desarrollar el liderazgo docente en la institución?

Dentro de las actividades incluidas en la investigación se realizara una observación de la práctica docente, a su vez se realizaran dos entrevistas semiestructuradas programadas previamente entre investigador y participante. Es de aclarar que la información que amablemente le suministrara a la investigadora será completamente confidencial ya que los nombres de los participantes serán anónimos. Toda información obtenida se guardará y respaldará de tal manera que yo sea la única persona que maneje dicha información. Los resultados de las observaciones y encuestas serán utilizados únicamente para fines académicos y hacen parte de los requisitos que exige el programa de Maestría en educación con énfasis en procesos de enseñanza-aprendizaje del Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Agradeciendo su colaboración,


Benedicta Correa Higuera
Correo electrónico
nitacorrea@gmail.com
No. Telefónico 3124059074

Participante:



Fecha 15-10-2012

Apéndice D. Rejillas de Observación

Apéndice D-1. Rejilla de observación 01 (RO1)

Autor: Dra. Pilar Valdés, Directora del proyecto de investigación.
 Modificada: Lic. Benedicta Correa Higuera, Alumna instituto tecnologico de Monterrey

Fecha y hora: 16-10-2012, 04:30 p.m.		Lugar: sala de profesores	
Propósito de la observación:			
Observar características de la cultura escolar			
Observación del espacio físico:			
¿Cómo es el ambiente?			
Tiempo: Seco <input type="checkbox"/> Húmedo <input checked="" type="checkbox"/> Lluvioso <input type="checkbox"/>		Iluminación: Buena <input checked="" type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>	
Temperatura: Caluroso <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Frio <input type="checkbox"/>		Aseo: Aseado <input type="checkbox"/> Desaseado <input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cuál es su contexto?			
Aula de clases <input type="checkbox"/>		Rectoría <input type="checkbox"/>	
Sala de profesores <input checked="" type="checkbox"/>		Cancha de baloncesto <input type="checkbox"/>	
Otro <input type="checkbox"/> Cual: _____			
¿Cómo es el espacio?			
Tamaño: Grande <input type="checkbox"/> Pequeño <input checked="" type="checkbox"/>		Aireación: Aireado <input type="checkbox"/> No aireado <input checked="" type="checkbox"/>	
¿Qué clase de comportamientos se ven?			
Activo <input type="checkbox"/> Conflictivo <input checked="" type="checkbox"/>		Participativo <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/>	
Otro <input type="checkbox"/> Cual: _____			
¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay?			
Computadores <input type="checkbox"/> Video beam <input type="checkbox"/>		Tablero <input checked="" type="checkbox"/> Guías <input type="checkbox"/>	
Otro <input type="checkbox"/> Cual: _____			

Observación de los participantes, docentes y directores o administradores

¿Cuántas personas están, quiénes son y cuáles son sus roles?

1-5 Personas 6-10 Personas
 11-15 Personas 16-20 Personas
 Mas Cuantas 25

CANT.	ROL	CANT.	ROL
1	coordinadora		
24	docentes		

¿Por qué están juntos?

Temas administrativos Temas academicos Temas academico - administrativos
 Otro Cual: _____

¿Cuáles son las características relevantes de los participantes?

Actitud:
 Buena Mala
 Indiferente

Presentacion personal:
 Buena Mala

¿Cómo se organizan entre ellos?

Individualmente Grupos interdisciplinarios Grupos disciplinarios n solo grupo
 Otro Cual: _____

¿Cuándo empieza la reunión, junta o el encuentro?

Antes de tiempo A la hora prevista Tarde Muy tarde
 Otro Cuand _____

¿Qué tipo de reunión es?

Reunión Junta Encuentro típico Encuentro inusual
 Otro Cual: _____

¿Cómo y bajo qué características se llevan a cabo las interacciones entre ellos?

Cordial Respetuosa Conflictiva Ordenada Desordenada
 Otro Cual: _____

¿Hay un orden o programa definido?

Sí No

¿Bajo qué normas y reglas se guían?

PEI Manual de convivencia
 Otro Cua _____

¿Cuánto dura?			
0 min – 29 min	<input type="checkbox"/>	30 min – 59 min	<input type="checkbox"/>
60 min – 89 min	<input checked="" type="checkbox"/>	90 min – 119 min	<input type="checkbox"/>
2 a 2.99 horas	<input type="checkbox"/>	3 a 3.99 horas	<input type="checkbox"/>
Más	<input type="checkbox"/>	Cuanto	<input type="text"/>
4 a 5 horas.	<input type="checkbox"/>		

Observación de factores sutiles:

Actividades informales y no planeadas:
 Los maestros se encuentran reunidos para dar a conocer la finalización de cada uno de sus proyectos, se comentan unos con otros las metas alcanzadas esto sucede mientras llega la coordinadora, la cual se encuentra ocupada atendiendo a la policía de menores por el caso de un estudiante del colegio. Ella llega corriendo y dice profesores que pena la demora pero lo urgente no da tiempo para lo importante, algunos profesores rien otros hacen caras de malestar por la demora y el calor que hace. La coordinadora habla sobre el caso del estudiante, del peligro que representa para sus copañeros por el uso y consumo de drogas.

Significados de palabras simbólicos o connotativos:
 proyectos pedagogicos.

Recursos económicos.
Comunicación no verbal como vestimenta y espacio físico:
 la sala de profesores es pequeña tiene dos ventiladores, un aire acondicionado el cual funciona ocasionalmente, existen dos baños uno para damas y otro para caballeros, se encuentran sucios porque no hay agua, el solpega en la ventana toda la tarde, hace bastante calor. los hombres docentes se encuentran vestidos con camisa manga corta, camiseta, tenis, zapatos y sandalias, las maestras visten en sudadera, tenis, vestidos vaporosos, sandalias y zapatos de tacón.

Medidas discretas como pistas físicas:
 Sala de profesores pequeña y el calor es sofocante

Lo que no sucede, en especial si debía de haber sucedido:
 No se lleva a cabo el desarrollo de la temática de la reunión.

Observación de conversaciones:

¿Quién le habla a quién?

D1 a D11: Aja profe y lo de nuestros proyectos qué? El año ya se termina y si seguimos postergando no se va hacer es nada, D11: pienso que el rector debería estar aquí, es el colmo que nunca aparezca y ahora es que no nos salga con un chorro de babas y como él no es el que pone la cara. D6: pero como nadie dice nada, por eso es que esto no va a cambiar y el colegio cada vez más para atrás, porque no tenemos el apoyo de la cabeza mayor, D2: no y como es que la coordinadora espera hasta última hora con el estudiante de quinto, cuanto hace que yo le comente que el niño y su papá consumen droga y están ofreciendo a los estudiantes. D11: para que se desgasta uno si nunca se van a apersonar de las cosas que pasan, me da tristeza que esto pase en mi colegio. C1: llega a la reunión y alza la voz haber, haber pongan atención, yo se que están preocupados por la materialización de los proyectos, pero R no me ha querido informar sobre el dinero disponible para esto, lo único que me dijo es que no hay plata, D9: alza la voz ¡Mentira! porque ya les asignaron a los colegios los recursos, lo que pasa es que se quiere guardar la plata como siempre, todos murmuran si, si, hasta cuándo tendremos que soportar esto, y siempre es lo mismo no hay plata, como siempre nos tocara sacar de nuestro bolsillo. (Todos están muy molestos y hablan todos al tiempo). C1: dice: Mis profesores ustedes saben que yo no puedo manejar ese dinero, lo mejor es no contar con el y hacerle como podamos, pero tenemos que materializar esos proyectos. D1: por mi parte no voy a sacar plata de mi bolsillo, primero están los gastos de mi casa. C1 da 20 minutos para que cada docente entregue por escrito de qué manera materializará su proyecto sin que se tenga que utilizar dinero. Unos docentes trabajan en la sala de profesores y otros en el patio, en el comedor, el docente D1 entrega su propuesta murmurando entre los labios su molestia. Los docentes D2, D6 y D11 junto con los otros maestros entregan sonriendo socarronamente y C1 les dice aquí nos toca ser todos terreno, mañana a la misma hora cada uno de ustedes socializará su trabajo, que descansen. Aquí termina la reunión.

¿Quién escucha?

D7 escucha pasivamente junto con otros maestros, murmuran entre ellos para que desgastarnos si esto seguira igual.

¿Cuál es el contenido de la conversación en este escenario? (entrecomillarlas)

"El malestar por el cambio de la temática de la reunión, la falta de recursos económicos y el que el señor rector no se encuentre presente"

Apéndice D-2. Rejilla de observación 02 (RO2)

Autor: Dra. Pilar Valdés, Directora del proyecto de investigación.
 Modificada: Lic. Benedicta Correa Higuera, Alumna instituto tecnologico de Monterrey

Fecha y hora: 19-10-2012 , 01:45 p.m.		Lugar: Cafeteria	
Propósito de la observación:			
Observar características de la cultura escolar			
Observación del espacio físico:			
¿Cómo es el ambiente?			
Tiempo: Seco <input type="checkbox"/> Húmedo <input type="checkbox"/> Lluvioso <input checked="" type="checkbox"/>		Iluminación: Buena <input checked="" type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>	
Temperatura: Caluroso <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Frio <input type="checkbox"/>		Aseo: Aseado <input type="checkbox"/> Desaseado <input checked="" type="checkbox"/>	
¿Cuál es su contexto?			
Aula de clases <input type="checkbox"/>		Rectoría <input type="checkbox"/>	
Sala de profesores <input type="checkbox"/>		Cancha de baloncesto <input type="checkbox"/>	
Otro <input checked="" type="checkbox"/> Cual: Caseta - Cafeteria			
¿Cómo es el espacio?			
Tamaño: Grande <input checked="" type="checkbox"/> Pequeño <input type="checkbox"/>		Aireación: Aireado <input checked="" type="checkbox"/> No aireado <input type="checkbox"/>	
¿Qué clase de comportamientos se ven?			
Activo <input type="checkbox"/> Conflictivo <input type="checkbox"/> Participativo <input checked="" type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/>		Otro <input type="checkbox"/> Cual: _____	
¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay?			
Computadores <input type="checkbox"/> Video beam <input type="checkbox"/> Tablero <input type="checkbox"/> Guías <input type="checkbox"/>		Otro <input checked="" type="checkbox"/> Cual: Ninguno	

Observación de los participantes, docentes y directores o administradores

¿Cuántas personas están, quiénes son y cuáles son sus roles?

1-5 Personas 6-10 Personas
 11-15 Personas 16-20 Personas
 Mas Cuantas _____

CANT.	ROL	CANT.	ROL
1	coordinadora		
4	docentes		

¿Por qué están juntos?

Temas administrativos Temas academicos Temas academico - administrativos
 Otro Cual: Especificamente ninguno

¿Cuáles son las características relevantes de los participantes?

Actitud: Buena Mala Indiferente
Presentacion personal: Buena Mala

¿Cómo se organizan entre ellos?

Individualmente Grupos interdisciplinarios Grupos disciplinarios n solo grupo
 Otro Cual: _____

¿Cuándo empieza la reunión, junta o el encuentro?

Antes de tiempo A la hora prevista Tarde Muy tarde
 Otro Cuando: No estaba definida hora de inicio

¿Qué tipo de reunión es?

Reunión Junta Encuentro tipico Encuentro inusual
 Otro Cual: _____

¿Cómo y bajo qué características se llevan a cabo las interacciones entre ellos?

Cordial Respetuosa Conflictiva Ordenada Desordenada
 Otro Cual: _____

¿Hay un orden o programa definido?

Sí No

¿Bajo qué normas y reglas se guían?

PEI Manual de convivencia
 Otro Cual: Ninguna

¿Cuánto dura?			
0 min – 29 min	<input checked="" type="checkbox"/>	30 min – 59 min	<input type="checkbox"/>
2 a 2.99 horas	<input type="checkbox"/>	3 a 3.99 horas	<input type="checkbox"/>
Más <input type="checkbox"/>	Cuanto: _____	60 min – 89 min	<input type="checkbox"/>
		4 a 5 horas.	<input type="checkbox"/>
		nin – 119 min	<input type="checkbox"/>

Observación de factores sutiles:

Actividades informales y no planeadas:

En general toda la interacción de los participantes es de carácter informal

Significados de palabras simbólicos o connotativos:

proyectos pedagogicos, baja participacion

Recursos económicos.

Comunicación no verbal como vestimenta y espacio físico:

La cafetería es un espacio abierto, cubierto, pero que durante lluvia muy fuertes puede llegar a mojarse casi por completo, esta compuesto por cuatro juegos de mesas con sus sillas plásticas, es un lugar donde se debaten temas que en reuniones formales no se comentan. Tiene el inconveniente de ser un espacio de baja privacidad. Los docentes están vestidos con sus atuendos cotidianos para las actividades que desarrollan dentro de la institución. No hay docentes mal vestidos.

Medidas discretas como pistas físicas:

Cafetería, Interacción de docentes y un directivo de manera informal

Lo que no sucede, en especial si debía de haber sucedido:

Conflicto directo entre docentes antiguos y un docente de poco tiempo de vinculación

Observación de conversaciones:

¿Quién le habla a quién?

Los maestros se encuentran reunidos informalmente, tres de ellos toman café, el D2, D8 y D9, la coordinadora C1 toma agua aromática y el Docente D10 toma solo agua en bolsa. El tema central es la baja participación de los docentes durante las reuniones para debatir los proyectos pedagógicos, C1 afirma que solo participan los de siempre y nombra a los docentes D11 y D12. A raíz de este comentario, D9 afirma que lo que sucede es que a la mayoría de los docentes no les interesa la institución, y que los docentes nuevos no tienen por qué opinar, ya que no tienen experiencia, por esto solo los antiguos que están interesados en el colegio intervienen. D2 opina diciendo que a los docentes nuevos hay que apoyarlos, dice que ellos traen nuevas ideas, D9 enfáticamente dice que eso es imposible, que no hay que arriesgar al colegio y menos en la situación precaria en que se encuentra. C1 se retira un momento cuando la llaman por celular, D10 dice la verdad a mi me da igual, siempre dicen que no hay plata, que eso es difícil, que no soñemos tanto, no tiene sentido. El docente D9 se retira a hablar con un docente que se encuentra en la biblioteca, D8 aprovecha y dice: pues no estoy de acuerdo en que digan que los docentes nuevos no pueden opinar, por ejemplo yo llevo relativamente poco tiempo en el colegio pero ya tengo clara la problemática del mismo, compañeros, con pocos recursos se pueden hacer cosas muy buenas, hay que aprovechar tantas cosas que se pueden hacer con los alumnos en pro del colegio. D2 le pregunta a D8: ¿porque nunca se escuchan intervenciones de los docentes nuevos en las reuniones?, C1 tiene razón es muy poca la participación. D8 termina diciendo: Las directivas deben vincularse más con nosotros los docentes, deben hacer que existan más espacios de debate, yo sé que entre todos podemos sacar adelante este colegio, luego se retira para su salón diciendo: me iré a terminar de preparar mis clases. D8 se retira y D2 dice: este profe tiene buena fama, los alumnos lo respetan bastante, en fin no sé qué vamos a hacer con este colegio, cada vez es peor. En ese momento suena la campana para ingresar a los salones y termina la reunión informal

¿Quién escucha?

