



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

**LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN DOCENTES DE BÁSICA PRIMARIA DE UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

Para optar al grado de:

Magíster en Educación

Presentado por:

Mónica Alexandra Ayala Mejía

Director de Proyecto de Grado:

Doris Amparo Barreto Osma, Mag.

Bucaramanga, Colombia 2017

A Dios por ser mi fortaleza, mi paz y mi luz,

brindándome día a día la oportunidad
de crecer a nivel personal y profesional.

A mis padres por su compañía, amor,
dedicación y apoyo.

A cada persona que me brindo apoyo,
tiempo y colaboración.

AGRADECIMIENTOS

Finalizar de forma exitosa este proceso, se debe gracias a la participación de varias personas que de uno u otra forma contribuyeron con sus aportes al enriquecimiento de esta investigación. Por ello, quiero reconocer y agradecer de forma especial los consejos, las apreciaciones, las ideas, las sugerencias y la lectura crítica de las siguientes personas:

A Doris Amparo Barreto Osma, directora de proyecto, quien acogió mi propuesta de investigación, apropiándose de la misma, demostrando su gran capacidad profesional, compromiso con los procesos educativos y calidad humana. Gracias por su disponibilidad, comprensión y colaboración que permitieron desarrollar esta investigación.

A Román Eduardo Sarmiento Porras, docente de metodología de la investigación, por brindarme sus orientaciones, sugerencias teóricas y metodológicas en la construcción de este proyecto.

A la Universidad Autónoma de Bucaramanga por constituirse en mi ambiente de formación y enriquecimiento académico y donde cada una de las personas que la conforman me han brindado su atento servicio y colaboración.

Finalmente, agradezco a mis compañeros y de manera general a las personas que han aportado a mi formación profesional.

Resumen

El liderazgo educativo se ha consolidado como un elemento fundamental al momento fortalecer la calidad en la educación. Sin embargo, el enfoque que se le ha dado en las instituciones educativas, se basa el ámbito administrativo sin involucrar a la comunidad. El objetivo de esta investigación fue determinar la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución básica primaria de la ciudad de Bucaramanga. Para ello, se aplicaron instrumentos como cuestionarios y entrevistas, los cuales fueron insumo de información, al igual que el proceso de observación realizado mediante una lista de chequeo aplicada por el investigador, los cuales permitieron conocer las percepciones que poseían los docentes y el coordinador sobre el concepto de líder, el liderazgo y los elementos del mismo que se presentaban en la institución, dando lugar a establecer 5 categorías y 28 subcategorías, que se constituyeron en el sustento para realizar el proceso de análisis y triangulación de la información. El estudio concluyó, que en la institución no se presenta un liderazgo distribuido debido a que los docentes no perciben claramente qué tipo de liderazgo se ejerce en la organización y los lineamientos que orientan esta labor son atribuidos a la coordinación la cual presenta un liderazgo basado en la subordinación a los seguidores.

Palabras claves: Liderazgo, liderazgo educativo, tipos de liderazgo, liderazgo distribuido, docentes.

Abstract

Educational leadership has been consolidated as a fundamental element at the moment to strengthen the quality of education. However, the approach that has been given in educational institutions, is based on the administrative field without involving the community. The aim of this research was to determine the presence of distributed leadership in the teaching work of a primary basic institution in the city of Bucaramanga. For this, instruments such as questionnaires and interviews were applied, which were information input, as well as the observation process carried out by means of a checklist applied by the researcher, which allowed to know the perceptions that the teachers and the coordinator posed about the concept of leader, leadership and elements of itself that are presented in the institution, this allowed to establish 5 categories and 28 subcategories which were the basis for the process of analysis and triangulation of information. The study concluded that the institution does not present a distributed leadership because the teachers do not perceive clearly what type of leadership is exercised in the organization and the guidelines that lead this work are attributed to the coordination which presents a leadership based on the subordination to the followers.

Key words: leadership, educational leadership, types of leadership, distributed leadership, teachers.

Tabla de contenido

| | Pág. |
|---|-------------|
| CAPÍTULO 1 | 9 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 9 |
| Antecedentes | 9 |
| Problema | 13 |
| Objetivos | 15 |
| Objetivo general | 15 |
| Objetivos específicos | 15 |
| Manejo de Supuestos Cualitativos | 15 |
| Justificación | 17 |
| Limitaciones y Delimitaciones | 20 |
| Definición de Términos | 21 |
| Líder | 21 |
| Liderazgo | 21 |
| Liderazgo Distribuido | 21 |
| CAPÍTULO 2 | 23 |
| MARCO TEÓRICO | 23 |
| Fundamentación Conceptual | 23 |
| Liderazgo | 23 |
| Teorías del liderazgo | 25 |
| Liderazgo educativo | 32 |
| Hacia un liderazgo distribuido | 32 |
| Liderazgo distribuido | 34 |
| Elementos del concepto de liderazgo distribuido | 42 |

| | |
|---|----|
| Clasificación de la distribución..... | 43 |
| Prácticas del liderazgo distribuido | 43 |
| Investigaciones empíricas | 48 |
| CAPÍTULO 3 | 58 |
| METODOLOGÍA..... | 58 |
| Método de investigación..... | 58 |
| Diseño metodológico | 59 |
| Población, participantes y selección de la muestra..... | 67 |
| Tabla 2. Datos socio demográficos..... | 67 |
| Instrumentos..... | 68 |
| Entrevista..... | 68 |
| Cuestionario. | 68 |
| Validación de instrumentos | 69 |
| Validación por expertos | 69 |
| Prueba piloto | 71 |
| Procedimiento | 72 |
| Marco contextual | 74 |
| Aspectos éticos | 75 |
| Valor social o científico. | 75 |
| Validez científica..... | 76 |
| Selección equitativa de los sujetos..... | 76 |
| Evaluación independiente | 77 |
| Consentimiento informado..... | 77 |
| CAPÍTULO 4 | 78 |
| RESULTADOS | 78 |

| | |
|--|--------------------------------------|
| Presentación de resultados y análisis | 79 |
| Tipología de liderazgo..... | 80 |
| Trabajo en equipo..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Distribución de roles. | 93 |
| Resultados y análisis de la entrevista al coordinador..... | 102 |
| Resultados y análisis lista de chequeo..... | 107 |
| Resumen de resultados | 108 |
| Confiabilidad y Validez | 119 |
| CAPÍTULO 5 | 121 |
| CONCLUSIONES..... | 121 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 131 |

Lista de Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 <i>Definición de categorías y subcategorías</i> | 62 |
| Tabla 2 <i>Datos socio demográficos</i> | 67 |
| Tabla 3 <i>Tipología de Liderazgo</i> | 80 |
| Tabla 4 <i>Resumen de resultados en la categoría tipología de liderazgo</i> | 86 |
| Tabla 5 <i>Trabajo en equipo</i> | 87 |
| Tabla 6 <i>Resumen de resultados en la categoría trabajo en equipo</i> | 92 |
| Tabla 7 <i>Distribución de roles</i> | 94 |
| Tabla 8 <i>Resumen de resultados en la categoría distribución de roles</i> | 96 |
| Tabla 9 <i>Toma de decisiones</i> | 97 |
| Tabla 10 <i>Resumen de resultados en la categoría toma de decisiones</i> | 99 |
| Tabla 11 <i>Desarrollo del liderazgo</i> | 100 |
| Tabla 12 <i>Resumen de resultados en la categoría toma desarrollo del liderazgo</i> | 101 |
| Tabla 13 <i>Entrevista al coordinador</i> | 102 |
| Tabla 14 <i>Resumen de resultados</i> | 105 |
| Tabla 15 <i>Estrategias desarrolladas para la confiabilidad de la investigación</i> | 119 |

Lista de Figuras

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 1.</i> Resumen tipologías de liderazgo..... | 45 |
| <i>Figura 2.</i> Árbol de categorías..... | 59 |
| <i>Figura 3.</i> Diagrama de resultados. | 104 |

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo contextualiza al lector frente al marco de referencias sobre el tema de investigación que se fundamenta en el liderazgo distribuido en las instituciones educativas, partiendo de un proceso de recolección de antecedentes nacionales e internacionales, la contextualización y establecimiento del problema de estudio, las limitaciones y delimitaciones a lo largo del mismo y los objetivos que orientaron la investigación.

Antecedentes

En un mundo en el que la globalización es un fenómeno que exige una constante evolución, se trabaja cada vez más por llegar a la excelencia; debido a esto, diferentes entes gubernamentales, empresas e instituciones educativas, buscan ser más competitivos fortaleciendo el liderazgo de las personas que hacen parte de sus grupos de trabajo propiciando un liderazgo eficaz (Garbanzo & Orozco, 2010).

En nuestro país el liderazgo ha sido objeto de estudio. Barajas (2016) realizó una investigación cualitativa que buscaba identificar los resultados del liderazgo distribuido docente como estrategia para integrar las TIC en una institución; para lo cual realizó un estudio de caso que aplicó instrumentos como: registro observacional, grupo focal y entrevistas. En los hallazgos encontrados, se muestra el interés de los docentes frente al uso de las TIC como estrategia de innovación, lo cual dio apertura a espacios que permitieron la integración de los mismos como líderes, intercambiando roles en las actividades y evidenciando cómo la institución a través del liderazgo distribuido posibilita la integración de las TIC.

Por otra parte, en España se ha constituido la Red de investigación sobre liderazgo y mejora de la educación (RILME), la cual tiene como tema central de investigación, el liderazgo y la mejora educativa. Esta red está integrada por diferentes grupos de investigación de universidades de España y ha venido desarrollando estudios desde antes de su creación en el año 2012.

López, García, Rodríguez, Moreta y Ballerín (2014) quienes hacen parte de esta red, realizaron un estudio sobre el alcance de la distribución del liderazgo, sus características y los patrones de distribución, tomando una muestra en instituciones educativas de primaria y secundaria de Huelva y Sevilla. El proyecto desarrolló métodos mixtos y se aplicaron metodologías como: registros diarios de la práctica de liderazgo, análisis de redes sociales, seguimiento de los directivos, entrevistas, observación y análisis de reuniones. Se observó que el tipo de liderazgo que tiene mayor incidencia en las instituciones es el coliderazgo (una de las categorías del liderazgo distribuido), y se identificaron diferentes clasificaciones del liderazgo escolar, que muestran al liderazgo como un fenómeno social que se constituye mediante las interacciones de los miembros de una sociedad.

En Chile, la investigación de Labrín (2014) muestra la importancia de reconocer, comprender y analizar las prácticas del liderazgo distribuido que se desarrollan en la interacción de las personas encargadas de dirigir y los líderes, realizando un estudio cualitativo en el que se aplicaron entrevistas y organizaron grupos focales. En el análisis de la información, los docentes manifestaron que no se les tiene cuenta en la toma de decisiones y que la comunicación no es efectiva, coinciden con los directivos en que las prácticas de liderazgo distribuido no se dan en la institución. La investigación concluyó, que era necesario un cambio en las prácticas de liderazgo, por un liderazgo distribuido, que

destaque la participación de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, construcción y ejecución de planes de mejoramiento, reglamentos y todo tema de interés que aporte al crecimiento y una mejor calidad en la educación.

También en Chile, Triviños (2013), se interesó por investigar las principales nociones que se han dado en las prácticas de liderazgo distribuido y cómo las mismas contribuyen en la actualidad educativa. Utilizó el estado del arte como su sustento metodológico, debido a que busca comprender cómo se ha venido desarrollando las prácticas del liderazgo distribuido en los últimos años. Este trabajo de investigación llegó a la conclusión que no sólo los directores están en la necesidad de cambiar las prácticas del liderazgo, sino que los docentes también deben aprender a direccionar el suyo. Además, plantea que la distribución de tareas, facilita y enriquece el desarrollo de las labores, por lo cual es importante continuar fomentando las nuevas tendencias de liderazgo, así como la evolución y crecimiento del mismo.

Por otro lado, en Perú se realizó un estudio investigativo que centraba su interés en conocer la percepción que tenían los profesores de un colegio en cuanto al desarrollo del liderazgo distribuido. Este proyecto tiene un enfoque cuantitativo y descriptivo que se desarrolló bajo los parámetros de recolección de información, análisis e interpretación de resultados y encuestas, utilizando la estadística descriptiva para tener mayor precisión de los datos de la población, a través de gráficos y tablas. El estudio muestra como característica que tiene un mayor valor para los docentes la confianza, seguida de la motivación, el talento y el liderazgo múltiple, afirmando que la suma de estas variables refleja la forma como se da el liderazgo distribuido en esta institución. (Celis & Sánchez, 2012).

En México esta tipología del liderazgo ha sido centro de estudio. Douwes (2012) en su investigación muestra cómo se da la distribución del liderazgo de forma efectiva facilitando los procesos y la toma de decisiones en una institución educativa básica primaria. Para el estudio se realizaron observaciones, entrevistas y grupos focales los cuales mostraron que las prácticas de la institución desarrolladas en conjunto, permiten que el liderazgo se distribuya entre las personas que hacen parte del equipo y no dependa de un único líder, lo cual reflejó que los trabajadores podían ejercer sus labores de forma agradable al compartir sus conocimientos, experiencias y habilidades desenvolviéndose como líderes.

En este mismo país se desarrolló un estudio que tenía como objetivo determinar si el liderazgo distribuido se podía tener en cuenta como iniciativa en la mejora de la calidad del servicio educativo, por lo cual se realizó un estudio cualitativo de orden exploratorio y transversal en el que se tomó un muestreo, realizando recolección de datos, análisis e interpretación de los mismos y entrevistas, determinando que el liderazgo que se ejercía era autocrático y centralizado, con participación relativa, que estaba seleccionada por niveles o áreas. Teniendo en cuenta lo anterior se percibe el liderazgo distribuido como una práctica atractiva a tener en cuenta, la cual redefine las funciones entre los integrantes de la comunidad educativa y promueve el cambio. (Rojo, 2011).

Por otra parte, (Spillane) 2006, quien es uno de los autores que ha tenido una mayor influencia en el estudio de la tipología del liderazgo distribuido, centra uno de sus estudios en las interacciones que se dan entre líderes, seguidores y las diferentes situaciones que se presentan en los contextos educativos, especialmente en aquellas que logran influenciar de

forma directa en la motivación, conocimiento y emociones de las personas que componen la comunidad escolar.

Problema

A través de la historia la profesión docente ha sido considerada como fundamental para la transmisión cultural, formación académica, laboral y social de las futuras generaciones. Por esta razón, el docente se ha denominado como un líder social, responsable de la formación el cual debe atender a las necesidades que le exige su contexto. Es por ello que (Bolívar, 2011) plantea que:

“Las nuevas demandas a la escuela exigen el liderazgo a todos los niveles, no limitado a quienes ocupan una posición formal. Los líderes formales han de favorecer el liderazgo múltiple del profesorado, creando condiciones y oportunidades para el desarrollo profesional y organizacional”. Desde una concepción más orgánica y horizontal, el profesorado ha de ser líder en su propio contexto. (p.253)

El liderazgo docente que se lleva a cabo en las instituciones educativas es algo secundario y por esta razón, es importante que los docentes ejerzan nuevos roles y responsabilidades acordes a su trabajo, los cuales posibiliten el desarrollo de su creatividad, y de esta forma aporten nuevas prácticas escolares, por tanto, es importante fomentar en los docentes el liderazgo desde una perspectiva que les permita compartir saberes y experiencias con la comunidad educativa con la que trabaja (Spillane, Halverson & Diamond, 2004).

Es así como Harris (2009) describe un tipo de liderazgo denominado “liderazgo distribuido”, éste se destaca por ser de orden organizacional y genera un impacto positivo en las instituciones, involucrando a los docentes en la toma de decisiones y contribuyendo al fortalecimiento de las relaciones las cuales promueven el cambio. Esto permite que los grupos se involucren conformando equipos de trabajo sólidos y sinérgicos, en los que se promueve la interdependencia, las competencias individuales y la gestión del conocimiento para resolver problemas, lograr metas comunes y reducir la carga laboral.

Sin embargo, el liderazgo distribuido a pesar de ser una propuesta inspiradora e interesante, se encuentra alejada de la realidad de las instituciones educativas, debido a que demanda cambio por parte de los establecimientos educativos, del sistema que los rige y de sus prácticas; además exige un compromiso y capacitación constante por parte del grupo de docentes; por lo cual necesita ser analizada, para tenerla cuenta como una estrategia a llevar a cabo en pro de la mejora educativa (Murillo, 2006).

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta el contexto de la institución básica primaria donde se realizó la investigación, ésta se ha caracterizado a lo largo de su historia por ser formadora de grandes líderes y se encuentra ubicada en el área urbana de la ciudad de Bucaramanga prestando servicio a 284 estudiantes de los estratos socioeconómicos uno y dos, distribuidos en las jornadas de la mañana y la tarde, tiene un coordinador y doce docentes; siendo un punto importante de análisis, el no generar cambios en su estructura y organización, el liderazgo no posee la relevancia que amerita, impidiendo que éste se desarrolle e impacte en los procesos que se ejecutan al interior de la organización.

Debido a esto surgió la necesidad de determinar la presencia del liderazgo distribuido en los docentes como mediadores del proceso enseñanza aprendizaje, por tanto, se genera la siguiente pregunta de investigación.

¿De qué manera se evidencia la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución de educación básica de la ciudad de Bucaramanga?

Objetivos

Objetivo general

Determinar la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución de educación básica primaria de la ciudad de Bucaramanga.

Objetivos específicos

-Identificar la percepción que tienen los docentes y el coordinador de la institución educativa del liderazgo y el concepto de líder.

-Identificar los criterios de referencia que se presentan en el liderazgo de los docentes de la institución.

-Proponer recomendaciones a la institución que le permitan el desarrollo del liderazgo distribuido en el grupo de docentes.

Manejo de Supuestos Cualitativos

Se realizó una investigación de tipo cualitativo con un enfoque de teoría fundamentada la cual es una estrategia metodológica que tiene como objetivo crear un

sistema de análisis que tome la mayor información sobre un fenómeno específico (Sandín 2003).

En el contexto de la presente investigación se hizo un acercamiento a la población y a través de instrumentos cualitativos (entrevista, cuestionario, observación) se obtuvo información, lo cual permitió describir el liderazgo que se percibe en la institución, teniendo en cuenta los siguientes supuestos orientadores:

-El liderazgo que se lleva a cabo en la institución educativa estaría fundado en los cargos que ocupan las personas que hacen parte de la misma y en estereotipos que se han creado desde tiempo atrás.

-Los docentes de la institución no tienen claridad sobre la tipología del liderazgo que están desarrollando en el equipo de trabajo, por lo cual este varía de acuerdo a las necesidades que planteen las situaciones que se presenten en la cotidianidad laboral y las habilidades con las que cuentan las personas del equipo.

-Los docentes no conocen las tipologías del liderazgo que existen y los efectos que las prácticas de las mismas pueden tener en el trabajo que se desarrolla, por lo que prefieren que un único líder asuma el liderazgo en la institución.

-Los docentes conciben el liderazgo distribuido como una estrategia que simplemente les permite repartir su trabajo para minimizar las cargas laborales sin ver el trasfondo que plantea esta tipología del liderazgo.

-Los docentes valoran positivamente el liderazgo distribuido, como un estilo de liderazgo innovador que fortalece el trabajo y permite tener en cuenta a todos los miembros

del equipo, pero finalmente prevalece el liderazgo autoritario como fundamento en la toma de decisiones en la institución educativa.

Justificación

La educación es un tema de orden mundial y, por ende, instituciones como la UNESCO, realizan constantes estudios con el objetivo de fortalecer la calidad de la misma. Teaching and Learning: Achieving quality for all, es un estudio que muestra las falencias a nivel de acceso, calidad, género, residencia y pobreza; que enfrentan las personas que quieren acceder a la educación, y por esta razón, invita a los países a intensificar sus esfuerzos en pro de combatir esta problemática.

La sociedad colombiana ha crecido en un ámbito de conflicto armado y por ello, el Gobierno Nacional ha implementado una política de paz en la cual la educación juega un papel primordial, destinando gran parte del presupuesto de la nación al desarrollo de diferentes programas de formación, con el objetivo de acabar el analfabetismo y de hacer de Colombia la más educada de América Latina (Ministerio de Educación, 2015).

Para dar cumplimiento al anterior objetivo, la educación en Colombia se encuentra constituida bajo la regulación de la ley general de educación 115, que establece las condiciones para el préstamo del servicio educativo, el cual está orientado a cumplir con las necesidades e intereses de los ciudadanos. Este servicio es prestado en las instituciones educativas tanto a nivel público como privado y su gestión es regulada con las normas y la reglamentación establecida por el gobierno nacional y las entidades territoriales quienes son las encargadas de la dirección y administración del servicio y de garantizar su cubrimiento mediante la administración de las instituciones educativas las cuales cuentan con autonomía

para organizar el currículo, metodología, actividades formativas, culturales, deportivas y personal docente siguiendo los parámetros adheridos en la ley (Ley 115, 1994).

El personal docente pilar de procesos de mediación educativa, en lo que respecta al sector público son vinculados al escalafón nacional y dan inicio a la carrera docente sustentando profesionalización y actualización docente para lograr ascensos a nivel organizacional y salarial y evaluados anualmente por las secretarías de educación (Decreto 2277, 1979; Decreto, 2002). Por su parte en el sector privado no existe reglamentación en cuanto a la carrera docente y son los entes educativos quienes a nivel interno manejan una escala salarial teniendo en cuenta el perfil docente.

Como se puede observar el sistema educativo en Colombia cuenta con una estructura organizacional que le permite generar un proyecto de educación integral que cumpla con parámetros de calidad para lograr excelentes resultados; no obstante y a pesar que el actual gobierno ha lanzado un plan bastante ambicioso en lo que respecta a la educación, los resultados aún no son los esperados, lo cual se refleja en las pruebas internacionales como las PISA donde Colombia ocupa los últimos lugares (Casas, 2012). Sí el gobierno está proporcionando las herramientas y recursos necesarios para mejorar la educación ¿Por qué los resultados no son los esperados? Son varios los aspectos que pueden incidir en esta problemática, por lo cual es importante hacer un análisis desde el liderazgo educativo que se está llevando a cabo en las instituciones, especialmente de quienes imparten la educación: los docentes.

Un estudio realizado a ocho escuelas en Iberoamérica ha demostrado falta de compromiso en la gestión de los centros educativos, e inexistencia de trabajo coordinado

por parte del equipo docente en estas instituciones. A su vez se han encontrado estilos de liderazgo autoritario en las personas que ejecutan la dirección y en algunos casos, quien ejerce el rol de líder es un docente que no se preocupa por la institución sino por las actividades sociales de la misma (Castilla, Murillo & Garrido, 2014).

Frente a este tipo de liderazgo, autores como Murillo (2006) y (Spillane) 2006, hablan de un tipo de liderazgo conocido como liderazgo distribuido, el cual plantean la importancia de aprovechar las capacidades y destrezas de todos los miembros que hacen parte de un equipo de trabajo, con el objetivo de lograr una mayor coordinación y un trabajo conjunto. Esto genera una mayor implicación y compromiso en los integrantes que conforman la institución, ya que sus aportes y la retroalimentación que realicen los miembros de los mismos, pueden generar impacto en el proceso que se está desarrollando.

“El liderazgo educativo es percibido como un elemento clave para generar mejora desde abajo, creando condiciones institucionales que hagan más eficaces las organizaciones escolares.” (Bolívar, López, & Murillo, 2013, p.1). Teniendo en cuenta lo anterior es fundamental fortalecer el liderazgo en las instituciones educativas desde cada uno de los agentes que hacen parte de las mismas. Por esta razón, esta investigación buscó determinar la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución básica primaria de la ciudad de Bucaramanga.

Determinar la presencia del liderazgo distribuido en los docentes de una institución le va permitir a la misma identificar el tipo de liderazgo que se está desarrollando, fortalecer sus prácticas y conocer otros líderes en potencia, para hacer uso de todas sus capacidades enriqueciendo el grupo de trabajo, por medio del intercambio de

conocimientos, experiencias y la distribución de roles. De esta forma también le va permitir al equipo conocer los aspectos a fortalecer para proponer acciones de mejora. (Spillane, Halverson, & Diamond, 2004).

Limitaciones y Delimitaciones

-El grupo limitado de la muestra con la cual se desarrolló el estudio para determinar la presencia del liderazgo distribuido dificultó generalizar los datos obtenidos.

-Los espacios brindados por la institución para trabajar con el grupo de docentes para recolectar la información requerida.

-La disponibilidad con la que contaron los docentes para participar de la investigación.

-La disposición de los docentes para brindar la información requerida para la investigación.

-La suspensión temporal de actividades que se presentó en la institución donde se realizó la investigación. (Paros laborales y vacaciones).

El proyecto de investigación se realizó en una institución básica primaria de la ciudad de Bucaramanga, que cuenta con una población de 284 estudiantes, un coordinador, cinco personas de servicios generales y doce docentes directores de grupo de los grados transición a quinto de primaria y una docente responsable del área de tecnología, con las cuales se trabajó durante un periodo de seis meses.

En el trabajo de investigación que se desarrolló con el grupo de docentes, buscó determinar la presencia del liderazgo distribuido en su trabajo, lo cual permitió conocer la tipología de liderazgo que prima entre las percepciones de los mismos y brindar recomendaciones para fortalecer las prácticas de liderazgo que se lleva a cabo en la institución educativa.

Definición de Términos

Líder

Un líder es aquel que se involucra y consolida la relación de un grupo de personas para explotar sus habilidades y las de los integrantes del mismo. El líder motiva, planea, organiza, ejecuta, orienta el logro de objetivos y es ejemplo de compromiso y fuente de inspiración de sus seguidores. (Abarca, 2013)

Liderazgo

Es el proceso mediante el cual se da una influencia entre el líder y sus seguidores buscando el cumplimiento de una meta a través del direccionamiento humano. (Stogdill, 1974).

Liderazgo Distribuido

Es un estilo de liderazgo que se aplica principalmente en las instituciones educativas y parte de la idea de integrar a todos los miembros que hacen parte de la comunidad en la labor del liderazgo a través de la distribución de responsabilidades y tareas múltiples. Este tipo de liderazgo permite explotar y tomar ventaja de las habilidades con las que cuenta los integrantes del grupo, para lograr los objetivos propuestos, dejando de lado el

individualismo, para dar paso a un liderazgo de mayor distribución donde los directores promueven el crecimiento profesional docente (Harris y Chapman, 2002).

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se describirán y analizarán las teorías correspondientes al proyecto de investigación, que busca determinar la presencia o ausencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente, para lo cual el investigador tomó estudios nacionales e internacionales relacionados con la temática y los organizó y presentando la forma en la que estos aportan y se relacionan con este estudio, para contextualizar el problema de investigación y orientar el desarrollo metodológico de la misma.

Fundamentación Conceptual

Liderazgo

La humanidad a través de su historia ha contado con líderes que han generado un gran impacto, ayudando a forjar la sociedad que se conoce actualmente. El liderazgo es un tema que ha sido ampliamente estudiado y por esta razón, muchas investigaciones han estado enfocadas a dar un concepto del mismo, sin embargo, Bennis (1959) plantea que el liderazgo se clasifica como una de las ramas o la rama más indeterminada en el campo de la psicología social, siendo esta, la que más se ha estudiado, pero sobre la que poco se conoce, lo cual evidencia que a pesar de diferentes investigaciones que se han llevado a cabo del tema, no ha sido posible llegar a un concepto final del liderazgo.

El Diccionario de la Lengua Española (2015), define el liderazgo como: “Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Por su parte el Diccionario de Ciencias de la Conducta, sustenta que el

liderazgo hace referencia a "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

El liderazgo como la capacidad de orientar a los individuos de una organización a centrar sus esfuerzos en los problemas o metas que el líder de la misma considere que son relevantes. Teniendo en cuenta este punto, se identifican funciones de liderazgo de tipo organizacional, interpersonal y de toma de decisiones, las cuales están relacionadas a lograr que el líder focalice la atención de su grupo (Ordoñez, 2011).

En el mismo sentido, Northouse (2004), conceptualiza el liderazgo como "un proceso en el cual un individuo influye a un grupo de individuos para lograr un objetivo común" p.3. Para Chiavenato (2002). el liderazgo hace referencia a una influencia interpersonal que se da en un momento determinado, por medio de un proceso de comunicación, el cual busca el alcance de unos objetivos determinados. "La mayoría de las definiciones de liderazgo reflejan la suposición de que se trata de un proceso de influencia social mediante el cual la influencia intencional es ejercida por una persona (o grupo) (sobre otras personas o grupos) para estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización" (Yukl, 2010, p3).

En conclusión, la temática del liderazgo comprende procesos sociales, organizativos y personales de gran importancia y complejidad, que están mediados por la influencia que ejercen los líderes sobre sus seguidores para realizar sus labores a favor de unas metas, dejando de lado el mandato y utilizando como herramienta la motivación de cada miembro del equipo (Bolden, 2004).

Siendo consecuentes, el concepto que se admita del liderazgo debería ser elegido según las tendencias personales y los intereses organizacionales, teniendo en cuenta las implicaciones a las que conlleve el enfoque que se esté desarrollando (Bolden, 2004). Para nuestro caso, el concepto de liderazgo se enmarca la percepción de Spillane (2006) quien define que el liderazgo se refiere a las actividades que se relacionan con el trabajo desarrollado por una organización, que han sido diseñadas por los miembros de las misma para influir en la motivación, conocimiento, afecto y prácticas de otros miembros del equipo de trabajo, donde se da un liderazgo mediado por las interacciones de la comunidad y no como una tarea que desempeña un rol individual.

Teorías del liderazgo

Debido a las diversas posturas e interpretaciones que se han dado alrededor del tema de liderazgo Lupano y Castro (2005) llevaron a cabo la investigación: “*Estudio sobre el liderazgo: teorías y evaluación*”, la cual realiza una aproximación teórica y metodológica al modo en que se ha conformado el liderazgo, por medio del abordaje de diversas corrientes teóricas que han tratado de explicarlo y las cuales se han estructurado en cuatro enfoques: de rasgos, conductual, situacional y transformacional.

Enfoque de rasgos. Este fue el precursor de los estudios de la caracterización del liderazgo en el periodo comprendido entre los años 1920 y 1950, dando prioridad a las características físicas y de personalidad que posee un líder, diferenciándolo de aquellos que no lo son. Este enfoque basa su sustento en las teorías de la personalidad, las cuales caracterizan a los líderes como personas que poseen altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión; lo que le permite determinar, qué prototipo de persona puede desempeñar cargos de liderazgo, pero estas características no determinan

si el líder va obtener éxito o no. No obstante, se establecen rasgos asociados al liderazgo efectivo como los son: la tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

Teniendo en cuenta la diversidad de resultados arrojados que hacen difícil resumir y evaluar los rasgos para identificar los posibles líderes, este enfoque no ha generado gran influencia los ámbitos académicos.

Enfoque conductual. Este presentó un considerable desarrollo entre los años 1950 y 1960 y sustenta su teoría en el estudio de las conductas de los líderes y el impacto que tienen en la labor que estos llevan a cabo. Este enfoque revela dos categorías en las cuales los seguidores distinguen la conducta de un líder: la primera apunta al logro de la tarea, donde se tiene en cuenta aspectos como el establecimiento de roles, la organización, la estructura del contexto, las obligaciones asignadas, entre otras. La segunda tiene como objetivo fortalecer el respeto y la confianza entre líderes y seguidores.

Este enfoque centró sus estudios en las conductas individuales, dejando de lado los estándares conductuales específicos, que tienen en cuenta los líderes para responder a sus determinados contextos; este aspecto se convirtió en una de las principales debilidades que reflejó esta escuela.

Enfoque situacional. Está conformado por un conjunto de teorías que parten de la idea que los líderes toman diversos patrones conductuales que pueden ser eficaces en diversas situaciones, pero una sola conducta no es adecuada para las mismas. Entre las teorías que sustentan este enfoque se encuentran las siguientes:

Teoría de la contingencia: Fiedler es el precursor de esta teoría que se basa en la existencia de tres variables situacionales: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de las tareas y el poder ejercido por el líder; según esta teoría, estas variables son determinantes para alcanzar un liderazgo efectivo.

Teoría de las metas: Esta plantea que los líderes tienen la responsabilidad de motivar y orientar a sus seguidores a que se esfuercen para lograr los objetivos planteados.

Teoría de los sustitutos del liderazgo: Hace énfasis en que, en contextos específicos se dan situaciones en las que el liderazgo no es algo necesario debido a que se pueden reflejar en los mismos factores como: experiencia, capacidad y claridad de los subordinados en la ejecución de sus tareas y estructuración de la organización, los cuales son factores que hacen que el liderazgo sea innecesario.

Teoría de la decisión normativa: Postula diferentes estrategias efectivas para la toma de decisiones por parte del líder, las cuales pueden ser autocráticas y se toman posterior a una indagación, consultas individuales o grupales y decisiones grupales.

La teoría de los recursos cognitivos: Esta se basa en la identificación de variables situacionales como: el estrés interpersonal, el apoyo grupal, y la complejidad de las tareas, las cuales afectan el trabajo del grupo.

La teoría de la interacción líder-ambiente-seguidor: Plantea cuatro variables: habilidad para desarrollar la tarea, motivación para realizarla, asignación adecuada de roles y presencia o ausencia de limitaciones ambientales; que influyen en la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados.

Enfoque transformacional. Su precursor es Bass (2008) quien basó sus estudios en los planteamientos House y MacGregor sobre el liderazgo transformacional y carismático, los cuales tienen en cuenta los rasgos y conductas del líder y las variables situacionales.

House en la teoría del liderazgo carismático, intentó establecer rasgos y conductas que identifican a los líderes de los que no lo son; en estos estudios se resaltan rasgos como: poseer convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Estas conductas implican mantener una buena impresión para conservar la confianza y establecer los objetivos para fortalecer la responsabilidad y compromiso de los seguidores, conocer sus habilidades y confiar en las mismas generando autoconfianza.

En la teoría del liderazgo transformacional elaborada por Burns se concibe el liderazgo como un proceso de influencia entre líderes y seguidores. En esta teoría se piensa el liderazgo como un proceso que se comparte entre varios líderes de diversas áreas de una organización, mientras que el liderazgo carismático se centra en los rasgos de personalidad de algunos líderes.

Desde el punto de vista del liderazgo transaccional, Según Burns (s.f), citado por Lupano y Castro (2005) los seguidores son motivados por intereses personales, donde el líder identifica sus necesidades mediando entre las necesidades del grupo y las personales; por su parte en el liderazgo transformacional, los seguidores son influenciados por sus líderes para superar sus necesidades particulares a favor de la organización. De igual forma, este tipo de liderazgo es diferente al liderazgo ineficaz, el cual se identifica por un líder que no asume sus funciones y responsabilidades.

El liderazgo transformacional se caracteriza por los siguientes componentes:

carisma, Cuando los líderes muestran conductas éticas y morales, asumiendo acciones que se convierten en modelos para sus seguidores; *inspiración*, donde los líderes alimentan el espíritu de sus seguidores pensando en el futuro del grupo; *estimulación intelectual*, cuando los líderes promueven la innovación mediante la resolución de problemas; *consideración individualizada*, cuando los líderes orientan el proceso de sus seguidores mostrando interés por su desarrollo particular y la satisfacción de sus necesidades sin que esto llegue a verse como un control por parte de los seguidores.

Bass (2008) citado por Lupano y Castro (2005) tiene la concepción que los líderes transformacionales le permiten a sus seguidores enfrentarse a situaciones problema y que éstas sean superadas exitosamente, gracias a la confianza y tolerancia que se da entre el líder y sus seguidores.

Por otra parte, Goleman (2005) basado en los resultados obtenidos por la firma consultora Hay/Mcber describe seis estilos de liderazgo, los cuales nacen de diversos componentes de la inteligencia emocional y que, según el autor, sí son desarrollados de forma particular pueden generar un impacto en el clima laboral de una organización. Estos estilos son:

Estilo Autoritario. Cuenta con líderes que establecen los parámetros a cumplir y ofrece la libertad a los seguidores para llevarlos a cabo de la forma que sea más conveniente para ellos. Este pierde su eficacia, cuando los trabajadores poseen mayor experiencia y conocimientos que el líder.

Estilo Coercitivo. Se caracteriza por líderes que exigen de sus seguidores un asentimiento inmediato de sus demandas, lo que coarta las ideas de los subordinados y lleva a que los mismos se sientan poco respetados, perdiendo el sentido de pertenencia y motivación laboral. Este liderazgo en el que la toma de decisiones es vertical, es el menos eficaz por lo cual debe desarrollarse con cautela en las situaciones que lo requieran.

Estilo afiliativo. Se caracteriza por ser eficaz en la construcción de relaciones armoniosas en el equipo de trabajo. Los líderes que basan su rol en este estilo se mueven bajo la consigna del buen trato a sus seguidores, lo cual los lleva a ser cercanos y crear vínculos de familiaridad con su equipo. Sin embargo, esta tipología muestra poca efectividad en los resultados debido a que es permisivo y poco correctivo.