D10 escucha pasivamente opinando solo una vez pero con un sentido conformista respecto al tema

¿Cuál es el contenido de la conversación en este escenario? (entrecomillarlas)

"Baja participación docente en las reuniones y discriminación de los docentes nuevos"

Apéndice D-3. Rejilla de observación 03 (RO3)

Autor: Dra. Pilar Valdés, Directora del proyecto de investigación.
 Modificada: Lic. Benedicta Correa Higuera, Alumna instituto tecnologico de Monterrey

Fecha y hora: 05-02-2013, 08:00 a.m.		Lugar: Biblioteca	
Propósito de la observación:			
Observar características de la cultura escolar			
Observación del espacio físico:			
¿Cómo es el ambiente?			
Tiempo: Seco <input checked="" type="checkbox"/> Húmedo <input type="checkbox"/> Lluvioso <input type="checkbox"/>		Iluminación: Buena <input checked="" type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>	
Temperatura: Caluroso <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Frio <input type="checkbox"/>		Aseo: Aseado <input checked="" type="checkbox"/> Desaseado <input type="checkbox"/>	
¿Cuál es su contexto?			
Aula de clases <input type="checkbox"/>		Rectoría <input type="checkbox"/>	
Sala de profesores <input type="checkbox"/>		Cancha de baloncesto <input type="checkbox"/>	
Otro <input checked="" type="checkbox"/> Cual: Biblioteca			
¿Cómo es el espacio?			
Tamaño: Grande <input type="checkbox"/> Pequeño <input checked="" type="checkbox"/>		Aireación: Aireado <input checked="" type="checkbox"/> No aireado <input type="checkbox"/>	
¿Qué clase de comportamientos se ven?			
Activo <input type="checkbox"/> Conflictivo <input type="checkbox"/> Participativo <input type="checkbox"/> Indiferente <input checked="" type="checkbox"/>			
Otro <input type="checkbox"/> Cual:			
¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay?			
Computadores <input type="checkbox"/> Video beam <input checked="" type="checkbox"/> Tablero <input type="checkbox"/> Guías <input checked="" type="checkbox"/>			
Otro <input type="checkbox"/> Cual:			

Observación de los participantes, docentes y directores o administradores

¿Cuántas personas están, quiénes son y cuáles son sus roles?

1-5 Personas 6-10 Personas
 11-15 Personas 16-20 Personas
 Mas Cuantas _____

CANT.	ROL	CANT.	ROL
1	Rector		
1	Coordinadora		
20	Docentes		

¿Por qué están juntos?

Temas administrativos Temas academicos Temas academico - administrativos
 Otro Cual: Capacitacion manejo de las Tecnologias de la informacion y la comunicacion

¿Cuáles son las características relevantes de los participantes?

Actitud:
 Buena Mala
 Indiferente

Presentacion personal:
 Buena Mala

¿Cómo se organizan entre ellos?

Individualmente Grupos interdisciplinarios Grupos disciplinarios n solo grupo
 Otro Cual: _____

¿Cuándo empieza la reunión, junta o el encuentro?

Antes de tiempo A la hora prevista Tarde Muy tarde
 Otro Cuando: _____

¿Qué tipo de reunión es?

Reunión Junta Encuentro tipico Encuentro inusual
 Otro Cual: Capacitación

¿Cómo y bajo qué características se llevan a cabo las interacciones entre ellos?

Cordial Respetuosa Conflictiva Ordenada Desordenada
 Otro Cual: _____

¿Hay un orden o programa definido?

Sí No

¿Bajo qué normas y reglas se guían?

PEI Manual de convivencia
 Otro Cual: Ninguna

¿Cuánto dura?							
0 min – 29 min	<input type="checkbox"/>	30 min – 59 min	<input type="checkbox"/>	60 min – 89 min	<input type="checkbox"/>	90 min – 119 min	<input type="checkbox"/>
2 a 2.99 horas	<input checked="" type="checkbox"/>	3 a 3.99 horas	<input type="checkbox"/>	4 a 5 horas.	<input type="checkbox"/>		
Más	<input type="checkbox"/>	Cuanto: _____					

Observación de factores sutiles:

Actividades informales y no planeadas:

Discusion respecto al desarrollo de proyectos pedagogicos

Significados de palabras simbólicos o connotativos:

capacitacion, conflictos

Recursos económicos.

Comunicación no verbal como vestimenta y espacio fisico:

La bibioteca es el lugar que cuenta con las mejores características para el desarrollo de actividades grupales a pesar de no ser un espacio muy amplio, se cuenta con los medios adecuados, buena ventilacion, la planta fisica es adecuada.

Medidas discretas como pistas fisicas:

Biblioteca, capacitacion que da pie a discusion

Lo que no sucede, en especial si debia de haber sucedido:

Desarrollo de proceso de capacitacion de manera ordenada sin desviarse del tema

Observación de conversaciones:

¿Quién le habla a quién?

Se desarrolla la capacitación con normalidad, hasta cuando el docente D12 interrumpe al expositor diciendo: "me parece impráctico aplicar esas tecnologías con los alumnos, no hay como trabajar como se trabajaba antes". D3: los muchachos de ahora tienen mayor facilidad para entender estos temas y acomodarse. D12: La letra con sangre entra, como decía mi profesor, con estas tecnologías lo que se hace es volver perezoso al alumno, solo copie y pegue, el maestro es el que debe dirigir la clase, poner a trabajar en grupo a esos chinos es poner a trabajar a uno solo y los otros copian. C1 interrumpe pidiendo respeto por el expositor. El expositor agradece y continua, hasta que D7 pregunta ¿La implementación de las nuevas tecnologías van a ser de carácter obligatorio?, a lo cual responde D12: pues claro, el gobierno no consulta, impone. D8: a mi me parece bueno el proceso de cambio, el colegio tiene que actualizarse, permitir que ideas nuevas surjan. D9: No hay como la experiencia, ir a la fija, así como en los proyectos, no podemos ser irresponsables de dejar que docentes nuevos pasen proyectos, es muy riesgoso para la institución, además que son proyectos sin fundamento. El expositor se limita a observar y escuchar. R: señores, procuremos no desviar la actividad. D12: la educación de antes era mucho mejor, se le exigía bastante el alumno, no como ahora. Las ideas nuevas solo promueven la mediocridad. C1 tratando de bajar los ánimos interrumpe y pide de nuevo respeto por el expositor. Terminada la capacitación, el expositor pregunta si existen dudas sobre el tema tratado, D4: La globalización nos obliga a estar actualizados, a aceptar ideas nuevas e innovadoras. D12: De ninguna manera o por lo menos estaré siempre en desacuerdo con proyectos que no tienen sentido, me disculpan los docentes nuevos pero se necesita experiencia para liderar la institución. D5 y D6, comentan entre sí: pero ¿qué tiene que ver el tema de la exposición con quien deba pasar los proyectos?, se desviaron el tema, eso me suena a guerra casada, y el rector no opina nada, acá se pueden matar y él no dice nada. Se siente un ambiente de intimidación. El conferencista agradece la atención y da por terminada la conferencia

¿Quién escucha?

R escucha pasivamente, no interviene, pareciera evitar enfrentarse u opinar sobre el tema de discusión

¿Cuál es el contenido de la conversación en este escenario? (entrecomillarlas)

"Presentación de proyectos de parte de docentes nuevos"

Apéndice D-4. Rejilla de observación 04 (RO4)

Autor: Dra. Pilar Valdés, Directora del proyecto de investigación.

Modificada: Lic. Benedicta Correa Higuera, Alumna instituto tecnologico de Monterrey

Fecha y hora: <u>14-02-2013</u> , <u>02:05 p.m.</u>	Lugar: <u>Cancha de baloncesto</u>
Propósito de la observación:	
Observar características de los docentes líderes y estrategias para impulsar el liderazgo	
Observación del espacio físico:	
¿Cómo es el ambiente?	
Tiempo: Seco <input checked="" type="checkbox"/> Húmedo <input type="checkbox"/> Lluvioso <input type="checkbox"/>	Iluminación: Buena <input checked="" type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>
Temperatura: Caluroso <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Frio <input type="checkbox"/>	Aseo: Aseado <input type="checkbox"/> Desaseado <input checked="" type="checkbox"/>
¿Cuál es su contexto?	
Aula de clases <input type="checkbox"/> Sala de profesores <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Cual: <u>Cancha de baloncesto</u>	Rectoría <input type="checkbox"/> Cancha de baloncesto <input checked="" type="checkbox"/>
¿Cómo es el espacio?	
Tamaño: Grande <input checked="" type="checkbox"/> Pequeño <input type="checkbox"/>	Aireación: Aireado <input checked="" type="checkbox"/> No aireado <input type="checkbox"/>
¿Qué clase de comportamientos se ven?	
Activo <input type="checkbox"/> Conflictivo <input type="checkbox"/> Participativo <input type="checkbox"/> Indiferente <input checked="" type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Cual: _____	
¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay?	
Computadores <input type="checkbox"/> Video beam <input type="checkbox"/> Tablero <input type="checkbox"/> Guías <input type="checkbox"/> Otro <input checked="" type="checkbox"/> Cual: <u>Ninguno</u>	

Observación de los participantes, docentes y directores o administradores

¿Cuántas personas están, quiénes son y cuáles son sus roles?

1-5 Personas 6-10 Personas
 11-15 Personas 16-20 Personas
 Mas Cuantas _____

CANT.	ROL	CANT.	ROL
1	Docente		
3	alumnas		
2	alumnos		

¿Por qué están juntos?

Temas administrativos Temas academicos Temas academico - administrativos
 Otro Cual: Especificamente ninguno

¿Cuáles son las características relevantes de los participantes?

Actitud:
 Buena Mala
 Indiferente

Presentacion personal:
 Buena Mala

¿Cómo se organizan entre ellos?

Individualmente Grupos interdisciplinarios Grupos disciplinarios n solo grupo
 Otro Cual: _____

¿Cuándo empieza la reunión, junta o el encuentro?

Antes de tiempo A la hora prevista Tarde Muy tarde
 Otro Cuando: No estaba definida hora de inicio

¿Qué tipo de reunión es?

Reunión Junta Encuentro típico Encuentro inusual
 Otro Cual: Encuentro en hora de descanso

¿Cómo y bajo qué características se llevan a cabo las interacciones entre ellos?

Cordial Respetuosa Conflictiva Ordenada Desordenada
 Otro Cual: Confianza

¿Hay un orden o programa definido?

Si No

¿Bajo qué normas y reglas se guían?

PEI Manual de convivencia
 Otro Cual: Ninguna

¿Cuánto dura?			
0 min – 29 min	<input checked="" type="checkbox"/>	30 min – 59 min	<input type="checkbox"/>
2 a 2.99 horas	<input type="checkbox"/>	3 a 3.99 horas	<input type="checkbox"/>
Más	<input type="checkbox"/>	Cuanto:	_____
60 min – 89 min	<input type="checkbox"/>	90 min – 119 min	<input type="checkbox"/>
4 a 5 horas.	<input type="checkbox"/>		

Observación de factores sutiles:

Actividades informales y no planeadas:

En general toda la interacción de los participantes es de carácter informal

Significados de palabras simbólicos o connotativos:

Docentes que se resaltan por su trabajo

Recursos económicos.

Comunicación no verbal como vestimenta y espacio físico:

La cancha de baloncesto, específicamente las graderías son un espacio de interacción entre alumnos, alumnos-Docentes y entre docentes, en horas de descanso es un sitio bastante frecuentado por gran parte de los integrantes de la comunidad educativa

Medidas discretas como pistas físicas:

Cancha baloncesto, desempeño docente

Lo que no sucede, en especial si debía de haber sucedido:

Abortar temas triviales de parte de alumnos, en cambio se hacen comentarios sobre el colegio

Observación de conversaciones:

¿Quién le habla a quién?

Durante el descanso se reúnen en la cancha de baloncesto cinco estudiantes a departir y descansar de la clase que acaba de terminar, estos son A1, A2, A3, las cuales son tres alumnas y A4 Y A5, que son dos alumnos. Estos estudiantes pertenecen a un mismo grado y acaban de salir de clase con el docente D7. Se hacen comentarios al respecto de la actividad que realizaron en la última hora de clase. A1: Definitivamente me parece muy divertido cuando el profe hace que trabajemos de manera competitiva y de manera grupal, siento que el tiempo vuela, y dentro de lo que molestamos y nos divertimos yo siento que estoy aprendiendo bastante. A4: Si hay que reconocer que el profesor tiene un estilo particular en sus clases, lo menos que podemos hacer es dormir, donde por imaginación tratemos de dormir, nos hace pagar penitencia o algo así, eso es seguro. A2: Saben yo he escuchado a compañeros de otros grados y ellos opinan que este profesor es muy bueno, sus clases son agradables y se aprende bastante, actúa como otro de nosotros, pero cuando se disgusta, nos queda muy claro quién es el profesor. A5: Pero que haremos, ese profesor alguna debilidad tendrá. Se acerca al grupo la docente D5, los alumnos le preguntan qué opina ella del docente D7, ella menciona que efectivamente él tiene muy buena fama entre sus compañeros, lo catalogan de ser buen docente, responsable, respetuoso, estricto. A3: Lo de estricto es verdad, él da bastantes oportunidades buscando que uno se interese en estudiar el tema, pero a la hora de sacar las notas es estricto, ¡lo que sacó sacó!, no ayuda nada. A5: Él nos comenta sobre los problemas del colegio, nos aconseja mucho sobre todos los conflictos que tenemos a nuestra edad y para que, es un buen tipo. A4: En cambio los que si son bastante conflictivos son el D9 y el profe D12, ellos siempre tienen la última palabra y son autoritarios, a nosotros nos toca callados y escriba, solo escriba. Las clases son muy monótonas, ellos manejan el tema pero no incentiva a sus alumnos. A1: El profe que me parece supremamente aburrido es el D11, parece que no le gusta ya dictar clase, lo hace de mal gusto. D5: esos docentes, D9, D11 y D12, son docentes demasiado conflictivos y siempre quieren tener la

¿Quién escucha?

D5 escucha pasivamente pero participa estando de acuerdo con la presepcion de los alumnos, pero desde el punto de vista de compañero de trabajo.

¿Cuál es el contenido de la conversación en este escenario? (entrecomillarlas)

"Descripcion de algunas características positivas de un Docente en particular"

Apéndice E. Guía de observación

Elaborada por: Benedicta Correa Higuera. Alumna del Instituto Tecnológico de Monterrey.

- ¿Qué tan puntuales son los docentes cuando se les cita a reuniones?
- ¿Existen docentes que lideran ideas o postulados?
- ¿Existen docentes que sin justificación se oponen a ideas de sus compañeros?
- ¿Se respetan las ideas de los compañeros docentes y personal administrativo?
- ¿Se desarrolla la temática programada antes de la reunión?
- ¿Los alumnos trabajan de manera activa con su docente?
- ¿Los docentes son responsables con el cumplimiento de sus horarios de clase?
- ¿Los docentes trabajan colaborativamente?
- ¿Se muestra interés grupal respecto al desarrollo de temas durante reuniones programadas?
- ¿Existe acompañamiento y liderazgo de parte de los directivos durante las reuniones?
- ¿Existen personas que imponen sus ideas sobre las de los demás?
- Si existe imposición ¿Quién se impone?
- ¿Hay manifestaciones de liderazgo de parte de los docentes?

Apéndice F. Entrevistas reestructuradas

Apéndice F-1. Entrevista reestructurada 01 (E1)

Nombre. Docentes D1, D2, D3, D4, D5, D6

1. ¿Cómo se define como docente?
2. ¿En qué área de su proceso de enseñanza se considera líder?
3. ¿Cómo define usted a un profesor líder?
4. En su opinión ¿Quién debe asumir el rol de líder en la institución educativa donde labora?
5. ¿De qué manera afecta la ausencia de liderazgo en un colegio?
6. ¿Qué ha sucedido cuando un docente muestra interés por realizar una actividad que influya de manera positiva en los educandos?
7. En su actividad pedagógica ¿Cómo imparte y fortalece el aprendizaje colaborativo?
8. ¿Cómo define a sus compañeros de trabajo, dentro del marco del liderazgo?
9. ¿Se considera usted un docente líder?, ¿Por qué?
10. ¿De qué manera influye usted como docente líder en el actuar pedagógico de sus compañeros para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje?
11. En su opinión ¿Cuáles características impiden llevar a cabo un liderazgo en la práctica docente?
12. Desde su óptica ¿Cree usted que existen estrategias para elaborar un modelo de liderazgo que sirva como herramienta y beneficio para docentes y estudiantes?

Apéndice F-2. Entrevista reestructurada 02 (E2)

Nombre. Docentes D1, D2, D3, D4, D5, D6

1. Sin decirme su nombre, ¿conoce algún maestro que le va bien en su trabajo?
2. ¿Dígame qué hace este maestro?
3. ¿Con quién interactúa?
4. ¿Qué acciones lleva a cabo?

Apéndice G

Transcripción de las entrevistas

Apéndice G-1. Entrevista 01

Entrevista 01 - Pregunta 1: ¿Cómo se define como docente?

E1-p1-D1	<i>Me defino como una persona que le gusta lo que hace, considero de que no estoy por accidente en lo que estoy, además de eso como uno pues... me gusta... pues quiero que mis estudiantes o aquella persona que en la que estoy trabajando pues también quiera lo que yo hago ... ¿no?.. Y le encuentre de cierto modo un cariño a eso, pues también creo que que... soy feliz en lo que hago... ¿no?.. Ósea una persona que... que siente que nació para esto prácticamente, eso es lo que pienso.</i>
E1-p1-D2	<i>Como un orientador de los muchachos, los estudiantes, formación para la vida, para el trabajo</i>
E1-p1-D3	<i>Soy una persona preparada académicamente y uso metodologías adecuadas para los estudiantes, dependiendo el grado de ellos.</i>
E1-p1-D4	<i>Me defino como una persona sociable, equitativa, ¿no?.., líder, ¿sí?.., permito que el estudiante trabaje.</i>
E1-p1-D5	<i>Una persona eee... consiente de que tenemos que entender a los estudiantes ee realizar cosas a favor de ellos porque vienen con muchas falencias entonces mi concepto como docente es ser como una segunda madre para ellos y orientarlos, formarlos en todo sentido no solamente en conocimiento sino más que todo en formación</i>
E1-p1-D6	<i>Como docente eee ser humano comprometido, eee entregada a los niños y trabajando con lo que el medio ofrece ... simplemente porque no hay más recursos.</i>

Entrevista 01 - Pregunta 2: ¿En qué área de su proceso de enseñanza se considera líder?

E1-p2-D1	<i>Bueno...eee, pues un maestro creo es un líder innato. Ósea siempre usted tiene que... pues en clase pues uno es el abanderado, y el que dirige, y el que orienta, creo que... que cuando estoy con mis compañeros, cuando me reúno con ellos siento que hay si uno pues puede como que... como que ... desparramarse, en lo que uno quiere yyy expresarse, ¿sí? entonces entonces considero que cuando estoy con mis compañeros, por ejemplo trabajando ahora que soy jefe de área de matemáticas entonces esas ideas que fluyen y a veces uno en la casa pues piensa y las transmite acá...</i>
E1- p2-D2	<i>En la implantación o en la enseñanza directamente de los temas que los chicos se disponen a aprender o nos disponemos a enseñarles.</i>
E1- p2-D3	<i>En el área de español</i>
E1- p2-D4	<i>Pues mire, yo he trabajado veinticinco años con todas las áreas del conocimiento, entonces pues uno ya como que coge cancha en todas las áreas y la verdad ninguna me queda grande.</i>
E1- p2-D5	<i>Me considero líder en todo sentido en todas las áreas porque en ellas uno busca la... la forma de... de trabajar de ver que los objetivos se deben de lograr y si y yo creo en todos sentidos y en todas las áreas lo que digo...y si...se lo estoy dando a conocer a los estudiantes que ellos tienen ser líderes también.</i>
E1- p2-D6	<i>¿En qué área? Área área área académica...en en las ciencias naturales.</i>

Entrevista 01 - Pregunta 3: ¿Cómo define usted a un profesor líder?

E1- p3-D1	<i>Bueno eee... alguien que es un líder, pues... primero tiene pues... las ganas de de progresar yyy que es una persona que sabe delegar, tiene una meta, si queremos llegar a esto..., usted me sirve para esto..., usted... es como esa persona afinada para darle a cada quien el oficio exacto para realizar.</i>
E1- p3-D2	<i>Un profesor que logra motivar a sus estudiantes, en su proceso formativo y que los estudiantes le siguen, le captan y le copian y le siguen el proceso formativo.</i>
E1- p3-D3	<i>El que es capaz de tomar la vocería para la presentación de proyectos, para la socialización de plan de área, para la realización de actividades y todo lo referente a... a la temática y a la metodología propia del área.</i>
E1- p3-D4	<i>El profesor líder es el que permite que el estudiante trabaje, que el estudiante explore, que el estudiante... o sea el profesor líder es el que se convierte en guía del estudiante, no enseña, aprende del estudiante.</i>
E1- p3-D5	<i>Un profesor líder es un es una persona es aquella persona que tiene la capacidad de ser tolerante, amable, humanitario, comprensivo en todo sentido.</i>
E1- p3-D6	<i>El que educa con el ejemplo...eee si le va hablar a los niño de responsabilidad debe ser el maestro más responsable, si les va a hablar del buen trato debe ser el maestro que mejor los trata simplemente el que ee enseña no con las palabras sino con el ejemplo.</i>

Entrevista 01 - Pregunta 4: En su opinión ¿Quién debe asumir el rol de líder en la institución educativa donde labora?

E1- p4-D1	<i>Considero que debe ser la cabeza visible, que es el rector</i>
E1- p4-D2	<i>En mi opinión diría, debe ser el coordinador académico, que es el que debe asumir el rol de líder educativo, pues es quien realmente nos va a orientar y a corregir y a dirigir en los temas y aspectos que el ministerio de educación dispone para la enseñanza de los diferentes.. De los diferentes grados y de las diferentes materias.</i>
E1- p4-D3	<i>Pues yo pienso que cualquier docente tiene esa capacidad de ser líder, pero realmente quien tiene que liderar la parte formativa, digo yo u organizacional el Rector.</i>
E1- p4-D4	<i>Todos los profesores deben ser líderes en una institución educativa.</i>
E1- p4-D5	<i>¿Quién debe asumir el papel de líder? ...Yo creo que...ese liderazgo lo debe tener todo mundo si...pues en cabeza de de la institución...el rector y las coordinadoras, pero se supone que esa semilla se tiene que regar en los demás sería en profesores, en administrativos todos debemos ser líderes para poder formar a los demás y orientarlos.</i>
E1- p4-D6	<i>¡Todos! deberíamos todos, los papas deberían ser líderes, los maestros deberían ser líderes, y obvio que las cabezas de la institución tienen que ser líderes y eso mismo fortalecerlo y reflejarlo en los niños o sea los niños también deberían ser líderes en su curso en donde se estén desempeñando también.</i>

Entrevista 01 - Pregunta 5: ¿De qué manera afecta la ausencia de liderazgo en un colegio?

E1- p5-D1	<i>Eeee... Bueno, cuando no tenemos pues un líder... Ocurre eee de que cada quien... de buena fe... trabaja... ¿No?.. Pero entonces,.. Cada quien tiene puntos de vista diferentes y cada quien hace lo que cree que es mejor y entonces todos mandan y nadie manda. Si porque cada uno cree... Esto es lo bueno, o sea... yo hago aquí, por aquí me guío... Y aunque uno tenga pues, pues como buena intención de hacer las cosas pues... cada quien trabajando por su lado, entonces... Entonces... eso es lo que pasa cuando no hay líder.</i>
E1- p5-D2	<i>En que se convierte en un totalitarismo, todos quieren imponer su voluntad, o implementar sus proyectos y programas y entonces no hay coordinación, no hay transversalidad, no hay trabajo en grupo y el liderazgo nos afecta en eso, que resultaríamos o resultamos cada uno haciendo actividades según nuestro punto de conveniencia y no según las directrices ni del colegio ni del ministerio de educación.</i>
E1- p5-D3	<i>Pues se ve mucha desorganización, eee... de pronto hasta la infraestructura..., la... la parte física de la infraestructura, pues porque de todas formas los docentes cumplimos con nuestra labor pero pues ya uno ponerse a hacer cosas que... que le corresponden netamente a las directivas es difícil.</i>
E1- p5-D4	<i>Pues mire, si uno no tiene liderazgo ¿Cómo le enseña al estudiante a ser líder? Entonces yo pienso que afecta en todos los sentidos del conocimiento, la falta de liderazgo afecta a todos los estudiantes.</i>
E1- p5-D5	<i>¿De qué manera afecta? Afectaría en el sentido que nosotros nadie nos preocuparíamos por querer ayudar a los demás si... de orientar el que no sabe se debe orientar, organizar y ayudar</i>
E1- p5-D6	<i>En muchísimo, muchísimo cuando no hay una cabeza sea en la institución o en el salón todo el mundo hace lo que quiere y entonces no se proponen ni se siguen ni se consiguen metas, simplemente no hay un derrotero no hay un camino que seguir</i>

Entrevista 01 - Pregunta 6: ¿Qué ha sucedido cuando un docente muestra interés por realizar una actividad que influya de manera positiva en los educandos?

E1- p6-D1	<i>Bueno, aquí los niños pues... pues es muy raro encontrar un estudiante apático, a... a las cuestiones, por ejemplo a actividades deportivas y recreacionales, pues ellos son pilosos y están allí, algunos como en mi caso como en matemáticas pues... pues no tanto, a algunos les gusta mucho ¿Si?.. Es más tengo pensado hacer un club de matemáticas y el año pasado medio converse con algunos estudiantes y les dije de que quería hacer eso y ya algunos estudiantes me han preguntado ¿Qué paso profe? ¿Qué pasó con el club de matemáticas? Mire que yo quiero participar en eso, entonces ellos se entusiasman con esa parte, hay otros que no, que están como que a la expectativa - Eee hay unos que muy bien... Échele palante, hay otros que están como muy apáticos, ósea si de parte y parte, pero en general pues los profes tienen... pues por lo que le digo los puntos de vista que hay veces que creen que eso no es prudente, o sea se quedan como ahí rezagados, cuando ya uno es un líder uno dice no todos estamos en el grupo y todos tenemos que trabajar, sí, yo no creo que haya alguien que actúe de mala fe y que digan yo no quiero trabajar sino que de pronto consideran que no es viable eso o que para que perder el tiempo en eso, ¿sí? Pero de que tengan las ganas las tienen</i>
E1- p6-D2	<i>Pues algunas veces eeee... no es tenida en cuenta, o si al grupo de... al grupo más dominante de docentes no les interesa entonces no... No se le apoya o no se le permite participar en esa reunión para que desarrolle esa propuesta o esa actividad que quiere hacer y se frustran los procesos de trabajo en equipo y al profesor o promotor de la idea obviamente se le corta la iniciativa y ya no va a presentar más programas para desarrollar.</i>
E1- p6-D3	<i>Pues muchas veces eee... un veinte por ciento de los docentes lo apoyan, eee... que participa activamente, pero pues hay gente que no tiene como esa... como esa capacidad deee... de interactuar, entonces como que se hace a un lado y se aísla</i>
E1- p6-D4	<i>Pues depende, ahí si noo... no todas las veces uno encuentra la colaboración de los compañeros para liderar un proyecto, siempre hay quien se opone a un proyecto</i>
E1- p6-D5	<i>No entendí esa pregunta... (Se le repite la pregunta con un ejemplo)...bueno en ese sentido hay personas digamos que también existe el egoísmo ¿sí?.. Cuando una persona quiere trabajar por bienestar de la institución hay personas que... que.... Adquieren como esa negatividad en lugar digamos de trabajar como unidos entonces como que se van es hacia lo negativo y no se deja trabar por solamente pensar en que esa persona si hace y yo no, pero ni hace ni deja hacer</i>
E1- p6-D6	<i>¿Qué haaa sucedido eeee hay de todo eee en el gremio hay docentes de todo y para todo, hay gente que estimula que se une al grupo, que trabaja y que apoya, y hay quienes se dedican aaa como los bomberos a apagar las buena ideas y a matar los buenos propósitos pero siempre hay de todo y depende de la actividad y a veces también depende del maestro que la plantee no?</i>

Entrevista 01 - Pregunta 7: En su actividad pedagógica ¿Cómo imparte y fortalece el aprendizaje colaborativo?