Estilo democrático. Este tipo de liderazgo promueve la participación del equipo en la toma de decisiones, dando lugar a una organización flexible y responsable que promueve la generación de nuevas ideas. Sin embargo, esta forma de liderar lleva a que los trabajadores se reúnan constantemente, lo cual puede llegar confundirlos debido a que pueden perder el horizonte.

Estilo ejemplar. Se caracteriza por un líder que se muestra como ejemplo a seguir, creando un impacto positivo entre sus seguidores, los cuales realizan un proceso de auto motivación lo que los lleva a ser competentes. No obstante, esto puede llevar a que algunos empleados se sientan abrumados por el nivel de exigencia implementado por el líder y esto puede generar resistencia a la hora de asumir determinadas situaciones.

Estilo orientativo. Se caracteriza por líderes que se enfocan en el desarrollo personal de sus seguidores, más que en las labores que los mismos desempeñan. El éxito de este liderazgo radica en que los miembros son sensatos y reconocen sus debilidades y están dispuestos a mejorarlas. Sin embargo, este estilo no es efectivo cuando sus seguidores son resistentes al cambio.

Goleman (2005) afirma que, sí el líder logra dominar diversos estilos de liderazgo, estos le permitirán al mismo usarlos de acuerdo al contexto o situación que se presente, lo que favorecerá la creación de un mejor ambiente y rendimiento laboral, orientando a la organización en la consecución de sus objetivos.

Liderazgo autocrático. Esta tipología posee líderes que se caracterizan por tener un carácter fuerte manteniendo distancia con los seguidores y utilizan la amenaza como medio para lograr la efectividad en la labor que desempeñan sus seguidores. En estilo de liderazgo, el líder es quien toma las decisiones, enfocándose en la tarea para el logro de los objetivos (Bass & Bass, 2008; Yukl, 2010).

Liderazgo visionario. Está caracterizado por la creación de una visión atractiva del futuro que logra permear a toda la organización y por ello el trabajo que se desarrollar se enfoca en función de la misma. Los líderes que desempeñan su rol bajo esta tipología se caracterizan por movilizar a las personas, poseer una visión a largo plazo, ser intuitivos, creativos y emprendedores por lo cual se trazan objetivos exigentes que se convierten en un factor determinante a la hora de materializar su visión (Robbins y Couter, 2004).

Como se mencionó al iniciar este apartado, existen diversas perspectivas sobre el tema del liderazgo y aún en la actualidad continúan emergiendo nuevas corrientes de estudio del mismo en las que no se profundiza debido a que no atañen a esta investigación.

Liderazgo educativo

Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) definen el liderazgo educativo como un proceso donde se da una influencia en otros para realizar acciones encaminadas a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Este tipo de liderazgo, se ha convertido en los últimos años en un tema de gran interés en diversos países, debido a importante rol que tiene en el fortalecimiento del aprendizaje (Riveros, 2011).

En la actualidad, las instituciones educativas tienen la constante preocupación por transformar los procesos de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo y brindar a los estudiantes aprendizajes fundamentales para su desarrollo debido a las exigencias que presenta la sociedad actual. Por esta razón, el liderazgo educativo entra a jugar un papel primordial, debido a que este debe contribuir a fortalecer los procesos donde se dé en forma efectiva el cambio en la enseñanza para alcanzar mejores resultados (Bolívar, 2010). Es por ello, que el informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y la OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2009) toman al liderazgo como el segundo factor que más preeminencia tiene en el alcance de los objetivos de aprendizaje.

Hacia un liderazgo distribuido

Iniciando el siglo XX y bajo la influencia del positivismo, surgió la corriente de investigación del liderazgo en las instituciones educativas y a partir de esto, la gestión y el liderazgo se han mantenido estrechamente relacionadas. Leithwood y Duke (1999) lograron reconocer seis aproximaciones del liderazgo escolar:

Liderazgo gerencial. Parte de la premisa que un líder eficaz debe facilitar las tareas de los demás individuos que hacen parte de la institución para favorecer el logro de los objetivos organizacionales. Este modelo atribuye la influencia, la autoridad y el poder para tomar decisiones, únicamente al individuo que se encuentra en la posición de líder, por ende, el éxito o fracaso en el alcance de los objetivos será su responsabilidad y no de los grupos con los que éste se relaciona. Este tipo de liderazgo puede llevar a que se presenten inconsistencias, falta de coordinación entre niveles, falta de interés de los equipos de trabajo y desintegración de los mismos en las instituciones (Darling-Hammond, Meyerson, La Pointe, y Orr, 2009).

Liderazgo coyuntural. Enfoca su interés en la reacción que presentan las personas de una organización cuando se dan situaciones difíciles o críticas, debido a que bajo estas circunstancias los roles de las personas se afectan, lo cual permite que se evidencie el liderazgo. De esta forma, las organizaciones atraviesan etapas de reorganización, en las que las personas se convierten en líderes dado el momento de crisis determinado. Superada la crisis, los roles del liderazgo establecidos por la misma se desintegran.

Liderazgo transformativo. Según Leithwood y Duke (1999) estos modelos identifican el liderazgo con los “compromisos y capacidades de los miembros de la organización” P.48. Su enfoque se centra en la transformación organizacional por medio de la integración de otros miembros. Pozner (2000) plantea, que el liderazgo es una tarea que debe promover la sensibilización, el llamado al trabajo y la colaboración entre miembros para el logro de los objetivos. De esta forma, el liderazgo está estrechamente relacionado con posibilitar la interacción en los miembros de la organización, motivando a la transformación de la misma. Es importante anotar que en este tipo de liderazgo el poder sigue bajo la responsabilidad de unos individuos en particular.

Liderazgo transaccional. Este se caracteriza por el convenio que se establece entre el líder y los seguidores, donde el primero ofrece algo a cambio de lealtad, lo cual reúne los motivos de los líderes y seguidores, gracias a los beneficios que pueden obtener los unos de los otros.

Liderazgo moral. Se enfoca en la normatividad del liderazgo, dando relevancia al sentido ético del mismo, primando los valores y principios inscritos a un liderazgo integrador y democrático (Starratt, 2004). Este enfoque normativo del liderazgo, da lugar a una nueva perspectiva de las instituciones educativas, dando una primera mirada, al estudio de las relaciones de poder al interior de las organizaciones (Bush, 2003). Este enfoque deja ver que el liderazgo en las instituciones educativas no es necesariamente visible y está vinculado a la de distribución del poder político que se da al interior de las instituciones.

Liderazgo Participativo. Este enfoque que ha sido propuesto por Leithwood y Duke (1999) se caracteriza porque la toma de decisiones se da en forma grupal y no individual; la idea de este enfoque, es disipar la gestión educativa e involucrar a los individuos interesados en la gestión de recursos y toma de decisiones de la organización, ya que son estos los que conocen sus necesidades y la realidad de su contexto.

Liderazgo distribuido

El cambio, fortalecimiento y mejora de los procesos en las instituciones educativas está determinado por los líderes, el apoyo que los mismos brindan en el desarrollo del proceso y la contribución activa que realicen para lograr una mejora secuencial (García, Poblete & Villa, 2006) El liderazgo que se lleve a cabo en las instituciones educativas debe cautivar e involucrar a todos los agentes que hacen parte del proceso en un proyecto educativo basado en un mejoramiento continuo en el que la comunidad trabaje por un

objetivo; que los estudiantes logren aprender utilizando los recursos pedagógicos y humanos en función del logro de unos objetivos en común. (Horn & Marfán, 2010).

En este sentido y atendiendo a las necesidades de un liderazgo educativo, surge la perspectiva del liderazgo distribuido, el cual se analizará en la siguiente investigación, y se basa en dos puntos de vista: el liderazgo pedagógico o instruccional, que se aparta de una concepción de liderazgo enfocada sólo al ámbito administrativo; y el liderazgo docente, que nace como una estrategia para mejorar y adquirir un nuevo sentido profesional en las instituciones educativas. (Grubb & Flessa, 2009; Harris & Muijs, 2005; Murphy, 2005; Leithwood, Mascal & Strauss, 2009).

El concepto de liderazgo distribuido fue presentado por primera vez por Gibb (1969) quien lo define como un trabajo que se desarrolla entre un grupo de individuos, con el objetivo de suplir las necesidades de cada uno de los miembros de un equipo de trabajo por medio de la interacción entre los mismos. Autores como Spillane, Harris y Chapman han enfocado sus investigaciones en el estudio de este tipo de liderazgo.

Harris y Chapman (2002) definen el liderazgo distribuido como un proceso que implica un cambio de cultura que involucra a todos los individuos de la comunidad educativa en el desarrollo y gestión de todos los procesos que se llevan a cabo en la misma, beneficiándose de las destrezas que poseen todos los miembros para lograr un objetivo común.

Spillane (2006) plantea que el liderazgo distribuido hace referencia a una actividad en donde la integración de varios individuos y su trabajo, aportan al desarrollo de un objetivo común. Como primer punto, el autor sostiene que el liderazgo distribuido

involucra a más sujetos en la práctica del liderazgo por lo cual este se da en forma compartida permitiendo que los sujetos pertenecientes a la institución adquieran diversos roles y responsabilidades a lo que Spillane, Halverson y Diamond (2004) han denominado el “líder-plus” donde se pueden encontrar a más líderes aparte de los que ya se identifican y el liderazgo toma una forma de red donde él mismo se distribuye.

Es importante precisar que el liderazgo distribuido no centra su atención en la cantidad de individuos que se involucran en las práctica del liderazgo, este se enfoca en la construcción social que logren llevar a cabo los líderes mediante sus relaciones, por lo cual es fundamental realizar un análisis donde se conozcan los aspectos que impulsan, estancan y definen la práctica del liderazgo, estudiando las interacciones que se dan en el mismo y las pautas de distribución que se llevan a cabo en cada institución. (Spillane, Halverson & Diamond, 2004).

Desde este sentido, “El punto de partida común estriba en el reconocimiento que el liderazgo puede proceder de cualquier lugar dentro de la escuela, y que más que estar vinculado a un estatus o posición determinada, tiene que ver con las cualidades únicas que los grupos e individuos llevan a un contexto institucional específico.” (López, Sánchez, Murillo, Lavié & Altopiedi, 2011).

Es primordial precisar que la distribución del liderazgo no hace referencia a la asignación de tareas o funciones. Leithwood (1996) señala que no se trata que cada individuo de la organización realice lo que crea favorable; lo que se pretende, es coordinar el equipo de trabajo, con el fin de llegar a acuerdos que permitan el alcance de las metas

planteadas por la organización, por lo cual, los líderes encaminan a las personas a esa dirección.

En este sentido, cabe resaltar que una de las propiedades del liderazgo distribuido es el trabajo en equipo, ya que todos los miembros de la organización educativa centran su interés en los objetivos planteados y encaminan su labor en función de estos; de igual forma, las decisiones son concebidas como colectivo y no se le atribuyen a una persona. Según (Longo,2008, p.86) “El liderazgo distribuido quiere decir que la realización de las tareas propias del liderazgo se extiende en muchas más personas que se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo que realizan sus actividades profesionales ordinarias”

Según López, Sánchez, Murillo, Lavié y Altopiedi, (2011) la tarea del liderazgo no puede adjuntarse únicamente al director, esta debe ser compartida por la comunidad educativa, puesto que, sí el liderazgo tiene una función fundamental, es la de distribuir el mismo entre los docentes y demás individuos implicados en el desarrollo educativo. De esta forma, el liderazgo será percibido como un proceso que se filtra entre todos los individuos de la institución, dando relevancia a las relaciones entre los miembros, ya que estas permiten que los involucrados utilicen las herramientas que se encuentran a su disposición para influenciarse unos a otros.

La idea principal del liderazgo distribuido, es descentralizar la gestión educativa, dando un rol de mayor importancia a todos los integrantes de la comunidad, padres, estudiantes, directivos y docentes en las decisiones de la organización, dado que son estas personas quienes más conocen las cualidades, conocimientos y valores que posee cada uno

de ellos y las necesidades de la comunidad y con el discernimiento de todo ello, asumirán de forma equitativa y grupal las responsabilidades a las que conlleva la gestión de una organización educativa (Heck & Hallinger, 2005).

Es relevante aclarar, que el hecho de descentralizar el liderazgo, no debe llevar a una interpretación equívoca de la distribución del mismo, dándole el sentido que todo el mundo dirige y por ello la organización se auto gestiona (Harris, 2008). La distribución del liderazgo, no tiene que ver con el abandono del poder por parte de los directivos, al contrario de lo que se estima, su trabajo aumentará en la forma en que su rol estará enfocado en sistematizar y concertar el poder que ha sido distribuido, lo cual significa un trabajo de mayor exigencia para las personas encargadas de dirigir, ya que deben coordinar las responsabilidades asignadas, que llevan a cabo los seguidores para fortalecer su capacidad de ejercer el liderazgo y retroalimentar las mismas cuando sea necesario (Leithwood, Mascal, Strauss, Sacks, Memon, & Yashkina, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, los directivos son los precursores de la distribución del liderazgo en las organizaciones educativas debido a que promueven el desarrollo de habilidades y capacidades de liderazgo comprometiendo a las personas en el alcance de las metas institucionales, permitiendo la participación, iniciativa y trabajo colaborativo, los cuales llevan a la cimentación de comunidades de aprendizaje (Longo, 2008).

El liderazgo distribuido se define a partir de dos aproximaciones. La primera Según Spillane (2006) es la cognición distribuida, la cual se basa en que el liderazgo distribuido es una estrategia que parte de acciones cognitivas correspondientes con la toma de decisiones, la interpretación y solución de problemas y el análisis de situaciones que permitan

optimizar los resultados y el trabajo que realizan los docentes con un mismo grupo de estudiantes.

La segunda aproximación planteada por Gronn (2002) parte de la teoría de la actividad; se basa en la premisa que el liderazgo distribuido es un trabajo colaborativo, que se lleva a cabo en las instituciones educativas con el objetivo de resolver problemas, evidenciándose aspectos sociales que intervienen en el comportamiento de los grupos. Teniendo en cuenta lo anterior, el autor plantea dos perspectivas de análisis del liderazgo distribuido. La primera, que el liderazgo distribuido es disperso debido a que no se centra en el actuar de un solo individuo, de lo contrario, se da por el actuar de un grupo donde suman todas las conductas de la comunidad educativa, padres, estudiantes, docentes y administrativos, dando importancia a cada integrante de la institución sin priorizar su puesto de trabajo teniendo en cuenta que lo importante es que ejerza la función de influir sobre los demás.

La segunda perspectiva de Gronn (2002), define al liderazgo como una “acción concertada”, caracterizando el liderazgo distribuido a manera de trabajo colaborativo, recíproco y democrático, que va más allá de la concepción formal de líder, naciendo una nueva propuesta donde se dan acciones cooperativas por parte de dirigentes, se asumen compromisos entre los individuos, permitiendo que el liderazgo trascienda a toda la comunidad y contexto educativo.

En este sentido la relación líderes y seguidores cambia de perspectiva, debido a que ya no son los líderes quienes influyen a los seguidores, sino que estos de igual forma influyen sobre los líderes. De esta manera se refleja el verdadero sentido del liderazgo

distribuido que es un fenómeno que se expande en toda la institución y surge de la red de interacciones que se da entre líderes y seguidores (Gronn, 2000; Spillane, Diamond, Sherer y Coldren, 2005; Harris, 2008). Pero ni la red de interacciones ni la actividad organizativa se producen en el vacío, sino que están condicionadas por determinadas situaciones y herramientas, es decir, por un contexto social de normas, procedimientos, valores y expectativas, las cuales constituyen herramientas valiosas de análisis para el estudio del liderazgo.

En este punto es fundamental conocer las propiedades del liderazgo distribuido. A lo que Spillane (2006) ha denominado el aspecto práctico de la perspectiva distribuida. Este autor junto con sus colaboradores han determinado tres patrones distributivos: *liderazgo en colaboración*, que hace referencia cuando dos líderes o más llevan a cabo en grupo la misma labor en un mismo contexto y tiempo; *liderazgo colectivo*, el cual se evidencia cuando los líderes desarrollan tareas independientes en diferentes contextos para obtener un mismo objetivo; y *liderazgo coordinado*, que se da cuando los líderes realizan acciones independientes de manera consecutiva (Spillane, Diamond, Sherer y Coldren, 2005; Spillane, 2006; Spillane, Camburn, y Pareja, 2009).

En el liderazgo distribuido se reconocen tres habilidades en las cuales se distribuyen las responsabilidades: *la división del trabajo*, donde diferentes líderes llevan a cabo por aparte, distintas tareas; *el co-liderazgo*, donde diferentes líderes llevan a cabo tareas relacionadas entre sí; y *el liderazgo paralelo*, cuando diferentes líderes desarrollan tareas iguales en diferentes contextos (Spillane, 2006).

Gronn (2003) presentó algunos patrones que reflejan al liderazgo como fenómeno distribuido: *la colaboración espontánea*, que se da cuando los docentes se agrupan para alcanzar un objetivo en común o dar solución a problemas; *las relaciones de trabajo intuitivas*, que se evidencian cuando los grupos directivos comparten su trabajo y toman decisiones de forma natural; y *las prácticas institucionalizadas y casi-institucionalizadas* de liderazgo distribuido, donde se observan de forma intencionada patrones de distribución.

Este mismo autor señala que las relaciones entre los individuos se mantienen en movimiento, transitando de un individuo a otro, lo cual favorece la ejecución de las labores en la organización educativa (Gronn, 2002). Esto representa una distribución del liderazgo entre los individuos de la organización; lo que según Spillane (2006) conlleva a que se estructure dentro de la misma un grupo de líderes formales del cual hacen parte los directivos y un grupo de líderes informales que está conformado por los docentes, quienes hacen parte activa de los cambios que se llevan a cabo en el interior de la organización.

Leithwood (2009) tomando como referencia el postulado de Gronn, plantea nuevos patrones: *alineamiento planificado*, *alineamiento espontáneo*, *desalineamiento espontáneo* y *desalineamiento anárquico*. Estos se conforman basándose en dos dimensiones: la primera apunta al nivel de planificación que se da en la distribución del liderazgo y la segunda que tiene en cuenta la concordancia del liderazgo con los objetivos de la institución. Este autor plantea que tanto el alineamiento planificado como el espontáneo favorecen la organización a corto y largo plazo, mientras que el desalineamiento espontáneo y desalineamiento anárquico llevarían consecuencias negativas, debido al rechazo que se da por la distribución del liderazgo.

El concepto de liderazgo distribuido ha generado gran interés de estudio, gracias a que se convierte en una nueva perspectiva para llevar a cabo el liderazgo en los centros educativos. En síntesis, esta tipología del liderazgo permite la difusión de las tareas propias del liderazgo y la construcción de un liderazgo eficaz, donde se den formas de liderazgo, de distribución colaborativa, colectiva y coordinada que reflejen una adecuada distribución de las tareas específicas (Spillane, Halverson & Diamond, 2004).

Elementos del concepto de liderazgo distribuido

Según Bennet, Wise, Woods y Harvey (2003), el concepto de la distribución del liderazgo posee tres elementos: El primero, toma el liderazgo como una propiedad procedente de un grupo de personas que interactúan, debido a que, desde la perspectiva del liderazgo distribuido, los individuos trabajan juntos, lo que los lleva a promover sus iniciativas obteniendo un resultado más productivo que se genera por la adición de acciones individuales. El segundo elemento plantea *abrir las barreras del liderazgo*; en este sentido lo que se busca es que los individuos que no poseen roles formales de liderazgo puedan aportar en la gestión de las instituciones. Por último, el tercer elemento apunta a que las diferentes tareas del liderazgo pueden partir de grupos de individuos pequeños y posteriormente otros se sumen para adoptar y fortalecer la tarea de liderar.

La diferencia entre el liderazgo distribuido y otras tipologías de liderazgo, radica en la primera característica que toma el liderazgo como el resultado de actividades realizadas de forma pactada y vinculada por un grupo de personas.

Clasificación de la distribución

Las prácticas del liderazgo distribuido se caracterizan por la distribución colaborativa que se basa en el trabajo de dos o más líderes que poseen características como:

- Llevar a cabo las mismas prácticas de liderazgo, trabajando en equipo y facilitando la interacción y organización de los miembros para lograr la meta planteada.
- Realizar prácticas de liderazgo en forma separada pero interdependiente, en las cuales los miembros del equipo trabajan solos, pero sus acciones enlazadas con las de otros integrantes producen resultados.
- Ejecutar prácticas de liderazgo que implican actividades que deben ser desarrolladas en un orden específico, es el objetivo de la distribución coordinada en la que su interdependencia se funda el co-desempeño de los miembros del equipo (Spillane, 2006).

Prácticas del liderazgo distribuido

En este punto es fundamental tener en cuenta las tareas alrededor de las cuales se organiza la práctica del liderazgo distribuido entre las que se pueden encontrar: las tareas de la organización que tienen que ver con las funciones macro y el trabajo diario que hace referencia a las funciones micro; estos son aspectos fundamentales a la hora de entender la práctica del liderazgo escolar (Spillane, 2006).

Spillane, Halverson y Diamond (2001) enuncia algunas funciones que se consideran esenciales para que se dé el liderazgo instruccional, entre estas funciones se pueden

encontrar la construcción de la visión instruccional, la construcción de normas de confianza, la colaboración y prensa académica, el apoyo en el desarrollo de los maestros y la instrucción de monitoreo e innovación. La aproximación a un análisis de las prácticas del liderazgo escolar por medio de estas funciones de liderazgo es fundamental cuando se toma una perspectiva de liderazgo distribuido.

Es primordial reconocer y estudiar las tareas que apoyan el desarrollo de funciones macro para acceder a la práctica de liderazgo. Existen funciones de liderazgo macro que implican la identificación y estudio de tareas a corto plazo; un ejemplo de una función macro es la “construcción de una visión escolar”, esta función requiere la identificación de las micro tareas a llevar a cabo para que se dé la misma (Goldring & Rallis, 1993).

Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) plantea cuatro principios base en los que se deben definir algunas prácticas elementales y comunes en las instituciones educativas; estos principios son: *el establecimiento de objetivos comunes como institución y grupo humano; el rediseño de la institución, teniendo en cuenta las condiciones laborales,* lo cual implica contar con espacios y recursos para estimular el desarrollo de las habilidades de los docentes; *el desarrollo de personas,* por medio de actividades que permitan la construcción del conocimiento y el diálogo; *la gestión de la instrucción,* en la que se observan y se retroalimenta las prácticas que se llevan a cabo en el aula.

En las prácticas de liderazgo distribuido establecidas por Leithwood los líderes promueven y facilitan la ejecución de las tareas en los demás individuos de la organización, apoyan la mejora de las prácticas docentes favoreciendo su trabajo y desarrollo profesional, constituyen una visión y establecen metas, rediseñan la organización y realizan un trabajo

de mejoramiento continuo del proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas prácticas del liderazgo son las que constituyen el liderazgo distribuido (Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2006).

Según la OCDE (2009), El liderazgo distribuido favorece la gestión y por ello la distribución del mismo conlleva a reestructurar las responsabilidades del liderazgo y realizar un trabajo en equipo con docentes y directivos, en el cual todos se involucren en las estrategias que se lleven a cabo para fortalecer el aprendizaje, establecer metas y facilitar a los miembros del equipo los espacios para capacitarse en sus respectivas áreas y puedan desarrollar habilidades en estas y en el liderazgo eficaz.

En algunos países de la OCDE se pueden encontrar evidencias del desarrollo del trabajo que se ha venido realizando en cuanto al liderazgo distribuido. En Inglaterra se ha llevado a cabo esta tipología del liderazgo, planteando cinco modelos para su aplicación: *el modelo tradicional*, en el que se involucran el director general y los docentes; *el modelo gestionado*, que incluye al director general y directores de alto nivel; *el modelo multiagencia*, del que hacen parte los directores de alto nivel, director general y directivos de nuevo ingreso o poca experiencia; *modelos federados*, en los que se da colaboración entre los líderes de diferentes instituciones por medio de directivos y docentes que llevan a cabo funciones de consultoría y; *modelos de liderazgo sistémico*, donde se realizan tareas de consultoría que se propagan a otras instituciones o el gobierno. (Pont, Nushe & Moorman, 2009).

Para que se den prácticas de liderazgo distribuido es fundamental el compromiso por parte de toda la organización que lo va asumir, debido al desarrollo de funciones que

este requiere de todos los miembros de la misma. Spillane y Diamond (2007), plantean que la práctica de esta tipología de liderazgo no siempre es controlable y demanda trabajo para que se lleve a cabo. Entre las estrategias que se plantean para desarrollarlo se encuentran: formación, tutoría, consultoría, observación, retroalimentación y colaboración.

A continuación, se presenta manera de resumen las tipologías de liderazgo abarcadas en el ejercicio de construcción del marco teórico (figura 1).

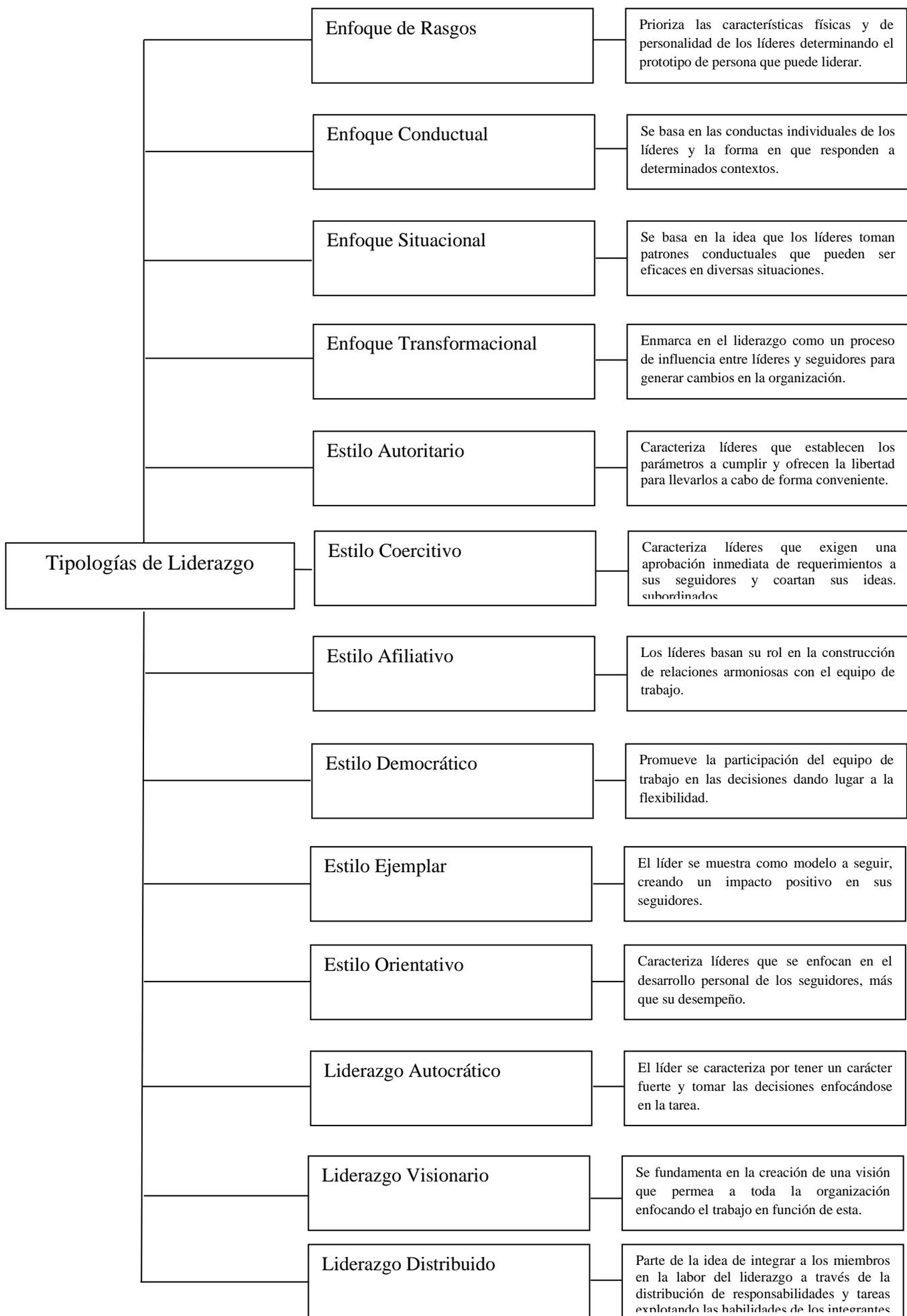


Figura 1. Resumen tipologías de Liderazgo.

Investigaciones empíricas

A continuación, se describen algunas investigaciones empíricas sobre la temática del liderazgo distribuido que se plantea en la investigación, las cuales abordaron el tema desde diversas perspectivas evidenciando la transformación que se ha venido desarrollando en el liderazgo en las organizaciones educativas.

Estructura Factorial y Consistencia Interna del Inventario de Liderazgo Distribuido (DLI) en Docentes Chilenos este estudio considerado como instrumental, que fue liderado por Pablo López Alfaro y Verónica Gallegos Araya en el año 2014 buscando analizar la estructura factorial y la consistencia interna del DLI en una muestra de docentes chilenos. Para ello los autores tomaron una muestra de 511 docentes de primaria conformada por 379 mujeres y 132 hombres de diferentes regiones del país, a los que se les aplicó una adaptación del instrumento de liderazgo distribuido "The Distributed Leadership Inventory" (DLI), presentado por Hulpia en el año 2009, el cual está conformado por 42 ítems distribuidos en seis escalas: cooperación de los equipos de liderazgo, apoyo del director, apoyo del equipo de gestión, supervisión del director, supervisión del equipo de gestión y participación en el proceso de toma de decisiones.

Para analizar los datos, los investigadores llevaron a cabo un análisis factorial exploratorio y posteriormente ratificaron el modelo aplicando uno confirmatorio a través de ecuaciones estructurales que permitieron la validación del mismo. Los resultados arrojados en el análisis factorial confirmatorio de este estudio, mostraron la validez de la estructura factorial ratificando la presencia de un modelo de 19 variables clasificadas en cinco

factores que evaluaba aspectos como: cohesión del grupo, visión compartida, estimulación intelectual, y participación correspondiente al liderazgo distribuido.

Los resultados de la investigación mostraron que es fundamental aclarar las propiedades psicométricas del DLI en lo que respecta a la composición y estructura, debido a que es un instrumento de medición para las investigaciones que respectan al liderazgo distribuido que pueden ser referencia para realizar validez convergente, análisis de congruencia y validez discriminante del DLI.

La investigación titulada; Diseño de estrategias para favorecer el desarrollo de un liderazgo distribuido en bachillerato, desarrollada por Celia Córdova Cruz en el Tecnológico de Monterrey en México en el año 2013, buscaba brindar estrategias de formación o profesionalización docente, que permitieran el desarrollo o fortalecimiento de habilidades de liderazgo distribuido entre los docentes para mejorar la calidad educativa. Esta investigación de carácter cualitativo basada en un paradigma naturalista y con un enfoque metodológico desarrollado bajo el estudio de caso que se llevó a cabo con 20 docentes, 2 directivos y 3 coordinadoras, realizó entrevistas a cinco docentes de diferentes áreas con el objetivo de obtener información acerca del tema de liderazgo docente, existencia de líderes formales e informales en la institución y cultura escolar.

La selección de la muestra con la que se llevó a cabo el trabajo investigativo se realizó de forma intencional para obtener la mejor respuesta a las preguntas de investigación planteadas. La información obtenida fue analizada mediante la codificación y categorización de datos, la descripción e interpretación de los mismos y triangulación de instrumentos, surgiendo categorías como: trabajo colaborativo para lograr la misión y

visión, factores que favorecen un liderazgo distribuido, intercambio de experiencias y conocimientos en el trabajo colegiado, la función del asesor de grupo como favorecedor del liderazgo docente, compromiso y motivación son actitudes de un docente líder, retos y propuestas de la formación de líderes en bachillerato.

Los resultados obtenidos por esta investigación mostraron que los directivos y docentes ejecutaban un trabajo educativo en conjunto, con el objetivo de favorecer la formación integral de los estudiantes, ya que tienen presente cuál es su misión y visión. De igual forma, la investigación evidenció que otro de los factores que fortalecían el liderazgo distribuido, era la cultura escolar que se daba en la institución por medio de la participación y la toma de decisiones de forma conjunta, el trabajo de reflexión pedagógica, el autoanálisis y la autoevaluación de temáticas problema y los asesores de grupo que apoyaban la formación de los estudiantes.

Al finalizar la investigación se corroboró que ejerciendo el liderazgo distribuido en la institución, se iniciaría a los docentes en el desarrollo de las competencias necesarias para cumplir con el objetivo del perfil de egresado que se tiene en la educación media superior, por medio de cursos sobre liderazgo docente, que le permitan la resolución de problemas de forma individual y grupal, estableciendo comunidades profesionales de aprendizaje que promueven la confianza, la colaboración, autogestión y el desarrollo de habilidades pedagógicas.

Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela, es un estudio que fue desarrollado por Julián López Yáñez y José Manuel Lavié Martínez en Sevilla, España en

el año 2010, en el cual analizaron de qué forma el liderazgo distribuido y el liderazgo focalizado dan lugar al desarrollo de procesos de innovación educativa.

La investigación se realizó en tres instituciones educativas de Sevilla, bajo la metodología de estudio de caso. Se observó la configuración de una dinámica sostenida de cambios donde se evidenciaron patrones de liderazgo ampliamente distribuido en dos de los casos analizados, donde se identificaron las dinámicas institucionales antes nombradas, mientras que, al investigar el tercer caso, este fracasó en su objetivo de desarrollar un proyecto de cambio de gran magnitud, lo cual llevó a que se optara por liderazgo focalizado.

Los casos estudiados reflejan la importancia de apoyar los procesos de innovación escolar con un modelo de liderazgo distribuido, como se presenta en dos de las instituciones abordadas, donde esta tipología es intencionalmente distribuida, permitiendo que los procesos de innovación sean del interés, dominio y trabajo de toda la comunidad; contrario de lo que se muestra en la tercera institución donde se da un liderazgo más focalizado y menos distribuido.

El estudio titulado Liderazgo distribuido, liderazgo docente y cultura escolar, que se llevó a cabo en Nuevo León, México por Adriana Salazar Salazar, en el año 2012, investiga qué cambios son necesarios realizar en la cultura escolar de la institución para llevar a cabo un liderazgo distribuido que promueva el liderazgo en los docentes, para ello se llevó a cabo un estudio de orden cualitativo con una metodología basada en el estudio de caso, en la cual se realizaron entrevistas semiestructuradas, encuestas y observación directa a tres coordinadores y veinte docentes de los diferentes niveles, los cuales se distribuían de la

siguiente forma: coordinador y 4 docentes de preescolar, el coordinador de primaria y secundaria y 10 docentes, el coordinador de preparatoria y 6 docentes, para un total de 16 mujeres y 7 hombres participantes.

Se realizó la triangulación para el análisis de los datos, teniendo en cuenta las fuentes que se relacionaban directamente con el problema de investigación, obteniendo información por parte de los coordinadores y docentes respecto a la cultura escolar por medio de la observación y la encuesta realizadas, también se obtuvo información por medio de la entrevista semiestructurada que se realizó a estos de, si existía un liderazgo distribuido en esta institución; al igual que se recolectó información sobre si se promueve en la escuela por parte de la dirección escolar el liderazgo en los docentes por medio de la entrevista con preguntas abiertas que se les aplicó a los mismos.

Los resultados de la investigación evidenciaron que los participantes reconocen en la institución una cultura que la identifica, por lo cual comparten y transmiten la visión dada por la dirección que debe ser fortalecida y compartida por todos. De igual forma, se observa la necesidad de distribuir el liderazgo en todos los miembros para que la toma de decisiones no se focalice en la dirección y los coordinadores, y los docentes desarrollen habilidades de liderazgo. En cuanto al trabajo en equipo y los canales de comunicación, se visualiza que no son los necesarios, debido a que los docentes necesitan orientación y asesoría para el desarrollo de su trabajo cuando se presentan situaciones problema. Es precisa una reestructuración que dé respuesta a las necesidades, lo que requiere un liderazgo que favorezca a la comunidad educativa, lo que requiere un papel trascendental de los directivos para generar el liderazgo y desarrollo docente.

Por su parte Chang (2011) investiga desde el ámbito educativo, el liderazgo y la gestión escolar y estudia las relaciones entre el liderazgo distribuido, el papel del director y el rendimiento académico de los estudiantes en las escuelas públicas de Taiwán desde la mirada de 1500 maestros que por muestreo aleatorio estratificado mostraron sus percepciones frente a los puntos mencionados. El autor señala que el liderazgo distribuido tuvo una influencia positiva en la academia y también afectó positivamente el rendimiento escolar, pues dispersa el liderazgo en todas personas de la comunidad y aumenta la pertenencia de los individuos frente al cumplimiento de logros al contar cada vez con más líderes que se apersonan del proceso.