E1- p7-D1	<p><i>Bueno,... eee, pues yo en mis clases pues infortunadamente me toca a la antigua, tablero, marcador y mi voz, pero trato de que no... las clases no sean tan tradicionales... porque siempre le mando a los muchachos que investiguen, socializamos un poquito, por ahí de vez en cuando buscamos una palabra rara en el diccionario, eee... les pido diccionario, que lo tengan a la mano, y a veces, por ejemplo escucho una palabra en las noticias y y me la llevo para el salón, entonces la compartimos, no tiene nada que ver con matemáticas o con física pero, pero.. es bueno como para romper el hielo como para... yyy bueno en cuanto a las matemáticas y a la física, pues... cuando ya estamos socializando el tema, que ya entramos pues como a la resolución de problemas, aquellos estudiantes aventajados que ya terminaron pues, lo que estábamos haciendo y nos quedó tiempo, pues yo les digo bueno, ayuden a sus compañeros, no se lo hagan, mejor este... colabórenles... y entonces de esa manera..., me gusta también hacer actividades en grupo, eeee... pero si soy muy amante a hacer evaluaciones individuales haber que tanto han asimilado.</i></p>
E1- p7-D2	<p><i>Eee por medio de actividades en grupo, iniciando con los docentes de idiomas algunos diálogos, hacemos dramas, hacemos... y se hacen investigaciones para hacer algunos trabajos de deee de campo, que los chicos averiguan... van a averiguar por ejemplo artículos personales, cosas externas para venir a aplicarlas en el colegio.</i></p>
E1- p7-D3	<p><i>Pues haciendo parte de los proyectos que hay en la institución.</i></p>
E1- p7-D4	<p><i>Dejando que el estudiante trabaje, dejando que el estudiante... que el estudiante participe, que el estudiante eee... presente diferentes formas de aprender.</i></p>
E1- p7-D5	<p><i>En el sentido.....en forma grupal y lo trabajo...en todas las áreas porque el sentido grupal es importante para los estudiantes.</i></p>
E1- p7-D6	<p><i>eee en la actividad pedagógica.....pues eee eee a ver haciendo de pronto que los niños propongan, que los niños intervengan, tratando de patrocinar las ideas que ellos tienen y que benefician a los estudiantes y benefician al colegio</i></p>

Entrevista 01 - Pregunta 8: ¿Cómo define a sus compañeros de trabajo, dentro del marco del liderazgo?

E1- p8-D1	<p><i>Bueno, eee... en mi institución hay muchos líderes, por ejemplo en la parte deportiva tenemos eee... con el profesor Rigo y el profesor Wilfredo queee... que son personas que siempre destacan a la institución en los primeros lugares en distintas categorías, pues bueno yyy en genero también ¿No?... quedamos campeones con femenino, quedamos subcampeones con ¿Si?... en futbol sala me refiero, infortunadamente no jugamos baloncesto porque no hay la cancha para esto, no están los aros, pero con lo que pueden ellos lo hacen bien, en cuanto a las matemáticas pues... el profesor Armando, el profesor Pascual, siempre... la Profesora Ayda, siempre están pendientes de los seminarios, de estas condiciones, de las olimpiadas, siempre llevamos a los muchachos pues, este año me corresponde llevarlos al ITEY, llevarlos al Braulio, creo que también a Paz de Ariporo también una invitación, en cuanto a las artes pues los profes también la profesora Fabiola con su danza de la cotiza es una proyección a la comunidad, el profesor José Arévalo también con sus murales, pues los niños participan mucho haciendo los dibujos, es más.. Perdón... el año pasado nos ganamos un televisor con un dibujo de un niño de acá, también nos ganamos el primer puesto de un eslogan que no me acuerdo para que era, pero también se lo gano el chico y era de aquí, entonces cada quien en su área pues... pues es líder., las personas, por ejemplo los profes de sociales pues... ellos siempre el primer proyecto que nosotros les ayudamos a trabajar es el de... el de gobierno escolar y ellos están pendientes de eso y... cada quien en lo suyo pues... es líder y se notan las ganas de que a ellos les gusta eso.</i></p>
E1- p8-D2	<p><i>Eeee... realmente no existe un liderazgo, tampoco somos un grupo que se deje manejar con facilidad bajo un líder, porque todos quieren ser líderes, todos quieren imponer sus ideas, quieren inclusive sobrepasar la... la autoridad de nuestros jefes y no es un grupo de trabajo, es más bien... somos más bien independientes, cada uno trata de entenderse y de actuar en donde le corresponde, no participamos casi en actividades grupales, no hay un liderazgo y los pocos grupos dominantes, entonces ellos quieren imponer sus puntos de vista y sus actividades a desarrolla r y algunos participan, otros no participamos.</i></p>
E1- p8-D3	<p><i>Eeee... Hay muchos líderes, lo que pasa es que la gente como que teme tomar la vocería, pero hay muchos líderes.</i></p>
E1- p8-D4	<p><i>No pues acá en la institución yo pienso que todos mis compañeros son líderes, absolutamente todos, porque eee... no necesitamos que nos estén eee... mandando a trabajar y nosotros mismos trabajamos sin necesidad de ninguna presión</i></p>
E1- p8-D5	<p><i>Como defino a mis compañeros dentro del marco del liderazgo.....pues me parece importante y ojalá que todos los compañeros fueran.... ¡fueran! Y fuéramos que tuviéramos obviamente esa esa... ese optimismo de ser líderes líder ...líder ...liderazgo de tener ese liderazgo porque si no lo tenemos entonces como que estamos demasiados pasivos a todo lo que nos dicen entonces es mejor apoyar y ser líderes y el que no lo tenga y el que no tenga ese liderazgo enseñarlo.</i></p>
E1- p8-D6	<p><i>eee algunos son buenos eee algunos son ¡líderes! No todos algunos son líderes proponen y sacan avante sus ideas, otros de pronto simplemente se unen a al trabajo pero no proponen no entonces igual hay de todo no</i></p>

Entrevista 01 - Pregunta 9: ¿Se considera usted un docente líder?, ¿Por qué?

E1- p9-D1	<p><i>Pues como dije inicialmente si, o sea no no concibo un docente que no sea líder... Porque bueno primero algunos tienen la oportunidad pues participan... un líder no puede ser una persona que este allá rezagada, siempre me gusta participar de las cosas, de pronto es como por mi manera se ser, ¿Si? Estamos por ejemplo en un partido de futbol entonces yo enseguida no se digo: ¡Necesitamos un arquero!, usted portea profe, usted esto, esto... ¿Si? Me paso en los juegos del año pasado de los docentes donde estábamos jugando softbol, yo fui el que... prácticamente era el técnico de... de softbol, entonces como que es algo que uno se siente como que bien, de pronto habrán personas que no lo ven bien pero igual a uno... por esa razón me considero líder.</i></p>
E1- p9-D2	<p><i>No, yo no me considero un docente líder, respecto a los docentes, porque eeee... la forma como se desarrollan los procesos de liderazgo o las actividades en que se exige liderazgo realmente no hay ni participación de los compañeros sino más bien imposición de algunas cosas, de algunas actividades que se van a hacer, y no se cuenta o no se pide ni se respeta la opinión de los pequeños grupitos o de las minorías que que nunca participaron, o los que... o no se tiene en cuenta a algunos compañeros para la realizar esas actividades sino que se imponen a veces las actividades, entonces pienso que no hay liderazgo.</i></p>
E1- p9-D3	<p><i>Bueno pues líder..., pues yo pienso que sí, igual me gusta colaborarle a los compañeros de... de grado, organizarles las actividades, ayudarlos a planear, me gusta ser como organizada y me gusta que ellos también lo sean.</i></p>
E1- p9-D4	<p><i>Sí, yo me considero un docente líder, porque eee... los resultados de mis estudiantes me lo demuestran, eee... los estudiantes... mis estudiantes eee... me han felicitado, yo he encontrado estudiantes que han trabajado conmigo y me he dado cuenta que se han hecho caminos fructíferos y entonces pensar uno que ha sido un buen líder.</i></p>
E1- p9-D5	<p><i>Pues en el sentido que sea me gusta... la persona líder es como la que le pica el bichito de digamos de ser uno curioso y estar pendiente que vea... que cosas negativas de orientar a los demás entonces me parece que eso es como el liderazgo pues más o menos me creo que estoy empezando con la semilla del liderazgo.</i></p>
E1- p9-D6	<p><i>eee siiiii claro o sea si jajaja si porque ee yo pienso que siempre doy ejemplo sobre todo por eso yo hablo de ejemplo y el ejemplo lo doy si procuro organizar cosas procuro que todos nos comprometamos a veces eee proponiendo haciendo que se unan ee a veces se logra no.</i></p>

Entrevista 01 - Pregunta 10: ¿De qué manera influye usted como decente líder en el actuar pedagógico de sus compañeros para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje?

E1- p10-D1	<i>Bueno, es una pregunta como.... No no es que no la haya entendido... sino es que abarca muchas, pero así así... pues puedo decir que por ejemplo en mi área, también, creo que cuento con un buen grupo de de compañeros, y y pues de alguna eee creo que positivamente influyo en ellos con mi actitud, con mis ganas de progresar, eso como si fuera como... como... un estilo de vida, si como una proyección hacia el futuro, ¿sí? un... un líder siempre tiene que ser positivo, vamos a hacer esto.. Para conseguir esto... no quedarnos hay como... ¿si lo hacemos?... ¿será que sale?... ¿no?... ¡no! Hay que hacerle... Pero hay que hacer, pues si se consiguen las cosas muy bien y si no en otra oportunidad será... Seguir trabajando en eso</i>
E1- p10-D3	<i>Eeee... pues nosotros procuramos reunirnos ¿sí? Y llevar... como evaluarles día a día si se está haciendo lo que hemos ido preparando.</i>
E1- p10-D4	<i>En este momento estoy eee... como en una... como en una etapa de que... me gusta mirar cómo trabajan mis compañeros y ya como que se me acabo eso de estar como metiéndome, como esforzándome, ¿sí?.., porque pues yo trabaje en el campo y en el campo uno tenía que ser... trabajar en todo, ser líder, ser una persona metida en todo y eso como que ya, uno ya cuando viene al pueblo, a la ciudad, uno tratar solo a trabajar con los estudiantes y no manejar esa posición, entonces.</i>
E1- p10-D5	<i>Aportando lo que de pronto hay cosas negativas que uno mira en los compañeros y uno se... Se trata de organizar con ellos de una forma indirecta para que eso como que fluya a cosas positivas</i>
E1- p10-D6	<i>De qué manera ee la manera es positiva teniendo en cuenta que esta uno pendiente de los avances que hace uso, que hago uso de las tecnologías que ya pase solamente de la tiza al tablero o el acrílico y el marcador a a hacer uso de otros medios del computador de video vean de ee internet.</i>

Entrevista 01 - Pregunta 11: En su opinión ¿Cuáles características impiden llevar a cabo un liderazgo en la práctica docente?

E1- p11-D1	<i>Bueno, bueno... la infraestructura con lo que uno cuenta pues cuenta mucho, ¿no?.. Nosotros vamos a liderar un proyecto y no contamos con muchas de las cosas, de pronto por hay uno se puede como que se le pueden bajar las ganas, pero no lo definitivo ¿no? Yo pienso que si uno tiene un grupo donde uno está hablando con ellos, socializando, delega actividades y las personas no trabajan, no se les ve ese... y uno trata de motivarlos y no y... eso sería un impacto, más que todo la actitud de las personas cerca sobre este proyecto</i>
E1- p11-D2	<i>A veces pues yo pienso más bien como laa... es como la falta de... de unión entre todos, la falta dee... de ser más compañeros, la falta de comprensión, porque algunos nos consideramos más... expertos que otros en ciertas materias a veces, otros porque llevamos más tiempo trabajando, consideramos que los que los que llevan menos tiempo no saben nada, o porque más tiempo nos imponemos, somos los que mandamos porque tenemos prioridad por el tiempo, pero... yo no estoy de acuerdo porque todos somos iguales, tenemos la misma capacidad y pienso que si algo nos fortaleciera sería un poquito más la unión y la comprensión de todos.</i>
E1- p11-D3	<i>La verdad... la crítica de los compañeros</i>
E1- p11-D4	<i>Pues mire, uno... uno le impide llevarlo a un liderazgo los mismos padres de familia, los estudiantes, muchas veces los compañeros, le impiden a uno como surgir, ¿sí?...pero uno debe de buscar los medios y las estrategias para no dejarse apabullar.</i>
E1- p11-D5	<i>Cosas negativas eee... que... impiden llevar liderazgo la desunión, la desorganización que en todo sentido en estos dos aspectos son los más importantes cuando no se... no se entienden entre compañeros y las ideas son contrarias pues no se puede hacer nada.</i>
E1- p11-D6	<i>¿Características que impidan llevar a cabo un liderazgo? Eee a ver a veces a veces en cuanto a recursos la gente quiere hacer muchas cosas pero no hay las herramientas entonces entonces simplemente nos varamos pues por la plata. eee a veces en cuanto a las ideas eee apuntamos demasiado alto y en el menor tropezón ahí quedamos y nos dejamos desanimar</i>

Entrevista 01 - Pregunta 12: Desde su óptica ¿Cree usted que existen estrategias para elaborar un modelo de liderazgo que sirva como herramienta y beneficio para docentes y estudiantes?

E1- p12-D1	<i>Pues yo considero que sí, cuando... pues la humanidad lo ha demostrado, ¿no?.. Cuando ya uno tiene ya una experiencia, uno la plasma, puede uno hacerlo en una monografía o en su trabajo de... diciendo yo hice esto, yo trabajo de esta forma, considero de que lo que yo hice está bien, pero uno está abierto a opiniones, ¿no?.. Para que... para que se enriquezca lo que... lo que uno ha trabajado, yo considero de que... de que si se puede.</i>
E1- p12-D2	<i>Si claro, eso existen muchas teorías y planteamientos para el liderazgo, empezando por... eee cada uno en su área y cada... cada uno en su puesto, cada uno en su grupo y en si yo creo que como docentes pues todos deberíamos ser líderes, y aportar el conocimiento y la capacidad que cada uno tiene para mejorar la educación tanto en el establecimiento educativo como en el aula y si uno logra desarrollar un proceso con los estudiantes muchas veces los compañeros tratan de copiar para de pronto mejorar su liderazgo en clase y como compañeros pues también, uno puede influir e influenciar a sus compañeros, pero.. En las condiciones actuales del grupo de compañeros pues... yo lo veo un poquito difícil, como le hablaba algunos quieren ejercer su antigüedad, su autoridad sin respetar a los demás, a veces no nos tienen en cuenta o no tenemos en cuenta a algunos otros compañeros que pueden ser mejores líderes que nosotros, porque por actitud de otros a veces se cohiben para participar.</i>
E1- p12-D3	<i>O sea, existe lo que pasa es que uno como que a veces como que no las busca, pero que las hay las hay... Lo que pasa es que uno como que no... no profundiza acerca de esas... esas enseñanzas, esas metodologías y de pronto uno las aprende y no es... o como que no tiene facilidad de transmitirlo... esa es de pronto la dificultad.</i>
E1- p12-D4	<i>Si claro, existen muchas estrategias por ejemplo la capacitación a los docentes es muy importante porque un docente que es tradicional, si no tiene capacitación, pues esta como en un stand vi, que no... ni mejora ni... ni empeora sino ahí... como en lo mismo repitiendo y repitiendo lo mismo.</i>
E1- p12-D5	<i>Yo creo que empezaríamos sería por eee... más que todo en el área de sociales sí que se brindara un proyecto y que.... Que... la profesora ella licenciada en sociales tuviera digamos esaaa... esa... esa forma de ayudarnos a todos a crear ese concepto de liderazgo</i>
E1- p12-D6	<i>¿Estrategias? Para elaborar un modelo estrategias... lo que pasa uno siempre encuentra muchas estrategias o sea si uno ve en la literatura si uno observa lo que pienso o yo no he visto no me he sentado a mirar de pronto el modelo como tal no pero imagino que si debe haber muchas cositas que orienten y que lleven a que se puedan establecer un un programa un sí de liderazgo si un modelo de liderazgo si tendría que haber (pregunta la investigadora y sería que aquí en el colegio por ejemplo existen esas estrategias para elaborar ese modelo)eee si es que el trabajo de los colegios es bien complicado porque ee los maestros somos muy complicados ee la realidad es esa y a veces todos nos encerramos en en nuestros propios saberes y en nuestros propios intereses y no apuntamos al al trabajo como unidad, al trabajo colaborativo, entonces ahí es cuando se complica porque si uno mira de pronto un maestro uno dice este maestro tiene algo bueno algo positivo aquel tiene otra cosa y aquel tiene otra cosa pero difícilmente se da la oportunidad o difícilmente todos determinamos que entre todos podemos ir hacia un mismo camino donde cada uno desarrolla un trabajo como individual</i>

Apéndice G-2. Entrevista 02

Entrevista 02 - Pregunta 1: Sin decirme su nombre, ¿conoce algún maestro que le va bien en su trabajo?

E2 - p1 - D1	<i>Bueno... si claro, existen alrededor de 4 o cinco maestros que se caracterizan por tener un buen rendimiento, buenos resultados en las actividades con sus alumnos, eee... son bastante organizados y les gusta ser docentes</i>
E2 - p1 - D2	<i>Pues aparte de mí.... Jajaja... a mi parecer que yo vea que realmente me convenza su trabajo... no son más de dos maestros, que yo vea que son personas que en conocimiento sean realmente buenos y en su relación con sus alumnos tengan armonía y los chinos les trabajen. Dice que no puedo decir nombres... bueno ellos con sus compañeros de trabajo también son buenos compañeros</i>
E2 - p1 - D3	<i>En el colegio todos hacemos bien nuestro trabajo, habrán solo unos pocos casos que no... pero... mmm... déjeme pensar, bueno que resalte hay un profesor que podría reunir características diferentes que lo podrían hacer mejor que el resto, por lo menos en los resultados de sus alumnos, en su responsabilidad y cumplimiento respecto a los que nos exige el rector, su pulcritud, también, no sé si eso sea bueno o malo, es un profesor que... que le gusta involucrar a los alumnos en actividades relacionadas con el internet, les envía actividades por ahí y ellos deben hacer los trabajos y enviarlos por el mismo medio, de eso casi no sé nada, también tiene una característica particular que es de manera informal, no en las reuniones, trata de opinar respecto a mejoras que se deberían realizar al currículo, es bastante inquieto respecto a definir para dónde va el colegio, eso le gusta ... si ese docente podría resaltarse.</i>
E2 - p1 - D4	<i>Yo le digo una cosa... con los años que tengo de laborar que llevo, he visto docentes muy buenos entre ellos yo me incluyo... yo era la profesora más activa, mis alumnos eran ejemplo para el resto, sacaban los mejores puntajes del examen de estado, en fin, lo que pasa es que el cansancio lo domina a uno... actualmente... déjeme pensar, la verdad no me he detallado mucho en eso pero podría ser... ya se hay un profesor muy atento, relativamente joven del cual se escuchan muy buenas opiniones de la mayoría de los compañeros y alguna vez lo nombro en buenos términos la coordinador, si puede ser ese docente...</i>
E2 - p1 - D5	<i>Pues... si hay maestros buenos... pero pues son personas muy inteligentes ¿sí?... son personas que están dispuestas a enseñar bien ¿no es verdad? Se interesan por lo que hacen. Podría nombrar tres muy buenos maestros del colegio.</i>
E2 - p1 - D6	<i>Claro que si... y son docentes muy buenos en lo que hacen, podría resaltar la labor de dos docentes, me dice que no los nombre ¿no?... si estoy convencida de su liderazgo a nivel de sus alumnos, lástima que sean tan apáticos en las reuniones de docentes.</i>

Entrevista 02 - Pregunta 2: ¿Dígame qué hace este maestro?

E2 - p2 - D1	<i>En realidad esos maestros en general buscan la manera de hacer más agradables sus clases para con los alumnos... ¿sí?.. Son personas que no tienen para nada monotonía en el desarrollo de sus clases,... haber... otra cosa es que la gran mayoría por no decir todos los maestros mantienen buenas relaciones con el resto de docentes.</i>
E2 - p2 - D2	<i>Son profes que son dinámicos, no permiten que las clases se tornen aburridoras, lo que pasa es que nosotros pecamos por perezosos, por lo menos a mí me da pereza hacer tanta actividad, es un desgaste, acepto que debería ser así pero ya el cansancio afecta... que cosas... los profes son los que no faltan a ninguna reunión de profesores, cuando el tema es interesante asisten toda la reunión, de lo contrario se retiran antes que termine. Tienen una defecto es que no les gusta pasar proyectos, son muy escépticos con lo que tiene que ver con cosas que necesiten plata de parte del colegio, yo también siento eso...</i>
E2 - p2 - D3	<i>Como le decía, es un profesor que procura ser muy puntual en la entrega de sus compromisos, al igual no aburre a los estudiantes a pesar que su materia podría pensar que tiende a ser monótona, pero no, el la hace dinámica y eso le gusta a sus alumnos... ¿cierto?.. que más le digo... tiene muy buenas ideas cuando se le pide opinión, sin embargo y últimamente no opina mucho ya que ha sido atacado por docentes antiguos que quieren siempre tener la razón... en este colegio hay mucha envidia y roscas... usted me entiende. Eso lo desmotiva, sin embargo para con sus alumnos es muy bueno.</i>
E2 - p2 - D4	<i>¿Qué hace ese maestro?... primero que todo es un muchacho muy decente, lo he visto saludando y a veces lo dejan con el saludo, sin embargo sigue saludando a todo mundo sin importarle eso. Unas niñas que vieron clase con el me contaron alguna vez que sus clases con muy animadas, que los mantiene despiertos, no como con más de un compañero que tienden a ser aburridores. Con nosotros como grupo de profesores él es muy buena gente... ¿sí?</i>
E2 - p2 - D5	<i>Los maestros son muy dedicados a sus alumnos, les hacen muchas actividades, y ellos son muy contentos por esa actitud... son maestros bonachones que ríen bastante, que tienen buenas ideas que cuentan en momentos de ocio, pero que no dicen en las reuniones de profesores, ¡mentiras!... si hay un profesor de los tres que a veces opina, y le cuento que tiene buenas ideas, lo que pasa es que en esas reuniones hay un grupito que no deja hacer nada, son los mandamás y no dejan trabajar al resto. Algunas buenas ideas se han perdido por eso.</i>
E2 - p2 - D6	<i>¿Qué hacen?... mmm bueno, son personas integras, muy responsables, se caracterizan por su buena presentación personal, siempre tratan de dar ejemplo a sus alumnos, son muy cordiales, agradables, pero a su vez son muy estrictos en lo que tienen que ver el desarrollo de sus clases... que más le digo...¿Qué hacen?... les gusta su trabajo, eso se nota, también me parece importante que quieren a su colegio, y les duele no poder realizar cosas que por motivos de falta de plata no se pueden hacer.</i>

Entrevista 02 - Pregunta 3: ¿Con quién interactúa?

E2 - p3 - D1	<i>Eeee.. Pues cuando estos docentes se encuentran fuera del aula de clase, pues... tratan de ser muy responsables con la preparación de clase, en el salón de profesores dedican tiempo a esto. Luego de preparar las clases la mayoría de ellos se la pasan hablando con los demás docentes de temas varios, solo uno de ellos trata de ser más bien callado, no establece mayor contacto con sus compañeros, eee... los demás si, se tratan temas relacionados con el colegio, con las mejoras que se deben hacer desde la administración, mejor dicho son personas que tienen la tendencia a arreglar el país... jajaja... así son ellos, muy inquietos. También tienen buenas relaciones con la parte administrativa. Si eso es...</i>
E2 - p3 - D2	<i>Los maestros que le cuento se la llevan bien con todo mundo, son bonachones pero respetuosos, con los administrativos tienen buenas relaciones, con sus alumnos se la llevan de maravilla, bueno... no falta el alumno problema que se sale de la regla... pero en general son personas asequibles con todo mundo</i>
E2 - p3 - D3	<i>Él es muy amable con todo mundo, hasta con las señoras del aseo, con los celadores, con sus compañeros de trabajo, a pesar de la reserva que le tiene cierto grupo de profesores... él cae bien y le agrada saludar a todo mundo. Interactúa principalmente con sus alumnos y con su grupito de amigos profesores, pero como le digo procura relacionarse con todo mundo.</i>
E2 - p3 - D4	<i>Interactúa con la mayoría de nosotros, bueno conmigo no tanto me imagino por la diferencia de edad, sin embargo conmigo es muy formal, le gusta sentarse a tomar tinto en algún espacio que pueda y se queda hablando con las señoras de la cocina. En general interactúa con la mayoría de docentes.</i>
E2 - p3 - D5	<i>Los docentes que le venía comentando, son amigos de la gran mayoría de los otros compañeros... son amigos de sus alumnos sin dejar de ser el profesor, comparte con los administrativos en general.</i>
E2 - p3 - D6	<i>Al ser bastante amigueros son tratados por bastante gente, solo hay un grupo más o menos de 4 docentes que no comparten mucho, pero en mi opinión es más por celo profesional. Como los maestros que le nombro son tan buenos entonces a algunos les genera cierta envidia. Dentro de la gente que comparte con ellos están compañeros de trabajo, alumnos, administrativos, en fin un círculo de amigos grande.</i>

Entrevista 02 - Pregunta 4: ¿Qué acciones lleva a cabo?

E2 - p4 - D1	<i>Bueno.... Entiendo ¿acciones respecto a alumnos y compañeros de trabajo?... ¿verdad?... mmm... los profes que te nombro gustan de participar en reuniones de profesores, pero... si el tema a tratar no es interesante o se realiza en medio de desorden, o lo planteado no es viable, inmediatamente buscan la manera de retirarse de la reunión, pues al parecer se desmotivan. Dejan de ser chéveres, les da mal genio y se retiran... ¿ves?, respecto a sus alumnos en cambio, como ellos son los que manejan la situación son bastante organizados y los chicos los quieren bastante.</i>
E2 - p4 - D2	<i>A los profes que les gusta realmente trabajar les gusta organizar muy bien sus clases, que los alumnos se sientan a gusto con lo que les están enseñando, en cuanto a acciones... bueno a ellos les gusta bastante organizar a los muchachos para trabajar en grupo, terminan una actividad y luego realizan una discusión respecto a los resultados, a veces hacen mucho ruido, han llegado a discutir en voz bastante alta, pero ellos los controlan... me parece buen método, los chicos están despiertos y atentos. Sin embargo los docentes que le nombro no son muy participativos en reuniones entre maestros que pudiera convocar el rector... son a veces apáticos y si no observan que el tema es interesante no participan. Eeee... si así se comportan.</i>
E2 - p4 - D3	<i>Que acciones... bueno... Es con sus alumnos bastante estricto y los induce a estudiar con evaluaciones sorpresa, los induce a los debates, los organiza en grupos, como también los pone a hacer trabajos de a dos alumnos. Pero eso si siempre realiza evaluaciones individuales, nunca en grupo, para medir el conocimiento que van adquiriendo. En lo que respecta a sus compañeros le gusta convocar a sus amigos a actividades grupales como a hacer deporte, como a jugar ajedrez. Otra cosa es que le invierte buena cantidad de tiempo a la preparación de clases. En reuniones de docentes en la sala de profesores, escucha bastante lo que opinan sus compañeros, si ve que el tema lo amerita opina, de lo contrario se aísla o se retira a hacer otras actividades. Es bueno decir que cuando opina sus opiniones son muy valiosas.</i>
E2 - p4 - D4	<i>Realmente pues... no me he fijado mucho pero lo único que sé es que es muy activo con sus estudiantes. En reuniones de docentes si lo he visto como aislado, a veces opina, no sé cómo podría calificarlo, es una persona de pocas palabras durante las reuniones de docentes, pero a su vez me parece que es coherente con lo que dice, cuando lo dice... podría ser... es un profe que resalta de los demás.</i>
E2 - p4 - D5	<i>Son muy buenos maestros, les gusta hacer cosas divertidas con sus alumnos buscando que aprendan... a nivel grupal en reunión de docentes, como le decía antes, son más bien callados a pesar de tener buenas ideas pero se dejan influenciar por otros docentes o eso es lo que me parece a mí...</i>
E2 - p4 - D6	<i>Acciones... bueno de lo que he visto con extrañeza sabiendo cómo se comportan con sus alumnos veo que en las reuniones de profesores no son tan activos como se esperara de ellos, inclusive tienden a ser como apáticos, como que los temas que se tratan en las reuniones no les parecen de la debida importancia, lo que si observe una vez fue un enfrentamiento que hubo en una reunión de docentes de uno de ellos con un docente de los que yo denomino los dominantes, porque son profesores que imponen lo que dicen, eso es molesto pero como también tienen derecho a opinar aplastan a los demás, no sé si la apatía de los dos docentes que le he estado describiendo es por evitar enfrentarse a esos docentes dominantes</i>

Apéndice H

Codificación entrevistas – Docentes (Reestructurada)

Entrevista 02 - Pregunta 2: ¿Dígame qué hace este maestro?