Distribuir el liderazgo en aras de escuelas más inteligentes: eliminar el ego del sistema. Capítulo 4 como parte del libro: ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, es una investigación que hace parte de una serie de publicaciones de la temática de liderazgo educativo en Chile la cual fue abordada por lo autores Keith Leithwood, B. Mascal, T. Strauss, R. Sacks, N. Memon y A. Yashkina en el año 2009. Esta investigación buscaba suministrar evidencia sistemática que dé respuesta a factores como: los patrones de distribución del liderazgo y las diferencias entre los mismos; los responsables de las funciones de liderazgo y caracterización de estos individuos que lo ejercen, pero que no hacen parte de la planta administrativa de la institución; definir los factores que promueven e impiden el liderazgo distribuido, el impacto que genera la distribución del liderazgo en la institución y el desarrollo del aprendizaje que se da en la misma.

La investigación que se realizó en Ontario, Canadá, contó con una población participante conformada por ocho escuelas, cuatro de educación básica y cuatro de

secundaria. Se aplicó una encuesta a 225 profesores y se realizó una entrevista a 67 miembros del distrito. En total se aplicaron cuatro instrumentos para obtener la información requerida para la investigación.

Como resultado de la investigación se estableció que el alineamiento planificado es el patrón de liderazgo distribuido de mayor eficacia. Al igual que el liderazgo focalizado efectivo se convierte en un probable apoyo para llevar a cabo el liderazgo distribuido de forma efectiva, debido a que es ineludible la jerarquía en las organizaciones. También se comprobó la hipótesis de que una distribución eficaz del liderazgo da lugar a mejoras en el desempeño de las funciones. En cuanto a la caracterización de los líderes que no hacen parte de los administrativos se destacan las cualidades personales y el compromiso con el trabajo. En los factores que intervienen en el liderazgo distribuido, se observa la participación efectiva, la autonomía y el trabajo basado en sus percepciones y valores profesionales.

La distribución del liderazgo en centros escolares exitosos, es un proyecto investigativo que realizó José Luis del Río Gallegos en el año 2012 en la ciudad de México, en el que se conoció el funcionamiento y desarrollo del liderazgo distribuido en una escuela de esta ciudad, con el objetivo de describir su eficacia y su viabilidad. La investigación trabajó bajo un paradigma cualitativo en el que se utilizaron instrumentos como la entrevista, la observación y estudio de documentos. Los participantes de la investigación se organizaron en tres grupos: el primero conformado por el director general, en el segundo se encontraban los directivos y en el tercero los docentes de la institución.

Mediante el análisis de la información recolectada surgieron categorías como: la visión, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la comunicación, la responsabilidad y corresponsabilidad, los objetivos, la coordinación y el compromiso. Se encontró que el director y las personas que conforman la planta educativa confirman la presencia del liderazgo distribuido en la institución y que este se desarrolla por su viabilidad, eficacia y la mayor participación y distribución del trabajo, lo que da a la comunidad sentido de pertenencia por la institución, lo cual promueve el cumplimiento de los objetivos. En la aplicación de las entrevistas, la observación realizada y la revisión de los documentos se logró obtener información que evidencia cómo funciona el liderazgo distribuido en esta institución mostrándose como una labor positiva que beneficia a los estudiantes.

Como conclusión final y sugerencia, la investigación plantea la importancia de realizar una comparación entre esta investigación y otras realizadas en diferentes instituciones, para analizar la caracterización del liderazgo distribuido que se da en las mismas para obtener mayores elementos de juicio.

El estudio El Liderazgo Distribuido en la Escuela Marian Baker, desarrollado por María Castro Suárez en San José de Costa Rica en el año 2016 tenía como objetivo describir cómo se presentaba el liderazgo distribuido en una escuela privada de primaria en Costa Rica. Para ello, se trabajó con 14 docentes y 2 administrativos que laboran en el preescolar y primaria de la institución. Este estudio cualitativo utilizó instrumentos como la entrevista, el grupo focal, la observación y el análisis de documentos para la recolección de datos.

En el análisis de los datos surgieron tres categorías: estilo de liderazgo, clima laboral, cultura escolar, y a partir de estas se determinó que aunque la institución presenta una organización jerárquica, se practica un liderazgo distribuido en que participan los docentes, gracias a que la institución les ha brindado confianza para desempeñar diferentes roles y funciones, y periódicamente el grupo docentes se capacita a través cursos y talleres que les facilita la institución para adquirir las habilidades necesarias para llevar a cabo diversas funciones. Se evidencia participación, compromiso y empoderamiento de algunos docentes y administrativos, lo cual hace que la presencia de la directora no sea fundamental en todo momento para que la institución desarrolle sus actividades de forma efectiva.

Entre otros hallazgos que se encuentran en la investigación que se desencadenan de la práctica del liderazgo distribuido, es el ambiente laboral que es bueno donde se observa comunicación y relación cordial entre docentes, coordinadores y demás personal de la institución.

En cuanto a la categoría de cultura escolar, se evidenció que docentes y administrativos conocen y tienen propiedad de la visión escolar, gracias al trabajo que se ha llevado a cabo desde la dirección para que la visión sea compartida de diversas maneras a la comunidad educativa y a que la misma fue construida por los docentes y administrativos que la revisan periódicamente para realizar las modificaciones necesarias y esta se caracteriza por ser la orientación que rige los objetivos y lineamientos de cada nivel.

Liderazgo Distribuido: una Posibilidad Latente en Instituciones Educativas, es una investigación que se realizó en Colombia por Jairo Augusto Melo Ordoñez en el año 2011, la cual centraba su interés en determinar la presencia del liderazgo distribuido en una

institución educativa para integrar el mismo a con los objetivos y la relación entre los equipos de trabajo.

Esta investigación que se basa en una metodología de carácter cualitativo, utilizó diversos instrumentos para recolectar información como lo son el análisis de documentos propios de la institución, la bitácora que permite hacer diversos registros, la observación y la entrevista, en la que participaron el vicerrector, director, los docentes de educación física, diez docentes de las secciones de primaria y bachillerato.

Para el análisis de los datos se trabajó el enfoque de la teoría fundamentada y se establecieron diversas categorías en las que se mostró que la institución muestra rasgos significativos de la tipología del liderazgo distribuido; directivos y docentes identifican líderes designados, lo cual facilita una práctica del liderazgo, lo que refleja coherencia de la institución. Sin embargo, el liderazgo distribuido no se estaría desarrollando en toda la institución dado que no hay evidencia de la colaboración entre docentes para compartir sus logros y conocimientos. De igual forma en el rol que ejercen los padres de familia en la institución no está claramente definido si asumen algún tipo de actividad de liderazgo.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

La investigación se basó en el paradigma cualitativo, que toma la recolección y el análisis de datos como medio para evaluar el desarrollo natural de un contexto particular, es así, como esta metodología, busca generar nuevas teorías basadas en las representaciones dadas por los individuos participantes en la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), además centra su interés en “la lectura que la gente hace de su realidad” (Giroux & Tremblay, 2009, p.39).

El objetivo de la investigación fue determinar la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución de educación básica primaria de la ciudad de Bucaramanga. El estudio se basó en el análisis de la percepción que poseen los docentes y el coordinador sobre el tema y las implicaciones que tiene en el desarrollo de los procesos educativos que se llevan a cabo en la institución.

Método de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se caracteriza por analizar y explicar los rasgos, propiedades o cualidades de una situación en particular, por medio de la recolección de datos referentes al fenómeno de investigación, estableciendo una serie de temas sobre los cuales puntualizar. Con la presente investigación se buscó determinar la presencia del liderazgo distribuido en el trabajo docente de una institución de educación básica primaria de la ciudad de Bucaramanga, bajo el enfoque cualitativo que “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres

vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.9).

Es por esta razón, que esta investigación toma la temática del liderazgo distribuido como fuente de estudio en la que intervienen la relación entre las personas, en este caso, el coordinador y docentes de la institución educativa para describir la percepción que poseen los mismos sobre este fenómeno.

Diseño metodológico

El diseño cualitativo se enmarcó en la teoría fundamentada, en la que “el investigador produce una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.472). Esta teoría basa su postura en que los fundamentos teóricos emergen de los datos recolectados a lo largo de la investigación y es de esta forma que se da la comprensión de un fenómeno.

Los autores Glaser y Strauss (1967) citados por Hernández, Fernández y Baptista (2014) proponen dos diseños de teoría fundamentada, el diseño emergente y el sistemático. Para los análisis de la investigación se tomó el diseño sistemático, este tipo de diseño hace el siguiente proceso en el análisis de los datos: recolección de datos, codificación abierta, codificación axial, codificación selectiva y visualización de la teoría.

Al desarrollar el proceso de codificación abierta del que emergen las distintas categorías, se elige la categoría de mayor relevancia, a la que se identificará como categoría central y estará acompañada del objetivo de investigación para posteriormente relacionarla

con las demás categorías y llegar a la codificación axial, donde se construye el modelo denominado paradigma codificado.

En la codificación selectiva se identifican los conceptos, acciones e interacciones involucrados, para forjar un esquema y fundamentarlo a través de la comparación de los diferentes componentes y de esta forma generar hipótesis que permitan relacionar las categorías y describir el fenómeno.

Para el caso particular de la investigación, se buscó establecer la presencia del liderazgo distribuido en una institución básica primaria, que se desarrolló a partir de las percepciones dadas por los participantes, las cuales fueron insumo de la codificación y categorización que permitió hallar cinco categorías centrales y las subsidiarias.

Para llevar a cabo este diseño metodológico se estructuró un árbol de categorías y subcategorías tomando como base el marco teórico (figura 2).

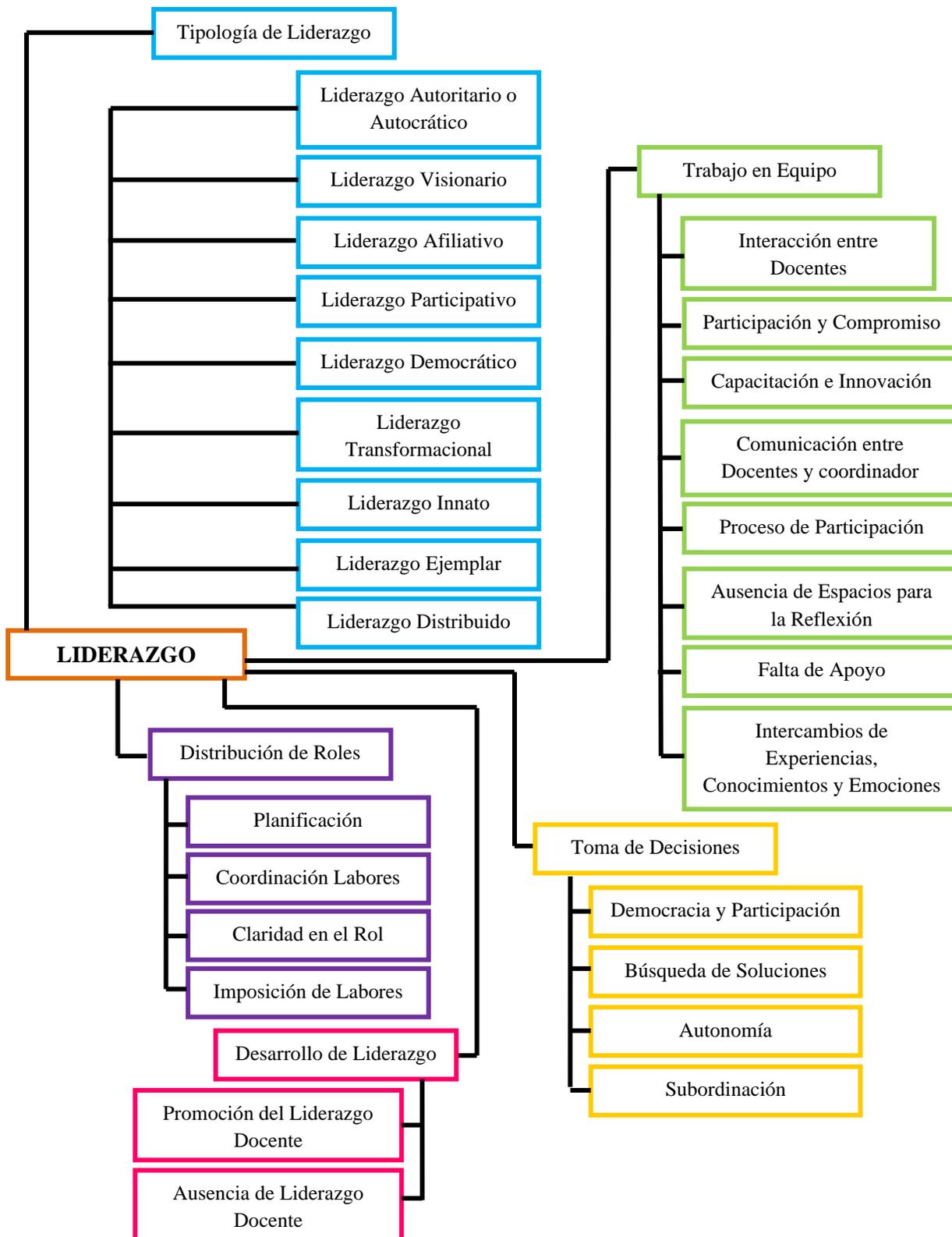


Figura 2. Árbol de categorías

A continuación, se definen y describen las categorías y subcategorías previas y emergentes que soportaron el análisis de los datos (tabla 1).

Tabla 1. Definición de categorías y subcategorías

| Categorías | Definición | Subcategorías | Definición |
|------------------------|--|--------------------------|--|
| Tipología de Liderazgo | En esta categoría se definen los diversos estilos de liderazgo y sus características | Liderazgo autocrático. | Se caracteriza por un líder que es auto-suficiente, da órdenes y determinar el proceder de los miembros del equipo. Además, es quien toma las decisiones sin tomar en cuenta las iniciativas del grupo de trabajo. |
| | | Liderazgo participativo. | El líder se caracteriza por involucrar a los miembros del equipo en la planeación y ejecución del trabajo. |
| | | Liderazgo democrático. | Se caracteriza por valorar las ideas, la participación y promover el liderazgo del equipo de trabajo. El poder de decisión es distribuido. |
| | | *Liderazgo de rasgos. | Capacidad innata del ser humano, caracterizada por presentar en los líderes altos niveles de energía, inteligencia, intuición, previsión y persuasión. Poseen rasgos asociados al liderazgo efectivo como: la tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. |
| | | Liderazgo visionario. | Moviliza a las personas a través de su visión y los refirma en el papel dentro de ésta, orientándolos y |

| | | | |
|-------------------|--|-----------------------------|--|
| | | | dirigiéndolos hacia una misma forma de ver el futuro. |
| | | Liderazgo afiliativo. | Se basa en la construcción de redes emocionales en el grupo, potenciando la armonía y la creación de ambientes agradables de trabajo. |
| | | Liderazgo ejemplar. | El líder se utiliza así mismo como ejemplo para dirigir y desarrollar personas, se establece como modelo a seguir. |
| | | Liderazgo transformacional. | Se caracteriza por la influencia entre líderes y seguidores, donde el liderazgo es compartido entre varios líderes de diversas áreas de una organización y su objetivo es la transformación o cambios para alcanzar objetivos en común. |
| | | Liderazgo distribuido. | Se presenta entre un grupo de individuos, que tienen como objetivo la distribución colaborativa, colectiva y coordinada a través del desarrollo de tareas específicas para suplir las necesidades de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, obteniendo un resultado más productivo. |
| Trabajo en Equipo | Hace referencia a un grupo de individuos que realiza una articulación de sus | Interacción entre docentes. | Se refiere a la comunicación entre docentes y la relación laboral que llevan a cabo los mismos. |

| | | |
|--|---|---|
| <p>conocimientos y habilidades en el desarrollo de actividades orientadas al logro de objetivos específicos. (Ander-Egg & Aguilar, 2001)</p> | <p>Colaboración y compromiso.</p> | <p>Centra su interés en las actividades y labores en las que se evidencia la intervención, responsabilidad, disciplina, constancia y esfuerzo por parte del cuerpo docente y la coordinación.</p> |
| | <p>*Capacitación e innovación.</p> | <p>Hace énfasis en las actitudes que muestran interés por parte del equipo de trabajo en capacitarse, innovar, desarrollar la creatividad y ser flexibles a los cambios en su trabajo.</p> |
| | <p>Comunicación entre docentes y coordinador.</p> | <p>Puntualiza sobre las características que se presentan en la comunicación que se lleva a cabo en la institución entre docentes y coordinador.</p> |
| | <p>*Proceso de participación.</p> | <p>Hace referencia a las situaciones donde se evidencia intercambio de opiniones, ideas y pensamientos por parte de los docentes y la coordinación de la institución.</p> |
| | <p>*Ausencia de espacios para la reflexión.</p> | <p>Se refiere a la falta de espacios y tiempo para la reflexión sobre la práctica docente y las diferentes situaciones que se presentan en la institución educativa.</p> |
| | <p>*Falta de apoyo.</p> | <p>Hace referencia a la falta de colaboración por parte del coordinador y docentes en las diferentes tareas.</p> |

| | | | |
|-----------------------|--|---|---|
| | | Intercambio de experiencias, conocimientos y emociones. | Se refiere a situaciones en las que se evidencia un compartir de conocimientos, experiencias laborales y sentimientos entre los docentes o entre docentes, el coordinador y la comunidad de la institución. |
| | | *Desconfianza. | Hace referencia a las situaciones que reflejan falta de confianza entre los miembros del equipo de trabajo. |
| Distribución de Roles | Se entiende como la distribución de las labores entre los docentes y el coordinador para llevar a cabo las actividades que se desarrollan en la institución. | Planificación. | Se define como el proceso en el que se diseñan planes, estrategias y acciones innovadoras encaminadas a la búsqueda de resultados efectivos en su rol y para la organización. |
| | | Coordinación de labores. | Hace referencia a la sincronía y la distribución del trabajo que se observa en los procesos y actividades institucionales entre docentes y coordinador de la institución. |
| | | Claridad en el rol. | Cuando las personas que hacen parte de la institución, tienen claridad suficiente del papel y las funciones que deben desempeñar dentro de la misma. |
| | | *Imposición de labores. | Se refiere a las tareas que son impuestas por la dirección a los docentes de la institución educativa. |

| | | | |
|---------------------------|--|-----------------------------------|--|
| Toma de Decisiones | Se define como el proceso que se lleva a cabo para resolver los problemas en las instituciones empresariales. Este proceso consta de las siguientes etapas: diagnóstico de problemas, búsqueda y evaluación de alternativas y la elección de una decisión (Greenwood, 1978). | Democracia y participación. | Se entiende como el proceso en el que los miembros de la institución, participan y aportan en lo que respecta a las decisiones de la organización. |
| | | Búsqueda de soluciones. | Se refiere a las alternativas que plantean los miembros de la institución en pro de la solución de problemas. |
| | | Autonomía. | Hace referencia a que las personas de la institución puedan actuar basados en su criterio. |
| | | *Subordinación. | Cuando los integrantes de la institución no son autónomos en la toma de decisiones y se siguen lineamientos dados por la dirección. |
| *Desarrollo del Liderazgo | Hace referencia a las acciones que promueven el liderazgo en los docentes de la organización educativa. | *Promoción del liderazgo docente. | Se refiere a las acciones encaminadas al desarrollo del liderazgo en los docentes de la institución educativa y el apoyo, motivación y reconocimiento que recibe para desarrollar estas acciones por parte de las directivas de la institución |
| | | *Ausencia de liderazgo docente | Hace referencia a la no promoción y ausencia de estímulos por parte de la dirección de la institución para reconocer la labor docente y promover el liderazgo entre los mismos y al desinterés por el liderazgo por parte de los |

| | | | |
|--|--|--|-----------|
| | | | docentes. |
|--|--|--|-----------|

Población, participantes y selección de la muestra

Para el desarrollo de este proceso investigativo el tipo de muestra que se tomó en función de obtener los datos necesarios, fue por conveniencia, la cual se caracteriza por realizar una elección a través de procedimientos no aleatorios de una muestra que posea características relacionadas a las de la población objetivo (Casal & Mateu, 2003). Estas muestras se caracterizan por tomar casos a los que el investigador puede acceder (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

La muestra de esta investigación estuvo integrada por 11 docentes y el coordinador de una institución educativa pública de la ciudad de Bucaramanga (Tabla 2), quienes aprobaron su participación a través de la firma del consentimiento informado (anexo 2).

Tabla 2. Datos socio demográficos

| Población participante (docentes y coordinador) | | |
|---|--------------|----|
| Sexo | Mujeres | 11 |
| | Hombres | 1 |
| Edad | 20-30 | 2 |
| | 30-40 | 3 |
| | 40-50 | 7 |
| Estudios | Pregrado | 3 |
| | Especialista | 5 |
| | Magister | 3 |

Instrumentos

Para esta investigación cualitativa se utilizaron tres instrumentos para obtener los datos necesarios para responder la pregunta de investigación. La recolección de datos se llevó a cabo en el ambiente escolar y la cotidianidad de la vida laboral de los docentes, sus experiencias, pensamientos y vivencias que fueron expresadas al investigador.

Entrevista. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) esta se caracteriza por ser una reunión íntima, flexible y abierta para el intercambio de información, que permite mediante la comunicación la construcción de conocimientos de un tema. Para el caso de esta investigación, se aplicó una entrevista estructurada a los docentes y el coordinador de la institución basada en una serie de preguntas predeterminadas y validadas por jueces expertos (Anexo 4 y 5).

Cuestionario. Es un instrumento que posee una serie de preguntas elaboradas en relación a las variables que se van a medir en un estudio y tienen el objetivo de recolectar los datos necesarios en investigaciones de tipo social (Martínez, 2002; Galán 2009). Para esta investigación se aplicó un cuestionario a los docentes de la institución con preguntas abiertas y validadas por jueces expertos (Anexo 5).

Lista de chequeo. Es una herramienta metodológica que está diseñada para recolectar información mediante un proceso de observación por parte del investigador. Este instrumento está compuesto por una lista de ítems o aspectos a tenerse en cuenta al momento de controlar, evaluar u observar un producto, proceso o proyecto (Oliva, 2009).

En el proceso de aplicación de instrumentos del estudio, se utilizó la lista de

chequeo como método de observación y verificación en tres momentos de reunión entre docentes y el coordinador (Anexo 6).

Validación de instrumentos

Validación por expertos

Los instrumentos diseñados (cuestionario y entrevista) para aplicar a los participantes de la investigación, fueron revisados por tres expertos en el campo de la psicología y la educación, quienes sugirieron cambios a través del formato (Validación de instrumento de investigación) respecto a la forma de algunas de las preguntas del cuestionario y la entrevista, los cuales fueron tenidos en cuenta y se realizaron previamente a la aplicación de la prueba piloto (Anexo 8).

Los cambios realizados al cuestionario fueron: en la pregunta número 1 *¿Qué es un líder para usted?* Se invirtió el orden de la pregunta por *¿Para usted que es un líder?* Debido a que el experto comentaba que la adecuada redacción de la misma no era la planteada en el instrumento.

En la pregunta número 3 *¿Cuentan los docentes de la institución con la libertad para proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.* Se cambió por sugerencia de uno de los expertos, quien argumentaba que palabra libertad podía generar sesgo y se modificó por: *¿Sí un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.*

En la pregunta número 6 *¿El apoyo activo del coordinador es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa? Sustente su*

respuesta. Uno de los expertos sugirió revisar el enfoque de esta pregunta pues se estaba dando por hecho que existía apoyo activo por parte del coordinador. Por esta razón la pregunta se reestructuro de la siguiente forma: *¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?*

En la pregunta número 11 *¿Se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía en la institución educativa? Sustente su respuesta.* Se invirtió el orden de la misma por sugerencia de redacción, quedando de la siguiente forma: *¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta.*

En la entrevista las sugerencias planteadas por los expertos fueron: En la pregunta número 5 *¿Defina el liderazgo?* Se realizó un cambio de redacción sugerido, por lo que se planteó de la siguiente forma: *¿Para usted qué es liderazgo?*

En la pregunta número 6 *¿Cómo define usted un docente líder?* Se plantea por uno de los expertos la importancia de caracterizar el liderazgo de los docentes por lo cual se replantea la pregunta de la siguiente manera: *¿Qué características debe tener un docente líder?*

En la pregunta número 10 *¿cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan docentes líderes en su institución?* Se realizó un cambio de redacción debido a que se daba por hecho que el surgimiento de líderes era difícil, quedando la pregunta estructurada de la siguiente forma: *¿Cuál cree que sea el reto para que surjan docentes líderes en su institución?*

En la pregunta número 12 *¿El diálogo que se lleva a cabo entre el coordinador y los docentes se rige bajo los principios de igualdad o se percibe el dominio de una persona*

o grupos de personas durante el mismo? Se le realizó un cambio de redacción debido a que la frase “durante el mismo” no mostraba claramente a que se refería, quedando de la siguiente forma: *¿El diálogo que se lleva a cabo entre el coordinador y los docentes se rige bajo los principios de igualdad o se percibe el dominio de una persona o grupos de personas?*

En la pregunta número 13 *¿Participan los docentes en la planeación de actividades generales?* y en la 16. *En esta institución ¿Existen tiempos dedicados a la reflexión sobre la práctica docente?* Se sugiere darles la opción de ampliar la respuesta quedando de la siguiente forma: pregunta número 13. *¿Participan las docentes en la planeación de las actividades generales?* En caso de ser afirmativa amplíe su respuesta. Pregunta número 16. *¿Cuáles tiempos son dedicados en la institución a la reflexión sobre la práctica docente?*

Por último, en la pregunta número 17 *¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones en la institución?* Se sugiere cambiar la redacción quedando de la siguiente manera: *¿Exprese de qué forma se lleva a cabo la toma de decisiones en la institución?*

Prueba piloto

La prueba piloto del cuestionario se realizó con dos docentes pertenecientes a colegios del sector público de la ciudad, quienes respondieron al cuestionario, manifestando que el mismo era claro y puntual, por lo cual no presentaron dificultades a la hora de responder al mismo.

La prueba piloto de la entrevista se llevó a cabo con dos docentes que hacen parte de una de las sedes de la institución, en la cual no se está realizando el estudio. Al finalizar

la aplicación de la entrevista con la prueba piloto, los participantes manifestaron que las preguntas 8 y 9 eran muy largas.

La pregunta número 8 *¿La coordinación promueve el surgimiento del liderazgo entre los docentes? De ser así ¿Qué funciones cumplen los docentes líderes en la institución educativa?* Se reestructuró en dos preguntas: *¿La coordinación de la institución promueve el surgimiento del liderazgo entre los docentes?* y *¿Qué funciones cumplen los docentes líderes en la institución educativa?*

De la misma forma la pregunta número 9 *¿Le agrada trabajar con docentes líderes? ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos?* Se separaron, debido a que claramente se observan dos preguntas en una.

En la pregunta número 14 *¿De qué manera se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la institución?* Se observó en las respuestas de los docentes que el término “ustedes” era ambiguo por lo cual se replanteó de la siguiente forma: *¿De qué manera se coordinan docentes y directivos al hacer el trabajo de la institución?*

Con la aplicación de la prueba piloto se eliminaron los ítems número 2 *Tiempo en la docencia* y 4 *Mencione algunos aspectos que conozca de la misión y visión de la institución educativa*. Debido a que eran irrelevantes para la investigación.

Procedimiento

La investigación se desarrolló a partir de las siguientes fases:

1. Aproximación a la investigación. Esta fase partió del análisis del contexto de las instituciones educativas respecto a la temática del liderazgo, lo que originó la construcción

del marco teórico-conceptual, que permitió fortalecer y referenciar los conocimientos por parte del investigador, para identificar la institución educativa y la población objeto de estudio, plantear el problema y los objetivos de la investigación.

2. Diseño y aplicación de Instrumentos. Teniendo el marco teórico como sustento y con la revisión de diversos instrumentos aplicados en otras investigaciones que abordaron la misma temática, se realizó el diseño de los instrumentos que se aplicaron en la investigación teniendo en cuenta los objetivos planteados por la misma. Los instrumentos que se aplicaron fueron una entrevista, un cuestionario y una lista de chequeo.

Para contar con la muestra, se envió previamente a la institución una carta de presentación del proyecto (Anexo 1) y un formato de consentimiento informado (Anexo 2) para participar en una investigación dirigida a los docentes y coordinador quienes conformaron la muestra. Obtenidos los soportes antes nombrados, se programaron junto con el coordinador y los docentes los espacios en los cuales se aplicaron los instrumentos.

3. Procesamiento y análisis de datos. Este se llevó a cabo por medio de la triangulación de datos, la cual permitió realizar un análisis del discurso centrado en las categorías y subcategorías predeterminadas y emergentes obtenidas a partir de la información de los participantes acerca del liderazgo.

4. Elaboración del informe. Se realizó la interpretación de las apreciaciones de los docentes y el coordinador en cuanto al tema del liderazgo y se construyeron las conclusiones de la investigación basadas en los objetivos y los datos. Finalmente, se brindaron recomendaciones orientadas a afianzar el liderazgo distribuido en el grupo de docentes de la institución.

Marco contextual

La investigación se desarrolló en una de las sedes de una institución educativa de carácter público de la ciudad de Bucaramanga, administrada por la Secretaría de Educación Municipal. Esta institución fue fundada en 1935 y lleva más de 80 años prestando el servicio educativo a la comunidad en los niveles de preescolar, básica primaria y bachillerato. En la actualidad la institución atiende una población mixta de 2800 estudiantes aproximadamente, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 1, 2, y 3, distribuidos en seis sedes, organizadas por coordinaciones de niveles de escolaridad.

El estudio se realizó en la sede C de la institución, que presta sus servicios en dos jornadas, mañana y tarde, y está conformada por 284 estudiantes de los niveles preescolar y básica primaria, 1 coordinador, 12 docentes, 1 vigilante, 1 persona de servicios generales y 3 personas de restaurante escolar. Esta institución que trabaja con un estrato socioeconómico bajo, se encuentra ubicada en una zona de la ciudad caracterizada por la vulnerabilidad de su población donde se encuentran familias de tipo nuclear, disfuncional y monoparental.

Ser líderes en la formación integral promoviendo la mejora de la calidad educativa, la preparación para el mundo del trabajo y favorecer el ingreso de sus estudiantes a la educación superior, es lo que caracteriza a la misión de la institución, la cual en su visión apunta a ser reconocida como un establecimiento educativo líder en la ciudad de Bucaramanga por la calidad de sus egresados.

Dado que el liderazgo se presenta como uno de los factores que la institución promueve, es pertinente realizar un estudio que ofrezca una mirada objetiva de cómo se

describe el mismo en una de las sedes de la institución, lo que conlleva a analizar la percepción que tienen los docentes sobre este tema, revisar la forma como se lleva a cabo y el impacto que causa su desarrollo en la cotidianidad de la institución en el desarrollo de las clases y el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Aspectos éticos

La investigación se desarrolló teniendo en cuenta lo planteado por González (s.f.) (Organización de Estados Iberoamericanos para la organización, la ciencia y la cultura. OEI) quien hace referencia a los aspectos éticos que deben regir una investigación de tipo cualitativo y señala que esta demanda conductas éticas por parte del investigador.

La investigación cualitativa toma aspectos éticos de la ciencia en general, pero esta plantea unos referentes éticos específicos que se desprenden de las características propias de este tipo de investigación. Los referentes éticos para evaluar la investigación cualitativa que se presentarán en a continuación se basan en un planteamiento que evalúa la ética de las propuestas de investigación clínica, la cual se usa en la actualidad para evaluar proyectos de investigación en la rama de la salud, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, la cual el autor ha tomado para proponer algunos cambios que sea adecuen a la investigación cualitativa y son los que guiarán el carácter ético de esta investigación. Estos son:

Valor social o científico. Este aspecto que hace referencia a que la investigación debe generar en medio de su intervención beneficios a la población con la que se está desarrollando el estudio en cuanto a nuevos conocimientos o mejoras en las condiciones de vida; se hizo presente en esta investigación debido a que determinar la presencia del

liderazgo distribuido en la institución y las recomendaciones que se brindaron a la al finalizar el estudio le permitirán afianzar el liderazgo distribuido al grupo de docentes de la institución.

Validez científica. Este aspecto involucra la selección por parte del investigador de un método de investigación acorde con el problema planteado, las necesidades que se presentaron en la población con la cual se realizó la intervención, la selección de la misma y los instrumentos que se aplicaron. También juega un papel fundamental en este aspecto el marco teórico, el lenguaje y diseño del informe, y la coherencia de la realidad psicológica y social de las personas objeto de investigación, el método utilizado y los resultados. En este sentido el estudio se orientó bajo un método coherente con el objetivo de la investigación y se aplicaron instrumentos que fueron previamente validados y cuidadosamente manejados por el investigador para obtener datos confiables, que se verificaron con el marco teórico presentado y de esta forma se realizó un análisis crítico que permitió la elaboración del informe final.

Selección equitativa de los sujetos. Este aspecto plantea que la selección de los individuos objeto de estudio, debe tener en cuenta que se escojan por motivos acordes al problema de investigación y que sean estos los que se van a ver beneficiados con los resultados que se obtengan en el desarrollo de la investigación. Para el caso de este estudio la muestra se determinó teniendo en cuenta la pertinencia y la ética profesional de los participantes los cuales brindaron información adecuada para el objetivo del estudio, debido a que hacen parte fundamental del contexto que se abordó y brindaron información acertada dado el conocimiento que poseían del mismo. La participación de los individuos de la muestra fue voluntaria y anónima.

Evaluación independiente. Este aspecto involucra la importancia de evaluador independiente que no esté ligado al estudio y que posea los conocimientos necesarios para corregir, aprobar o suspender la investigación. Este tipo de evaluación de igual forma es pertinente dada la responsabilidad social que tiene el cumplir con los estándares éticos que da a la sociedad los cuales verificarán que los individuos sean tratados de objetiva. Para ello esta investigación contó con la orientación de profesionales aptos especialistas en el tema que han llevaron a cabo las correcciones pertinentes en cada fase que se desarrolló con el objetivo de cumplir con los aspectos éticos que rigen las investigaciones de tipo cualitativo.

Consentimiento informado. Este aspecto tiene como objetivo verificar que los participantes en la investigación están de acuerdo con los parámetros que rigen la misma y su participación será voluntaria y responsable. Por esta razón, esta investigación presentó dos documentos que proveen información pertinente sobre el estudio para la aprobación y autorización del uso de los datos obtenidos en la investigación por parte de la institución y los individuos participantes (Anexo 1 y 2).

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

La investigación buscó determinar la presencia del Liderazgo distribuido en el trabajo docente en una institución básica primaria de la ciudad de Bucaramanga, a partir de las percepciones dadas por los docentes y el coordinador de la institución. En este capítulo se describe en forma detallada los resultados derivados de la recolección de información y el análisis de la misma. Este proceso partió del procesamiento de los datos obtenidos en las entrevistas y cuestionarios aplicados a los 11 docentes de la institución, entrevista al coordinador y las observaciones a través de la lista de chequeo.

La información obtenida fue insumo de la codificación y la categorización, siguiendo el diseño sistemático de la teoría fundamentada. De acuerdo a la metodología, las categorías surgieron luego de aplicar los instrumentos, el proceso de codificación y la identificación de interacciones entre sí. Este proceso contó con el uso del software QRS NVIVO2 que permitió hallar 5 categorías y 28 subcategorías, para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

Para analizar los datos se utilizó el código P para referirse a los diferentes docentes participantes de la investigación, los códigos P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10 y P11 corresponden a los docentes y el código C corresponde al coordinador de la institución educativa.

Presentación de resultados y análisis

Los resultados que se presentan a continuación, permitieron conocer una realidad específica compartida por la población objeto de estudio y la caracterización del desarrollo del liderazgo que se desarrollaba en la organización. La presentación de los resultados y análisis de los datos, se van a exponer teniendo en cuenta el árbol de categorías presentado en el capítulo anterior (figura 1).

Los análisis que se presentan fueron soportados sobre la teoría fundamenta, la cual permite generar una teoría que nace de la recopilación de datos de forma sistemática, los cuales se analizan mediante un proceso de investigación donde prima la fundamentación de conceptos.

Este método se desarrolla atendiendo a tres fases. La primera se enfoca en el planteamiento de un modelo inicial donde se toman las teorías y la información recolectada en el proceso de investigación; en la segunda se realiza una reconstrucción y análisis por medio de tres prototipos: codificación abierta de la que emergen las distintas categorías que se acompañan del objetivo de investigación y se relacionan entre sí; la codificación axial, donde se construye el paradigma codificado y la codificación selectiva donde se identifican los conceptos, acciones e interacciones involucrados, para forjar un esquema y fundamentarlo a través de la comparación de los diferentes componentes y de esta forma generar hipótesis que permitan relacionar las categorías y describir el fenómeno.

Finalmente, la tercera fase da lugar a la teorización de las ideas obtenidas para configurarlas y generar la teoría final (Glaser & Strauss, 1967).

Tipología de liderazgo. El estudio tomó como punto de partida las percepciones que tienen los docentes sobre la forma como debería desarrollarse el liderazgo en la institución educativa y el concepto de líder que poseen, para lo cual se aplicó un cuestionario y una entrevista con preguntas abiertas que permitieron conceptualizar los tipos de liderazgo que prevalecen en las apreciaciones del cuerpo docente de la institución. En la tabla 3 se presentan las tipologías del liderazgo de mayor a menor frecuencia. La mayor representatividad se obtuvo en las subcategorías liderazgo visionario y liderazgo transformacional.

Tabla 3. Tipología de Liderazgo

| Tipología de Liderazgo | | |
|-------------------------------|-------------------|----------|
| Subcategoría | Frecuencia | % |
| Liderazgo Visionario | 26 | 26.8 |
| Liderazgo Transformacional | 21 | 21.6 |
| Liderazgo Participativo | 12 | 12.4 |
| Liderazgo Autocrático | 11 | 11.3 |
| Liderazgo Afiliativo | 10 | 10.3 |
| Liderazgo de Rasgos | 5 | 5.2 |
| Liderazgo Ejemplar | 5 | 5.2 |
| Liderazgo Democrático | 4 | 4.1 |
| Liderazgo Distribuido | 3 | 3.1 |

Liderazgo visionario. En este tipo de liderazgo se identifica un líder o grupo de líderes que saben hacia dónde deben dirigirse y por esta razón congregan y mueven a las personas de la organización por medio de su visión para lograr los objetivos de la misma. Se caracteriza por ser efectivo, debido a que produce un buen ambiente laboral, motivación e implicación de los miembros del equipo (Robbins, 2004).

Estos aspectos se reflejaron en las expresiones de los participantes quienes consideran que un líder es aquel que orienta un equipo trabajo para lograr unos objetivos en común *“Persona dinámica con habilidades y destrezas para dirigir, organizar y coordinar diversas actividades en un grupo de personas o por si solo procurando el bien común”*(P1), *“un docente líder debe ser una persona con grandes habilidades creativas, organización y de orientación que le permitan guiar un proceso o un grupo de personas”*(P11), *“el liderazgo es ser capaz de estimular a todas las personas para trabajar bajo un mismo fin”*(P1).

Se puede evidenciar con la información analizada, que los docentes conciben al líder como un orientador o guía con capacidad de direccionar e influir expresando: *“Un líder es aquella persona que asume una posición de guía o direccionador...”* (P7), *“Es una persona que ejerce una mayor influencia...”* (P3).

Liderazgo transformacional. En este tipo de liderazgo se integran líderes y seguidores influenciándose unos a otros, con el objetivo de lograr transformaciones en la organización, por medio del trabajo y la colaboración. No obstante, el poder sigue bajo la responsabilidad de algunos individuos en particular (Leithwood & Duke, 1999).

Los docentes de la institución caracterizaron este tipo de liderazgo por medio de expresiones como *“Liderazgo es tener la capacidad de gestionar proyectos o actividades*

encaminadas a mejorar diferentes aspectos de la institución...”(P8) ,“el liderazgo es una cualidad que tiene una persona para jalonar para direccionar hacia el bien un grupo de puede ser una empresa una institución...”(P2),“Un docente líder deber estar abierto al cambio, escuchar las opiniones de los demás, no imponer si no tener en cuenta las opiniones de todos y mirar en consenso cómo pueden construir algo que beneficie a todos ...” (P1).

Al analizar la información se refleja que los docentes perciben el liderazgo como un proceso que se caracteriza por ser compartido y transformador, manifestando *“El líder es la persona que motiva y estimula el trabajo colaborativo entre los miembros para obtener resultados satisfactorios para todos” (P5).*

Liderazgo participativo. Este tipo de liderazgo que está caracterizado por involucrar a las personas de la organización teniendo en cuenta sus opiniones e ideas; sostiene que los miembros de la misma, logran un mayor compromiso con su trabajo cuando se les toma en cuenta, lo cual hace que el trabajo sea menos competitivo, más efectivo y colaborativo. Se evidencia un líder que involucra a los miembros del equipo en la planeación y ejecución del trabajo (Leithwood & Duke, 1999).

Los docentes comentaron *“Liderazgo es la capacidad de tomar la vocería ante bien sea un proyecto, ante una actividad, gestionarla con responsabilidad, saber delegar funciones y saber llevar un equipo de trabajo” (P7), “Un docente líder debe ser primero que todo líder, segundo que participe en las actividades que se van a desarrollar, tercero no dejar la comunidad sola” (P4).* Al analizar esta información se refleja que los docentes perciben el liderazgo como un proceso que está orientado por un líder quien involucra a los miembros del equipo en la organización y ejecución de las diferentes tareas de la misma.

Liderazgo Autocrático. Está caracterizado por líderes que son auto-suficientes, los cuales se limitan a mandar e imponer normas y actividades a los miembros del grupo. En este tipo de liderazgo, el poder de decisión lo tiene el líder quien no estimula las ideas de sus seguidores, desmotiva y asume actitud de dictador (Bass & Bass, 2008; Yukl, 2010).

Los docentes argumentaron “... *el docente que sea líder sea autoritario y sólo quiera realizar lo que a él le parezca*” (P11), “*si hay un líder impositor, los resultados van a ser catastróficos*” (P8), “*un líder es aquella persona que puede orientar a un grupo ya sea para bien o para mal*” (P9), “...*en todo lugar debe haber líderes, porque son los que más impulsan a mejorar o a empeorar las cosas...*” (P3).

Liderazgo afiliativo. Se centra en las personas y caracteriza a los líderes por gestionar y desarrollar afectividad, valorando a sus seguidores y asegurándose de las buenas relaciones entre los mismos. Este tipo de liderazgo favorece la lealtad, la comunicación, la inspiración y el compartir de ideas (Goleman, 2005).

Los participantes manifestaron “*un líder sin duda debe tener capacidad de escucha, gestión, respeto por la diversidad y calidad humana*” (P7), “*un docente líder en primera instancia debe saber escuchar al equipo que está manejando*” (P7), “*debe ser creativo, debe ser honesto también, comprensivo, tener alta capacidad de organización, etc.*” (P6). Se refleja que los docentes, conceptualizan el liderazgo como un proceso basado en la construcción de redes emocionales en el grupo, en el que se promueve la armonía y la creación de un entorno laboral agradable.

Liderazgo de rasgos. Esta tipología apunta a que el liderazgo está ligado a personas que poseen una capacidad innata para desempeñar el rol de líder, estos se caracterizan por ser inteligentes, intuitivos, persuasivos, tolerantes, poseer gran energía, madurez emocional y autoconfianza (Lupano & Castro, 2005).

Los docentes expresaron “*El liderazgo es cuando una persona tiene la capacidad de dirigir un grupo de estudiantes, de profesores, de una empresa*” (P5), “*liderazgo es la capacidad, habilidad, destreza que conserva o tiene el ser humano para realizar ciertas actividades*” (P9).

Liderazgo Ejemplar. Basa su sustento en que el líder se utiliza a sí mismo como ejemplo para dirigir. Este tipo de liderazgo promueve que los seguidores y colaboradores del líder mejoren sus niveles de desempeño, por medio de establecimiento del líder como un modelo a seguir, lo que promueve que este liderazgo sea eficaz cuando el equipo de trabajo es competente y se encuentra motivado; sin embargo, el liderazgo ejemplar requiere altos niveles de exigencia que pueden llegar a perjudicar el ambiente laboral de la organización (Goleman, 2005).

En la información analizada se refleja en las expresiones de los participantes “*...poseer integridad moral, tener gran sensibilidad social y espíritu de cooperación, ser buen conocedor de la conducta humana...*” (P2), “*un docente líder ante todo debe ser ejemplo y testimonio de vida...*” (P9).

Liderazgo Democrático. Se caracteriza por contar con líderes que favorecen la participación y las iniciativas de los miembros del equipo y en todo lo que respecta a la organización; incluyendo la toma de decisiones que se desarrolla de forma cooperativa favoreciendo la comunicación e integración (Goleman, 2005).

Los docentes manifestaron *“un docente líder deber estar abierto al cambio, escuchar las opiniones de los demás no imponer si no tener en cuenta las opiniones de todos y mirar en consenso cómo pueden construir algo que beneficie a todos...”* (P1) y al decir que un líder *“congrega, anima, tiene en cuenta la opinión de los demás es imparcial, sincero, no es impositivo”* (P5).

Liderazgo Distribuido. Esta tipología se basa en la idea de integrar a todos los miembros que hacen parte de la organización en la labor del liderazgo a través de la distribución de responsabilidades y tareas, lo que permite explotar las habilidades de los miembros del equipo de trabajo, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, mediante un liderazgo de mayor distribución donde se promueva el crecimiento profesional, el trabajo en equipo y las decisiones sean tomadas en colectivo (Spillane, 2006).

Los docentes expresaron *“el liderazgo es un trabajo que se lleva a cabo por una persona o grupos de persona para cumplir con unos objetivos”* (P11), *“El liderazgo es una forma de participar y de ayudar a la comunidad para que las cosas salgan bien, para poder salir adelante y sacar si es una institución o una comunidad en todo lo que se necesite”* (P4).

Este tipo de liderazgo obtuvo la menor representatividad en el grupo de evaluados, no obstante, a través de expresiones de los docentes se identifican algunos aspectos

relacionados con el liderazgo distribuido, como son trabajo en equipo y la distribución de roles.

Para concluir el estudio de la categoría tipología de liderazgo, se presenta el siguiente resumen que muestra los aspectos más significativos que surgieron del anterior análisis (tabla 4).

Tabla 4. Resumen de resultados en la categoría tipología de liderazgo

| Subcategoría | Resultados |
|--|---|
| Liderazgo Visionario | Es el tipo de liderazgo de mayor representatividad en los docentes, y este se caracteriza por contar con líderes que tienen claras sus metas y orientan al equipo, a través de su perspectiva para lograr los objetivos planteados por la organización. |
| Liderazgo Transformacional | Los docentes caracterizaron este liderazgo, en el que se integran las ideas de líderes y seguidores para lograr transformaciones en la organización, a través del trabajo y la colaboración. |
| Liderazgo Participativo | Se percibió esta tipología en las apreciaciones de los docentes al tener en cuenta características como: involucrar a las personas en el liderazgo, por medio de la expresión de opiniones e ideas, lo que conlleva a tener un mayor compromiso y un trabajo efectivo y colaborativo. |
| Liderazgo Afiliativo | Se presenta esta tipología en las percepciones de los docentes al puntualizar sobre la importancia de las relaciones entre el líder y sus seguidores, y la importancia de promover la comunicación, lealtad y el compartir de ideas. |
| Liderazgo Innato | Este liderazgo se presentó en la caracterización debido a que, para los docentes algunas personas poseen una capacidad natural para ser líderes. |
| Liderazgo Ejemplar | Se manifiesta al tener la concepción de líder como una persona ejemplo y modelo a seguir. |
| Liderazgo Democrático | Se presentó en la percepción de los docentes al caracterizar que el liderazgo debe ser un proceso que congregue y promueva la participación en todos los aspectos que correspondan a la institución. |
| Liderazgo Autocrático o autoritario | Se hizo presente en la apreciación de los docentes cuando expresaban que hay líderes que se caracterizan por imponer y coartar las ideas del equipo, limitándose a dar órdenes. |
| Liderazgo Distribuido | Este tipo de liderazgo se centra en la idea por parte de los participantes de integrar a todos los miembros que hacen parte de la organización en la labor del liderazgo por medio de la distribución de responsabilidades para alcanzar un bien común. |

No obstante, para la organización es una oportunidad de desarrollo y manejo de quienes forman parte de los diferentes procesos de la institución.

A continuación, se presenta los elementos o aspectos relevantes identificados en el liderazgo y estructurados en el árbol tal como se aprecia en la figura 1 del capítulo anterior. Se conformaron cuatro categorías principales con sus respectivas subcategorías: trabajo en equipo, distribución de roles, toma de decisiones y desarrollo del liderazgo.

Trabajo en equipo. El trabajo en equipo, se define como la articulación de conocimientos y habilidades que se lleva a cabo por un grupo de personas, en el desarrollo de tareas que están enfocadas al logro de unos objetivos (Ander-Egg & Aguilar, 2001).

En los cuestionarios y entrevistas aplicados a los participantes de la investigación, se diseñaron preguntas que apuntaban a identificar las características propias del trabajo en equipo que se lleva a cabo en el grupo de trabajo de la institución.

Los resultados de la categoría trabajo en equipo y sus subcategorías de mayor a menor frecuencia. Las subcategorías de mayor representatividad fueron intercambio de experiencias, conocimientos, emociones, colaboración y compromiso tal como se aprecia en la tabla 5.

Tabla 5. Trabajo en equipo

| Trabajo en equipo | | |
|--|-------------------|----------|
| Subcategoría | Frecuencia | % |
| Intercambio de experiencias, conocimientos y emociones | 33 | 26.8 |
| Colaboración y compromiso | 30 | 24.4 |

| | | |
|---|----|------|
| Ausencia de espacios para la reflexión | 15 | 12.2 |
| Proceso de participación | 15 | 12.2 |
| Capacitación e innovación | 12 | 9.8 |
| Interacción entre docentes | 10 | 8.1 |
| Falta de apoyo | 5 | 4.1 |
| Comunicación entre docentes y coordinador | 2 | 1.6 |
| Desconfianza | 1 | 0.8 |

Intercambio de experiencias, conocimientos y emociones. Esta subcategoría que contó con la mayor representatividad en la categoría del trabajo en equipo, hace referencia a situaciones en las que se evidencia por parte de los docentes de la institución un compartir de conocimientos, experiencias laborales y sentimientos que favorecen el proceso que se lleva a cabo y el crecimiento profesional y personal de los miembros de la misma.

Los docentes participantes del estudio evidenciaron la importancia que para ellos representa contar con el apoyo profesional de sus pares en diferentes situaciones laborales que se les pueden presentar, al expresar *“cuando siento que he agotado instancias personales y no encuentro la solución, busco la cooperación porque igual uno se apoya en el trabajo de los compañeros también y en la experiencia de los demás”* (P7).

De igual forma, le da gran significado a lo que les aportan sus compañeros desde sus conocimientos y experiencias al usar expresiones como *“...de cada compañero y todo se va aprendiendo a diario cosas nuevas y uno no debe ser egoísta y aprender de los demás pues eso es un bien para todos”* (P6), *“...siento que de pronto comentando la situación la persona me puede aportar para solucionar”* (P2), *“...en nuestro caso en esta institución ha llegado muchos docentes nuevos que traen nuevas experiencias, nuevas ideas y nuevos conocimientos”* (P6).

En el trabajo en equipo existe una interdependencia entre las personas que lo conforman, por lo cual debe darse en esta clase de trabajo interacción, intercambio de saberes y colaboración entre los miembros que hacen parte del mismo, lo cual se evidencia en el grupo de docentes participantes de la investigación al catalogarse la subcategoría “intercambio de experiencias, conocimientos y emociones” como la de mayor frecuencia.

Colaboración y compromiso. Con una frecuencia representativa, se manifestó la colaboración y el compromiso como una característica fundamental de trabajo en equipo de la institución. Esta subcategoría, que hace referencia a las actividades y labores en las que se evidencia la intervención, responsabilidad, disciplina constancia y esfuerzo, se reflejó en el equipo de trabajo a través de respuestas como *“nosotros participamos en la planeación de cada una de las actividades, nos reunimos especialmente en la semana institucional y cada uno aporta y hacemos es un trabajo colaborativo, un trabajo común”* (P9), *“Sí, se desarrolla un nivel de confianza y esto permite que el trabajo en equipo sea dinámico, que las actividades se desarrollen con el apoyo y cooperación de todos”* (P2), *“los docentes de nuestra institución trabajamos en forma integral y colaborativo, esto nos permite desarrollar en mutuo acuerdo los proyectos o actividades dentro de la institución con entusiasmo y eficiencia”* (P1).

La alta representatividad de esta subcategoría muestra que en el equipo de trabajo de la institución cuenta con un personal comprometido, que realiza acciones colaborativas encaminadas al logro de unos objetivos que les plantea la institución.

Ausencia de espacios para la reflexión. Esta subcategoría que se refiere a la escases de espacios que permitan reflexionar al equipo de trabajo sobre las prácticas que se

están llevando a cabo en el desarrollo de sus labores, contó con una frecuencia intermedia evidenciándose en las expresiones *“No hay tiempos para esas reflexiones ya que las jornadas pedagógicas no están permitidas”* (P10), *“En esta institución no se brindan los espacios para realizar reflexiones”* (P11) *“realmente a nivel institucional no lo hay esos tiempos para reflexionar acerca de cómo estamos haciendo nuestra práctica docente no existen, ni en la sede ni a nivel institucional, pues es triste porque eso nos permitiría plantearnos muchos planes de mejoramiento para cada vez tratar de dar lo mejor de acuerdo a las falencias que veamos...”* (P8).

Lo anterior muestra la importancia que representa para los docentes, que la institución tenga en cuenta en su planeación estratégica y organización, este tipo de espacios que les permitirán una retroalimentación del trabajo, establecer mejoras y replantear las acciones en pro del logro de los objetivos que plantea la institución.

Proceso de participación. Con una frecuencia intermedia, los docentes enmarcaron el proceso de participación, que en el estudio se refiere a las situaciones donde se evidencia intercambio opiniones, ideas y pensamientos por parte de los miembros del equipo de trabajo al expresar *“...se tiene en cuenta la participación de todos que se pueden lograr objetivos comunes”* (P1), *“si participamos dando nuestras opiniones y nos dan el derecho a me gusta o no me gusta”* (P6), *“...los docentes estamos llamados a implementar los proyectos reglamentarios; a su vez es nuestra labor pedagógica exige la ejecución de proyectos y actividades”*(P7).

Capacitación e innovación. Esta subcategoría hace énfasis a las actitudes en las que se muestra interés por parte del equipo de trabajo en capacitarse, innovar, desarrollar la creatividad y ser flexibles a los cambios en su trabajo. Los docentes expresaron la importancia que tiene este ítem en el fortalecimiento del trabajo al decir: *“todo docente*

debe estar en condiciones de recibir con responsabilidad, actualizarse y ser flexible frente a cualquier cambio, idea o reto en bien de la comunidad donde trabajo y por la cual trabaja” (P1), “la educación exige que el docente esté disponible a aceptar los retos que se presente en su quehacer educativo...”(P5), “...en la educación todo cambia y debemos regirnos a los cambios que surgen con el pasar del tiempo” (P9).

Interacción entre docentes. Hace referencia a la comunicación entre docentes y la relación laboral que llevan a cabo los mismos. Los docentes caracterizaron las relaciones que se llevan a cabo entre los mismos al expresar “...hay un buen grupo de trabajo, que tenemos diferencias a veces ciertas cosas, pero todo lo hacemos como un buen grupo” (P6), “...hay buena comunicación, buena empatía y se puede llegar al objetivo propuesto” (P1) “...hay siempre hay comunicación para desarrollar actividades...” (P4). Según las percepciones de los docentes en la institución, se da una buena relación entre el equipo de trabajo, lo que aporta y es realmente significativo a la hora de desarrollar trabajo en equipo.

Falta de apoyo. Con una frecuencia baja, los docentes participantes nombraron la falta de apoyo, la cual se define como la ausencia de colaboración por parte del coordinador y docentes en las diferentes tareas que se desarrollan en la institución. En las expresiones “creo que entre las docentes si se da un clima de confianza y colaboración, pues siempre se puede contar con el apoyo de las compañeras para lo que se necesite, pero con las directivas de la institución no se da este tipo de colaboración” (P11), “en ocasiones o en algunas actividades es poco o bajo el apoyo del coordinador; ya que es limitado este apoyo y especialmente inclinado a intereses individuales y no integral” (P1).

Al analizar la información compartida por los docentes, se deduce que una menor representación de estos, percibe falta de apoyo por parte de las directivas en el desarrollo de las actividades o tareas que se desarrollan en la institución.

Comunicación entre docentes y coordinador. Esta subcategoría que determina las características que se presentan en la comunicación que se lleva a cabo en la institución entre docentes y coordinador; contó con una frecuencia baja, evidenciándose en expresiones “*yo pienso que el coordinador ha sido claro en el dialogo porque él a todos los docentes nos da la misma capacidad, el mismo espacio y el a todos los docentes nos valora de la misma forma*” (P8). Sin embargo, la frecuencia es poco significativa, lo que no permite establecer la caracterización de la comunicación que se da en la institución entre los docentes y el coordinador.

Desconfianza. Finalmente se encontró con una frecuencia baja la desconfianza; que apunta a las situaciones que reflejan falta de credibilidad entre los miembros del equipo de trabajo. En este caso uno solo de los docentes se refirió a este apartado comentado “*...confianza no mucho, uno anda muy prevenido en muchas cosas, muy prevenido en un comentario que se hace, anda prevenido de un permiso...*” (P7).

A continuación, se presenta una síntesis que muestra los aspectos más significativos que surgieron del análisis de la anterior categoría y sus subcategorías (tabla 6).

Tabla 6. Resumen de resultados en la categoría trabajo en equipo

| Subcategoría | Resultados |
|---|--|
| Intercambio de experiencias, conocimientos y emociones | Se presentó como la característica de mayor frecuencia en cuanto al trabajo en equipo, evidenciando que para los docentes el compartir de ideas y experiencias laborales, favorecía y aportaba al desarrollo de las tareas que se llevaban a cabo. |
| Colaboración y compromiso | Los docentes mostraron en sus percepciones que el trabajo en equipo que se realizaba en la institución se caracterizaba por contar con el compromiso, la constancia y la responsabilidad de los miembros del equipo de trabajo. |
| Ausencia de espacios para la reflexión | Con una frecuencia intermedia se presentó esta subcategoría, debido a las manifestaciones de los docentes que apuntaban a la falta de espacios que dieran lugar a reflexionar sobre las prácticas |

| | |
|--|--|
| | educativas que se llevaban a cabo en el desarrollo de su labor. |
| Proceso de participación | Los docentes señalaron el proceso de participación como un punto característico del trabajo en equipo, al tener en cuenta que el intercambio de opiniones, ideas y pensamientos entre los miembros del equipo de trabajo permiten el logro de objetivos comunes. |
| Capacitación e innovación | Esta subcategoría nació de los comentarios de los docentes que visualizaban la capacitación e innovación como una necesidad para apoyar el trabajo la cual que debe partir de cada uno de los miembros y ser apoyada por la institución. |
| Interacción entre docentes | Se mostró como una característica del trabajo en equipo gracias a la comunicación y la relación laboral que se presentaba entre los docentes. |
| Falta de apoyo | Con una frecuencia baja, se presentó esta subcategoría por expresiones de los docentes que apuntaban a la ausencia de colaboración por parte del coordinador y docentes en las diferentes tareas que se desarrollaban en la institución. |
| Comunicación entre docentes y coordinador | Con una frecuencia baja, los docentes caracterizaron la comunicación que se lleva a cabo con el coordinador como clara y equitativa. Sin embargo, la frecuencia fue poco representativa para establecer el tipo de comunicación que se da entre las partes. |
| Desconfianza | Esta subcategoría se presentó, debido a expresiones de uno de los docentes que manifestaba falta de credibilidad entre los miembros del equipo de trabajo. |

Distribución de roles. Otro de los elementos que caracteriza el liderazgo distribuido, es la repartición de roles, que determina la forma cómo los docentes y el coordinador delegan sus funciones en las actividades que desarrollan. Para lograr caracterizar la distribución de roles que se da en la institución donde se llevó a cabo el estudio, se establecieron y surgieron subcategorías que apuntan a describir este apartado, las cuales se alimentaron gracias a las percepciones dadas por los participantes en los instrumentos aplicados.

A continuación, se presentan los resultados de esta categoría y sus subcategorías en la tabla número 7 y el análisis de los mismos.

Tabla 7. Distribución de roles

| Distribución de roles | | |
|------------------------------|-------------------|----------|
| Subcategoría | Frecuencia | % |
| Coordinación de labores | 29 | 54.7 |
| Claridad en el rol | 10 | 18.9 |
| Planificación | 7 | 13.2 |
| Imposición de labores | 7 | 13.2 |

Coordinación de labores. Hace referencia a la sincronía y la distribución del trabajo que se observa en los procesos y actividades institucionales entre los docentes y el coordinador de la institución. Esta característica de la distribución de roles contó con la mayor representatividad y se hizo evidente en los comentarios de los docentes cuando expresaban *“al iniciar el año escolar los docentes de acuerdo a sus intereses eligen el comité al que quieran pertenecer (ecológico, proyectos, social, deporte) y desde allí se proponen las actividades que se van a desarrollar durante el año”* (P5), *“...estamos organizados en comités y los comités se encargan de sus funciones específicas...”* (P7), *“En nuestra institución se organizan los diferentes comités para así desarrollar los proyectos institucionales, cada docente tiene la responsabilidad de ejecutar el plan de acción de cada proyecto en forma responsable y eficaz”* (P1), *“desde la coordinación se delegan responsabilidades durante todo el año académico y los docentes llevan a cabo las actividades con diversos recursos”*(P7) *“una vez decidida la acción a realizar se distribuyen funciones entre los docentes para sacar adelante la actividad”* (P5).

Al analizar la información dada por lo participantes, se observa que el equipo de trabajo de la institución tiene una organización que les permite coordinar las labores a desarrollar.

Claridad en el rol. Esta subcategoría que presentó una frecuencia intermedia, se define como el conocimiento que posee el equipo de trabajo que hace parte de la institución sobre el papel y las funciones que deben desempeñar dentro de la misma. Los docentes caracterizaron este apartado al expresar “...todas las docentes estamos organizadas en comités y cada comité tiene sus funciones específicas y en momentos específicos del año...” (P7), “de acuerdo con la especialización de cada docente; se ha tratado de organizar los proyectos, teniendo en cuenta su formación, experiencia y profesión” (P1). Se evidenció que, en la institución, la organización que tenían dentro de la misma le permitía al cuerpo docente tener claras sus funciones y el rol que debían asumir ante las mismas.

Planificación. Esta subcategoría que puntualiza sobre el proceso en el que se diseñan planes, estrategias y acciones innovadoras encaminadas a la búsqueda de resultados efectivos para la organización; se evidencio en el grupo de docentes al expresar “Sí, existe un trabajo medianamente organizado entre docentes y directivos” (P7) “nosotros participamos en la planeación de cada una de las actividades, nos reunimos especialmente en la semana institucional y cada uno aporta” (P9). Lo anterior evidenció que para llevar a cabo el desarrollo de las actividades en la institución se contaba con una planeación que orientaba el proceso y distribución de roles y tareas entre los miembros.

Imposición de labores. Hace referencia a las tareas que son impuestas por la dirección a los docentes de la institución educativa y se manifestó cuando los docentes participantes expresaron “...*todas las actividades que se realizan siempre son propuestas por los directivos y no se tienen en cuenta el docente para saber si está de acuerdo...*” (P2) “*digamos que desde la coordinación se delegan funciones pero se delegan funciones de manera en algunas ocasiones autoritaria, se impone una actividad, se impone una función...*” (P7), los comentarios expuestos por los docentes reflejaron que se les brindaba poca participación para proponer y opinar sobre las actividades que se realizaban y la distribución de las mismas era impuesta.

Para concluir el análisis de esta categoría, se presenta a manera de resumen los aspectos que se destacaron durante el análisis de la información obtenida y sus principales hallazgos (tabla 8).

Tabla 8. Resumen de resultados en la categoría distribución de roles

| Subcategoría | Resultados |
|--------------------------------|---|
| Coordinación de labores | Esta se presentó como la subcategoría de mayor frecuencia en la distribución de roles, donde los docentes comentaron que en la institución se llevaba a cabo una organización y distribución del trabajo, la cual se reflejaba en el desarrollo de actividades institucionales. |
| Claridad en el rol | Con una frecuencia intermedia, se presentó esta subcategoría en la que los docentes manifestaban tener claras sus funciones a realizar dentro de la institución. |
| Planificación | Esta subcategoría se manifestó en la institución cuando los docentes expresaban que llevaban a cabo un diseño de planes y estrategias que realizaban en la organización del trabajo. |
| Imposición de labores | Finalmente se presentó esta subcategoría en la que se percibió en los docentes participantes la imposición de labores en su trabajo por parte de la coordinación, en las cuales no se tenían en cuenta las apreciaciones de los trabajadores. |

Toma de decisiones. Es otro de los elementos que caracterizan el liderazgo distribuido, y se describe como un proceso en el que se realiza un diagnóstico, una búsqueda y evaluación de alternativas y la elección de una decisión, con el objetivo de resolver los problemas de una organización (Greenwood, 1978). En el caso del liderazgo distribuido la toma de decisiones se da de forma participativa entre los miembros que conforman la organización (Spillane, 2006).

A continuación, se presenta la caracterización de la toma de decisiones que se llevaba a cabo en la institución donde se realizó el estudio, partiendo de las expresiones compartidas por los participantes en los instrumentos aplicados y su análisis (tabla9).

Tabla 9. Toma de decisiones

| Toma de decisiones | | |
|----------------------------|-------------------|----------|
| Subcategoría | Frecuencia | % |
| Subordinación | 45 | 62.5 |
| Autonomía | 13 | 18.1 |
| Democracia y participación | 12 | 16.7 |
| Búsqueda de soluciones | 2 | 2.8 |

Subordinación. Esta subcategoría que contó con la mayor representatividad en la categoría de toma de decisiones; hace referencia a la falta de autonomía de los integrantes de la organización en cuanto a la toma de decisiones, debido a que se rigen por lineamientos dados por la dirección.

Los docentes manifestaron que la toma de decisiones se ejercía de forma autoritaria y subordinada en la institución educativa donde prevalecía la palabra de una persona sobre

la de todo el equipo de trabajo. Lo anterior se manifiesta en las expresiones “...*si se tiene en cuenta de manera literal digamos así la opinión de los docentes, pero en definitiva es el coordinador el que toma la última decisión*” (P1), “*Pues la toma de decisiones, pues en general es lo que el coordinador pues ya haya pensado para realizar y escucha a veces las ideas que tengan los demás pero las decisiones se toman directamente bajo la rectoría y la coordinación*” (P10) “...*Con relación de las diferentes inquietudes con relación a la institución, se escucha la opinión pero el coordinador tiene la última palabra*” (P5) y “...*el trabajo en las instituciones educativas es realizado por los docentes, los directivos sólo se limitan a ordenar*” (P10).

Autonomía. Esta subcategoría que puntualiza sobre la libertad que tienen las personas de la institución para actuar basados en su criterio, presentó una frecuencia intermedia, donde los docentes manifestaron que en su trabajo tenían autonomía en lo que respecta al trabajo pedagógico que se realiza en el aula comentando “*yo creo que en cuanto a la autonomía que nosotras manejamos en el aula sí, yo considero que somos autónomas en cuanto a las actividades que realizamos con los niños...*” (P2) “*Sí, cada uno es autónomo en la forma como propone y orienta su clase*” (P9) “*dentro del aula de clase, el docente si tiene autonomía especialmente en el desarrollo de las actividades educativas su pedagogía, metodología y medios didácticos que utiliza...*” (P1).

Democracia y participación. Es entendido como el proceso en el que los miembros de la institución participan y aportan en lo que respecta a las decisiones de la organización. Contó con una frecuencia intermedia donde algunos docentes manifestaron que se les permitía participar y sus opiniones eran tenidas en cuenta en la toma de decisiones lo que se evidenció en las expresiones *“las decisiones que tomamos dentro de nuestra sede casi siempre son concertadas por todo el comité académico que somos los docentes entonces siempre se comentan las situaciones y dentro de ciertos parámetros se toma en cuenta las posiciones de los docentes para tratar de hacer lo mejor”* (P8) *“...cuando no se está de acuerdo con algo opinamos y damos algunos puntos de vista...”*(P9) *“los docentes toman parte significativa en la gestión académica de la institución”* (P7).

Búsqueda de soluciones. Esta subcategoría presentó la menor representatividad en la categoría de toma de decisiones, hace referencia a las alternativas que plantean los miembros de la institución en pro de la solución de problemas.

Los docentes manifestaron la importancia de buscar estrategias que apuntaran a mejorar los procesos que se realizaban en la institución al expresar *“el reto es proponernos a alcanzar metas a nivel académico, a nivel disciplinario, a nivel de gestión y mejoramiento de la institución...”* (P7).

Para concluir el estudio de esta categoría, se presenta el siguiente el resumen que muestra los aspectos más significativos que surgieron durante su análisis (tabla 10).

Tabla 10. Resumen de resultados en la categoría toma de decisiones

| Subcategoría | Resultados |
|----------------------|---|
| Subordinación | Fue la subcategoría que presentó una mayor frecuencia en la caracterización de la toma de decisiones en la institución donde los docentes manifestaron que no se les tenía en cuenta a la hora de tomar las decisiones y por consiguiente se acogían a las decisiones tomadas por el coordinador. |

| | |
|-----------------------------------|--|
| Autonomía | Esta subcategoría surgió gracias a los comentarios de los docentes, donde manifestaban tener autonomía respecto a su labor en el aula. |
| Democracia y participación | Se presentó debido a las expresiones de los docentes que afirmaban que en algunas ocasiones se les permitía participar y sus ideas se tenían en cuenta a la hora de tomar de decisiones. |
| Búsqueda de soluciones | Se presentó como la subcategoría de menor representatividad, siendo vista por los docentes como la forma de plantear retos para alcanzar los objetivos planteados. |

Desarrollo del liderazgo. Esta categoría de tipo emergente, surge debido a las constantes manifestaciones de los participantes sobre el desarrollo del liderazgo, apunta a las acciones que promueven el liderazgo en los docentes de la organización educativa. Se presenta a continuación la caracterización del desarrollo del liderazgo que se dio en la institución debido a las expresiones compartidas por los participantes en los instrumentos aplicados y el análisis de los mismos.

Tabla 11. Desarrollo del liderazgo

| Desarrollo del liderazgo | | |
|---------------------------------|-------------------|----------|
| Subcategoría | Frecuencia | % |
| Ausencia de liderazgo docente | 29 | 63 |
| Promoción del liderazgo docente | 17 | 37 |

Ausencia de liderazgo. Esta subcategoría que se refiere a la no promoción y ausencia de estímulos por parte de la dirección de la institución para reconocer la labor docente y promover el liderazgo entre los mismos; y al desinterés por ejercer el liderazgo por parte de los docentes, mostró una representatividad significativa donde los participantes en el estudio expresaban que aspectos como la ausencia de oportunidades, el estímulo y la falta de autonomía, se convertían en los principales obstáculos para promover el liderazgo docente, evidenciándolo al comentar que “...el estímulo es muy importante en cada una las

instituciones educativas ya que el maestro es líder natural e innato...” (P9) “El reto es que se le dé la oportunidad a los docentes y que se brinden los espacios para que ellos puedan ejercer el liderazgo” (P11) “No existe un propósito ni una política que dé prioridad a los conocimientos, la experiencia y desempeño de los docentes” (P2) “el reto es de pronto el carisma que se tiene y la oportunidad que se le da para que sea líder porque si no se le deja ser líder no se puede ser líder”(P4).

Promoción del liderazgo docente. Esta subcategoría está identificada por todas las acciones que promueven el desarrollo del liderazgo en los docentes de la institución educativa, y el apoyo, motivación y reconocimiento que reciben para desarrollar las mismas por parte de las directivas de la institución.

Los docentes percibieron que contaban con el apoyo para fortalecer y poner en práctica su capacidad de liderazgo al expresar que “... nos dan la oportunidad de formas comités hacer proyectos, dirigir actividades” (P5) “...en este campo tenemos la oportunidad de ejercer liderazgo de acuerdo a sus habilidades” (P6) “...se permite el liderazgo desde el manejo de actividades en comités...” (P7).

Como conclusión al análisis desarrollado en la anterior categoría, se presenta a manera de resumen los aspectos que se destacaron durante el estudio de la misma (tabla 12).