E2 - p2 - D1	En realidad esos maestros en general buscan la manera de hacer más agradables sus clases para con los alumnos... ¿sí? ... son personas que no tienen para nada monotonía en el desarrollo de sus clases... haber... otra cosa es que la gran mayoría por no decir todos los maestros mantienen buenas relaciones con el resto de docentes.
E2 - p2 - D2	Son profes que son dinámicos, no permiten que las clases se tornen aburridoras, lo que pasa es que nosotros pecamos por perezosos, por lo menos a mí me da pereza hacer tanta actividad, es un desgaste, acepto que debería ser así pero ya el cansancio afecta... que cosas... los profes son los que no faltan a ninguna reunión de profesoras, cuando el tema es interesante asisten toda la reunión, de lo contrario se retiran antes que termina. Tienen una defecto es que no les gusta pasar proyectos, son muy escépticos con lo que tiene que ver con cosas que necesitan plata de parte del colegio, yo también siento eso...
E2 - p2 - D3	Como la decía, es un profesor que procura ser muy puntual en la entrega de sus compromisos, al igual no aburre a los estudiantes a pesar que su materia podría pensar que tiende a ser monótona, pero no, él la hace dinámica y eso le gusta a sus alumnos... ¿cierto?... que más le digo... tiene muy buenas ideas cuando se le pide opinión, sin embargo y últimamente no opina mucho ya que ha sido atacado por docentes antiguos que quieren siempre tener la razón... en este colegio hay mucha envidia y roscas... usted me entiende? Eso lo desmotiva, sin embargo para con sus alumnos es muy bueno.
E2 - p2 - D4	¿Qué hace ese maestro?... primero que todo es un muchacho muy decente, lo he visto saludando y a veces lo dejan con el saludo, sin embargo sigue saludando a todo mundo sin importarles eso. Unas niñas que vieron clase con él me contaron alguna vez que sus clases son muy animadas, que los mantiene despiertos, no como con más de un compañero que tienden a ser aburridoras. Con nosotros como grupo de profesoras él es muy buena gente... ¿sí?
E2 - p2 - D5	Los maestros son muy dedicados a sus alumnos, les hacen muchas actividades, y ellos son muy contentos por esa actitud... son maestros bonachones que rien bastante, que tienen buenas ideas que cuentan en momentos de ocio, pero que no dicen en las reuniones de profesoras ¡mentiras!... si hay un profesor de los tres que a veces opina, y le cuento que tiene buenas ideas, lo que pasa es que en esas reuniones hay un grupo que no deja hacer nada, son los mandamás y no dejan trabajar al resto. Algunas buenas ideas se han perdido por eso.
E2 - p2 - D6	¿Qué hacen?... mmm bueno, son personas íntegras, muy responsables, se caracterizan por su buena presentación personal, siempre tratan de dar ejemplo a sus alumnos, son muy cordiales, agradables, pero a su vez son muy estrictos en lo que tienen que ver el desarrollo de sus clases... que más le digo... ¿Qué hacen?... les gusta su trabajo, eso se nota, también me parece importante que quieran a su colegio, y les duele no poder realizar cosas que por motivos de falta de plata no se pueden hacer.

Comentario [0331]: Docente optimista

Comentario [0332]: Docente motivador

Comentario [0333]: Docente sociable y amigable

Comentario [0334]: Docente motivador

Comentario [0335]: Docente responsable

Comentario [0336]: Limitación de dinero para el liderazgo

Comentario [0337]: Docente responsable

Comentario [0338]: Docente motivador

Comentario [0339]: Docente innovador

Comentario [0340]: Discriminación de docentes nuevos

Comentario [0341]: Imposición de grupos dominantes

Comentario [0342]: Negatividad y sentimientos no adecuados

Comentario [0343]: Docente motivador

Comentario [0344]: Docente sociable y amigable

Comentario [0345]: Negatividad y sentimientos no adecuados

Comentario [0346]: Docente motivador

Comentario [0347]: Docente sociable y amigable

Comentario [0348]: Docente motivador

Comentario [0349]: Docente sociable y amigable

Comentario [0350]: Temor de

Comentario [0351]: Imposición de

Comentario [0352]: Imposición de

Comentario [0353]: Docente

Comentario [0354]: Docente ejemplo

Comentario [0355]: Docentes

Comentario [0356]: Estricto con la

Comentario [0357]: Gusto por el

Comentario [0358]: Limitación de

Apéndice I

Primeras Categorías

Gusto por el trabajo	<i>persona que en la que estoy trabajando pues también quiera lo que yo hago</i>
Influencia Positiva	<i>positivamente influyo en ellos con mi actitud (respecto a los docentes)</i>
Estricto con las evaluaciones	<i>hacer evaluaciones individuales</i>
Formación docente adecuada	<i>Soy una persona preparada académicamente</i>
Docente orientador	<i>orientador de los muchachos, los estudiantes, formación para la vida, para el trabajo</i>
Docente sociable y amigable	<i>una persona sociable, equitativa</i>
Docente delegador	<i>Persona que sabe delegar, tiene una meta, si queremos llegar a esto...,</i>
Docente vocero	<i>es capaz de tomar la vocería para la presentación de proyectos</i>
Docente guía	<i>se convierte en guía del estudiante,</i>
Docente tolerante	<i>tiene la capacidad de ser tolerante</i>
Docente ejemplo	<i>El que educa con el ejemplo</i>
Docente responsable	<i>debe ser el maestro más responsable</i>
Docente optimista	<i>un líder siempre tiene que ser positivo</i>
Soy líder	<i>un maestro creo es un líder innato</i>
No soy líder	<i>No, yo no me considero un docente líder, respecto a los docentes</i>
Soy líder pero ya no	<i>me gusta mirar cómo trabajan mis compañeros y ya como que se me acabo eso de estar como metiéndome, como esforzándome</i>
Soy líder en mi área	<i>trabajando ahora que soy jefe de área de matemáticas entonces esas ideas que fluyen</i>
Soy líder en todas las áreas	<i>he trabajado veinticinco años con todas las áreas del conocimiento, entonces pues uno ya como que coge cancha en todas las áreas y la verdad ninguna me queda grande</i>
Soy Motivador	<i>Un profesor que logra motivar</i>
Soy colaborativo	<i>me gusta participar de las cosas, de pronto es como por mi manera de ser pues nosotros procuramos reunirnos ¿sí? Y llevar... como evaluarles día a día si se está haciendo lo que hemos ido preparando</i>
Convoco a mis compañeros	<i>en mis clases pues infortunadamente me toca a la antigua, tablero, marcador y mi voz</i>
Trabajo a la antigua	<i>en mis clases pues infortunadamente me toca a la antigua, tablero, marcador y mi voz</i>
Trabajo grupal	<i>actividades en grupo, iniciando con los docentes de idiomas algunos diálogos</i>
Participación del alumno	<i>que el estudiante participe, que el estudiante eee... presente diferentes formas de aprender</i>
Existen algunos líderes	<i>un veinte por ciento de los docentes</i>
Existen muchos líderes	<i>en mi institución hay muchos líderes</i>
Se trabaja sin necesidad de presión	<i>nosotros mismos trabajamos sin necesidad de ninguna presión</i>
Grupo de docentes difícil de manejar	<i>tampoco somos un grupo que se deje manejar con facilidad bajo un líder</i>
Se muestran como líderes	<i>algunos son líderes proponen y sacan adelante sus ideas</i>
Temor de mostrarse como líderes	<i>hay gente que no tiene como esa... como esa capacidad deee... de interactuar, entonces como que se hace a un lado y se aísla</i>
Rol de líder - La administración, el rector	<i>debe ser la cabeza visible, que es el rector</i>
Rol de líder - La administración, el coordinador	<i>diría, debe ser el coordinador académico</i>
Rol de líder - Todos los docentes	<i>cualquier docente tiene esa capacidad de ser líder,</i>
Rol de líder - Toda la comunidad educativa	<i>¡Todos! deberíamos todos, los papas deberían ser líderes, los maestros deberían ser líderes, y obvio que las cabezas de la institución tienen que ser líderes y eso mismo fortalecerlo y reflejarlo en los niños</i>

Sin líder todos quieren mandar	<i>cada quien hace lo que cree que es mejor y entonces todos mandan y nadie manda</i>
Sin líder hay totalitarismo	<i>se convierte en un totalitarismo</i>
Sin líder hay desorganización	<i>Pues se ve mucha desorganización</i>
Sin líder se afecta a los estudiantes	<i>yo pienso que afecta en todos los sentidos del conocimiento, la falta de liderazgo afecta a todos los estudiantes</i>
Infraestructura limitada	<i>la infraestructura..., la... la parte física</i>
Administrativos no mejoran la infraestructura	<i>ya uno ponerse a hacer cosas que... que le corresponden netamente a las directivas es difícil</i>
Limitación dinero para el liderazgo	<i>entonces simplemente nos varamos pues por la plata</i>
Compañerismo y sentido grupal	<i>cuando ya uno es un líder uno dice no todos estamos en el grupo y todos tenemos que trabajar</i>
Bajo compañerismo	<i>no todas las veces uno encuentra la colaboración de los compañeros para liderar un proyecto</i>
Individualismo	<i>cada uno trata de entenderse y de actuar en donde le corresponde</i>
Diferencia de criterio entre líderes	<i>no creo que haya alguien que actúe de mala fe y que digan yo no quiero trabajar sino que de pronto consideran que no es viable</i>
Negatividad y sentimientos no adecuado	<i>existe el egoísmo ¿sí?..</i>
Imposición grupos dominantes	<i>al grupo más dominante de docentes no les interesa entonces no... No se le apoya o no se le permite participar en esa reunión</i>
Discriminación a docentes nuevos	<i>algunos nos consideramos más... expertos que otros en ciertas materias a veces, otros porque llevamos más tiempo trabajando</i>

Apéndice J

Subcategorías

1. Docente líder individuo positivo
2. Docente líder estricto y exigente
3. Características del docente líder
4. Me considero líder
5. Soy líder en mi área asignada como docente
6. Soy líder con mis alumnos y/o compañeros de trabajo
7. Conozco y aplico el trabajo colaborativo
8. Permito que el estudiante participe
9. Liderazgo dentro del grupo de docentes
10. Docentes autosuficientes ¿Difíciles de Liderar?
11. El mostrarse como líder
12. Defino quien debe asumir el rol de líder en el colegio donde laboro
13. Sin líder, todos quieren imponerse
14. Conozco los efectos de la falta de liderazgo
15. Limitación de infraestructura, afecta el liderazgo
16. Limitación de recursos económicos, afecta el liderazgo
17. compañerismo de parte de los docentes
18. Diferencia de criterio entre líderes
19. Hay envidia y sentimientos similares en el colegio
20. Existe dominio de grupos de docentes
21. Discriminación a docentes nuevos

Apéndice K

Categorías y subcategorías

cód. cat.	Categoría	cód. subcat.	Subcategoría
1	Auto concepto como docente	1	Docente líder individuo positivo
		2	Docente líder estricto y exigente
		3	Características del docente líder
		4	Me considero líder
2	El docente líder	5	Soy líder en mi área asignada como docente
		6	Soy líder con mis alumnos y/o compañeros de trabajo
3	Trabajo colaborativo	7	Conozco y aplico el trabajo colaborativo
		8	Permito que el estudiante participe
4	Liderazgo en mi entorno laboral	9	Liderazgo dentro del grupo de docentes
		10	Docentes autosuficientes ¿Difíciles de Liderar?
		11	El mostrarse como líder
		12	Defino quien debe asumir el rol de líder en el colegio donde laboro
5	Falta de liderazgo	13	Sin líder, todos quieren imponerse
		14	Conozco los efectos de la falta de liderazgo
6	Falta de infraestructura y dinero	15	Limitación de infraestructura, afecta el liderazgo
		16	Limitación de recursos económicos, afecta el liderazgo
7	Sentimientos y motivación	17	compañerismo de parte de los docentes
		18	Diferencia de criterio entre líderes
		19	Hay envidia y sentimientos similares en el colegio
8	Monopolización y grupos dominantes	20	Existe dominio de grupos de docentes
		21	Discriminación a docentes nuevos

Apéndice L

Análisis de Categorías, presentación de resultados

Apéndice L-1

Tabla análisis categoría: El docente

Subcategoría	Docente
1 Docente líder individuo positivo	<p>E1-p1-D1: quiero que mis estudiantes o aquella persona que en la que estoy trabajando pues también quiera lo que yo hago, E1-p10-D1: positivamente influyo en ellos con mi actitud (respecto a los docentes), E1-p10-D1: un líder siempre tiene que ser positivo, vamos a hacer esto... Para conseguir esto, E2-p1-D1: les gusta ser docentes</p> <hr/> <p>E1-p10-D2 los saludo, les aplico o les enseño algunas expresiones, o les hago participes, E2-p1-D2: que yo vea que son personas que en conocimiento sean realmente buenos,</p> <hr/> <p>E1-p1-D3: Soy una persona preparada académicamente y uso metodologías adecuadas para los estudiantes, dependiendo el grado de ellos,</p> <hr/> <p>E1-p1-D4: permito que el estudiante trabaje</p> <hr/> <p>E1-p1-D6: ser humano comprometido, eee entregada a los niños y trabajando con lo que el medio ofrece, E2-p2-D6: les gusta su trabajo</p>
2 Docente líder estricto y exigente	<p>E1-p7-D1: si soy muy amante a hacer evaluaciones individuales haber que tanto han asimilado</p> <hr/> <p>E2-p4-D3: con sus alumnos bastante estricto y los induce a estudiar con evaluaciones sorpresa, E2-p4-D3: Pero eso si siempre realiza evaluaciones individuales</p> <hr/> <p>E2-p2-D6: pero a su vez son muy estrictos en lo que tienen que ver el desarrollo de sus clases</p>