Tabla 12. Resumen de resultados en la categoría toma desarrollo del liderazgo

| Subcategoría | Resultados |
|------------------------------|---|
| Ausencia de liderazgo | Esta subcategoría que presentó la mayor frecuencia en cuanto al desarrollo de liderazgo, se refiere a la no promoción y ausencia del mismo donde los docentes manifestaron no tener la oportunidad para ejercer acciones encaminadas a liderar y no contar con estímulos para desarrollar el mismo. |
| Promoción del | Se manifestó gracias a las expresiones de los docentes que |

| | |
|--------------------------|--|
| liderazgo docente | apuntaban a que en la institución se promovía el liderazgo docente, permitiéndoles pertenecer a diferentes comités que tiene la institución donde lideraban y desarrollaban actividades. |
|--------------------------|--|

Resultados y análisis de la entrevista al coordinador. En este apartado se presentan los resultados de la entrevista realizada al coordinador de la institución, quien ejerce “actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas para liderar la formulación y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI)” (MEN, 2008, pág. 31). La labor de este directivo docente se enmarca en la promoción y trabajo para mejoramiento de la calidad educativa de la institución, por lo cual debe generar una comunicación asertiva con la comunidad educativa, velando porque el servicio educativo que se brinda en la institución cumpla con las orientaciones dadas por el del consejo académico.

El coordinador de la institución compartió su percepción del liderazgo, el concepto de líder y los elementos característicos del liderazgo que se hacen presentes en su equipo de trabajo a través de una entrevista que permitió conceptualizar el tipo de liderazgo que prevalece según él en la institución.

A continuación, se presenta en la tabla número 13, las frecuencias obtenidas para cada categoría y subcategoría en el instrumento aplicado al coordinador y su análisis.

Tabla 13. Entrevista al coordinador

| Categoría | | |
|-------------------------------|-------------------|----------|
| Categoría | Frecuencia | % |
| Tipología de Liderazgo | | |
| Liderazgo distribuido | 5 | 71.4 |

| | | |
|--|---|------|
| Liderazgo afiliativo | 2 | 28.6 |
| Trabajo en equipo | | |
| Subcategoría | | |
| Colaboración y compromiso | 2 | 40 |
| Proceso de participación | 2 | 40 |
| Ausencia de espacios para la reflexión | 1 | 20 |
| Distribución de roles | | |
| Coordinación de labores | 1 | 100 |
| Toma de decisiones | | |
| Democracia y participación | 2 | 66.7 |
| Subordinación | 1 | 33.3 |
| Desarrollo del liderazgo | | |
| Promoción del liderazgo docente | 2 | 66.7 |
| Ausencia de liderazgo docente | 1 | 33.3 |

Para abordar el tema del liderazgo, se le formularon preguntas al coordinador de la institución con el objetivo de conocer su percepción sobre el tema. Al categorizar las unidades de análisis, se percibieron dos tipologías. La primera, el liderazgo distribuido que tiene como fundamento la integración de todos los miembros de la organización en la labor del liderazgo, por medio de la distribución de responsabilidades y tareas que permiten el logro de los objetivos de una forma compartida, promoviendo la evolución de la institución y todo el equipo de trabajo que la conforma (Spillane, 2006).

Esta percepción del liderazgo se evidenció por parte del coordinador al expresar *“Hay diferentes comités y en esos comités todos lideran y es clave ese trabajo en equipo y esos espacios pues se dan y que cuando tengan ese trabajo pues obviamente lo socialicen con la coordinación para retroalimentar o ya para dar el visto”* (C).

La segunda tipología en la que se enmarcó la percepción del coordinador, es el liderazgo afiliativo, el cual se caracteriza por buscar la armonía y bienestar de los miembros de equipo; bajo esta tipología los líderes se identifican por valorar a sus seguidores y promover el desarrollo de buenas relaciones entre los mismos, lo que conlleva a una buena comunicación y expresión de ideas en el equipo de trabajo (Goleman, 2005).

Se percibió esta concepción del liderazgo en la institución por parte del coordinador al expresar *“Primero que todo vocación, carisma sí, que le guste hacer lo que hace y afortunadamente aquí todo el equipo de la sede c está compenetrado en esas políticas y por eso el éxito de la institución”* (C).

Trabajo en equipo. En lo relacionado a esta categoría al caracterizar las unidades de análisis, se identificaron aspectos que definían el trabajo en equipo de la institución según el coordinador de la misma, los cuales apuntaban a tres subcategorías. La primera colaboración y compromiso, que se refiere a las actividades y tareas donde se evidencia la participación, responsabilidad, disciplina constancia y esfuerzo del grupo de trabajo. Este aspecto se presentó al expresar *“...obviamente si dicen que hay un equipo pues uno obviamente acude a ese trabajo en equipo y afortunadamente encuentro el respaldo de los docentes”* (C).

La segunda subcategoría a la que hizo referencia el coordinador en sus expresiones se denomina proceso de participación, que describe las situaciones donde se evidencia intercambio de ideas y pensamientos entre los miembros del equipo de trabajo. Esta se presentó al comentar *“Siempre he buscado que la coordinación sea abierta, que todos participen...”* (C).

Como tercera subcategoría se presentó la ausencia de espacios para la reflexión, que se refiere a la falta de organización y promoción de momentos de reunión o capacitaciones

que permitan reflexionar al equipo de trabajo sobre las prácticas que se están desarrollando en sus labores. En la expresión “...*generalmente se estipula en las semanas institucionales para hacer esa labor, ya que pues otros espacios son difíciles porque estaríamos el calendario académico...*” (C), se evidenció que los momentos destinados para promover la reflexión docente eran escasos, lo que impedía hacer una retroalimentación del trabajo que se llevaba a cabo en la institución educativa.

Distribución de roles. En cuanto a la distribución de roles, se identificaron en las percepciones del coordinador unidades de análisis que hacen referencia a la subcategoría coordinación de labores, que se define como la sincronía y la distribución del trabajo que se observa en los procesos y actividades institucionales entre docentes y coordinador de la institución. El coordinador evidenció que esta organización se llevaba a cabo en el equipo al comentar “...*nosotros tenemos todos los jueves reunión donde todos los coordinadores con el rector se planean actividades y ya hablando especialmente de la sede c, se reúne uno con cada comité y se mira el programa a desarrollar en el año electivo*” (C).

Toma de decisiones. Al caracterizar las unidades de análisis, se identificaron aspectos que definen como se tomaban las de decisiones en la institución según el coordinador, los cuales se orientaban a dos subcategorías: democracia y participación y subordinación.

Se presentó como característica en la toma de decisiones, la democracia y participación que se entiende como el proceso en el que los miembros de la institución, participan y aportan en lo que respecta a las decisiones de la organización; lo que manifestaba el coordinador al expresar “...*se brindan unos espacios cuando hay que tomar*

unas decisiones, pues se buscan espacios para que todos opinen y entre todos de una forma democrática sacar la mejor decisión” (C).

Por otra parte, se presentó la subordinación en cuanto a la toma de decisiones, la cual se define como la falta de autonomía que tienen los integrantes de la institución en la toma de decisiones, debido a que deben regirse por los lineamientos establecidos por la dirección; lo cual se hizo evidente al expresar “*...es de la parte directiva obviamente es el concejo directivo donde primero se hace un concejo académico y el concejo académico lo aprueban y ahí dos representantes de bachillerato, dos de primaria y los coordinadores y eso se presenta a concejo directivo quien es en últimas el que aprueba esas directrices”*(C).

Desarrollo del liderazgo. En lo referente a esta categoría, el coordinador de la institución manifestó que se presentaba en la institución, la promoción del liderazgo docente enfocado en promover acciones entre el equipo de trabajo, encaminadas al desarrollo del liderazgo en la institución educativa, contando con el apoyo, motivación y reconocimiento por parte de las directivas; al expresar “*...en la medida en que el personal participe pues va buscando esos espacios de liderazgo cada uno en su enfoque en su fortaleza”*(C).

De igual forma, el coordinador expresó que se observaba en la institución ausencia de liderazgo docente, debido al desinterés por el liderazgo que se percibía en los docentes; lo que se observaba al comentar “*...los docentes anteriores vienen renuentes al cambio que siempre hemos hecho estas actividades y entonces de pronto dificultan el trabajo no, entonces si nosotros estamos dispuestos al cambio a nuevas experiencias, nuevas expectativas entonces eso facilita no, no es que yo siempre lo he hecho así y así este bien, porque pues el mundo es, la vida es dinámica...”*(C).

Resultados y análisis lista de chequeo. A continuación, se presenta el análisis del proceso de observación realizado por el investigador, el cual se orientó mediante una lista de chequeo diseñada como instrumento para recolectar información sobre los factores y características que determinan el liderazgo que se desarrolla en la institución. (Anexo 6)

Las listas de chequeo fueron diligenciadas en tres reuniones organizadas por el coordinador, con la participación de los docentes y las cuales tenían como objetivo principal la organización de actividades de la institución y dar información sobre diferentes procesos que se llevaban a cabo.

Al realizar el proceso de observación y verificar los ítems planteados en el instrumento, se pudo evidenciar que existía una comunicación asertiva entre los docentes de la institución que favorece el clima laboral, lo que permitía el establecimiento de relaciones de confianza, respeto y colaboración. De igual forma, el equipo de trabajo se caracterizaba por asumir con actitud positiva los retos y responsabilidades que se distribuían por parte del coordinador quien tenía en cuenta la especialización y habilidades de los miembros del grupo al asignar las diferentes tareas para alcanzar los objetivos planteados por la institución.

En los momentos de observación, se hizo evidente la participación de los docentes y el respeto por la opinión que se daba entre los mismos al plantear sus ideas; sin embargo, estas ideas no eran respaldadas por parte de la dirección de la institución, por lo cual las decisiones que se tomaban no se llevaban a cabo a través de un consenso del equipo de trabajo, sino por las directrices que establecía el coordinador de la institución.

Resumen de resultados

A continuación, se presenta de forma detallada un resumen de los resultados obtenidos en la investigación mediante los instrumentos aplicados a los docentes y al coordinador de la institución educativa (tablas 14 y la figura2).

Tabla 14. Resumen de resultados

| Resumen de resultados | |
|--|---|
| Docentes | Coordinador |
| Tipología de liderazgo | |
| Al analizar las apreciaciones dadas por los docentes del concepto de líder y liderazgo surgieron nueve tipologías, siendo el líder de tipo visionario el que según ellos debería orientar el liderazgo en la institución ya que se caracterizan por tener claras sus metas y orientan al equipo a conseguirlas. A este lo siguió el liderazgo de tipo transformacional que busca que líderes y seguidores se integren para lograr cambios. | En las expresiones dadas por el coordinador se percibió el liderazgo distribuido como el que según él se presenta en la institución gracias a las diferentes actividades y comités que permiten que se dé un trabajo en equipo donde todos participan, toman decisiones y construyen en pro de la mejora educativa. |
| Trabajo en Equipo | |
| Los docentes caracterizaron el intercambio de experiencias, conocimientos y emociones, seguido de la colaboración y el compromiso como los aspectos que fundamentan el trabajo en equipo en la institución, ya que manifiestan contar con el apoyo de sus pares en la consecución de las actividades y tareas que demanda la organización. De igual forma las docentes coinciden en la ausencia de espacios para la reflexión como uno de los aspectos a fortalecer para alimentar el trabajo en equipo. | Según el coordinador de la institución el trabajo en equipo que se presenta esta caracterizado por la colaboración y el compromiso en las actividades y tareas donde se evidencia la participación, responsabilidad, disciplina constancia y esfuerzo del grupo de trabajo. Seguido de este aspecto el coordinador señala que los espacios para reflexionar sobre las practicas que se llevan a cabo en la institución son escasos. |
| Distribución de Roles | |
| Según las percepciones de los docentes la | El coordinador de la institución define que |

| | |
|---|---|
| <p>distribución de roles en la institución se da en forma coordinada, organizando y realizando una distribución del trabajo para el desarrollo de las actividades, donde los miembros del equipo tienen claras las funciones a desempeñar y realizan una planificación para atender a las mismas. Sin embargo, los docentes manifiestan una imposición de labores por parte de la coordinación.</p> | <p>la distribución de roles en la institución se caracteriza por la coordinación de labores, en los procesos y actividades institucionales entre docentes y coordinador de la institución</p> |
| <p>Toma de Decisiones</p> | |
| <p>Los docentes de la institución manifestaron que no se les tiene en cuenta a la hora de tomar las decisiones en la institución por lo cual acogen las directrices que determina la coordinación. Por otra parte expresan que cuentan con autonomía en las decisiones que se atribuyen a su trabajo en el aula.</p> | <p>El coordinador presenta como características que se dan en la toma de decisiones la democracia y participación, comentando que los miembros de la institución, participan y aportan en lo que respecta a las decisiones de la organización. No obstante, manifiesta que en la institución se da la toma de decisiones de forma subordinada debido a las directrices que rigen a la institución.</p> |
| <p>Desarrollo del Liderazgo</p> | |
| <p>En cuanto al desarrollo de liderazgo los docentes expresaron que no se les brinda la oportunidad, ni cuentan con estímulos para ejercer acciones encaminadas al liderazgo. Manifiestan que no cuentan con espacios que les permitan desempeñarse en este tipo de roles y labores.</p> | <p>El coordinador manifestó que se presentaba en la institución, la promoción del liderazgo docente enfocado a generar acciones entre el equipo de trabajo que busquen el desarrollo del liderazgo en la institución educativa, contando con el apoyo y motivación de las directivas. De igual forma, el coordinador expresó que se observaba en la institución ausencia de liderazgo docente, debido al desinterés que se percibe por parte de los mismos.</p> |

L: Liderazgo

L.D: Liderazgo Distribuido

I.E: Institución Educativa

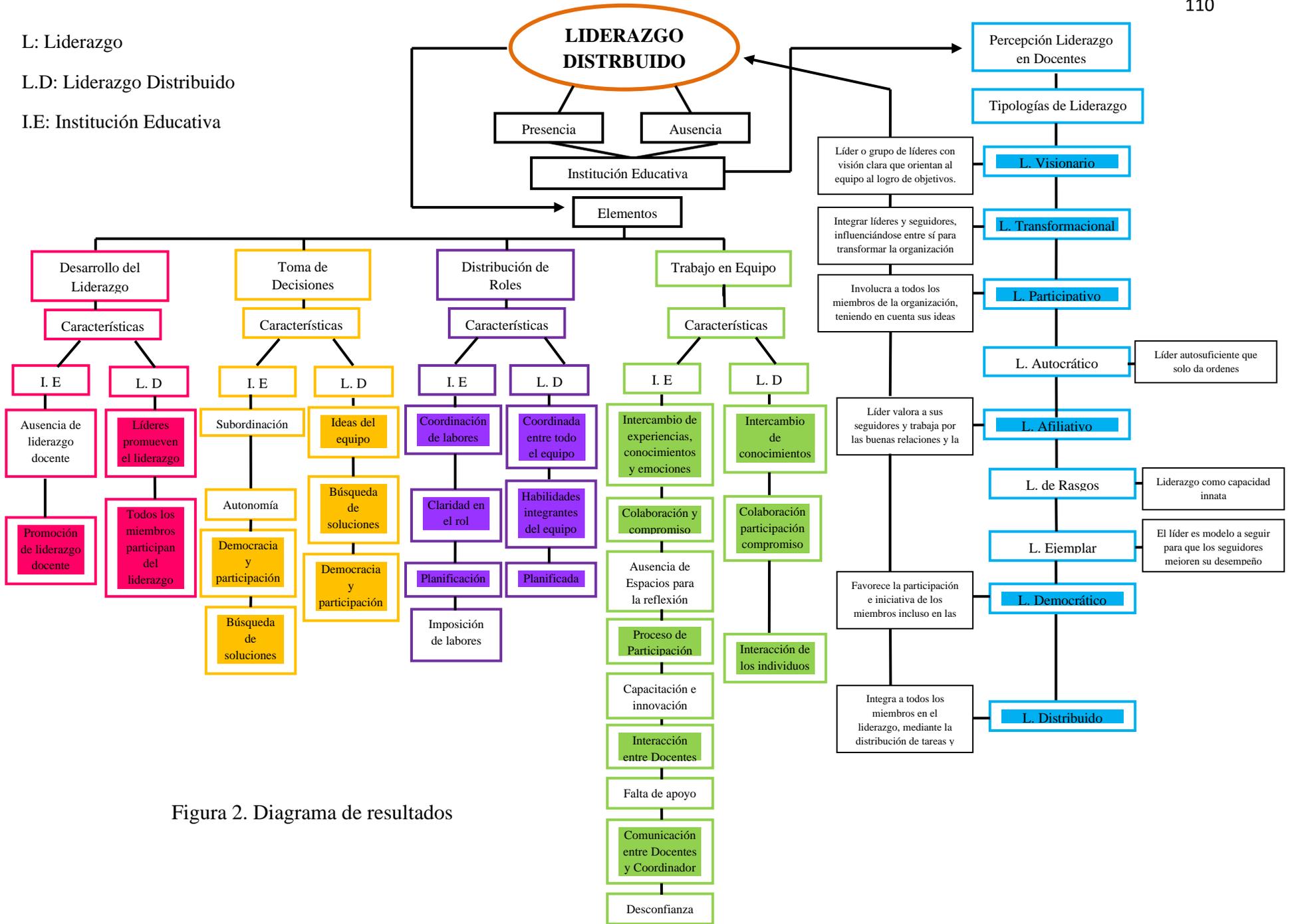


Figura 2. Diagrama de resultados

En la figura 2, se refleja la caracterización de la temática del liderazgo distribuido en la institución educativa. Para llegar a la construcción de este diagrama de resultados, se tuvo en cuenta los datos arrojados en la investigación mediante el proceso de recolección de información, el cual partió de conocer la percepción que tenían los docentes y el coordinador, participantes del estudio sobre el liderazgo y el concepto de líder.

Como punto partido, se identificaron nueve tipologías del liderazgo entre las percepciones de los participantes, de las cuales seis que se encuentran subrayados en la figura 2, comparten elementos característicos con el liderazgo distribuido; partiendo del liderazgo visionario, que se caracteriza por contar con líderes que orientan a los demás en una misma visión para lograr las metas planteadas (Robbins, 2004). Este fue el que se presentó mayor frecuencia, seguido por el liderazgo transformacional, liderazgo participativo; que son tipologías que se caracterizan por promover a través del liderazgo, la transformación de las organizaciones por medio de la participación del equipo de trabajo (Leithwood & Duke, 1999). En este apartado, es importante resaltar que las características señaladas previamente hacen parte de los elementos que identifican el liderazgo distribuido, el cual toma características propias y de diversos estilos de liderazgo para lograr una tipología que se enmarque en el ámbito educativo.

Con una frecuencia intermedia, se presentaron el liderazgo autocrático y el liderazgo afiliativo en las apreciaciones de los participantes quienes consideraban que en las organizaciones se podían presentar líderes que imponen su voluntad, dando órdenes a los seguidores y coartando la expresión de los mismos (Bass & Bass, 2008; Yulk, 2010) y líderes que por lo contrario, dan gran importancia a la relaciones que se presentan entre el equipo (Goleman, 2005) siendo este, uno de los factores que también se observan en el

desarrollo de un liderazgo distribuido los cuales son compartidos con el liderazgo de tipo afiliativo.

El liderazgo de rasgos, liderazgo ejemplar, liderazgo democrático y el liderazgo distribuido, presentaron una menor frecuencia. El primero hace referencia a líderes con cualidades innatas para ejercer la función de líder (Lupano & Castro, 2005). El segundo caracteriza a líderes que son modelo para sus seguidores (Goleman, 2005). El tercero como lo indica su nombre, busca que la labor de liderar se lleve a cabo de una forma democrática, en la cual participen todos los miembros que hacen parte de la organización (Goleman, 2005), este tipo de liderazgo se acerca de forma muy significativa a la percepción que tiene el liderazgo distribuido, contando con una gran cantidad de elementos en común, entre ellos la participación en la toma de decisiones.

Por último, se manifestó el liderazgo distribuido, que se caracteriza por ser un liderazgo que se lleva a cabo en los ámbitos educativos, partiendo de la premisa que todas las personas que hacen parte de una organización pueden ejercer la labor de liderar, lo que conlleva a que esta tarea permee a cada miembro que hace parte de la misma (Spillane, 2006).

Para el caso de esta investigación, las percepciones de los participantes derivaron en diversas tipologías que cuentan con elementos presentes en el liderazgo distribuido, como el trabajo en equipo basado en la colaboración, compromiso e intercambio de ideas; y la distribución de roles de forma coordinada teniendo en cuenta las habilidades de los integrantes del grupo. Estos elementos aportan al desarrollo de un liderazgo significativo,

relevante y efectivo en las organizaciones y pueden convertirse en el punto de partida para desarrollar un liderazgo de tipo distribuido en la institución.

Después de conocer la percepción de los participantes del concepto de liderazgo, se aplicaron preguntas tanto en la entrevista como en el cuestionario para conocer los elementos que caracterizan el liderazgo en la institución educativa surgiendo los siguientes: trabajo en equipo, distribución de roles, toma de decisiones y desarrollo del liderazgo.

En el esquema se puede observar que, en cada ítem se realizó un paralelo entre los elementos del liderazgo presentes en la institución y los que caracterizan al liderazgo distribuido donde se subrayan en la figura 2 las siguientes relaciones encontradas:

Trabajo en equipo. Este elemento se presentó en la institución educativa caracterizado en 10 subcategorías: La primera, es el intercambio de experiencias, conocimientos y emociones, en la que se evidenció que en el equipo de trabajo de la institución existía un alto interés en los docentes por compartir conocimientos, experiencias laborales y sentimientos, con el objetivo de favorecer y mejorar el crecimiento profesional y las prácticas que se realizaban en la institución. Esta subcategoría que se presentó en la muestra, se relaciona directamente con una de las características que se dan en el trabajo en equipo según el liderazgo distribuido y es el intercambio de conocimientos, en el cual prevalece el compartir de ideas que favorece la adquisición de nuevos aprendizajes, que permiten que se desarrolle un trabajo más eficaz en el que todos participen (Gronn, 2002).

Colaboración y compromiso es la segunda subcategoría que se presentó en la institución, que hace parte de los elementos que definen el trabajo en equipo en el liderazgo distribuido y se evidencia en la figura número 2 con el nombre de colaboración,

participación y compromiso. Esta subcategoría, muestra como el equipo de trabajo de la institución contaba con un personal comprometido, que realizaba acciones colaborativas encaminadas al logro de los objetivos propuestos, lo que reflejaba el desarrollo en la institución de esta particularidad del liderazgo distribuido (Spillane, 2006).

La ausencia de espacios para la reflexión, se presentó, como un aspecto para fortalecer en la institución, debido a que los docentes manifestaban que los momentos que se les brindaban para capacitarse y reflexionar sobre su labor eran escasos, lo que no permitía que realizar una retroalimentación adecuada para fortalecer los procesos que se desarrollaban.

Otra de las subcategorías que caracterizaron el trabajo en equipo, fue el proceso de participación, el cual reflejó que en la institución se presentaba intercambio de opiniones, ideas y pensamientos por parte de los miembros, favoreciendo el trabajo en equipo. Esta característica, hace parte de los elementos del trabajo en equipo del liderazgo distribuido ya que según Spillane, Halverson y Diamond (2004) el liderazgo distribuido involucra a los sujetos para que aporten y participen del liderazgo permitiendo que se desarrolle en forma compartida.

La falta de capacitación e innovación, es otro de los aspectos que según los participantes requerían un mayor trabajo, disposición de tiempo y espacios para desarrollar actividades que brindaran al equipo nuevas herramientas que fortalecieran su trabajo y que aportaran al crecimiento de la institución.

Mostrando frecuencias bajas, se presentaron en el trabajo en equipo la Interacción entre docentes y la comunicación entre docentes y el coordinador, los cuales eran factores que apuntaban al desarrollo de la comunicación en la institución para trabajar en consenso

por el logro de las metas que se planteaban dentro de la misma. Estos aspectos apuntan a la comunicación asertiva que es un factor que caracteriza el trabajo en equipo en el liderazgo distribuido ya que según Leithwood (1996) las organizaciones deben coordinar su equipo de trabajo, con el fin de llegar a acuerdos que permitan el alcance de las metas planteadas, por lo cual, los líderes encaminan a las personas a esa dirección a través procesos de comunicación y participación.

Cerrando la caracterización del trabajo en equipo en la institución, se presentaron la falta de apoyo y la desconfianza, los cuales son aspectos que, de acuerdo con los participantes, requerían una mayor reflexión por parte del equipo para que presentaran.

Distribución de roles. Este segundo elemento, presentó 4 subcategorías que permitieron su caracterización en la institución.

La coordinación de labores, es la subcategoría que encabeza el elemento de distribución de roles donde los participantes reflejaron que los trabajos y las tareas que se realizaban en la institución, se desarrollaban partiendo de una distribución de labores entre los docentes y el coordinador, permitiendo la organización y funcionamiento de la institución. Esta coordinación de labores, se presenta como una de las características de la distribución de roles en el liderazgo distribuido. En esta tipología de liderazgo, este aspecto que se refiere a la coordinación entre todo el equipo de trabajo, apunta a la idea principal del liderazgo distribuido, la cual es descentralizar la gestión educativa, brindando a todos los integrantes de la organización un rol de mayor importancia (Heck & Hallinger, 2005).

La segunda subcategoría que se presenta para este apartado, es la claridad en el rol, en la que se reflejó en el equipo de trabajando participante del estudio, claridad en las

funciones que desempeñaban y además que dichas funciones se delegaban teniendo en cuenta las habilidades y fortalezas con las que cada persona le podía aportar a la institución. Esta característica que se veía reflejada en la institución, hace parte del liderazgo distribuido, el cual busca como medio para fortalecer el proceso del liderazgo, tener en cuenta las habilidades que poseen los miembros del equipo de trabajo, las cuales pueden favorecer y aportar a la organización como plantean López, Sánchez, Murillo, Lavié y Altopiedi (2011) el liderazgo puede proceder de cualquier lugar dentro de la escuela, y éste tiene que ver con las cualidades que desarrollan los grupos e individuos en un contexto particular.

La planificación, es otra de las características que se presentaba en cuanto a la distribución de roles en la institución. Los participantes manifestaron que contaban con una organización de su trabajo y ellos aportaban en la construcción de la misma, pero que esta podía ser elaborada de una mejor forma, para que se optimizaran los resultados, como se plantea en liderazgo de tipo distribuido, donde la planificación es una característica que se hace presente dirigida al diseño de planes, estrategias y acciones orientadas a la búsqueda de resultados efectivos para la organización.

La última subcategoría que surgió en cuanto a la distribución de roles con una frecuencia representativa baja, presentándose como un aspecto para fortalecer, fue la imposición de roles, en la que algunos participantes expresaron que gran parte de las tareas eran impuestas por la dirección a los docentes de la institución educativa, sin tener en cuenta su opinión, para la planeación y desarrollo de las mismas.

Toma de decisiones. Este elemento presentó 4 subcategorías que lo caracterizaron en la institución.

La subordinación se presentó como la primera subcategoría que caracterizó la toma de decisiones en la institución, observándose en las manifestaciones de los participantes, la carencia de autonomía que tenían en cuanto a la toma de decisiones, debido a que se regían por lineamientos dados por la dirección, los cuales no tenía en cuenta las opiniones del equipo de trabajo, llevando a que la toma de decisiones, se realizara de forma autoritaria y subordinada, prevaleciendo la palabra de una persona. Este aspecto va en contravía con lo que plantea el liderazgo distribuido, en el cual la toma de decisiones se caracteriza por integrar a todas las personas que hacen parte de la organización.

La segunda subcategoría que caracterizó la toma de decisiones en la institución, fue la autonomía, enfocada a la libertad que tienen los docentes en su trabajo pedagógico en el aula, donde podían desarrollar las estrategias que creían pertinentes para el logro de los objetivos con sus estudiantes.

La democracia y participación, es otra de las subcategorías que se presentó, con una frecuencia menor ya que los docentes participantes manifestaban que se les permitía participar y que en algunas ocasiones sus opiniones eran tenidas en cuenta en la toma de decisiones.

La democracia y participación en la toma de decisiones, es un elemento que caracteriza la tipología del liderazgo distribuido, debido a que su fundamento está planteado en un liderazgo que logre permear a toda la organización desde todas las etapas que este conlleve, incluyendo la toma de decisiones. Para el liderazgo de tipo distribuido, las decisiones deben ser tomadas en consenso por todas las personas que hacen parte de la

organización, debido a que estas son quienes conocen la comunidad y sus necesidades (Heck & Hallinger, 2005).

La última subcategoría que se presentó en cuanto a la toma de decisiones en la institución, fue la búsqueda de soluciones. Esta se mostró con una frecuencia baja, dónde algunos participantes manifestaban la importancia de buscar estrategias que apuntaran a mejorar los procesos que se llevaban a cabo en la institución.

Esta subcategoría es una de las características de la toma de decisiones en las organizaciones cuando su liderazgo es de tipo distribuido, ya que este tipo de liderazgo valora las ideas del equipo de trabajo teniendo presente que las soluciones a las situaciones que se presentan, pueden surgir del equipo de trabajo y todo integrante que haga parte de la organización (Heck & Hallinger, 2005). Desde esta mirada el liderazgo puede expandirse y ser ejercido por cada miembro que esté involucrado en la misma.

Desarrollo del Liderazgo. En este elemento, se presentaron dos subcategorías que hacen referencia a dos tipos de percepción en cuanto al desarrollo del liderazgo: la ausencia de liderazgo en los docentes y la promoción de liderazgo docentes, donde el primero mostró una mayor frecuencia en la institución.

La primera subcategoría que surgió gracias a las expresiones de los participantes, fue la ausencia de liderazgo en los docentes, debido a la no promoción del mismo por parte de las directivas, la carencia de estímulos y la falta de interés por ejercer el liderazgo que manifestaban los docentes.

En segunda instancia, se presentó como caracterización en el desarrollo del liderazgo la promoción del liderazgo docente, donde los participantes expresaron que en la

institución educativa se realizaban acciones que promovían el desarrollo del liderazgo en los docentes, contando con el apoyo necesario para desarrollar su capacidad de liderazgo.

El desarrollo del liderazgo se caracteriza como uno de los elementos que promueve el liderazgo distribuido, debido a su ideología que apunta a que este puede ser ejercido por cualquier miembro de una organización. Desde esta mirada el liderazgo distribuido, busca que las organizaciones y sus líderes formales, valoren las capacidades con las que cuenta el personal y las encaminen para formar nuevos líderes que aporten a los objetivos planteados por la organización (Leithwood, 2009).

Confiabilidad y Validez

En el análisis de la información obtenida en el proceso de investigación, se desarrollaron diversas estrategias que permitieron un manejo adecuado de los datos al realizar procedimientos inductivos como organizar, codificar, seleccionar, extraer, reagrupar, sistematizar y valorar los datos para el análisis. De igual forma, se llevó a cabo el proceso de triangulación de datos que favoreció la interpretación y comprensión de la realidad estudiada, lo que da una mayor validez y confiabilidad a los resultados obtenidos en el estudio.

Tabla 14. Estrategias desarrolladas para la confiabilidad de la investigación

| Credibilidad Validez Interna | Transferibilidad Validez Externa | Consistencia Confiabilidad |
|--|--|---|
| Instrumentos aplicados en la investigación: Entrevista a docentes Entrevista al coordinador Cuestionario a docentes Lista de chequeo | Transcripción y descripción detallada de las entrevistas y cuestionarios. Observación mediante el uso de la lista de chequeo. | Análisis de la información arrojada en los instrumentos. Triangulación de entrevistas, cuestionarios y lista de chequeo. |

Se utilizaron diversas estrategias para el análisis de la información entre las que se encuentran:

1. La documentación detallada de la información obtenida a través de los instrumentos, con el objetivo de desarrollar la metodología planteada y favorecer la transparencia de los datos.
2. El establecimiento de una muestra por conveniencia y su caracterización.
3. Establecimiento de las delimitaciones y limitaciones que definieron el alcance de la investigación.
4. El uso de diversas fuentes para obtener los datos, los cuales fueron procesados y analizados.
5. Construcción del marco teórico del tema, el cual fundamentó y apoyó la investigación y sus conclusiones.
6. El apoyo del software QRS NVIVO2 que favoreció la organización y el análisis cualitativo de los datos.
7. La triangulación de los datos entre las diversas fuentes de información (entrevistas, cuestionario y lista de chequeo), que permitieron abordar ampliamente el tema de estudio y obtener conclusiones fundamentadas a la realidad que se abordó.
8. Establecimiento de criterios ecuanímenes en el diseño y adaptación de rúbricas para codificar, analizar y contrastar los resultados que facilitaron el cruce de datos.
9. La aplicación del método cualitativo en la investigación, bajo el diseño metodológico de la teoría fundamentada que proporciona validez a la investigación realizada.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

Al finalizar el ejercicio investigativo que tenía como objetivo determinar la presencia del liderazgo distribuido en una institución educativa de carácter público, se retomaron los datos obtenidos durante el mismo, con el propósito de realizar un análisis general que permitiera desde los hallazgos dar una respuesta a la pregunta de investigación y establecer el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de este proceso.

A continuación, se presentan las conclusiones de cada una de las categorías abordadas en la investigación y sus recomendaciones, las cuales dan cuenta del logro de los objetivos planteados:

-Identificar la percepción que tienen los docentes y el coordinador de la institución educativa del liderazgo y el concepto de líder.

-Identificar los criterios de referencia que se presentan en el liderazgo de los docentes de la institución.

-Proponer recomendaciones a la institución que le permitan el desarrollo del liderazgo distribuido en el grupo de docentes.

Tipología de Liderazgo. En relación con esta categoría se puede determinar, que no existe claridad en el equipo de trabajo sobre el tipo de liderazgo que se lleva a cabo en la organización, debido a que se identificó que los docentes y el coordinador de la institución no compartían una percepción sobre la tipología de liderazgo que se desarrolla dentro de la misma.

Al analizar los resultados, se pudo observar en las apreciaciones de los docentes el liderazgo visionario como el que presenta una mayor sintonía entre los mismos; este se ve caracterizado en la institución, porque los docentes buscan líderes que poseen una mirada clara del trabajo a realizar, la transmiten y de esta forma orientan a los demás al desarrollar las diferentes labores que demanda la institución. Sin embargo, al liderazgo visionario lo siguieron ocho tipologías más, mostrando las múltiples caracterizaciones que se tienen sobre el liderazgo y el concepto de líder entre los docentes. De igual forma, al comparar estos resultados con las respuestas dadas por el coordinador, se observó que los mismos no coincidían con los de sus seguidores debido a que según él, la tipología de liderazgo que se percibe en la institución es distribuida, porque el trabajo se realiza se desarrolla de manera compartida donde todo el equipo aporta en la planeación, toma de decisiones y la resolución de los problemas que se presentan.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede determinar que en la institución no existe un estilo de liderazgo que oriente su proceso de gestión, por lo cual los miembros que hacen parte del establecimiento educativo adoptan un estilo guiados por su criterio, impidiendo el desarrollo acertado de las tareas que fundamentan la labor del liderazgo en los procesos que se llevaban a cabo.

Trabajo en equipo. Este aspecto según los docentes y el coordinador, se fundamenta en el compartir de conocimientos experiencias y emociones por parte de los docentes, acompañado de otros aspectos como la colaboración y el compromiso y la participación e interacción entre docentes y el coordinador. Estas características son compartidas por la visión que presenta Leitwood (1996) sobre el liderazgo distribuido, quien afirma que estos factores favorecen el desempeño del grupo permitiendo encaminar sus acciones al logro de los objetivos planteados.

Sin embargo, se presentan aspectos como la ausencia de espacios para la reflexión capacitación e innovación, que no permiten a los docentes ampliar sus horizontes y apropiarse de nuevos elementos y herramientas que fortalezcan sus habilidades y aporten de forma más significativa en el grupo de trabajo; al igual que la falta de apoyo del coordinador y la desconfianza, los cuales se presentan como aspectos que pueden generar discrepancias entre los miembros del grupo, entorpeciendo la labor del trabajo en equipo y el desarrollo óptimo para obtener mejores resultados.

Distribución de roles. Esta se evidencia en la institución en aspectos relacionados con la coordinación de labores, tareas y demás actividades que ejercen los miembros del equipo de trabajo, no obstante existe una imposición parte del coordinador lo cual restringe la participación de activa de los miembros del equipo, impidiendo entre otras cosas, identificar nuevos líderes dentro del grupo de trabajo; situación antagónica a los planteamientos de Spillane (2006), quien plantea que el liderazgo distribuido promueve la integración de los individuos y su trabajo para la consecución de un objetivo común, lo que demanda que los sujetos que pertenecen al equipo de trabajo adquieran diversos roles y responsabilidades, las cuales deben ser coordinadas entre los mismos y los líderes formales, lo que conlleva a que la práctica del liderazgo se desarrolle de forma compartida encontrándose más líderes de los que se logran identificar en la organización y el liderazgo adquiera forma de red donde el mismo se distribuye.

No obstante, la distribución de roles que se realiza dentro de la institución cumple con las demandas requeridas y es funcional lo que promueve una construcción social del liderazgo, que es lo que plantea la tipología distribuida que favorece la tarea de liderar mediante las interacciones que se logran establecer entre las personas que hacen parte de una organización

Toma de decisiones. Se puede establecer que la toma de decisiones en la institución, se da de forma autoritaria y subordinada, donde las personas que pertenecen al equipo de trabajo, no cuentan con autonomía y se les impide participar de la toma de decisiones, debido a que éstas están dirigidas desde la dirección, en este caso el coordinador de la sede. Teniendo en cuenta lo anterior, la toma de decisiones que se desarrolla en la institución reprime la integración y participación de las personas que están directamente involucradas en los procesos y en la consecución de acuerdos que se llevan en la misma, debido a que prevalece el autoritarismo por parte del directivo a cargo evitando que las personas que conforman el equipo de trabajo compartan sus puntos de vista en pro de la consecución de acuerdos, búsqueda de soluciones y toma de decisiones que corresponden a la institución. Este aspecto está en contraposición de lo planteado por Heck y Hallinger (2005), quienes destacan que el liderazgo debe construirse como un proceso que permita descentralizar la gestión, mediante la integración de la comunidad educativa (padres, directivos, estudiantes y docentes) en las decisiones que competen a la institución, debido a que son estas personas quienes conocen su contexto y las necesidades del mismo, lo que los llevará a asumir de forma responsable y equánime la gestión de la institución.

Teniendo en cuenta el planteamiento anterior la caracterización de la toma de decisiones en la institución no da lugar a que se desarrolle uno de los elementos que prima en el liderazgo distribuido (la toma de decisiones compartida) y, por ende, el desarrollo del mismo en la organización.

Desarrollo del liderazgo. En relación con esta categoría se concluye, que los docentes y el coordinador coinciden en la ausencia de liderazgo docente, los primeros apuntan a que éste factor se da por la falta de oportunidades y estímulos para ejercer este tipo de labor por parte de las directivas; mientras el coordinador sostiene que este aspecto se refleja por la resistencia al cambio que presentan los docentes antiguos, por reflejar desinterés, apatía y falta de compromiso ante el liderazgo. Esta situación no comparte los postulados de Leithwood (2009), quien plantea que las personas que están encargadas de dirigir, tienen la labor de coordinar las tareas y responsabilidades que asignan, con el objetivo de promover el liderazgo en los seguidores, potencializando las capacidades y habilidades en los mismos, haciendo un seguimiento y retroalimentación de sus acciones cuando se requiera; esto con el objetivo de generar un liderazgo que se distribuya en toda la organización. De acuerdo a este planteamiento, la falta de promoción del liderazgo por parte de la coordinación, impide el surgimiento de nuevos líderes y el desarrollo de nuevas estrategias en la gestión de la institución, imposibilitando que se lleve a cabo un liderazgo distribuido.

Por otra parte, la actitud renuente al cambio y la no acogida a nuevas propuestas que según el coordinador muestran los docentes antiguos, se convierten en un obstáculo para el desarrollo de un nuevo estilo de liderazgo como lo es el distribuido, en el que los maestros como agentes protagonistas de los procesos educativos son partícipes y generadores de las transformaciones que requieren los establecimientos educativos y en la forma como estos se gestionan, por lo cual, son ellos quienes se convierten en las personas idóneas para intervenir en los procesos, adquiriendo un compromiso ante el cambio, capacitándose constantemente para establecer las mejoras educativas necesarias. Por lo anterior, la actitud de los docentes antiguos es un factor que está en contra posición a lo que busca la

institución, impidiendo que se generen nuevas propuestas que permitan desarrollar otros tipos de liderazgo.

Lo abordado en cada una de las categorías analizadas en el marco de la investigación, permite concluir que en la institución no se presenta el liderazgo distribuido, debido al incumplimiento de los criterios de referencia básicos que definen esta tipología como lo son la democracia y la participación en la toma de decisiones, la distribución de roles de común acuerdo y la promoción del liderazgo por parte del coordinador y los docentes. Estos criterios sumados a otros aspectos se convierten en factores fundamentales para establecer la presencia de esta tipología de liderazgo en la institución, por lo cual al no reflejarse en el trabajo que se realiza dentro de la misma se concluye que el liderazgo distribuido no se hace presente.

Si bien es cierto que se logran percibir algunos elementos característicos del liderazgo distribuido, como el trabajo en equipo, basado en la colaboración, compromiso y el intercambio de conocimientos entre los participantes y la coordinación de roles, ésta última impuesta por el coordinador que permite el cumplimiento y el logro de los requerimientos que demanda la institución, pero que termina afectando el clima laboral; estos factores no son suficientes para que se desarrolle esta tipología de liderazgo en la institución, pero pueden constituirse en el punto de partida para generar un cambio en la forma como se desarrolla el mismo en la organización

De esta manera es importante resaltar que para caracterizar el liderazgo distribuido en la institución este debe dar cuenta de los factores claves que lo identifican y de la aplicación y desarrollo de los mismos, lo cual no se presentó al analizar los resultados de la investigación.

Atendiendo los hallazgos de la investigación, se proponen algunas recomendaciones orientadas a fortalecer el desarrollo del liderazgo:

1. Revisar los documentos oficiales (PEI, ley 115, decretos 1860 y 1278) para conocer la postura que presentan en cuanto al desarrollo del liderazgo, sus limitaciones y delimitaciones y la función de los docentes como líderes y compararla con la que se está llevando a cabo en la institución. Este aspecto se considera como relevante a revisar ya que el sistema educativo colombiano cuenta con la ley 115 y diferentes decretos que regulan la prestación de servicio educativo. No obstante, en estos documentos se distinguen apartados que reflejan que las instituciones cuentan con autonomía para orientar los procesos que se realizan dentro de las mismas para trabajar a favor de las necesidades que se presentan tanto a nivel organizacional como contextual.

Atendiendo a lo anterior, la organización puede llegar a constituir un trabajo permita establecer la tipología de liderazgo distribuido como modelo a seguir, gracias a los múltiples beneficios que puede generar en los procesos que se van a desarrollar en la organización, por ser un estilo de liderazgo que se enmarca en el ámbito educativo y presentarlo como el sustento en el cual se fundamentará el proceso de gestión de la organización, compartiéndolo con todos los miembros que hacen parte de la comunidad educativa.

2. Fortalecer el trabajo en equipo que se presenta la institución y convertirlo en la base que permita adoptar un nuevo estilo de liderazgo, en el que el mismo no se conciba solamente como un medio para la organización y desarrollo de tareas o actividades, sino que se convierta en una herramienta que permita orientar la gestión institucional por medio de un trabajo colaborativo en el que intervenga toda la comunidad.

3. Realizar un proceso de reconocimiento del equipo de trabajo que conforma la institución, con el objetivo de conocer las habilidades y destrezas con las que cuenta cada uno de los miembros del grupo, para realizar un proceso de distribución de roles que se oriente en explotar los recursos humanos con los que cuenta la organización para de esta forma, dar a conocer los líderes que no han sido percibidos por la misma y puedan desempeñar labores que estén más acordes a las características que poseen, permitiéndoles optimizar su desempeño y desplegar su capacidad de liderazgo, lo que reflejaría en la organización, la adquisición de nuevos elementos que den lugar al desarrollo de una tipología de liderazgo distribuida.

4. Orientar a las directivas de la institución en la documentación y formación de nuevas estrategias que les permitan fortalecer su labor de líder, y guiarla hacia una visión distribuida que debe estar orientada en coordinar y concertar el poder que se distribuye en los participantes, lo que demanda una gran responsabilidad y trabajo de los líderes formales, debido a que son estos los que se encargan de organizar y distribuir las responsabilidades asignadas, fortalecer la capacidad de liderar y orientar la misma cuando sea necesario.

Es por esta razón que la coordinación de la institución, requiere enmarcar el liderazgo hacia una nueva dirección que integre a más personas en los procesos y toma de decisiones que son de la organización, realizando un trabajo que le permita compartir con el equipo de apoyo todos los requerimientos que comprende la labor de liderar, haciendo que las responsabilidades de la misma no recaigan sobre una sola persona y se constituyan bajo el compromiso de todo un equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la institución debe trabajar por la creación de canales de comunicación asertivos entre docentes y directivos, que contribuyan a generar nuevas formas de participación en la que los docentes se involucren en la toma de decisiones y estas se acuerden de manera democrática, primando la tolerancia y el respeto, permitiendo a los docentes destacarse como parte esencial de la organización y se les tome en cuenta, lo que puede generar un mayor compromiso y rendimiento laboral que les motive a cumplir con el objetivo de brindar una educación de excelente calidad.

5. Crear espacios que promuevan y estimulen el desarrollo del liderazgo entre los docentes, los cuales generen conciencia de la importancia de innovar y adquirir nuevas herramientas para fortalecer su labor y realicen funciones orientadas a ejercer un rol de líder que vaya más allá del aula y aporte a todos los estamentos de la institución generando impacto en la comunidad educativa, siendo fundamental para el desarrollo de esta tarea, establecer momentos de reflexión sobre la labor pedagógica, que brinden la oportunidad a los docentes de realizar una autoevaluación y reconstrucción de los procesos que se llevan a cabo en la organización, para establecer planes de mejora que permitan la transformación del contexto y la satisfacción de las necesidades que en él se presentan y el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Para lograr el desarrollo del planteamiento anterior, la institución puede generar convenios con entidades universitarias que cuenten con programas a nivel de maestría en las que se lleven a cabo investigaciones enfocadas en aplicar programas de entrenamiento que potencialicen el desarrollo de habilidades de liderazgo en los docentes, las cuales les permitan desempeñar nuevos roles que generen impacto no solo en el equipo sino a nivel organizacional y comunitario.

En conclusión, el desarrollo del liderazgo en las instituciones educativas se debe convertir en una tarea que permita llevar a cabo un proceso de mejoramiento continuo en el que prevalezcan la integración de las personas que hacen parte de la organización, sus reflexiones y la reconstrucción constante de la visión que debe ser compartida y que la misma, permita orientar la labor educativa, optimizando los procesos que se realizan dentro de una organización.

El liderazgo distribuido se presenta como una alternativa a desarrollar en la institución, gracias a la caracterización pedagógica que presenta, la cual aporta al ámbito educativo y puede constituirse en la base de los cambios que demanda la educación actual, por lo que se recomienda seguir profundizando en el estudio y aplicación de esta temática.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, N. (2013). *El líder como coach*. Aguilar.
- Ander-Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso
- Andreola, B. A. (1984). *Dinámica de grupo* (Vol. 19). Editorial Sal Terrae.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mayor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Santiago de Chile, McKinsey & Co, cinde.
- Barajas, DF (2016). *El Liderazgo Distribuido Docente como Estrategia Para la Integración TIC en el Colegio Simón Bolívar* (Tesis de Maestría). Universidad de la Sabana, Colombia.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed Leadership: A review of literature carried out for the National College for School Leadership*. Nottingham: NCSL.
- Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-201.
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Centre for Leadership Studies, University of Exeter.

- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que Promueva el liderazgo docente. *Educar*, 47, (2), 253-275.
- Bolívar, A, López Yáñez, J., y Murillo, FJ (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. Sage.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.
- Casas Moreno, A. F. (2013). COLOMBIA EN PISA 2012 Informe nacional de resultados Resumen ejecutivo. *Bogotá, DC, ICFES*.
- Castilla, RH, Murillo, FJ, y Garrido, C, (2014). Factores de ineficiencia escolar. *Revista Iberoamérica sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12, 103-118.
- Castro Suárez, M. M. (2016). El Liderazgo Distribuido en la Escuela Marian Baker.
- Celis Ingunza, S. C., & Sánchez Romero, N. J. (2014). El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa escolar particular
- Chang, I. H. (2011). A study of the relationships between distributed leadership, teacher academic optimism and student achievement in Taiwanese elementary schools. *School Leadership & Management*, 31(5), 491-515.
- Chiavenato, I. (2002). Liderazgo, valores y cultura organizacional.

- Cifuentes, C. (2013). Estatuto de profesionalización docente en Colombia. Análisis de los dos estatutos vigentes (Decreto 2277 de 1979 y Decreto 1278 de 2002). Diferencias en la labor docente. *Diferencias en la labor docente*.
- Cruz, C. C. (2013). Diseño de Estrategias para Favorecer el Desarrollo de un Liderazgo Distribuido en Bachillerato-Edición Única.
- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., La Pointe, M. M., & Orr, M. T. (2009). Jossey-Bass. *San Francisco, CA*.
- De Educación, L. G. (1994). Ley 115 de 1994. *Constitución Política de Colombia*.
- Del Río Gallegos, J. L. (2012). La Distribución del Liderazgo en los Centros Escolares Exitosos-Edición Única.
- Diamond, J. B., & Spillane, J. P. (Eds.). (2007). *Distributed leadership in practice*.
- Douwes, JV (2012). La Distribución de Liderazgo en los Centros Educativos Efectivos - Edición Única (Tesis de Maestría). Tecnológico de Monterrey, México.
- Garbanzo, GM, y Orozco, VH (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34, 15-29.
- García-OA, Poblete, M. y Villa, A. (2006). “La función directiva: un problema sin resolver. Tres décadas de formación, investigación y acción”. XXI Revista de Educación, Vol.8, 13-34. Universidad de Huelva

- Galán, M. (2009, abril 27). El Cuestionario en la Investigación. Tomado de <http://manuelgalan.blogspot.com.co/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- Gibb, C. A. (1969). The principles and traits of leadership. *Small Groups: Studies in Social Interaction*. A. Paul Hare, ed. New York: Alfred A. Knopf, 205-282.
- Giroux, S. T. G. (2009). *Metodología de las ciencias humanas*.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, 109-122.
- Goldring, E. B., & Rallis, S. F. (1993). *Principals of Dynamic Schools: Taking Charge of Change*. Corwin Press, 2455 Teller Road, Newbury Park, CA 91320.
- González Ávila, M. (s.f.). *Organización de Estados Iberoamericanos para la organización, la ciencia y la cultura*. OEI. Recuperado el 5 de Enero de 2016, de <http://www.oei.es/salactsi/mgonzalez5.htm>
- Greenwood, W. T. (1978). *Teoría de decisiones y sistemas de información: introducción a la toma de decisiones administrativas* (No. Z699. M3 G859).
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28 (3), 317-338.
- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, (4), 423-51.
- Gronn, P. (2003b). The new work of educational leaders. Changing leadership practice in an era of schools reform. Londres: Paul Chapman.

- Grubb, W. y Flessa, J. (2009). "A job too big for one" Multiple principals and other non-traditional approaches to school leadership. En K. Leithwood, B. Mascal, y T. Strauss. *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 137-164). Nueva York: Routledge.
- Harris, A. (2008). *Distributed school leadership*. Londres/Nueva York: Routledge
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership. Different perspectives*. Dordrecht: Springer.
- Harris, A y Chapman, C. (2002). *Democratic Leadership for School Improvement in Challenging Contexts*. Comunicación presentada en el International Congress on School Effectiveness and Improvement, enero, Copenhagen
- Harris, A., & Muijs, D. (2004). *Improving schools through teacher leadership*. McGraw-Hill Education (UK).
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2005). The Study of Educational Leadership and Management Where Does the Field Stand Today? *Educational Management Administration & Leadership*, 33(2), 229-244.
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.
- Labrín, KY (2014). *Prácticas que Configuran un Liderazgo Distribuido en un Liceo Politécnico de la Comuna de San Miguel (Tesis de Maestría)*. Universidad de Chile, Chile.

Lavié Martínez, J. M., & López Yáñez, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela.

- Leithwood, K. (1996) Study: Site Management has no Effect on Scores. *Education Week*. Vol. 16.

Leithwood, K., & Duke, D. (1999). A century's quest to understand school leadership. *Handbook of research on educational administration*, 2, 45-72.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and How it Influences Pupil Learning*. UK: National College for School Leadership.

Leithwood, K., Mascall, B. L. A. I. R., & Strauss, T. I. I. U. (2009). New perspectives on an old idea. *Distributed leadership according to the evidence*, 1-14.

Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2009). Distribuir el liderazgo en aras de escuelas más inteligentes: eliminar el ego del sistema. *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*, 97.

Leithwood, K., Mascall, B., y Strauss, T. (2009). What we have learned and where we go from here. En K. Leithwood, B. Mascall, y T. trauss. *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 269-281). Nueva York: Routledge.

Longo, MF. (2008). Liderazgo Distribuido, un Elemento Crítico para Proveer la Innovación. *Capital Humano*, 226, 84-91.

López, Y, y Lavié, M. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación

en la escuela. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 14(1), 71-92.

López Yáñez, J., Sánchez Moreno, M. R., & Altopiedi, M. (2011). Comunidades profesionales de práctica que logran sostener procesos de mejora institucional en las escuelas. *Revista de educación*, 356, 109-131

López Alfaro, P., & Gallegos Araya, V. (2015). Factorial Structure and Internal Consistency of the Distributed Leadership Inventory (DLI) in Chilean Teachers. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(3), 255-272.

López, J, García, E, Rodríguez, NO, Moreta, B, Bellerín A (2014). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12, 61-78

López, J, Perea, VH, Bejarano, E, Del Pozo, M, y Budia, (2014). La trama social del liderazgo. Un estudio sobre las redes de colaboración docentes en escuelas primarias. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 99-117

Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.

Martínez, F. (2002) El cuestionario. Un instrumento para la investigación en las ciencias sociales. Barcelona: Laertes Psicopedagogía.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2015).

- Murphy, J. (Ed.). (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. Corwin Press.
- Murillo, FJ (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4, No. 4e.
- Northouse, P. (2004) *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Publications Ltd. P.3
- Olalla, A. G., Ruíz, M. P., & Villa, A. (2006). La Función directiva: un problema sin resolver: tres décadas de formación, investigación y acción. *XXI. Revista de educación*, (8), 13-34.
- Oliva, P. (2009). Listas de chequeo como técnica de control. Recuperado el 16 de agosto desde:

<http://www.minsal.gob.cl/portal/url/item/7cf9e499a55c4cc7e04001011f016c69.pdf>
- Ordóñez, J. A. M. (2011). *Liderazgo Distribuido: Una Posibilidad Latente en Instituciones Educativas-Edición Única*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia Y la Cultura. (2014).
- Pont, B., Nushe, D., Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y Práctica*. OCDE.
- Pont, B., Nushe, D., Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. OCDE.
- Pozner, P. (2000). *Liderazgo. Argentina: UNESCO. (En red). Disponible en: www.iipe-*

buenosaires.org.ar.

Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes. (2012).

Real Academia de la lengua Española. (2015). *Real Academia Española*, 22ª edición .

Recuperado el 11 de junio de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/?val=liderazgo>

Red de investigación sobre liderazgo y mejora de la educación. (2016)

Riveros, A. (2011). La Distribución del Liderazgo como estrategia de Mejoramiento Institucional. *Educ. Educ.* Vol. 15. Numero 2, pp 289-301.

Robbins, S. y Couter, M. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 11va. Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration*. New Zeland: Ministry of Education.

Rojo, ML (2011). Diagnóstico para la Aplicación del Liderazgo Distributivo en un Colegio de la República Mexicana -Edición Única (Tesis de Maestría). Tecnológico de Monterrey, México.

Salazar, A. S. (2012). *Liderazgo Distribuido, Liderazgo Docente y Cultura Escolar*-Edición Única.

Sánchez, NJ y Celis, SC (2012). *EL Liderazgo Distribuido en Docentes de una Institución Educativa Escolar Particular* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

- Sandín, M (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*, España. Mcgraw Hill
- Spillane, J (2006). *A Distributed Perspective on Leadership: Essential Elements. Distributed Leadership, 1*, 11-12.
- Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (2007). A distributed perspective on and in practice. *Distributed leadership in practice*, 146-166.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational researcher*, 30(3), 23-28.
- Spillane, JP, Halverson, R., y Diamond, J. (2004). Theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1) 3-34.
- Spillane, J.P., Diamond, J.B., Sherer, J.Z. y Coldren, A.F. (2005) *Distributing leadership*. En M.J. Coles y G. Southworth. *Developing leadership. Creating the schools of tomorrow* (pp. 37-49). Maidenhead, UK: Open University Press.
- Spillane, J.P., Camburn, E.M. y Pareja, A.S. (2009). *Schools principals at work. A distributed perspective*. En K. Leithwood, B. Mascall, y T. Strauss. *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 87-110). Nueva York: Routledge.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership* (Vol. 8). Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Teaching, C. E., & Environments, L. (2009). First results from TALIS. *Teaching and Learning International Survey, OECD*.

Triviños, AA (2013). *Prácticas del Liderazgo Distribuido en el Contexto Escolar* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2014).

Teaching and learning: achieving quality for all.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ANEXOS**Anexo 1****SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA DESARROLLAR
UNA INVESTIGACIÓN**

Bucaramanga, 5 de abril de 2017

SEÑOR

XXXXXXXXXX

Rector Colegio XXXXX

Bucaramanga

Señor Rector, reciba usted un cordial saludo y al mismo tiempo permítame exponerle lo siguiente:

Yo **Mónica Alexandra Ayala Mejía** estudiante de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, por motivos académicos, realizaré un proyecto de investigación titulado: **Liderazgo distribuido en el trabajo docente en una institución de básica primaria de la Ciudad de Bucaramanga**, el cual requisito indispensable para optar el título de Magister en Educación.

Por tal motivo, se realiza la solicitud de desarrollar actividades enfocadas al tema anteriormente mencionado con el fin de describir el liderazgo que se está dando en lo docentes de una de las sedes de la institución.

La fecha y horas para realizar las actividades que requiere la investigación serán acordadas con la coordinación de la sede sin alterar el desarrollo de las actividades propias de la institución.

Agradezco su colaboración.

Firma Estudiante

c.c.

Firma Rector

c.c.

Anexo 2

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN LA INVESTIGACIÓN

LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN EL TRABAJO DOCENTE EN UNA INSTITUCIÓN DE BÁSICA PRIMARIA DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Investigadora: **Mónica Alexandra Ayala Mejía**

1. INTRODUCCIÓN

Apreciado Docente,

Le estamos invitando a participar en un estudio llevado a cabo por Mónica Alexandra Ayala Mejía de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Este estudio tiene el objetivo describir el liderazgo distribuido del trabajo docente de una institución de educación básica primaria de la ciudad de Bucaramanga.

Primero, queremos que usted conozca que:

- La participación en este estudio es absolutamente voluntaria.
- Esto quiere decir que, si usted lo desea, puede negarse a participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin tener que explicar sus razones.
- Usted no recibirá ningún beneficio académico o monetario por su participación en este estudio.

Segundo, algunas personas tienen creencias personales, ideológicas y religiosas que pueden estar en contra de los procedimientos que se desarrollan en estudios de este tipo. Si usted tiene creencias que no le son respetadas, por favor hágalo saber al investigador antes de firmar acuerdos para participar en la investigación.

2. INFORMACIÓN SOBRE EL ESTUDIO

A continuación, se describen los detalles que usted deberá tener en cuenta para participar en este estudio. Antes de tomar cualquier decisión sobre su participación, por favor analice la información aquí facilitada, y siéntase en libertad de preguntar, indagar y discutir todos los aspectos que considere necesarios. Usted puede abordar tales aspectos con el investigador, con docentes, amigos o familiares en quienes usted confíe.

- a. Procedimiento: Su participación en este estudio implica la aplicación de entrevistas y encuestas.
- b. Inconvenientes, malestares y riesgos: Los riesgos asociados a su participación en este estudio podrían estar relacionados con los tiempos que usted debe asignar para participar, si decide hacerlo. Recuerde que el tiempo máximo de participación es una (xxxxx) sesión que se realizarán dentro o alrededores de la universidad. En un tiempo de 20xxxxxx minutos. Por favor, confirme que cuenta con un horario flexible que le permite disponer del tiempo señalado previamente.
- c. Beneficios: Debe quedar claro que usted no recibirá ningún beneficio económico por participar en este estudio. Su participación es una contribución para el desarrollo de la ciencia, en especial en el marco de establecer el Liderazgo Distribuido en el trabajo docente en una Institución de básica primaria de la ciudad de Bucaramanga
- d. Reserva de la información y secreto: La información personal que usted proporcionará en el curso de este estudio permanecerá en secreto y NO será revelada, bajo ninguna circunstancia, a persona alguna distinta a usted y a quien realiza esta investigación. Los datos de su desempeño en el cuestionario no serán etiquetados con un número, de tal forma que el personal de apoyo del grupo de investigación no conocerá su identidad. Usted puede tener certeza de que su integridad será protegida en este estudio.
- e. Derecho a retirarse del estudio: Usted puede retirarse del estudio en el momento que desee hacerlo, durante el transcurso de las sesiones señaladas previamente.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Después de haber leído comprensivamente toda la información contenida en este documento en relación con la investigación Liderazgo Distribuido en el Trabajo Docente En Una Institución De Básica Primaria De La Ciudad De Bucaramanga y de haber recibido de Mónica Alexandra Ayala Mejía (**investigadora principal**) explicaciones verbales que satisfacen mis inquietudes; habiendo dispuesto de tiempo suficiente para reflexionar sobre las implicaciones de mi decisión, **libre, consciente y voluntariamente manifiesto que he resuelto participar en el presente estudio.**

Además, expresamente autorizo al Equipo de Investigación para utilizar mi información codificada en futuras investigaciones, en la elaboración de artículos científicos y en la presentación de los resultados académicos. En constancia, firmo este documento de **Consentimiento Informado**, en presencia de la Investigadora Mónica Alexandra Ayala Mejía y un testigo, en la ciudad de

Bucaramanga, el día _____ del mes _____ del año _____.

Para cualquier duda o inquietud, favor comunicarse con la investigadora Mónica Alexandra Ayala Mejía al correo mayala3nab.edu.co o al programa de Maestría en Educación UNAB, en la extensión 6436111.

Nombre, firma y documento de identidad del participante:

Nombre: _____

Cédula de Ciudadanía No.: _____

Firma: _____

Nombre, firma y documento de identidad del testigo:

Nombre: _____

Cédula de Ciudadanía No.: _____

Firma: _____

Nombre, firma y documento de identidad del investigador principal:

Mónica Alexandra Ayala Mejía

CC.1098629864 de Bucaramanga

Firma: _____

Anexo 3**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA****FACULTAD DE EDUCACIÓN****MAESTRÍA EN EDUCACIÓN****CUESTIONARIO PARA DOCENTES****Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia****Sánchez Romero Nelly Johanna****NOMBRE:** _____**FECHA:** ___/___/___ **EDAD:** _____

Apreciado docente: Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted qué es un líder?

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

3. ¿Sí un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos.

6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?

7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta.

8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre las docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos.

10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta.

11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta.

12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos.

13. ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

14. ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos.

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia
Sánchez Romero Nelly Johanna

NOMBRE: Mabel Hernández Osorio

FECHA: 08/04/2017 EDAD: 42 Años

Apreciado docente: Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted qué es un líder?

Un líder es aquella persona que ejerce una mayor influencia en un grupo.
Persona que guía, lidera, orienta, dirige a un grupo y tiene la capacidad de convencer a los demás.

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

Innovador, dinámico, orientador, guía, jefe, defensor, director,...
y además tener mucha empatía hacia los demás.

3. ¿Si un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.

Claro, siempre que vayan en beneficio de nuestros educandos y de la comunidad educativa para mejorar ya sea las relaciones entre sí o para buscar estrategias de mejoramiento académico y disciplinario.

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta

Claro, en esta época de transformaciones constantes debemos enfrentarnos a grandes desafíos especialmente con la tecnología, debemos cambiar nuestros métodos de enseñanza para que nuestros estudiantes desarrollen nuevos roles para con la sociedad en que viven.

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, Izadas de Bandera, Vigilancia, Carteleras, cuidar el personal de un docente cuando este falta por un motivo de último momento, Inauguración de interclases.

6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?

Me parece que no hay mucho apoyo de su parte, ya que no se puede realizar ninguna actividad sin el visto bueno de él. Le gusta que la gente trabaje pero sólo se limita a dar órdenes.

7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta.

Si, ya que muchos de los trabajos son en conjunto como planeaciones, planes de área, período, vigilancia, proyectos, además el trabajo en las instituciones educativas es realizado por los docentes, los directivos sólo se limitan a ordenar.

8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre los docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, por ejemplo cuando se implementan nuevas estrategias para mejorar ya sea comportamental o académicamente. Lo que le funciona a un docente, le puede funcionar al resto, planes de mejoramiento, proyectos de aula etc.

9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si de acuerdo o según las habilidades o especialidad de los docentes se distribuye la carga académica.

10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta.

No, porque lamentablemente nuestros directivos todo es trabajo, y si se sale un poquito de las aulas de clase, ya se está perdiendo el tiempo; no hay incentivos para el mejoramiento académico, ni siquiera buenas capacitaciones.

11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta.

En algunas ocasiones ya que en la mía, el coordinador es muy autoritario y se dice y se hace lo que él diga según su conveniencia, y no quiero que nada salga de la Institución para que no se le caiga la máscara de buen coordinador.

12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos.

No me parece.

13. ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

Creación y ejecución de proyectos, cambio y modificación del PEI, Manual de Convivencia, a nivel general de Institución. A nivel de Sede lo que ordene el Coordinador.

14. ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos.

Entre docentes si, (Izadas de bandera, Carteleras, Planes de Período)
Coordinador - Docente Imposición.

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia
 Sánchez Romero Nelly Johanna

NOMBRE: Katherine Azas Arguello

FECHA: 6/11/17 EDAD: 27

Apreciado docente: Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted qué es un líder?

Un líder es aquella persona que puede orientar a un grupo ya sea para bien o para mal.

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

- colaborador
- entregado ayudar
- sociable
- tiene liderazgo

3. ¿Si un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.

Si, cada uno es autónomo en la forma como propone y orienta su clase

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta

Si, ya que en la educación todo cambia y debemos regirnos a los cambios que surgen con el pasar del tiempo.

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos.

- cada docente es responsable de actividades como el día de la familia, Izada de bandera, proyectos etc

6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?

el busca implementar estos cambios, nos informa la forma correcta para que los apliquemos

7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta.

Si, el equipo de trabajo es bueno, todos trabajan y nos ponemos de acuerdo para cumplir lo propuesto

8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre los docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, porque uno propone cambios para mejorar aspectos negativos como el comportamiento.

9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, en ocasiones como por ejemplo algunas profesoras se les facilita hacer proyectos.

10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta.

No, me parece que faltan esta clase de incentivos

11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta.

Si, cada uno es autónomo de su clase y soy libre de expresarme.

12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, creo que cada uno es libre en ese aspecto, lo que pasa es que a veces puede generar diferentes reacciones

13. ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

Sí, cuando no se está de acuerdo con algo
opinamos y damos algunos puntos de vista, como
el mal comportamiento de los estudiantes.

14. ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos.

Sí, con las actividades como día de la familia,
interclases etc

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia
Sánchez Romero Nelly Johanna

NOMBRE: Ofelmina Trujillo M

FECHA: 01/05/63 EDAD: 52

Apreciado docente: Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted qué es un líder?

Persona con capacidad para orientar,
guiar, dar buenas iniciativas para lograr
metas propuestas.

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

Colaborador imparcial
innovador
Trabaja por un bien común,
Es respetado por los demás.

3. ¿Si un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.

Cada docente puede proponer sus ideas
siempre y cuando sean en bien de la comunic
ad

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta

Cada día en educación hay cambios
y debemos estar dispuestos a asumirlos
responsablemente.

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos.

Organiza los Comites y Cada uno debe responder por las actividades.

6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?

Informa decisiones tomadas en las reuniones Para que las pongamos en práctica.

7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta.

Tenemos un buen equipo de trabajo y apoyamos ideas propuestas por c/u.

8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre los docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

- Escuela de padres • Atención personalizada a padres.
- Trabajo de Valores

9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos.

Se tiene en cuenta la capacidad de liderar y así nos colaboramos.

10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta.

A veces en forma oral, pero falta!

11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta.

En el aula de clase es autónomo de realizar sus actividades.

12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos.

Siempre se debe tener el visto bueno de Coordinación para evitar contrariedades.

13. ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

- Se sugieren Cambios de mejoramiento en reuniones. "Damos puntos de Vista"

14. ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos.

El Coordinador pregunta y damos opiniones sobre: Celebraciones en la institución.

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia
Sánchez Romero Nelly Johanna

NOMBRE: Ana Milena Ferreira Gómez.

FECHA: 07/04/17 EDAD: 34

Apreciado docente: Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted qué es un líder?

Un líder es aquella persona que asume una posición de guía o direccionador frente a proyectos, actividades o retos.

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

Un líder sin duda debe tener capacidad de escucha, gratitud, respeto por la diversidad y calidad humana.

3. ¿Si un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.

Sí, los docentes estamos llamados a implementar los proyectos reglamentarios; a su vez es nuestra labor pedagógica exige la ejecución de proyectos y actividades.

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta

Sí, cada día en el aula es un reto; pues se acepta a cada estudiante con sus particularidades, individualidad y diferencias.

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, desde la coordinación se delegan responsabilidades durante todo el año académico y los docentes llevan a cada las actividades con diversos recursos.

6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?

Considero que existe poco apoyo en cuanto a decisiones o medidas estrictas en la parte disciplinaria, cumplimiento del manual, de convivencia y problemáticas de comportamiento.

7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta.

Si, en la nuestra institución existe un equipo de trabajo, integrado, colaborativo, sensible, reflexivo y dispuesto siempre a dar lo mejor en cada actividad.

8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre los docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, los docentes desde su experiencia, profesionalismo y pedagogía, generan cambios que siempre apuntan a mejorar en la institución Educativa.

9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, generalmente se delegan responsabilidades mirando las fortalezas y/o potencialidades de los estudiantes.

10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta.

Existen pocos incentivos que motiven la realización de nuestras actividades.

11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta.

Si, desde el aula, la práctica pedagógica y el manejo curricular, existe autonomía.

12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si se permite el liderazgo desde el manejo de actividades en comités (Deportivo, Ecológico, social) para la realización de diversos actos.

13. ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, los docentes toman parte significativa en la gestión académica de la institución.

14. ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, existe un trabajo medianamente organizado entre docentes y directivos.

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia
 Sánchez Romero Nelly Johanna

NOMBRE: Beatriz Ariza

FECHA: / / EDAD:

Apreciado docente: Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted qué es un líder?

Persona dinámica con habilidades y destrezas para dirigir, organizar y coordinar diversas actividades en un grupo de personas o por sí solo procurando el bien común.

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

Dinámico responsabilidad
Constancia respeto poder de convicción
Insistencia honestidad
persistencia buena actitud.

3. ¿Si un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.

Obvio, un docente prácticamente es un líder que dirige u orienta a un grupo de personas que están en capacidad de recibir todo conocimiento, acciones, desarrollo de habilidades y destrezas.

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta

Todo docente debe estar en condiciones de recibir con responsabilidad, actualizarse y ser flexible frente a cualquier cambio, idea o reto, en bien de la comunidad donde trabaja y por la cual trabaja.

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos.

En nuestra institución se organiza los diferentes comités para así desarrollar los proyectos institucionales, cada docente tiene la responsabilidad de ejecutar el plan de acción de cada proyecto en forma responsable y eficaz.

6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?

En ocasiones o en algunas actividades es poco o bajo el apoyo del coordinador, ya que es limitado este apoyo y especialmente inclinado a intereses individuales y no integral.

7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta.

Los docentes de nuestra institución trabajamos en forma integral y colaborativa, esto nos permite desarrollar en un mutuo acuerdo los proyectos o actividades dentro de la institución con entusiasmo y eficiencia.

8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre los docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

Dentro de la institución realizamos varias actividades donde se involucra la comunidad educativa, como las experiencias significativas donde todos los docentes trabajamos con esfuerzo y dedicación y como resultados los padres de familia se involucran en forma +.

9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos.

De acuerdo con la especialización de cada docente se ha tratado de organizar los proyectos, teniendo en cuenta su formación, experiencia y profesión en forma individual: E. aula 6a; prof tecnología... etc.

10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta.

En pocas ocasiones; ocasionalmente, el docente de la institución recibe poco o nada de motivación, falta motivación ya capacitarnos menciones y otros. Es necesario que en la institución se forme un comité que tenga en cuenta este criterio.

11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta.

Dentro del aula de clase, el docente si tiene autonomía, especialmente en el desarrollo de las actividades educativas su pedagogía, metodología y medios didácticos que utiliza son autónomos.

12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos.

Es opción del docente, si desea expresarse y desarrollarlo su liderazgo organizando, planeando y ejecutando diferentes proyectos en bien de la comunidad educativa: eclogico, social, deportivo etc...

13. ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

Los docentes estamos ^{Parcial} totalmente involucrados, ya que se han tomado decisiones que afectan negativamente el proceso educativo que ejercen los docentes; disciplina, comportamiento de algunos estudiantes.

14. ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos.

NO Siempre en ocasiones solo las decisiones las toman los directivos sin tener en cuenta la disposición y disponibilidad del docente, afectando su proceso de enseñanza.