Subcategoría	Docente
3 Características del docente líder	<p>E1-p3-D1: una persona que sabe delegar, tiene una meta, esa persona afinada para darle a cada quien el oficio exacto para realizar, E1-p10-D1: un líder siempre tiene que ser positivo, vamos a hacer esto... Para conseguir esto, E2-p1-D1: que se caracterizan por tener un buen rendimiento, E2-p1-D1: son bastante organizados, E2-p2-D1: buscan la manera de hacer más agradables sus clases para con los alumnos, E2-p2-D1: son personas que no tienen para nada monotonía en el desarrollo de sus clases, E2-p2-D1: todos los maestros mantienen buenas relaciones con el resto de docentes, E2-p2-D1: fuera del aula de clase, pues... tratan de ser muy responsables con la preparación de clase, en el salón de profesores dedican tiempo a esto, E2-p3-D1: se la pasan hablando con los demás docentes de temas varios, E2-p3-D1: se tratan temas relacionados con el colegio, con las mejoras que se deben hacer desde la administración, E2-p3-D1: También tienen buenas relaciones con la parte administrativa, E2-p4-D1: los profes que te nombro gustan de participar en reuniones de profesores, E2-p4-D1: respecto a sus alumnos en cambio, como ellos son los que manejan la situación son bastante organizados.</p>
	<p>E1-p1-D2: orientador de los muchachos, los estudiantes, formación para la vida, para el trabajo, E1-p3-D2: Un profesor que logra motivar a sus estudiantes, en su proceso formativo y que los estudiantes le siguen, le captan y le copian y le siguen el proceso formativo, E2-p1-D2: en su relación con sus alumnos tengan armonía, E2-p1-D2: con sus compañeros de trabajo también son buenos compañeros, E2-p1-D2: con sus compañeros de trabajo también son buenos compañeros, E2-p2-D2: Son profes que son dinámicos, no permiten que las clases se tornen aburridoras, E2-p2-D2: los profes son los que no faltan a ninguna reunión de profesores, E2-p3-D2: se la llevan bien con todo mundo, son bonachones pero respetuosos, E2-p3-D2: pero respetuosos, E2-p3-D2: con sus alumnos se la llevan de maravilla, E2-p3-D2: pero en general son personas axequibles con todo mundo, E2-p4-D2: A los profes que les gusta realmente trabajar les gusta organizar muy bien sus clases, E2-p4-D2: que los alumnos se sientan a gusto con lo que les están enseñando, E2-p4-D2: a ellos les gusta bastante organizar a los muchachos para trabajar en grupo, terminan una actividad y luego realizan una discusión respecto a los resultados, E2-p4-D2: me parece buen método, los chicos están despiertos y atentos.</p>

E1-p3-D3: El que es capaz de tomar la vocería para la presentación de proyectos, **E2-p1-D3:** en los resultados de sus alumnos, **E2-p1-D3:** en su responsabilidad y cumplimiento, **E2-p1-D3:** le gusta involucrar a los alumnos en actividades relacionadas con el internet, **E2-p1-D3:** mejoras que se deberían realizar al currículo, **E2-p2-D3:** un profesor que procura ser muy puntual en la entrega de sus compromisos, **E2-p2-D3:** no aburre a los estudiantes a pesar que su materia podría pensar que tiende a ser monótona, pero no, el la hace dinámica y eso le gusta a sus alumnos, **E2-p2-D3:** tiene muy buenas ideas cuando se le pide opinión, **E2-p2-D3:** sin embargo para con sus alumnos es muy bueno, **E2-p3-D3:** Él es muy amable con todo mundo, hasta con las señoras del aseo, **E2-p3-D3:** el cae bien y le agrada saludar a todo mundo. Interactúa principalmente con sus alumnos y con su grupito de amigos profesores, pero como le digo procura relacionarse con todo mundo, **E2-p3-D3:** En lo que respecta a sus compañeros le gusta convocar a sus amigos a actividades grupales como a hacer deporte, como a jugar ajedrez, **E2-p3-D3:** Otra cosa es que le invierte buena cantidad de tiempo a la preparación de clases, **E2-p3-D3:** En reuniones de docentes en la sala de profesores, escucha bastante lo que opinan sus compañeros. **E2-p4-D3:** Es bueno decir que cuando opina sus opiniones son muy valiosas.

E1-p1-D4: Me defino como una persona sociable, equitativa, ¿no?.., líder, ¿sí?.. **E1-p3-D4:** es el que permite que el estudiante trabaje, que el estudiante explore, que el estudiante... o sea el profesor líder es el que se convierte en guía del estudiante, no enseña, aprende del estudiante, **E2-p1-D4:** era la profesora más activa, **E2-p1-D4:** mis alumnos eran ejemplo para el resto, sacaban los mejores puntajes del examen de estado, **E2-p1-D4:** muy atento, **E2-p1-D4:** es un muchacho muy decente, **E2-p1-D4:** que sus clases con muy animadas, que los mantiene despiertos, **E2-p1-D4:** Con nosotros como grupo de profesores él es muy buena gente. **E2-p3-D4:** sin embargo conmigo es muy formal, le gusta sentarse a tomar tinto en algún espacio que pueda y se queda hablando con las señoras de la cocina. En general interactúa con la mayoría de docentes, **E2-p4-D4:** es que es muy activo con sus estudiantes, **E2-p4-D4:** es coherente con lo que dice, cuando lo dice.

	<p>E1-p1-D5: Una persona eee... consiente de que tenemos que entender a los estudiantes ee realizar cosas a favor de ellos porque vienen con muchas falencias entonces mi concepto como docente es ser como una segunda madre para ellos y orientarlos, formarlos en todo sentido no solamente en conocimiento sino más que todo en formación, E1-p3-D5: es aquella persona que tiene la capacidad de ser tolerante, amable, humanitario, comprensivo en todo sentido, E2-p1- D5: son personas muy inteligentes, E2-p1- D5: dispuestas a enseñar bien ¿no es verdad? Se interesan por lo que hacen, E2-p2- D5: Los maestros son muy dedicados a sus alumnos, les hacen muchas actividades, E2-p2- D5: son maestros bonachones que ríen bastante, E2-p3- D5: Los docentes que le venía comentando, son amigos de la gran mayoría de los otros compañeros... son amigos de sus alumnos, E2-p3- D5: sin dejar de ser el profesor, E2-p3- D5: compartes con los administrativos en general, E2-p4- D5: les gusta hacer cosas divertidas con sus alumnos.</p> <hr/> <p>E1-p3-D6: El que educa con el ejemplo ...eee si le va hablar a los niño de responsabilidad debe ser el maestro más responsable, si les va a hablar del buen trato debe ser el maestro que mejor los trata simplemente el que ee enseña no con las palabras sino con el ejemplo, E2-p2- D6: son personas integras, muy responsables, E2-p2- D6: por su buena presentación personal, siempre tratan de dar ejemplo a sus alumnos, E2-p2- D6: son muy cordiales, agradables, E2-p3- D6: Al ser bastante amigueros son tratados por bastante gente, E2-p3- D6: Dentro de la gente que comparte con ellos están compañeros de trabajo, alumnos, administrativos, en fin un círculo de amigos grande.</p>
<p>4 Me considero líder</p>	<p>E1-p1-D1: un maestro creo es un líder innato, E1-p9-D1: por esa razón me considero líder, E1-p2-D1: cuando estoy con mis compañeros, cuando me reúno con ellos siento que hay si uno pues puede como que... como que... desparramarse.</p> <hr/> <p>E1-p9-D2: No, yo no me considero un docente líder, respecto a los docentes, porque eeee...la forma como se desarrollan los procesos de liderazgo o las actividades en que se exige liderazgo realmente no hay.</p> <p>E1-p9-D4: Sí, yo me considero un docente líder, porque los resultados de mis estudiantes me lo demuestran, E1-p10-D4: me gusta mirar cómo trabajan mis compañeros y ya como que se me acabo eso de estar como metiéndome, como esforzándome.</p> <hr/> <p>E1-p9-D5: en el sentido que sea me gusta, E1-p9-D5: creo que estoy empezando con la semilla del liderazgo.</p> <hr/> <p>E1-p9-D6: si claro o sea sí, porque yo pienso que siempre doy ejemplo sobre todo por eso yo hablo de ejemplo y el ejemplo lo doy.</p>
<p>5 Soy líder en mi área</p>	<p>E1-p2-D1: trabajando ahora que soy jefe de área de matemáticas entonces esas ideas que fluyen.</p>

	asignada como docente	<p>E1-p2-D2: directamente de los temas que los chicos se disponen a aprender o nos disponemos a enseñarles.</p> <p>E1-p2-D3: En el área de español.</p> <p>E1-p2-D4: he trabajado veinticinco años con todas las áreas del conocimiento, entonces pues uno ya como que coge cancha en todas las áreas y la verdad ninguna me queda grande.</p> <p>E1-p2-D5: en todas las áreas porque en ellas uno busca la... la forma de... de trabajar de ver que los objetivos se deben de lograr y si y yo creo en todos sentidos y en todas las áreas, se lo estoy dando a conocer a los estudiantes que ellos tienen ser líderes también.</p> <p>E1-p2-D6: en las ciencias naturales.</p>
6	Soy líder con mis alumnos y/o compañeros de trabajo	<p>E1-p9-D1: me gusta participar de las cosas, de pronto es como por mi manera se ser.</p> <p>E1-p9-D3: yo pienso que sí, igual me gusta colaborarle a los compañeros de... de grado, organizarles las actividades, ayudarlos a planear, me gusta ser como organizada y me gusta que ellos también lo sean, E1-p10-D3: Eeee... pues nosotros procuramos reunirnos ¿sí? Y llevar... como evaluarles día a día si se está haciendo lo que hemos ido preparando.</p> <p>E1-p10-D5: Se trata de organizar con ellos de una forma indirecta para que eso como que fluya a cosas positivas.</p> <p>E1-p10-D6: la manera es positiva teniendo en cuenta que esta uno pendiente de los avances que hace uso, que hago uso de las tecnologías que ya pase solamente de la tiza al tablero o el acrílico y el marcador a hacer uso de otros medios del computador.</p>

Apéndice L-3

Tabla análisis categoría: Trabajo colaborativo

	Subcategoría	Docente
7	Conozco y aplico el trabajo colaborativo	<p>E1-p7-D1: en mis clases pues infortunadamente me toca a la antigua, tablero, marcador y mi voz</p> <p>E1-p7-D2: actividades en grupo, iniciando con los docentes de idiomas algunos diálogos, hacemos dramas.</p> <p>E1-p7-D3: haciendo parte de los proyectos que hay en la institución, E2-p4-D3: como también los pone a hacer trabajos de a dos alumnos.</p> <p>E1-p7-D5: en todas las áreas porque el sentido grupal es importante para los estudiantes</p>
8	Permito que	E2-p4-D3: los induce a los debates, los organiza en grupos,

estudiante participe **E1-p7-D4:** dejando que el estudiante... que el estudiante participe, que el estudiante eee... presente diferentes formas de aprender

E1-p7-D6: haciendo de pronto que los niños propongan, que los niños intervengan, tratando de patrocinar las ideas que ellos tienen y que benefician a los estudiantes y benefician al colegio

Apéndice L-4

Tabla análisis categoría: Liderazgo en mi entorno laboral.

Subcategoría	Docente
9 Liderazgo dentro del grupo de docentes	<p>E1-p8-D1: en mi institución hay muchos líderes, cada quien en lo suyo pues... es líder y se notan las ganas de que a ellos les gusta eso, E1-p10-D1: en mi área, también, creo que cuento con un buen grupo de compañeros</p>
	<p>E1-p8-D4: acá en la institución yo pienso que todos mis compañeros son líderes, absolutamente todos, porque eee... no necesitamos que nos estén eee... mandando a trabajar y nosotros mismos trabajamos sin necesidad de ninguna presión,</p>
	<p>E1-p8-D6: algunos son buenos eee algunos son ¡líderes! No todos algunos son líderes proponen y sacan avante sus ideas, otros de pronto simplemente se unen a al trabajo pero no proponen,</p>
10 Docentes autosuficientes ¿Difíciles de Liderar?	<p>E1-p8-D2: tampoco somos un grupo que se deje manejar con facilidad bajo un líder</p> <p>E2-p4-D6: no sé si la apatía de los dos docentes que le he estado describiendo es por evitar enfrentarse a esos docentes dominantes.</p>
11 El mostrarse como líder	<p>E1-p12-D2: no tenemos en cuenta a algunos otros compañeros que pueden ser mejores líderes que nosotros, porque por actitud de otros a veces se cohíben para participar, E2-p4-D2: son a veces apáticos y si no observan que el tema es interesante no participan</p>
	<p>E1-p6-D3: Un veinte por ciento de los docentes lo apoyan, eee... que participa activamente pero pues hay gente que no tiene como esa... como esa capacidad deee... de interactuar E1-p8-D3: Hay muchos líderes, lo que pasa es que la gente como que teme tomar la vocería, pero hay muchos líderes. E2-p1-D3: que es de manera informal, no en las reuniones, trata de opinar. E2-p4-D3: si ve que el tema lo amerita opina</p>

		E2-p4-D4: En reuniones de docentes si lo he visto como aislado.
		E2-p2-D5: que tienen buenas ideas que cuentan en momentos de ocio, pero que no dicen en las reuniones de profesores, E2-p4-D5: a nivel grupal en reunión de docentes, como le decía antes, son más bien callados
		E2-p1-D6: lástima que sean tan apáticos en las reuniones de docentes. E2-p4-D6: inclusive tienden a ser como apáticos.
12	Defino quien debe asumir el rol de líder en el colegio donde laboro	E1-p4-D1: Considero que debe ser la cabeza visible, que es el rector
		E1-p4-D2: En mi opinión diría, debe ser el coordinador académico, E1-p12-D2: yo creo que como docentes pues todos deberíamos ser líderes, y aportar el conocimiento y la capacidad que cada uno tiene para mejorar la educación tanto en el establecimiento educativo como en el aula
		E1-p4-D3: Pues yo pienso que cualquier docente tiene esa capacidad de ser líder, pero realmente quien tiene que liderar la parte formativa, digo yo u organizacional el Rector, E2-p1-D3: todos hacemos bien nuestro trabajo
		E1-p4-D4: Todos los profesores deben ser líderes en una institución educativa
		E1-p4-D5: ese liderazgo lo debe tener todo mundo si...pues en cabeza de la institución...el rector y las coordinadoras, pero se supone que esa semilla se tiene que regar en los demás
		E1-p4-D6: ¡todos ¡ deberíamos todos, los papas deberían ser líderes, los maestros deberían ser líderes, y obvio que las cabezas de la institución tienen que ser líderes y eso mismo fortalecerlo y reflejarlo en los niños

Apéndice L-5

Tabla análisis categoría: Falta de liderazgo

	Subcategoría	Docente
13	Sin líder, todos quieren imponerse	E1-p5-D1: Cada quien tiene puntos de vista diferentes y cada quien hace lo que cree que es mejor y entonces todos mandan y nadie manda

E1-p5-D2: se convierte en un totalitarismo, todos quieren imponer su voluntad, o implementar sus proyectos y programas, resultaríamos o resultamos cada uno haciendo actividades según nuestro punto de conveniencia.