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia
Sánchez Romero Nelly Johanna

NOMBRE: Lucila Sierra Nariéga

FECHA: 07/04/17 EDAD: 55 años.

Apreciado docente: Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted qué es un líder?

Es una persona que actúa
como guía o jefe de un grupo.

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

Tener: capacidad para comunicarse. Ser
emocionalmente inteligente. proponer metas
y objetivos. Saber planear. y que sepa
crecer y tener grandes fortalezas.

3. ¿Si un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.

Si. Es algo muy importante en nuestra labor
para apoyar las acciones de nuestra institución

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta

Si. porque las transformaciones que estamos
viviendo, los grandes avances de la ciencia y la
tecnología donde debemos asumir los cambios y retos.

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si por Ejemplo: Organización de Comités.
- Trabajo en Equipo.
- Desarrollo de Actividades de la Institución.

6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?

- Si. El Coordinador nos brinda en Algunos
Casos apoyo dependiendo de las actividades
que se hagan.

7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta.

En mi institución si hay un gran Compate-
rismo para los Trabajos en Equipo.

8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre los docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

1. Cada uno de sus docentes con sus
experiencias aportan ideas, conocimientos
Sugerencias y habilidades, ya el desarrollo de
las actividades propuestas en la institución.

9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos.

Se tiene en cuenta su perfil profesional. Por
Ejemplo La Docente de Tecnología se encarga de
esta área con su aula Gali.

10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta.

Casi Nunca, En la institución no se Estimula
ni se motiva a los docentes

11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta.

En algunas Ocasiones se le permite Ser Autónoma,
especialmente en el Aula de Clase.

12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, En este campo tenemos la Oportunidad de
Ejercer liderazgo de Acuerdo a sus habilidades.

13. ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si, por Ejemplo: con los padres de Familia que son dispuestos a participar en las Activ. de la Institución.

14. ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si se ejercen por Medio de la participación de los Comités que forman diferentes Actividades.

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia
Sánchez Romero Nelly Johanna

NOMBRE: Adelfa Herrera Barón

FECHA: 7/10/17 EDAD: 48

Apreciado docente Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted que es un líder?

Una persona que dirige un grupo de manera eficiente

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

-Emprendedor, laborioso, honesto

3. ¿Si un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.

Considero que si porque tiene las capacidades y conocimientos para realizarlo

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta.

Si un docente debe estar dispuesto a innovar.

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos

Si formando parte de los diferentes comités para el desarrollo de diversas actividades

6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?

Gestiona lderazgo y organiza

7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta

Si se puede contar con el apoyo porque están dispuestas a aportar sus conocimientos para el bien común.

8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre los docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si en cuanto al desarrollo de las actividades estas ideas pueden aportar al mejoramiento

9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos

Si en el caso de una docente que sea experta en danza o en deporte se potencia con los estudiantes

10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta.

No Porque nunca se estimulan por sus labores significativas.

11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta

Si académicamente la docente es autónoma.

12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos.

No porque se siguen los lineamientos de los directivos

13 ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos

No las decisiones son dirigidas por los directivos.

14 ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos.

Si en cuanto a las decisiones en la comisión de evaluación.

¡Gracias por su colaboración!

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia
Sánchez Romero Nelly Johanna

NOMBRE: Viviana Juella Guerrero.

FECHA: 3/10/8 EDAD: 30

Apreciado docente: Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted qué es un líder?

Es una persona que ejerce una mayor influencia en las personas que los rodean, en pro de construir o dirigir una organización competitiva y armónica.

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

Un líder es innovador, responsable, humilde, es comprometido y disciplinado.

3. ¿Si un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.

Depende, pues debe primero exponer cuales son sus objetivos y que impacto producirá en los estudiantes

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta

Si, porque todo el personal es comprometido con su que hacer pedagógica

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos

Si, en la planeación y ejecución de algunos proyectos de la institución, para participar en el foro educativo nacional.

6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?

Es aceptable.

7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta

A veces, dependiendo la actividad y motivación que tengan para realizar y la actividad propuesta.

8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre los docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos

Si, en la creación de espacios para ayudar a prevenir el bullying en el colegio y disminuir la indisciplina.

9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos

NO.

10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta.

NO conozco una motivación significativa hasta la fecha.

11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta

NO, se impone el trabajo programado.

12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos

NO.

13 ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos

No.

14 ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos

Si, cuando se celebran fechas especiales a los padres de familia.

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia
Sánchez Romero Nelly Johanna

NOMBRE: Ana Julia Martínez Anza.

FECHA: 7/04/2014 EDAD: 56.

Apreciado docente: Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted qué es un líder?

Es el que surge de manera espontánea y ejerce particular influencia en su grupo por factores de personalidad, inteligencia para liderar acciones al cambio, al logro de objetivos y de igual forma alcanzando metas y sueños.

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

- Saber asumir responsabilidades. - Poseer integridad moral - Tener gran sensibilidad social y espíritu de cooperación. - Ser buen conocedor de la conducta humana. - Mostrarse cortés y comprensivo hacia los otros. - Capacidad para comunicarse.

3. ¿Si un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.

Si se pueden proponer y ejecutar proyectos, los proyectos de iniciativa de docentes siempre tendrán un carácter pedagógico y de aprendizaje, se puede obtener la financiación institucional.

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta

Un alto porcentaje de docentes lo aceptaría, por investigación se conoce que no todos los docentes asumen nuevos retos y nuevos desafíos.

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos

Uno de los roles es el de designar tareas y vigilar su ejecución como rindas de bandera, día del idioma, celebraciones patrias, día de los niños entre otros.

6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?

Respalda moral y animicamente los educadores igual que creea como deben ser esos cambios.

7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta

Si se desarrolla un nivel de confianza y esto permite que el trabajo en equipo sea dinámico, que las actividades se desarrollen con el apoyo y cooperación de todos.

8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre los docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos

Los docentes no tienen espacios para proponer sus ideas que generen cambios sustanciales.

9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos

No existe un propósito ni una política que de prioridad a los conocimientos, la experiencia y el desempeño de los docentes.

10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta

Hasta el momento no hay reconocimiento, no puedo preguntar constancias que se hayan hecho un evento para reconocer el valor del trabajo docente.

11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta

No se pueden dar opiniones y más si se trata de alguna crítica que esté contravirtiendo situaciones poro pedagógicas. Si el docente hace argumentaciones sobre algún tema, es visto por el directivo como un enemigo.

12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos

No se da la oportunidad.

13. ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos

Las decisiones no son tomadas por los docentes.

14. ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos

NO porque todas las actividades que se realizan siempre son propuestas por los directivos y no se tiene en cuenta el docente para saber si está de acuerdo. Ej. Reuniones espontáneas en la entrega de informes no se debe hacer clase.

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia
Sánchez Romero Nelly Johanna

NOMBRE Lyssethe Magaly Sierra Ortiz

FECHA 06.04.17 EDAD: 25

Apreciado docente Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted qué es un líder?

El líder es la persona que motiva y estimula el trabajo colaborativo entre los miembros para obtener resultados satisfactorios para todos.

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

Congrega, anima, tiene en cuenta la opinión de los demás es imparcial, sincero, no es impositivo.

3. ¿Si un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta

Si, lo puede hacer pero es importante que involucre a la comunidad educativa (docentes, directivos, padres de familia y estudiantes).

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta

La educación exige que el docente esté disponible a aceptar los retos que se presentan en su quehacer educativo. Sin embargo hay muchos docentes que rechazan los nuevos retos por temor a cambiar esquemas.

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos
 Al iniciar el año escolar los docentes de acuerdo a sus intereses eligen el comité al que quieren pertenecer (psicológico, proyecto, social, deportes) y desde allí se proponen las actividades que se van a desarrollar durante el año.
6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?
 Se pone a discusión la actividad a realizar y se destinan tiempo para la organización y ejecución de lo propuesto.
7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta.
 Si porque existe respeto y reconocimiento de las habilidades del otro.
8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre los docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos
 Si se han trabajado aspectos concretos como la presentación personal y el correcto porte del uniforme, cada docente insiste en este aspecto y se han evidenciado cambios.
9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos
 Si, al desarrollar actividades de comunidad cada profesora colabora con su talento por ejemplo persona que dirige aeróbicos, maestro de ceremonias, oración, manejo de equipos y sonido.
10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta.
 Se hace reconocimiento en público del éxito alcanzado.
11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta.
 En el aula de clase los docentes son autónomos para proponer y desarrollar las actividades. Con relación de las diferentes inquietudes con relación a la institución se escucha la opinión pero el coordinador tiene la última palabra.
12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos.
 A nivel de comités de trabajo los docentes proponen actividades y es el coordinador quien acepta o no la ejecución de la actividad.

13. ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos

Los docentes comentan la situación que afecta a la institución y proponen alternativas de solución, pero es el coordinador quien toma la última palabra.

14. ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos

Una vez decidida la acción a realizar se distribuyen funciones entre los docentes para sacar adelante la actividad.

¡Gracias por su colaboración!

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Adaptado de: Celis Ingunza Sandy Cecilia
Sánchez Romero Nelly Johanna

NOMBRE: _____

FECHA: ___/___/___ EDAD: _____

Apreciado docente. Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración

1. ¿Para usted qué es un líder?

Persona que con sus aportes crea cambios significativos los cuales son direccionados por él mismo.

2. ¿Cuáles son las principales características de un líder?

Responsable, activo, investigativo, innovador, integrador

3. ¿Si un docente quiere, puede proponer y ejecutar actividades o proyectos? Sustente su respuesta.

Si, ya que desde allí donde se pueden generar grandes cambios en la sociedad,

4. ¿Los docentes están dispuestos a aceptar y asumir nuevos retos dentro de la institución educativa? Sustente su respuesta

Si, claro de hecho debemos estar siempre atentos a generar y asumir dichos cambios, para lograr tener la atención de la población que se menciona

5. ¿El coordinador otorga responsabilidades a los docentes para el desarrollo de diversas actividades que se realizan en la institución? De ser así mencione algunos ejemplos

Si claro.
Asignación de Proyectos,
Propuesta de planes de Mejoramiento.

6. ¿Cómo es el apoyo del coordinador cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la institución educativa?

- El apoyo es total teniendo en cuenta la medida de sus posibilidades o recursos necesarios como (económicos - humanos).

7. ¿Cree usted que entre los docentes se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo? Sustente su respuesta.

- Si claro considero que si, igual el grupo al ser mas pequeño hay mas trabajo en equipo, en cuanto al trabajo como tal del grupo de docentes con todos los lados es menos productivo.

8. ¿Cree usted que las ideas generadas entre los docentes producen cambios significativos en la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos.

- Si Escuelas de padres (temas)
- Informes descriptivos a padres antes de la cierre de periodo.
- Proyectos por comité (social, ecológico, Proyecto Deportivo).

9. ¿En la institución se aprovecha el talento y la especialización de los docentes para una mejor distribución del trabajo? De ser así mencione algunos ejemplos.

- Si, en la medida de las posibilidades,

10. ¿Los directivos brindan a los docentes reconocimientos que los motivan y enriquecen el valor de su trabajo? Sustente su respuesta.

No falta motivación y/o reconocimiento por parte de la directiva, (Rector).

11. ¿En la institución educativa se permite a los docentes expresarse y asumir autonomía? Sustente su respuesta.

- Si claro, ya que el jefe inmediato siempre apoya la autonomía del docente, en su trabajo pedagógico y de aula.

12. ¿En la institución se da la oportunidad a los docentes de ejercer el liderazgo más allá de su aula? De ser así mencione algunos ejemplos.

- Si, en algunas ocasiones.
- liderando proyectos, propuestas o planes de mejoramiento.

13. ¿Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa? De ser así mencione algunos ejemplos

En algunos casos ya que las que se dan en la sede si para a nivel del colegio con todas sus sedes no siempre es así.

14. ¿En la institución se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre los directivos y docentes? De ser así mencione algunos ejemplos

- Acuerdos con padres de familia.
- Gestión para conseguir muebles, cosas para la niñas.
- Trabajo en equipo comité de convivencia.

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4**ENTREVISTA PARA DOCENTES****NOMBRE:** _____**FECHA:** ___/___/___ **EDAD:** _____

Apreciado docente: Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración.

Presentación

1. Estudios realizados.
2. Tiempo laborando en la institución.
3. ¿Para usted qué es liderazgo?
4. ¿Qué características debe tener un docente líder?
5. ¿Hay docentes, dentro de esta institución, que considere que actúan como líderes? ¿Por qué?
6. ¿La coordinación de la institución promueve el surgimiento del liderazgo entre los docentes?
7. ¿Qué funciones cumplen los docentes líderes en la institución educativa?
8. ¿Le agrada trabajar con docentes líderes?
9. ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con docentes líderes?
10. ¿Cuál cree que sea el reto para que surjan docentes líderes en su institución?

11. ¿Existe en esta institución un clima de confianza, reflexión, apertura y colaboración? Cite algunos ejemplos.
12. ¿El diálogo que se lleva a cabo entre el coordinador y las docentes se rige bajo los principios de igualdad o se percibe el dominio de una persona o grupos de personas?
13. ¿Participan las docentes en la planeación de las actividades generales? En caso de ser afirmativa amplíe su respuesta.
14. ¿De qué manera se coordinan docentes y directivos al hacer el trabajo de la institución?
15. ¿Cuándo se presenta en sus clases un problema de enseñanza ¿Recurre Ud. a otros docentes en busca de apoyo?
16. ¿Cuáles tiempos son dedicados en la institución a la reflexión sobre la práctica docente?
17. ¿Expresa de qué forma se lleva a cabo la toma de decisiones en la institución?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5**ENTREVISTA DIRIGIDA AL COORDINADOR****NOMBRE:** _____**FECHA:** ___/___/___ **EDAD:** _____

Apreciado Coordinador: Este instrumento está orientado a la recolección de información y sus percepciones del desarrollo del liderazgo en la institución educativa. Es importante aclarar que ninguna respuesta es correcta o incorrecta. Las respuestas que usted brindará a este estudio serán totalmente confidenciales, anónimas y la información obtenida se procesará sistemáticamente.

La información obtenida en este cuestionario se usará con fines exclusivamente académicos en un proyecto de investigación del programa de Maestría en Educación de la Universidad Autónoma de Bucaramanga el cual tiene como objetivo describir el liderazgo que se está llevando a cabo por los docentes de la institución.

Gracias por su valiosa colaboración.

Presentación

1. Estudios realizados.
2. Tiempo laborando en la institución.
3. ¿Para usted qué es liderazgo?
4. ¿Qué características debe tener un docente líder?
5. ¿Hay docentes, dentro de esta institución, que considere que actúan como líderes? ¿Por qué?
6. ¿La coordinación de la institución promueve el surgimiento del liderazgo entre los docentes?
7. ¿Qué funciones cumplen los docentes líderes en la institución educativa?
8. ¿Le agrada trabajar con docentes líderes?
9. ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con docentes líderes?
10. ¿Cuál cree que sea el reto para que surjan docentes líderes en su institución?

11. ¿Existe en esta institución un clima de confianza, reflexión, apertura y colaboración? Cite algunos ejemplos.
12. ¿Qué tipo de dialogo instaura usted con su equipo docente?
13. ¿Participan las docentes en la planeación de las actividades generales? En caso de ser afirmativa amplíe su respuesta.
14. ¿De qué manera se coordinan docentes y directivos al hacer el trabajo de la institución?
15. Cuándo se presenta un problema en la coordinación de la institución ¿Recurre Ud. a los docentes en busca de apoyo?
16. ¿Cuáles tiempos son dedicados en la institución a la reflexión sobre la práctica docente?
17. ¿Exprese de qué forma se lleva a cabo la toma de decisiones en la institución?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 6

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

LISTA DE CHEQUEO

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: _____

FECHA: ___/___/___

TEMA: Liderazgo distribuido en los docentes

MOMENTO OBSERVADO:

DESCRIPCIÓN:

| ITEM | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| La comunicación entre docentes y la relación laboral que llevan a cabo los mismos es asertiva. | | |
| Se observa entre los docentes un clima de confianza, colaboración y compromiso que facilita el trabajo en equipo. | | |
| Las ideas planteadas por los docentes son respetadas y reciben respaldo por parte del coordinador. | | |
| Los docentes cuentan con la libertad de expresar sus ideas y proponer soluciones a diversas situaciones que se presentan | | |
| Los docentes proponen estrategias y acciones que buscan resultados positivos en los procesos que se llevan a cabo en la institución educativa. | | |

| | | |
|---|--|--|
| El trabajo que se realiza entre el coordinador de la institución y los docentes se desarrolla mediante los acuerdos que han sido establecidos por ambas partes. | | |
| Las personas que hacen parte de la institución, tienen claridad suficiente del papel y las funciones que deben desempeñar dentro de la misma | | |
| Los docentes de la institución participan y aportan en lo que respecta a las decisiones de la organización. | | |
| Los docentes de la institución plantean alternativas en pro de la solución de problemas. | | |
| Las ideas desarrolladas por los docentes generan cambios significativos. | | |
| Cuentan los docentes de la institución con la libertad para actuar y tomar decisiones basadas en su criterio. | | |
| Los docentes están dispuestos asumir nuevos retos que se le plantean en la institución educativa. | | |
| El coordinador distribuye responsabilidades de las diversas actividades teniendo en cuenta habilidades y talentos de los docentes. | | |
| El coordinador tiene políticas de estímulo que motivan a su equipo docente. | | |
| Se observa en los docentes motivación para desarrollar sus capacidades profesionales. | | |
| Los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula. | | |
| Los docentes planifican y revisan su trabajo junto con sus pares de la institución educativa. | | |
| Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa. | | |
| El director y los coordinadores promueven que los docentes trabajen juntos hacia una visión compartida. | | |

OBSERVACIONES:

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

LISTA DE CHEQUEO

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Mónica Alexandra Ayala Mejía

FECHA: 21/03/2017

TEMA: Liderazgo distribuido en los docentes

MOMENTO OBSERVADO:

Reunión en coordinación

DESCRIPCIÓN:

El Coordinador de la institución citó a las docentes para brindar informaciones generales enviadas desde la sede principal del colegio y comentar aspectos de la sede.

| ITEM | SI | NO |
|---|----------|----------|
| La comunicación entre docentes y la relación laboral que llevan a cabo los mismos en asertiva. | X | |
| Se observa entre los docentes un clima de confianza, colaboración y compromiso que facilita el trabajo en equipo. | X | |
| Las ideas planteadas por los docentes son respetadas y reciben respaldo por parte del coordinador. | | X |
| Los docentes cuentan con la libertad de expresar sus ideas y proponer soluciones a diversas situaciones que se presentan | X | |
| Los docentes proponen estrategias y acciones que buscan resultados positivos en los procesos que se llevan a cabo en la institución educativa. | X | |
| El trabajo que se realiza entre el coordinador de la institución y los docentes se desarrolla mediante los acuerdos que han sido establecidos por ambas partes. | | X |
| Las personas que hacen parte de la institución, tienen claridad suficiente del | X | |

| | | |
|--|---|---|
| papel y las funciones que deben desempeñar dentro de la misma | | |
| Los docentes de la institución participan y aportan en lo que respecta a las decisiones de la organización. | X | |
| Los docentes de la institución plantean alternativas en pro de la solución de problemas. | X | |
| Las ideas desarrolladas por los docentes generan cambios significativos. | | X |
| Cuentan los docentes de la institución con la libertad para actuar y tomar decisiones basadas en su criterio. | | X |
| Los docentes están dispuestos asumir nuevos retos que se le plantean en la institución educativa. | X | |
| El coordinador distribuye responsabilidades de las diversas actividades teniendo en cuenta habilidades y talentos de los docentes. | X | |
| El coordinador tiene políticas de estímulo que motivan a su equipo docente. | | X |
| Se observa en los docentes motivación para desarrollar sus capacidades profesionales. | X | |
| Los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula. | | X |
| Los docentes planifican y revisan su trabajo junto con sus pares de la institución educativa. | | X |
| Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa. | | X |
| El director y los coordinadores promueven que los docentes trabajen juntos hacia una visión compartida. | X | |

OBSERVACIONES:

En la reunión observada en la que se brindó informaciones generales y se dialogo sobre algunas situaciones que se presentan en la sede. Se observó en el dialogo la organización que se lleva a cabo en la institución lo cual permitió dar respuesta a los ítems planteados en la lista.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

LISTA DE CHEQUEO

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Mónica Alexandra Ayala Mejía

FECHA: 19/04/2017

TEMA: Liderazgo distribuido en los docentes

MOMENTO OBSERVADO:

Reunión de informes varios

DESCRIPCIÓN:

El Coordinador de la institución citó a las docentes para brindar información enviada desde la sede principal del colegio e información de referente a situaciones de la sede.

| ITEM | SI | NO |
|---|----------|----|
| La comunicación entre docentes y la relación laboral que llevan a cabo los mismos en asertiva. | X | |
| Se observa entre los docentes un clima de confianza, colaboración y compromiso que facilita el trabajo en equipo. | X | |
| Las ideas planteadas por los docentes son respetadas y reciben respaldo por parte del coordinador. | X | |
| Los docentes cuentan con la libertad de expresar sus ideas y proponer soluciones a diversas situaciones que se presentan | X | |
| Los docentes proponen estrategias y acciones que buscan resultados positivos en los procesos que se llevan a cabo en la institución educativa. | X | |
| El trabajo que se realiza entre el coordinador de la institución y los docentes se desarrolla mediante los acuerdos que han sido establecidos por ambas partes. | X | |

| | | |
|---|---|---|
| Cuando las personas que hacen parte de la institución, tienen claridad suficiente del papel y las funciones que deben desempeñar dentro de la misma | X | |
| Los docentes de la institución participan y aportan en lo que respecta a las decisiones de la organización. | X | |
| Los docentes de la institución plantean alternativas en pro de la solución de problemas. | X | |
| Las ideas desarrolladas por los docentes generan cambios significativos. | X | |
| Cuentan los docentes de la institución con la libertad para actuar y tomar decisiones basadas en su criterio. | | X |
| Los docentes están dispuestos asumir nuevos retos que se le plantean en la institución educativa. | X | |
| El coordinador distribuye responsabilidades de las diversas actividades teniendo en cuenta habilidades y talentos de los docentes. | X | |
| El coordinador tiene políticas de estímulo que motivan a su equipo docente. | | X |
| Se observa en los docentes motivación para desarrollar sus capacidades profesionales. | X | |
| Los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula. | X | |
| Los docentes planifican y revisan su trabajo junto con sus pares de la institución educativa. | | X |
| Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa. | X | |
| El director y los coordinadores promueven que los docentes trabajen juntos hacia una visión compartida. | X | |

OBSERVACIONES:

En la reunión observada que fue más de tipo informativa, al final el coordinador presento algunas situaciones referentes a la sede y recordó a las docentes las próximas actividades a

llevar a cabo dentro de la misma. Se observo en el dialogo la organización que se lleva a cabo en la institución lo cual permitió dar respuesta a los ítems planteados en la lista.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

LISTA DE CHEQUEO

NOMBRE DEL INVESTIGADOR: Mónica Alexandra Ayala Mejía

FECHA: 03/05/2017

TEMA: Liderazgo distribuido en los docentes

MOMENTO OBSERVADO:

Reunión Organización día de la familia y entrega de informes

DESCRIPCIÓN:

El Coordinador de la institución citó a las docentes para brindar información enviada desde la sede principal del colegio, organizar la entrega de informes, recordar la próxima izada de bandera y compartir la organización del día de familia en la institución.

| ITEM | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| La comunicación entre docentes y la relación laboral que llevan a cabo los mismos en asertiva. | X | |
| Se observa entre los docentes un clima de confianza, colaboración y compromiso que facilita el trabajo en equipo. | X | |
| Las ideas planteadas por los docentes son respetadas y reciben respaldo por parte del coordinador. | | X |
| Los docentes cuentan con la libertad de expresar sus ideas y proponer soluciones a diversas situaciones que se presentan | X | |
| Los docentes proponen estrategias y acciones que buscan resultados positivos en los procesos que se llevan a cabo en la institución educativa. | X | |
| El trabajo que se realiza entre el coordinador de la institución y los docentes se desarrolla mediante los acuerdos que han sido establecidos por ambas partes. | | X |

| | | |
|--|---|---|
| Las personas que hacen parte de la institución, tienen claridad suficiente del papel y las funciones que deben desempeñar dentro de la misma | X | |
| Los docentes de la institución participan y aportan en lo que respecta a las decisiones de la organización. | X | |
| Los docentes de la institución plantean alternativas en pro de la solución de problemas. | X | |
| Las ideas desarrolladas por los docentes generan cambios significativos. | | X |
| Cuentan los docentes de la institución con la libertad para actuar y tomar decisiones basadas en su criterio. | | X |
| Los docentes están dispuestos asumir nuevos retos que se le plantean en la institución educativa. | X | |
| El coordinador distribuye responsabilidades de las diversas actividades teniendo en cuenta habilidades y talentos de los docentes. | X | |
| El coordinador tiene políticas de estímulo que motivan a su equipo docente. | | X |
| Se observa en los docentes motivación para desarrollar sus capacidades profesionales. | X | |
| Los docentes tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su aula. | | X |
| Los docentes planifican y revisan su trabajo junto con sus pares de la institución educativa. | | X |
| Los docentes se involucran en las decisiones que afectan a la institución educativa. | | X |
| El director y los coordinadores promueven que los docentes trabajen juntos hacia una visión compartida. | X | |

OBSERVACIONES:

En la reunión observada en la que se brindó informaciones generales y se compartió la programación de tres eventos próximos a realizar, en cuales dos la programación fue elaborada por grupos de docentes y se fue modificando por el coordinador durante la

reunión. Se observó en el dialogo la organización que se lleva a cabo en la institución lo cual permitió dar respuesta a los ítems planteados en la lista.

Anexo 7

Bucaramanga, marzo 16 de 2017

Doctora

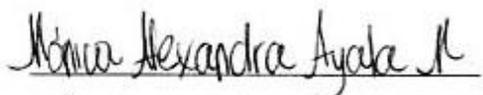
María Piedad Acuña Agudelo

Respetada doctora

Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems de conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "Liderazgo Distribuido en el Trabajo Docente en una Institución Básica primaria de la Ciudad de Bucaramanga", para obtener grado de magister en Educación.

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado de los dos instrumentos y verificar su claridad. Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Atentamente.



MÓNICA ALEXANDRA AYALA MEJÍA
Lic. en Educación Preescolar
Estudiante Maestría en Educación

Bucaramanga, marzo 16 de 2017

Doctor

Iván González

Respetado doctor

Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems de conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "Liderazgo Distribuido en el Trabajo Docente en una Institución Básica primaria de la Ciudad de Bucaramanga", para obtener grado de magister en Educación.

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado de los dos instrumentos y verificar su claridad. Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Atentamente.



MÓNICA ALEXANDRA AYALA MEJÍA
Lic. en Educación Preescolar
Estudiante Maestría en Educación

Bucaramanga, marzo 16 de 2017

Doctora

Adriana Inés Ávila Zarate

Respetada doctora

Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems de conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "Liderazgo Distribuido en el Trabajo Docente en una Institución Básica primaria de la Ciudad de Bucaramanga", para obtener grado de magister en Educación.

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado de los dos instrumentos y verificar su claridad. Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Atentamente,



MÓNICA ALEXANDRA AYALA MEJÍA
Lic. en Educación Preescolar
Estudiante Maestría en Educación

Anexo 8

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Título del Proyecto: "Liderazgo Distribuido en el Trabajo Docente en una Institución Básica primaria de la Ciudad de Bucaramanga"

Nombre del estudiante: Mónica Alexandra Ayala Mejía

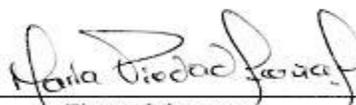
Experto: María Piedad Acuña Agudelo

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando una(X) en el casillero correspondiente.

| Nº | Indicadores | Definición | E | MB | B | R | D |
|----|--|---|---|----|---|---|---|
| 1 | Claridad y precisión | Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades | | | | | |
| 2 | Coherencia | Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto. | | | | | |
| 3 | Validez | Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio. | | | | | |
| 4 | Marco de Referencia Lenguaje adecuado con el nivel del informante | Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información. | | | | | |
| 5 | Inocuidad | Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado | | | | | |
| 7 | Extensión | El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema. | | | | | |

Observaciones: Corregir algunas preguntas en su estructura

En consecuencia el instrumento puede ser aplicado



Firma del experto
TP

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Título del Proyecto: "Liderazgo Distribuido en el Trabajo Docente en una Institución Básica primaria de la Ciudad de Bucaramanga"

Nombre del estudiante: Mónica Alexandra Ayala Mejía

Experto: Iván González

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando una(X) en el casillero correspondiente.

| Nº | Indicadores | Definición | E | MB | B | R | D |
|----|--|---|---|----|---|---|---|
| 1 | Claridad y precisión | Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades | X | | | | |
| 2 | Coherencia | Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto. | X | | | | |
| 3 | Validez | Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio. | X | | | | |
| 4 | Marco de Referencia Lenguaje adecuado con el nivel del informante | Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información. | X | | | | |
| 5 | Inocuidad | Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado | X | | | | |
| 7 | Extensión | El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema. | X | | | | |

Observaciones: Excelente manera de evaluar el constructo escogido

En consecuencia el instrumento puede ser aplicado


 Firma del experto
 TP

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Título del Proyecto: "Liderazgo Distribuido en el Trabajo Docente en una Institución Básica primaria de la Ciudad de Bucaramanga"

Nombre del estudiante: Mónica Alexandra Ayala Mejía

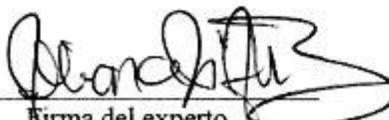
Experto: Adriana Inés Ávila Zarate

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando una(X) en el casillero correspondiente.

| Nº | Indicadores | Definición | E | MB | B | R | D |
|----|--|---|---|----|---|---|---|
| 1 | Claridad y precisión | Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades | | | X | | |
| 2 | Coherencia | Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto. | | | X | | |
| 3 | Validez | Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio. | | | X | | |
| 4 | Marco de Referencia Lenguaje adecuado con el nivel del informante | Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información. | X | | | | |
| 5 | Inocuidad | Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado | X | | | | |
| 7 | Extensión | El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema. | | X | | | |

Observaciones: Revisar observaciones en los documentos.

En consecuencia el instrumento puede ser aplicado


 Firma del experto
 TP

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | X | X | X | X | X | X | | | | | | | |
| 13 | X | | | | | | | | | | | | |
| 14 | X | X | X | X | X | X | | | | | | | |
| 15 | X | | | | | | | | | | | | Cambiar una "a" per una 'd'. Sean |
| 16 | X | X | X | X | X | X | | | | | | | |
| 17 | X | X | X | X | X | X | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|-------------------|
| 12 | ✓ | | ✗ | | | | | | | | Revisar Redacción |
| 13 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| 14 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| 15 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| 16 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| 17 | | ✗ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | Revisar |

- # 4 Revisar pertinencia de esta pregunta, en realidad se necesita esta información? se va a emplear?
- # 5 Sugiero modificar redacción: ¿Para usted qué es liderazgo?
- # 10 Revisar redacción, se da por hecho que el surgimiento de líderes es difícil.
- # 12 Revisar redacción; "durante el mismo"

Juicio del Experto sobre el cuestionario para docentes "LIDIPADO"

| P R E G U N T A S | Claridad en la redacción | | Coherencia | | Validez (mide lo que pretende medir) | | Lenguaje adecuado con el nivel del informante | | Inducción a la respuesta (sesgo) | | Inocuidad | | Extensión | | Observaciones (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem) |
|---|--------------------------|----|------------|----|--------------------------------------|----|---|----|----------------------------------|----|-----------|----|-----------|----|--|
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | X | ✓ | | ✓ | | OK. |
| 2 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | X | ✓ | | ✓ | | OK. |
| 3 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | X | | ✓ | | ✓ | | la palabra libertad puede generarse |
| 4 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | OK |
| 5 | | X | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | Revisar observación. |
| 6 | ✓ | | ✓ | | | X | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | Revisar |
| 7 | ✓ | | ✓ | | | X | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | Revisar |
| 8 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | X | ✓ | | ✓ | | OK |
| 9 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | X | ✓ | | ✓ | | OK |
| 10 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | X | ✓ | | ✓ | | OK |
| 11 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | X | ✓ | | ✓ | | OK |
| 12 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | X | ✓ | | ✓ | | OK |
| 13 | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | X | ✓ | | ✓ | | OK |