E1-p5-D6: cuando no hay una cabeza sea en la institución o en el salón todo el mundo hace lo que quiere y entonces no se proponen ni se siguen ni se consiguen metas, simplemente no hay un derrotero no hay un camino que seguir

14	Conozco los efectos de la falta de liderazgo	E1-p5-D3: se ve mucha desorganización
		E1-p5-D4: Entonces yo pienso que afecta en todos los sentidos del conocimiento, la falta de liderazgo afecta a todos los estudiantes
		E1-p5-D5: nadie nos preocuparíamos por querer ayudar a los demás si... de orientar el que no sabe se debe orientar, organizar y ayudar

Apéndice L-6

Tabla análisis categoría: Falta de infraestructura y dinero

	Subcategoría	Docente
15	Limitación de infraestructura, afecta el liderazgo	E1-p11-D1: la infraestructura con lo que uno cuenta pues cuenta mucho,
		E1-p5-D3: la infraestructura..., la... la parte física, ya uno ponerse a hacer cosas que... que le corresponden netamente a las directivas es difícil
16	Limitación de recursos económicos, afecta el liderazgo	E2-p4-D1: lo planteado no es viable, inmediatamente buscan la manera de retirarse de la reunión, pues al parecer se desmotivan
		E2-p2-D2: que no les gusta pasar proyectos, son muy escépticos con lo que tiene que ver con cosas que necesiten plata de parte del colegio
		E1-p11-D6: a veces en cuanto a recursos la gente quiere hacer muchas cosas pero no hay las herramientas entonces simplemente nos varamos pues por la plata. eee a veces en cuanto a las ideas eee apuntamos demasiado alto y en el menor tropezón ahí quedamos y nos dejamos desanimar, E2-p2-D6: les duele no poder realizar cosas que por motivos de falta de plata no se pueden hacer.

Apéndice L-7

Tabla análisis categoría: Sentimientos y motivación

Subcategoría	Docente
17 Compañerismo de parte de los docentes	<p>E1-p6-D1: cuando ya uno es un líder uno dice no todos estamos en el grupo y todos tenemos que trabajar, sí, E1-p11-D1: la actitud de las personas cerca sobre este proyecto</p> <hr/> <p>E1-p8-D2: cada uno trata de entenderse y de actuar en donde le corresponde, no participamos casi en actividades grupales, E1-p11-D2: la falta de... de unión entre todos, la falta de... de ser más compañeros</p> <hr/> <p>E1-p11-D5: la desunión, la desorganización que en todo sentido, no se entienden entre compañeros y las ideas son contrarias pues no se puede hacer nada</p> <hr/> <p>E1-p12-D6: los maestros somos muy complicados ee la realidad es esa y a veces todos nos encerramos en nuestros propios saberes y en nuestros propios intereses y no apuntamos al trabajo como unidad, E1-p12-D6: o difícilmente todos determinamos que entre todos podemos ir hacia un mismo camino donde cada uno desarrolla un trabajo como individual</p>
18 Diferencia de criterio entre líderes	<p>E1-p6-D1: yo no creo que haya alguien que actúe de mala fe y que digan yo no quiero trabajar sino que de pronto consideran que no es viable,</p> <hr/> <p>E1-p6-D4: no todas las veces uno encuentra la colaboración de los compañeros para liderar un proyecto, siempre hay quien se opone a un proyecto,</p>
19 Hay envidia y sentimientos similares en el colegio	<p>E1-p11-D3: La verdad... la crítica de los compañeros, E2-p2-D3: en este colegio hay mucha envidia y roscas... usted me entiende, E2-p4-D3: de lo contrario se aísla o se retira a hacer otras actividades.</p> <hr/> <p>E1-p6-D5: existe el egoísmo ¡sí!.. Cuando una persona quiere trabajar por bienestar de la institución hay personas que... que.... Adquieren como esa negatividad, E1-p6-D5: pero ni hace ni deja hacer</p> <hr/> <p>E1-p6-D6: hay gente que estimula que se une al grupo, que trabaja y que apoya, y hay quienes se dedican aaa como los bomberos a apagar las buena ideas y a matar los buenos propósitos</p>

Apéndice L-8

Tabla análisis categoría: Monopolización y grupos dominantes

Subcategoría	Docente
20 Existe dominio de grupos de docentes	<p>E1-p6-D1: los puntos de vista que hay veces que creen que eso no es prudente, o sea se quedan como ahí rezagados</p>
	<p>E1-p6-D2: al grupo más dominante de docentes no les interesa entonces no... no se le apoya o no se le permite participar en esa reunión para que desarrolle esa propuesta o esa actividad, E1-p8-D2: grupos dominantes, entonces ellos quieren imponer sus puntos de vista y sus actividades a desarrollar, E1-p9-D2: ni participación de los compañeros sino más bien imposición de algunas cosas</p>
	<p>E2-p3-D3: a pesar de la reserva que le tiene cierto grupo de profesores</p>
	<p>E1-p11-D4: uno le impide llevarlo a un liderazgo los mismos padres de familia, los estudiantes, muchas veces los compañeros, le impiden a uno como surgir, E2-p2-D4: lo he visto saludando y a veces lo dejan con el saludo</p>
	<p>E2-p2-D5: un grupito que no deja hacer nada, son el mandamás y no dejan trabajar al resto. Algunas buenas ideas se han perdido por eso. E2-p4-D5: pero se dejan influenciar por otros docentes</p>
	<p>E1-p12-D6: si uno mira de pronto un maestro uno dice este maestro tiene algo bueno algo positivo aquel tiene otra cosa y aquel tiene otra cosa pero difícilmente se da la oportunidad, E2-p3-D6: hay un grupo más o menos de 4 docentes que no comparten mucho, pero en mi opinión es más por celo profesional como los maestros que le nombro son tan buenos entonces a algunos les genera cierta envidia. E2-p4-D6: observé una vez fue un enfrentamiento que hubo en una reunión de docentes de uno de ellos con un docente de los que yo denomino los dominantes, E2-p4-D6: porque son profesores que imponen lo que dicen, eso es molesto pero como también tienen derecho a opinar aplastan a los demás,</p>

- 21 Discriminación a docentes nuevos **E1-p9-D2:** y no se cuenta o no se pide ni se respeta la opinión de los pequeños grupitos o de las minorías que nunca participaron, **E1-p12-D2:** algunos quieren ejercer su antigüedad, su autoridad sin respetar a los demás, **E1-p11-D2:** la falta de comprensión, consideramos que los que los que llevan menos tiempo no saben nada, **E1-p11-D2:** o porque más tiempo nos imponemos, somos los que mandamos porque tenemos prioridad por el tiempo,
-
- E2-p2-D3:** últimamente no opina mucho ya que ha sido atacado por docentes antiguos, **E2-p2-D3:** atacado por docentes antiguos que quieren siempre tener la razón.
-

Apéndice M

Aplicación Member Checking

Frasas o citas de la Docente 05 (D-5)	Member Checking
<p>8. ¿Cómo define a sus compañeros de trabajo, dentro del marco del liderazgo?</p> <p>Como defino a mis compañeros dentro del marco del liderazgo.....pues me parece importante y ojalá que todos los compañeros fueran.... ¡fueran! Y fuéramos que tuviéramos obviamente esa esa... ese optimismo de ser líderes... liderazgo de tener ese liderazgo porque si no lo tenemos entonces como que estamos demasiados pasivos a todo lo que nos dicen entonces es mejor apoyar y ser líderes y el que no lo tenga y el que no tenga ese liderazgo enseñarlo.</p>	<p>Di una respuesta un poco confusa, en realidad no entiendo que respondí, lo que pretendía decir era que ojala todos los docentes aplicáramos el liderazgo, manejáramos un alto grado de optimismo, sin negativismo, malas actitudes, dejar de ser pasivos y apoyar a los compañeros que deseen ser líderes, no aislarlos e impulsar a los compañeros docentes a ser líderes a favor de la institución educativa.</p>

Apéndice N

Triangulación de datos

cód. cat.	Categoría	Análisis
1	Auto concepto como docente	<p>Convergencia</p> <p>E2-p4-D3: con sus alumnos bastante estricto y los induce a estudiar con evaluaciones sorpresa E2-p2-D6: pero a su vez son muy estrictos en lo que tienen que ver el desarrollo de sus clases RO4-A3: Lo de estricto es verdad, el da bastantes oportunidades buscando que uno se interese en estudiar el tema, pero a la hora de sacar las notas es estricto, ¡lo que sacó sacó!</p>
2	El docente líder	<p>Convergencia</p> <p>E2-p2-D1: buscan la manera de hacer más agradables sus clases para con los alumnos, son personas que no tienen para nada monotonía en el desarrollo de sus clases E2-p2-D2: Son profes que son dinámicos, no permiten que las clases se tornen aburridoras RO4-A2: Saben yo he escuchado a compañeros de otros grados y ellos opinan que este profesor es muy bueno, sus clases son agradables y se aprende bastante</p> <p>Contradicción</p> <p>E1-p1-D6: ser humano comprometido, entregada a los niños y trabajando con lo que el medio ofrece</p>
3	Trabajo colaborativo	<p>Convergencia</p> <p>E1-p7-D5: en todas las áreas porque el sentido grupal es importante para los estudiantes E2-p4-D3: los induce a los debates, los organiza en grupos</p> <p>Contradicción</p> <p>RO3-D12: El maestro es el que debe dirigir la clase, poner a trabajar en grupo a esos chinos es poner a trabajar a uno solo y los otros copian</p>
4	Liderazgo en mi entorno laboral	<p>Convergencia</p> <p>E1-p8-D3: Hay muchos líderes, lo que pasa es que la gente como que teme tomar la vocería, pero hay muchos líderes. E2-p1-D3: que es de manera informal, no en reuniones, opina RO2-D8: aprovecha y dice: hay que aprovechar tantas cosas que se pueden hacer con los alumnos en pro del colegio</p> <p>Contradicción</p> <p>E2-p4-D3: si ve que el tema lo amerita opina</p> <p>Convergencia</p> <p>E1-p4-D1: Considero que debe ser la cabeza visible, que es el rector E1-p4-D5: ese liderazgo lo debe tener todo mundo si...pues en cabeza de La institución...el rector y las coordinadoras</p> <p>Contradicción</p> <p>RO3-R: El rector escucha pasivamente, no interviene, pareciera evitar enfrentarse u opinar sobre el tema de discusión</p>
6	Falta de infraestructura y dinero	<p>Convergencia</p> <p>E2-p2-D2: que no les gusta pasar proyectos, son muy escépticos con lo que tiene que ver con cosas que necesiten plata de parte del colegio E2-p2-D6: les duele no poder realizar cosas que por motivos de falta de plata no se pueden hacer. RO1-C1: les dice aquí nos toca ser todos terreno</p> <p>Contradicción</p> <p>RO1-D9: alza la voz ¡Mentira! porque ya les asignaron a los colegios los recursos, lo que pasa es que se quiere guardar la plata como siempre</p>

8	Monopolización y grupos dominantes	Convergencia	<p>E2-p2-D5: un grupito que no deja hacer nada, son los mandamás y no dejan trabajar al resto.</p> <p>E2-p4-D6: porque son profesores que imponen lo que dicen, eso es molesto pero como también tienen derecho a opinar aplastan a los demás</p> <p>RO3-D12: De ninguna manera o por lo menos estaré siempre en desacuerdo con proyectos que no tienen sentido</p>
		Contradicción	<p>RO3-R: escucha pasivamente, no interviene, pareciera evitar enfrentarse u opinar sobre el tema de discusión</p>
		Convergencia	<p>E1-p12-D2: algunos quieren ejercer su antigüedad, su autoridad sin respetar a los demás</p> <p>E2-p2-D3: atacado por docentes antiguos que quieren siempre tener la razón.</p> <p>RO3-D9: No hay como la experiencia, ir a la fija, así como en los proyectos, no podemos ser irresponsables de dejar que docentes nuevos pasen proyectos, es muy riesgoso para la institución</p>

Apéndice O

Curriculum Vitae

Benedicta correa Higuera

Correo electrónico nitacorrea@gmail.com

Originaria de Mongua, Colombia, Benedicta Correa Higuera realizó estudios profesionales en licenciatura en ciencias de la educación preescolar en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. La investigación titulada Características de los profesores líderes, , impedimentos y estrategias para la aplicación del liderazgo es la que se presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en Educación con énfasis en procesos de enseñanza-aprendizaje.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo docente, específicamente en el área de preescolar, desde hace 13 años. Asimismo ha participado en iniciativas de la participación en el diseño de los lineamientos y contenidos curriculares ambientales transversales primera infancia y el nivel preescolar región de la Orinoquia ISBN: 978-958-98494-7-7.

Actualmente, Benedicta funge como docente de preescolar, con gran facilidad para las artes, tiene grandes expectativas sobre el desarrollo de la maestría que está cursando esperando poder reflejar este conocimiento a los niños