Anexo 7

| ANALISIS ENTREVISTAS | | | | | |
|--|----------------------------|--------|--------------|--------|--------|
| UNIDAD DE ANALISIS | CATEGORIA | CODIGO | SUBCATEGORIA | CODIGO | SUJETO |
| El liderazgo es ser capaz de estimular a todas las personas para trabajar bajo un mismo fin. | Liderazgo visionario | LV | | | P1 |
| El liderazgo es una cualidad que tiene una persona para jalonar para direccionar hacia el bien un grupo de puede ser una empresa una institución | Liderazgo transformacional | LT | | | P2 |
| entonces es un persona que jalona hacia el bien gestiona para que todo funcione para que marche bien | Liderazgo transformacional | LT | | | P2 |
| Liderazgo es una persona es poder ser líder proponer estrategias para mejorar, hay lideres positivos | Liderazgo democrático | LDE | | | P3 |
| lideres negativos | Liderazgo autocrático | LAU | | | P3 |
| entonces la idea es que si usted es un líder positivo proponga estrategias para la mejora de algo, del entorno donde se encuentra cada persona | Liderazgo transformacional | LT | | | P3 |
| El liderazgo es una forma de participar y de ayudar a la comunidad para que las cosas salgan bien, para poder salir adelante y sacar si es una institución o una comunidad en todo lo que se necesite. | liderazgo distribuido | LD | | | P4 |
| El liderazgo es cuando una persona tiene la capacidad de dirigir un grupo de estudiantes, de profesores, de una empresa. | Liderazgo de rasgos | LR | | | P5 |
| Es ejercer una buena orientación | Liderazgo visionario | LV | | | P6 |
| ser compañerista | Liderazgo afiliativo | LA | | | P6 |

| | | | | | |
|--|----------------------------|-----|--|--|-----|
| saber cómo se lidera, que no sea imponente | Liderazgo participativo | LP | | | P6 |
| Liderazgo es la capacidad de tomar la vocería ante bien sea un proyecto, ante una actividad, gestionarla con responsabilidad | Liderazgo participativo | LP | | | P7 |
| saber delegar funciones y saber llevar un equipo de trabajo. | Liderazgo participativo | LP | | | P7 |
| Liderazgo es tener la capacidad de gestionar proyectos o actividades encaminadas a mejorar diferentes aspectos de la institución | Liderazgo transformacional | LT | | | P8 |
| uno liderarlos y dos aportar de diferentes forma a quienes necesiten algún tipo de asesoría al respecto, pero en estos aspectos se vea cambio | Liderazgo transformacional | LT | | | P8 |
| Liderazgo es la capacidad, habilidad, destreza que conserva o tiene el ser humano para realizar ciertas actividades. | Liderazgo de rasgos | LR | | | P9 |
| El liderazgo es una característica que desarrollan ciertas personas para el manejo o la reunión de capacidades para hacer algo | Liderazgo de rasgos | LR | | | P10 |
| El liderazgo es un trabajo que se lleva a cabo por una persona o grupos de persona para cumplir con unos objetivos. | Liderazgo distribuido | LD | | | P11 |
| Un docente líder deber estar abierto al cambio, escuchar las opiniones de los demás | Liderazgo transformacional | LT | | | P1 |
| no imponer si no tener en cuenta las opiniones de todos y mirar en consenso cómo pueden construir algo que beneficie a todos y no solamente a una persona. | Liderazgo democrático | LDE | | | P1 |
| Debe ser una persona que por su cuenta cree situaciones o espacios que generan aprendizaje en el caso de nosotras como educadoras | Liderazgo visionario | LV | | | P2 |
| P3 Un docente líder debe proponer, debe buscar | Liderazgo | LT | | | P3 |

| | | | | | |
|---|-------------------------|----|--|--|-----|
| estrategias para mejorar sus estudiantes, debe fomentar en los niños el liderazgo. | transformacional | | | | |
| Un docente líder debe ser primero que todo líder, segundo que participe en las actividades que se van a desarrollar, tercero no dejar la comunidad sola. | Liderazgo participativo | LP | | | P4 |
| Responsable, activo, dinámico, puntual, colaborador. | Liderazgo participativo | LP | | | P5 |
| Debe ser creativo, debe ser honesto también, comprensivo, tener alta capacidad de organización, etc. | Liderazgo afiliativo | LA | | | P6 |
| Un docente líder en primera instancia debe saber escuchar al equipo que está manejando | Liderazgo afiliativo | LA | | | P7 |
| debe saber delegar funciones | Liderazgo participativo | LP | | | P7 |
| debe tomar la iniciativa y debe tener pues una vocería y valga la redundancia un liderazgo, que lo caracterice del resto | Liderazgo visionario | LV | | | P7 |
| Debe ser innovador, debe ser creativo, debe ser alguien que tenga diferentes estrategias para poder llegar a las personas con las cuales va trabajar, que busque siempre estar a la vanguardia de lo que necesita dentro de la institución, para saber qué proyectos puede liderar, entonces debe ser una persona muy activa. | Liderazgo visionario | LV | | | P8 |
| Un docente líder ante todo debe ser ejemplo y testimonio de vida, tener en cuenta los valores para poder practicarlos e impartirlos a sus estudiantes. | Liderazgo ejemplar | LE | | | P9 |
| Ser muy responsable, organizativo, motiva para llegar al éxito | Liderazgo visionario | LV | | | P10 |
| un docente líder debe ser una persona con grandes habilidades creativas, de organización y orientación | Liderazgo visionario | LV | | | P11 |

| | | | | | |
|---|----------------------------|-----|---|-----|----|
| que le permitan guiar un proceso o un grupo de personas. | | | | | |
| Sí, si hay docentes porque buscan que todos participen | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | P1 |
| desarrollar sus habilidades por ejemplo cuando desarrollamos lo del reinado de los valores las docentes cada una apporto desde sus habilidades. | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P1 |
| Yo considero que si, porque si lo hablamos a nivel del aula tienen la capacidad de liderazgo porque son las que desempeñan todas las funciones y saben guiar orientar los niños hacia mejores procesos educativos | Liderazgo visionario | LV | | | P2 |
| de pronto otras compañeras tienen liderazgo en cuanto a que lideran proyectos y los sacan adelante con éxito | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P2 |
| Sí, yo pienso que si, en todo lugar debe haber líderes, porque son los que más impulsan a mejorar | Liderazgo transformacional | LT | | | P3 |
| o a empeorar las cosas entonces siempre en todo lugar hay líderes | Liderazgo autocrático | LAU | | | P3 |
| es el líder el que simpatiza a los otros hacer como le digo cosas buenas | Liderazgo afiliativo | LA | | | P3 |
| Cosas malas | Liderazgo autocrático | LAU | | | P3 |
| Si hay algunos porque de pronto se les ha dado la oportunidad de ser líderes | Liderazgo democrático | LDE | | | P4 |
| Y el carisma que tienen para poder ser líderes | Liderazgo afiliativo | LA | | | P4 |
| ayudar en las actividades que estén pendientes o en las actividades que se vayan a realizar durante el año | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P4 |

| | | | | | |
|---|-------------------------|----|---|-----|----|
| Sí, porque por ejemplo en nuestro caso en esta institución ha llegado muchos docentes nuevos que traen nuevas experiencias, nuevas ideas y nuevos conocimientos | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P5 |
| Sí hay muchos que son buenos y se dejan hablar, puede uno preguntarles cuando tenemos alguna diferencia que uno no entiende un trabajo en algo | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P6 |
| Son líderes porque ayudan con los proyectos para que salgamos bien todos los de la institución | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P6 |
| Y lo otro son compañeristas, no se les nota el egoísmo y uno sabe que con confianza puede preguntar. | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P6 |
| Sí, hay muchas compañeras que tienen esa característica dentro de la institución, por ejemplo la profesora Betty mantiene un liderazgo especial y contacto especial con la gente en el tema de padres | Liderazgo afiliativo | LA | | | P7 |
| Sí en general si hay compañeras que lideran muy bien y son gestoras ante muchas actividades y muchos proyectos que llevamos a cabo. | Liderazgo visionario | LV | | | P7 |
| Sí claro, porque acá en la institución de la sede c hay varios docentes que tienen la capacidad de liderar proyectos, de hecho los han liderado en diferentes campos, ya sea en campos de acuerdo a su perfil laboral o en aspectos que vean relevantes que se necesiten en la institución y se han liderado grandes proyectos de los cuáles han salido excelentes reconocimientos. | Liderazgo participativo | LP | | | P8 |
| Sí, la mayoría de mis compañeros son líderes, ya que estos es innato y propio en un maestro | Liderazgo de rasgos | LR | | | P9 |
| la mayoría de ellos tienen la capacidad de sembrar | Liderazgo | LV | | | P9 |

| | | | | | |
|--|----------------------------|----|---------------------------------|-----|-----|
| destrezas y crear y desarrollar destrezas en sus estudiantes. | visionario | | | | |
| Sí, sí hay docentes que actúan como líderes porque ellos hacen campañas, hacen eventos donde se ve el liderazgo que toman para hacer ciertas actividades. | Liderazgo participativo | LP | | | P10 |
| Sí, porque hay docentes que son proactivas y proponen, son innovadoras y buscan soluciones a las situaciones que se presentan en la institución | Liderazgo transformacional | LT | | | P11 |
| No mucho, porque pues si se tiene en cuenta de manera literal digamos así la opinión de los docentes, en definitiva es el coordinador el que toma la última decisión. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | ALD | P1 |
| Pues desde ahí nos dan a nosotros unas opciones de participar en comités | Toma de decisiones | TD | subordinación | SU | P1 |
| Y hasta cierto punto puede uno tener liderazgo en ciertas actividades y en ciertas cosas | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P2 |
| pero en otras no porque ya tienen un direccionamiento que viene desde arriba y ya no puedo uno hacer mas nada. | Desarrollo de liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P2 |
| Sí, pienso que si porque como sabemos acá en la institución hay comités entonces el mismo coordinador dice que cada comité se reúne y busque pues la funciones necesarias para poder presentar y | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P2 |
| lo que tenemos que lo que cada comité tiene como compromiso tiene que realizarlo | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P3 |
| entonces para eso debe haber liderazgo para poder realizar todo como se quiere | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P3 |
| Muy poco porque de pronto se les prohíbe a los docentes ciertas cosas | Liderazgo participativo | LP | | | P3 |
| Y hay ciertas normas que de pronto no se pueden salir | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P4 |
| | Toma de | TD | Subordinación | SU | P4 |

| | | | | | |
|--|--------------------------|----|---------------------------------|-----|----|
| uno de esa norma que el coordinador da. | decisiones | | | | |
| Sí señora, porque nos dan la oportunidad de formas comités hacer proyectos, dirigir actividades | Desarrollo de liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P5 |
| Cómo dice el coordinador excelente grupo de profesores, pero siempre nos enfocamos en las que siempre han sido líderes llevan el ritmo y las demás pues les colaboramos haciendo las actividades y los trabajos para que los proyectos salgan bien | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P6 |
| colaboramos haciendo las actividades y los trabajos para que los proyectos salgan bien | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P6 |
| pero que lo promueve sí, un poco. | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | |
| Digamos que desde la coordinación se delegan funciones | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P7 |
| pero se delegan funciones de manera; en algunas ocasiones autoritaria, se impone una actividad, se impone una función, | Distribución de roles | DL | Imposición de labores | IL | P7 |
| más no hay esa flexibilidad de que puedo, quiero, me parece, me gusta | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P7 |
| Sí, pues en este momento la coordinación que tenemos, lo promueve y lo apoya ósea si llega un docente con alguna actividad de liderazgo para realizarla dentro de la institución, tenemos el apoyo por parte de la coordinación | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P8 |
| aunque también se miran mucho las posibilidades no, porque hay unos proyectos superinteresantes, pero que se limitan ya sea por falta de tiempo o por capacidad económica, | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P8 |
| pero mientras este dentro de posibilidades contamos con el apoyo de la coordinación como tal | Desarrollo de liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P8 |
| no puedo decir lo mismo de la rectoría | Desarrollo de | DL | Ausencia del | ALD | P8 |

| | | | | | |
|---|----------------------------|----|---------------------------------|-----|-----|
| | liderazgo | | liderazgo docente | | |
| Sí, sí, aunque no en un 100% si por cada una de las actividades y responsabilidades que nos delegan esto permite liderar, especialmente los proyectos institucionales nos permite liderar cada comité y cada proyecto haciendo de esto una función eficaz para el proceso de enseñanza aprendizaje. | Desarrollo de liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P9 |
| A veces | Desarrollo de liderazgo | DL | | | P10 |
| Pienso que no ya que desde la coordinación lo que se hace es distribuir las funciones de las actividades que se tienen que realizar | Distribución de Roles | DR | Coordinación de labores | CL | P11 |
| y en algunas ocasiones se permite opinar para la organización de dichas actividades, pero muy poco se tiene en cuenta la opinión del docente. | Toma de decisiones | TD | subordinación | SU | P11 |
| Cuando se están desarrollando las actividades que se programan para la institución en general pues son los que permiten movilizar a todos los docentes para que trabajen bajo el mismo fin. | Liderazgo visionario | LV | | | P1 |
| De dirigir actividades de pronto recreativas, culturales, académicas. Me parece a mí que eso. | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P2 |
| Yo pienso que acá se busca lo positivo entonces se busca el beneficio de la comunidad en general, los estudiantes de poder llevar a cabo cada una de las actividades necesarias del cronograma. | Liderazgo Transformacional | LT | | | P3 |
| Estar pendiente de las actividades, de pronto en el arreglo de las carteleras a pesar de que todos trabajan, pero hay una persona que está pendiente de eso. | Distribución de roles | DR | Coordinación de la labores | CL | P4 |
| Más que todo la función es liderar los grupos, liderar proyectos, liderar comités y actividades de la institución | Liderazgo visionario | LV | | | P5 |

| | | | | | |
|---|-----------------------|----|----------------------------|----|----|
| Funciones, la realización de proyectos, también las diferentes actividades que organizamos, izadas de bandera, día de la madre y todo | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P6 |
| eso entonces van dando como buenas pautas | Liderazgo visionario | LV | | | P6 |
| pero en si yo considero que aquí todos somos buenos líderes | | | | | P6 |
| hay un buen grupo de trabajo, que tenemos diferencias a veces ciertas cosas, pero todo lo hacemos como un buen grupo. | Trabajo en equipo | TE | Interacción entre docentes | ID | P6 |
| Como lo nombraba antes, pues hay una coordinadora de la escuela de padres, igual es la profesora que lidera el tema de proyectos | Distribución de roles | DR | Claridad en el rol | CR | P7 |
| estamos organizados en comités y los comités se encargan de sus funciones específicas, de sus correspondencias y desde allí se desarrollan diversas actividades alrededor de estas y durante el transcurso del año | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P7 |
| Trabajar proyectos en los cuales la institución este llevando, ejemplo la parte de convivencia, la parte de desarrollar en los estudiantes, de hecho hay un proyecto muy interesante acá que se lidera y es el problema de la convivencia, el problema de la tolerancia, entonces se ha trabajado bastante en el proyecto de la convivencia con los estudiantes, de la tolerancia, se han hecho actividades, hemos logrado canalizar en los estudiantes por medio de actividades artísticas ese tipo de violencia que están viviendo que traen de su casa y pues acá uno tiene que buscar cómo manejarla pues para no tener que replicar lo que traen de su casa, así mismo se han gestionado bastantes | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P8 |

| | | | | | |
|--|-----------------------|----|---|-----|-----|
| actividades como el karate, como cajasan bueno que este año no lo hay, pero mientras lo hubo esas actividades eran buscando qué, canalizar en los chicos esas necesidades que les faltaban en casa, entonces se han visto bastantes actividades bonitas, algunas de limitan por falta de recursos y de tiempo. | | | | | |
| Los docentes lideres debemos cumplir funciones de liderazgo especialmente en el sentido de enseñar, formar crear en el estudiante habilidades, destrezas capacidades para poder desempeñarse en la vida como ciudadano del futuro | Liderazgo visionario | LV | | | P9 |
| Orientar, organizar las actividades que se programan anualmente en la institución educativa | Liderazgo visionario | LV | | | P10 |
| La función que cumple un docente líder en esta institución es la de organizar las actividades para el comité que pertenece | Distribución de roles | DR | Planificación | PL | P11 |
| y orientar el proceso de sus estudiantes en el aula | Liderazgo visionario | LV | | | P11 |
| si porque hay buena comunicación, buena empatía y se puede llegar al objetivo propuesto | Trabajo en equipo | TE | Interacción entre docentes | ID | P1 |
| Sí porque son personas muy emprendedoras, muy echadas para adelante muy arriesgadas que no varan por nada si no que si les salió un obstáculo acá vámonos por este lado pero vamos a salir adelante con lo que se haya planteado | Toma de decisiones | TD | Búsqueda de soluciones | BS | P2 |
| Sí claro porque mejorar el ambiente de una profesionalmete | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P3 |
| Sí porqué se aprende de esas personas y uno también puede ser parte de ese grupo | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, | IEC | P4 |

| | | | | | |
|---|----------------------------|----|---|-----|----|
| | | | Conocimientos y emociones. | | |
| Si claro, porque ellos nos traen nuevas enseñanzas, nuevas estrategias sobretodo en la parte de tecnología e informática | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P5 |
| Sí, siempre le agrada a uno trabajar con docentes líderes porque de cada compañero y todo se va aprendiendo a diario cosas nuevas y uno no debe ser egoísta y aprender de los demás pues eso es un bien para todos | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P6 |
| Sí, claro porque el que lidera digamos que es la cabeza y orienta al resto para conseguir un objetivo específico | Liderazgo visionario | LV | | | P7 |
| Me parece que es superinteresante ya que trabajar con docentes líderes debe ser una de los premios más agradables para una persona, ya que de un trabajo en equipo de docentes líderes solo pueden salir cosas positivas y que de verdad logren cambios significativos en los proyectos que uno tenga planteados, trabajar con docentes líderes pueden crear transformaciones positivas no solo en la persona humana sino en cada uno de los proyectos que uno esté realizando, además que ayuda muchísimo a una construcción más amplia de las cosas y a fijar unas metas mucho más altas, obviamente se minimizan muchísimo los obstáculos y la innovación se hace cada vez mejor, es excelente trabajar con docentes líderes yo lo he hecho me he sentido super bien y siempre me gusta contar con el apoyo de docentes líderes en cada uno de los trabajos que yo hago. | Liderazgo transformacional | LT | | | P8 |
| Claro, es una motivación, esto es teniendo en cuenta el | Liderazgo | LV | | | P9 |

| | | | | | |
|--|----------------------------|-----|---|-----|-----|
| principio que dice a que a buen armo se arrima buena sombra le acobija, por qué, porque cuando uno está con un persona, un docente que motiva, un docente que crea, un docente que estimula, que sale adelante y que quiere que su institución salga adelante y se identifique con ella, esto es un motivación para seguirlo y al mismo tiempo para actuar en equipo y cumplir con mejores objetivos en una institución. | visionario | | | | |
| Sí, porque las personas cuando son líderes son innovadoras, responsables, les gusta el trabajo organizado | Liderazgo visionario | LV | | | P10 |
| Sí claro, es algo positivo trabajar con docentes lideres, pues siempre quieren innovar y proponer acciones de mejora para la institución. | Liderazgo transformacional | LT | | | P11 |
| A favor que se tiene en cuenta la participación de todos que se pueden lograr objetivos comunes. | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P1 |
| Cosas negativas, si un mal líder no ejerce bien su liderazgo lo que va hacer es imponer mas no escuchar las opiniones de todos. | Liderazgo autocrático | LAU | | | P1 |
| A favor que se dan las cosas y que de pronto las personas que son lideres jalonan a otras hacia el bien | Liderazgo visionario | LV | | | P2 |
| y de pronto puntos negativos que en algunos casos se crean con aprendizajes superiores o lo miren a uno como atrasito me parece a mí. | Liderazgo autocrático | LAU | | | P2 |
| A favor porque es beneficio comunitario, beneficio mutuo | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P3 |
| desventaja porque en algunas ocasiones de pronto piden más de lo que una persona puede dar, entonces se torna como inconvenientes y discusiones. | Distribución de roles | DR | Imposición de labores | IL | P3 |

| | | | | | |
|--|--------------------------|-----|---|-----|----|
| A favor porque se aprende y se tiene como una base | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P4 |
| en contra porque de pronto uno quiere ser líder y no lo dejan. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | ALD | P4 |
| Más que todo a favor porqué aprende uno de ellos | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P5 |
| Y hace que uno también sea más responsable y participe en todas las actividades que ellos promueven | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P5 |
| A favor el aprendizaje que uno adquiere de ellos y que uno dice uy no yo voy a capacitarme igual | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P6 |
| Y la desventaja es que por ejemplo en el grupo siempre dicen tal persona que es la que lidera entonces uno dice ah, entonces uno se atiene que como esa persona es la que lidera entonces uno dice listo me le pego a esa persona y salgo adelante. Pero veo más positivo que negativo | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | ALD | P6 |
| Si hay un líder positivo pues los resultados de esto van a ser obviamente positivos si hay un líder impositor, los resultados van a ser catastróficos. | Liderazgo Autocrático | LAU | | | P7 |
| Yo considero como lo había dicho anteriormente son más los puntos a favor que en contra, yo pienso que de las cosas a favor es que hay un desafío, que hay unas metas, que hay un mayor interés por hacer las cosas mejor, que vienen a destacarse también que la parte de | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P8 |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----|---------------------------|----|-----|
| la investigación como que se vuelve más amplia, mas enriquecedora, la calidad del trabajo que se haga, la parte del aprendizaje también es supremamente enriquecedora al momento de trabajar con docentes lideres, entonces pienso que son muchos los puntos a favor | | | | | |
| Quizás los puntos en contra de pronto es la podemos encontrar puntos en contra mirando sí qué tipo de líderes hay cierto porque nosotros sabemos que hay diferentes tipo de líderes autoritario bueno etc entonces ahí lo único sería de pronto el rol que desempeñe cada uno de los lideres, si hay un líder autoritario con otro autoritario entonces de pronto va ser un poquitico difícil el trabajo, pero considero que son menos los puntos negativos que los positivos sí. Entonces considero que es positivo trabajar con líderes y los puntos positivos son mucho mayores. | Liderazgo Autocrático | LAU | | | P8 |
| A favor pues se trabaja en equipo, se trabaja en una forma un trabajo colaborativo, un trabajo que siempre se están, es destacado el trabajo donde hay docentes lideres | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P9 |
| Y en contra de pronto hay docentes que no manejan equilibradamente estas habilidades y destrezas y desean ser protagonistas en su equipo llegando a ser de pronto egoístas en las actividades que se desarrollan. | Liderazgo Autocrático | LAU | | | P9 |
| A favor porque se trabaja de manera organizada | Distribución de roles | DR | planificación | PL | P10 |
| en contra porque pues se hace lo que las personas líderes estén pensando en hacer no tanto lo que uno quiera hacer sino lo que lo demás estén organizando. | Distribución de roles | DR | Imposición de labores | IL | P10 |

| | | | | | |
|---|--------------------------|-----|---------------------------------|-----|-----|
| A favor la innovación, la búsqueda de soluciones y la motivación que puede ejercer un docente líder en los demás. | Liderazgo visionario | LV | | | P11 |
| En contra que el docente que se líder sea autoritario y sólo quiera realizar lo que a él le parezca. | Liderazgo Autocrático | LAU | | | P11 |
| El reto salir de los paradigmas, salir de lo ya establecido querer buscar nuevas estrategias porque uno siempre se quiere como enmarcar a lo que ya se ha venido haciendo y no querer innovar. | Trabajo en equipo | TE | Capacitación e innovación | CI | P1 |
| Yo creo que delegarles funciones y permitir que tomen decisiones propias siempre y cuando sean positivas para nuestra labor que saquen adelante proyectos y adelante gestiones y cosas que sean positivas para la comunidad educativa. | Desarrollo del Liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | ALD | P2 |
| Yo pienso que es de acuerdo a la capacidad de cada uno y pienso que de acuerdo a las actividades que toca hacer y todo lo que toque desempeñarse, entonces pienso que de acuerdo a eso van surgiendo los líderes y cuando a uno no le gusta algo y si quiere promover algo hay que liderarlo. | Desarrollo del Liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P3 |
| El reto es de pronto el carisma que se tiene y la oportunidad que se le da para que sea líder porque si no se le deja ser líder no se puede ser líder. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | ALD | P4 |
| Hacer cambios en las estrategias de la institución | Trabajo en equipo | TE | Capacitación e Innovación | CI | P5 |
| Yo pienso que todo va en la cabeza principal que es nuestro coordinador, si él nos lleva con buenas pautas y nos da bases para que nosotros seamos líderes, de pronto seguimos surgiendo algunos líderes | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P6 |
| El reto es proponernos a alcanzar metas a nivel académico, a nivel disciplinario, a nivel de gestión y | Toma de decisiones | TD | Búsqueda de soluciones | BS | P7 |

| | | | | | |
|--|--------------------------|----|-------------------------------|-----|-----|
| mejoramiento de la institución | | | | | |
| en la medida en que se propongan metas, se deleguen líderes, pues habrán objetivos por alcanzar y tareas por hacer. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P7 |
| Si claro, hay un reto gigante porque nosotros la sede una sede del colegio de Santander no podemos tampoco actuar o trabajar como un eslabón perdido de la cadena que en sí es el colegio Santander con cada una de sus sedes, somos varias sedes entonces nosotros hay proyectos que tenemos que estar amarrados digámoslo así a los proyectos grandes que genera el colegio Santander ya cuando hacemos proyectos base, proyectos por sede el reto es mucho más sencillo, el gran reto es lograr que estos proyectos que nosotros estamos implementando en la sede los docentes líderes tengamos la capacidad de transportarlos de hacerlos efectivos a través de la sede A con todo lo que es el colegio Santander con todas sus sedes, entonces me parece que ese es un reto un poquito más complicado, además que trabajar con los directivos fuera del coordinador que nosotros tenemos ya es un poquito más complicado tratar de convencerlos, aunque eso no es un impedimento para un líder no, pero si es un gran reto. | | | | | P8 |
| Especialmente el estímulo, el estímulo es muy importante en cada una de las instituciones educativas ya que el maestro es líder natural e innato entonces la motivación, el estímulo a los docentes esto lleva a que se trabaje con mayor eficacia, se trabaje en una forma agradable. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | AER | P9 |
| Mayor motivación por parte de la directiva de la | Desarrollo del | DL | Ausencia de | ALD | P10 |

| | | | | | |
|---|--------------------------|----|--|-----|-----|
| institución educativa y también de los incentivos que se den para ellos | liderazgo | | liderazgo docente | | |
| El reto es que se le dé la oportunidad a los docentes y que se brinden los espacios para que ellos puedan ejercer el liderazgo. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | ALD | P11 |
| Cuando hay situaciones en el colegio pues muy rara vez, ósea cuando se realizan las reuniones con el coordinador y eso se comentan aspectos generales de la institución, pero es corto el tiempo para como para reflexionar y buscar la solución a esa problemática | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P1 |
| Buena de colaboración si cuando por ejemplo las docentes que una docente falta entonces las demás pues tratamos de ayudar teniéndole los niños o por ejemplo que tiene que irse a presentar a algo que tiene que ir a una reunión llaman a la docente para que vaya y acompañe a los estudiantes. | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P1 |
| Yo creo que en cuanto a la autonomía que nosotras manejamos en el aula si, yo considero que somos autónomas en cuanto a las actividades que realizamos con los niños en cuanto a sus horarios, | Toma de decisiones | TD | autonomía | AU | P2 |
| pero de todas maneras en otras cosas no porque en otras cosas nosotras nos vemos dirigidas y direccionadas hacia metas que quieren los directivos | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P2 |
| entonces no es del todo que uno tenga como ese liderazgo | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | ALD | P2 |
| La confianza si yo no he tenido digamos en ningún momento que en aquella no puedo confiar no, yo me siento que si se puede confiar en las personas y en cuanto apertura si profe he encontrado un clima que se le brindan a uno oportunidades por parte de las compañeras. | Trabajo en equipo | TE | Interacción entre docentes | ID | P2 |

| | | | | | |
|---|-------------------|----|---|-----|----|
| En algunas ocasiones sí, yo creo que sí, pero en algunas ocasiones no, como todo la convivencia es algo muy complicado y a veces entre los docentes hay momentos armoniosos, pero también hay momentos de discusión | Trabajo en equipo | TE | Interacción entre docentes | ID | P3 |
| Sí, por ejemplo en las actividades que se desarrollan en la comunicación que hay siempre hay comunicación para desarrollar actividades y lo bueno sería que tanto la mañana como la tarde se integraran | Trabajo en equipo | TE | Interacción entre docentes | ID | P4 |
| Sí, porque por parte del señor coordinador el nos da muchas oportunidades de organizarnos y hay un buen equipo de trabajo | Trabajo en equipo | TE | Interacción entre docentes | ID | P5 |
| Lo que dije anteriormente, nosotros si tenemos un buen clima de trabajo, nos dan derecho a opinar sobre las actividades, sobre lo que me gusta y lo que no me gusta, lo hacemos así entre compañeras y si hay necesidad le decimos a nuestro coordinador. Pero si lo hay. | Trabajo en equipo | TE | Interacción entre docentes | ID | P6 |
| De confianza no mucho, uno anda muy prevenido en muchas cosas, muy prevenido en un comentario que se hace, anda prevenido de un permiso porque por qué fulana no vino que porque fulana si vino, ósea andan los demás pendientes del trabajo de los demás y no del el de cada uno en el aula. | Trabajo en equipo | TE | Desconfianza | DE | P7 |
| Yo pienso que sí, realmente la sede C tenemos una fortaleza que contamos con un buen clima laboral, hay confianza entre los docentes | Trabajo en equipo | TE | Interacción entre docentes | ID | P8 |
| nos damos la oportunidad de que se hace una actividad reflexionar acerca de ella, tenemos mucho apoyo entre los docentes de la sede | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P8 |

| | | | | | |
|--|--------------------------|----|---|-----|-----|
| yo pienso que la sede C donde trabajamos en este momento se caracteriza por un excelente clima laboral, un apoyo permanente y un excelente factor humano, es una de las sedes que cuenta con mejor factor humano | Trabajo en equipo | TE | Interacción entre docentes | ID | P8 |
| además estamos tratando de involucrar a la comunidad de forma activa en las actividades que nosotros realizamos y ejemplos de esto tenemos ya las actividades que hemos hecho, por ejemplo hemos logrado que la sede se caracterice haya tenido un nombre por ejemplo con comultrasan con el proyecto de convivencia, con la parte de folklore, con la parte de hemos hecho bastante ajustes con diferentes entidades para que traigan a la institución diferentes programas en fortalecimiento de los muchachos | | | | | P8 |
| entonces todo esto apunta a que se ha hecho un buen trabajo en equipo desde los docentes y la coordinación para logra cosas para la institución | Trabajo en equipo | TE | Comunicación entre Docentes y Coordinador | CDC | P8 |
| Sí, en algunas ocasiones, no en 100% pero hay, cuando se trabajan comités es una forma que nos permite especialmente el coordinador que cada uno pueda destacar sus habilidades y destrezas colocar lo mejor depende de cada docente que quiera hacer el trabajo lo más eficaz posible y esto si hay momentos yo diría que un 90% se puede ejercer este punto. | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P9 |
| A veces existe, cuando se organizan actividades en pro de los padres de familia y los estudiantes los docentes pueden participar, pueden decir que les gustaría, que le gustaría hacerles a ellos y pues ahí es donde uno participa de manera pues activa dentro de estar actividades | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P10 |

| | | | | | |
|---|--------------------|----|----------------------------|----|-----|
| Creo que entre la docentes si se da un clima de confianza y colaboración, pues siempre se puede contar con el apoyo de las compañeras para lo que se necesite | Trabajo en equipo | TE | Interacción entre docentes | ID | P11 |
| Pero con las directivas de la institución no se da este tipo de colaboración. | Trabajo en equipo | TE | Falta de apoyo | FA | P11 |
| Se percibe el dominio porque pues si se escucha la opinión pero en ultima él es el que toma la decisión y el estipula el lugar y el tiempo para poder escuchar a la persona | Toma de decisiones | TD | subordinación | SU | P1 |
| Se percibe dominio de una persona y muchos lo asumimos que por ser el jefe dirige y ya | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P2 |
| Pienso que no hay igualdad, por que como en todo lado hay preferencias por unas cosas que por otras, entonces puede que sea más fácil para dar un ejemplo se mas fácil un permiso para unas docentes, que para otras, entonces pienso que en eso no hay igual | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P3 |
| pero en cuanto a responsabilidades de cada docente si yo creo que cada una tiene su labor y cada una tiene que responder por sus responsabilidades. | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P3 |
| Se percibe el dominio de una sola persona porque el coordinador es el que manda el es el que dice, de pronto uno dice algunas cosas, lo puede tomar como represaría para mucho y entonces si se rige por reglas | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P4 |
| Pues el siempre nos reúne y las ideas que el toma todas las aceptamos y es de igualdad | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P5 |
| A veces se percibe como un dominio de algunas personas, a veces | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P6 |
| Pienso que hay poco dialogo porqué en muchas de las ocasiones no permite que haya la participación y no escucha la opiniones diversas y si las escucha igual ya | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P7 |

| | | | | | |
|--|--------------------|----|---|-----|-----|
| tiene su punto de vista al que no cede no flexibiliza en muchas oportunidades | | | | | |
| Yo pienso que el coordinador ha sido claro en el dialogo porque el a todos los docentes nos da la misma capacidad, el mismo espacio y el a todos los docentes nos valora de la misma forma. Que hay unos docentes que de pronto son líderes y se caracterizan por eso y eso hace que haya una conexión más directa con él, en lo que se refiere por ejemplo a que necesita alguien de apoyo que le colabore cuando el no está o que le lidere ciertos programas, si es por ejemplo para danzas, para la parte artística busca personas que tengan esa habilidad, si es por la parte pedagógica buscar lideres con esa actividad, entonces en algunos momentos se ve esa parte pero de acuerdo a lo que se esté desarrollando sí. Yo pienso que la coordinación ha sido muy abierta con todos los docentes a todos nos recibe y nos escucha con la misma percepción y pues por lo que te decía antes hay muchos docentes lideres en nuestra institución que de pronto son lo que más están ahí colaborando cuando se necesite cierto entonces, pero que se vea alguna preferencia en un docentes o en un grupo de docentes yo pienso que no se ve, no la hay. | Trabajo en equipo | TE | Comunicación entre Docentes y Coordinador | CDC | P8 |
| No siempre hay igualdad, se percibe en ocasiones algún desequilibrio en este sentido haciendo que ciertas personas tengan mayores privilegios en este sentido | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P9 |
| Se percibe el dominio de una persona pues porque el coordinador siempre cree tener la verdad absoluta | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P10 |
| Se percibe total dominio por parte del coordinador, | Toma de | TD | Subordinación | SU | P11 |

| | | | | | |
|---|--------------------|----|---------------------------|----|----|
| pues el permite en algunas ocasiones que se opine pero, siempre él cree tener la mejor solución a todo y se termina haciendo lo que a él le parece | decisiones | | | | |
| Bueno cuando son actividades de representación del colegio por ejemplo lo del reinado de los valores, lo de las experiencias significativas pues ahí si ya todas estábamos colaborando | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y Compromiso | CC | P1 |
| Sí, yo creo que nos permiten dirigir actividades en cuanto yo le comentaba por ejemplo deportivas si usted pertenece al comité deportivo entonces usted mira como programa la decoración en cuanto a eso si tenemos esa autonomía | Toma de decisiones | TE | Autonomía | AU | P2 |
| Si claro, si porque es responsabilidad de todo el plantel, por lo menos una izada de bandera pues se propone unas responsables, pero en realidad todos participan, toda la comunidad educativa. | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P3 |
| Pues si se participa porque por ejemplo en la elección del gobierno escolar, en las izadas de bandera, en el control de los descansos, en las actividades que toca realizar en conjunto como el arreglo de la biblioteca, por ejemplo en las reuniones que se hacen para desarrollar unas actividades que tienen que ser en grupo | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P4 |
| Sí claro por qué en las institución se realicen las izadas de bandera, los proyectos, las actividades de comité social, pedagógico y deportivo | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y Compromiso | CC | P5 |
| Si participamos dando nuestras opiniones y nos dan el derecho a me gusta o no me gusta | Toma de decisiones | TD | Proceso de participación | PP | P6 |
| aunque siempre se impone lo que diga el coordinador y lo que la mayoría vote | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P6 |
| Claro, todas las docentes estamos organizadas en | Distribución de | DR | Claridad en el rol | CR | P7 |

| | | | | | |
|--|-----------------------|----|--|-----|----|
| comités y cada comité tiene sus funciones específicas y en momentos específicos del año, ejemplo comité social actividades como el día de la familia, el gobierno escolar y actividades diversas; el comité deportivo todo lo que tiene que ver con los deportes, interclases la medallería, todo ese tema | Roles | | | | |
| Como yo te comentaba hace dos puntos atrás, las actividades planeadas que son a nivel de sede excelente, pero la actividades planeadas que son a nivel de colegio como tal incluyendo la sede principal con sus sedes es un poquito más complicado porque pues no nos dan el tiempo para reunirnos a trabajar, igual en la sede también nos falta el tiempo para reunirnos a trabajar en algunas cosas | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P8 |
| pero hay una conexión buena entre los docentes y logramos ponernos de acuerdo en corto tiempo en las cosas que estamos pendientes | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P8 |
| En cuanto a la planeación si tenemos una falencia gigante en lo que es el manejo de planes de área a nivel de la institución por lo que te decía no nos dan los espacios para eso entonces que pasa una sede puede estar trabajando una cosa y otras otra, entonces la idea es que seamos una sola teniendo en cuenta los estándares que da el ministerio de educación nacional los cuales son los estándares para cada uno de los cursos no los dan por sedes pero nosotros desafortunadamente a veces por falta de tiempo los trabajamos en forma individual eso es lo único pero por lo demás no hay inconveniente. | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P8 |
| Sí, nosotros participamos en la planeación de cada una de las actividades, nos reunimos especialmente en la | Distribución de roles | DR | Planificación | PL | P9 |

| | | | | | |
|--|-----------------------|----|---------------------------|----|-----|
| semana institucional y cada uno aporta | | | | | |
| Y hacemos es un trabajo colaborativo, un trabajo común | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P9 |
| Sí, como lo dije anteriormente las actividades que se programan generales son las que pueden participar los profesores de la institución educativa y esto se rige bajo cronograma | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P10 |
| A nivel de la sede las docentes si participamos en la planeación de las actividades y estas se distribuyen en los comités y participamos todas en el desarrollo de las mismas. | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P11 |
| Se distribuyen funciones a los docentes, pero entonces de acuerdo aquí se trabaja es de acuerdo a los comités | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P1 |
| entonces cada comité desarrolla pues la labor que le corresponde. | Distribución de roles | DR | Claridad en el rol | CR | P1 |
| El señor coordinador nos da una directrices desde iniciando el año entonces formando comités y cada comité tiene un doliente que hace las actividades se lleven a cabo se desarrollen. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P2 |
| Eso se coordina en una reunión, en la reunión se pone los puntos a tratar y según en cada comité como se trabaja acá debe desempeñar la labor, cada comité es responsable de la diferente actividad que se va a presentar. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P3 |
| El directivo da la orden y los docentes son los que trabajan, son los que ponen la mano de obra el directivo solamente da órdenes y pasó | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P4 |
| Haciendo pequeñas reuniones de grupo | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P5 |
| Cuando hay una reunión, se nombra la actividad que | Toma de | TD | Democracia y | DP | P6 |

| | | | | | |
|--|-----------------------|----|--|-----|-----|
| se va a realizar y nos ponemos de acuerdo, pero si siempre se saca es de una reunión lo de las actividades que se piensan hacer | decisiones | | Participación | | |
| aunque las que vienen de la sede principal pues ya son actividades impuesta | Distribución de roles | DR | Imposición de labores | IL | P6 |
| en cuanto a las de la sede si hay opinión. | Toma de decisiones | TD | Democracia y Participación | DP | P6 |
| A través de los comités | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P7 |
| Yo pienso que siempre se nos ha tomado en cuenta, siempre lo directivos nos han dicho las actividades que hay, se han planeado, se han organizado y hemos trabajado con respecto a esos objetivos en la semanas institucionales no | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P8 |
| Porque pues no se ha permitido crear otros espacios para fortalecer ese tipo de actividades, pero si tratamos de hacer de las semanas institucionales muy productivas. | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P8 |
| Especialmente cuando hay la oportunidad de hacer de planear, organizar las actividades para el año tener en cuenta los planes de área, los proyectos institucionales | Distribución de roles | DR | Planificación | PL | P9 |
| nos ponemos de acuerdo y hay un trabajo en equipo | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P9 |
| Se coordinan mirando el cronograma general de la seda A y con ese pues se comienzan a sacar las actividades que corresponden para la sede de nosotros que en nuestro caso es la sede C. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores. | CL | P10 |
| Basados en el cronograma que se realiza en la sede A nos dicen lo que se debe hacer y con el coordinador y las docentes si distribuyen las actividades. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores. | CL | P11 |
| Sí, por ejemplo yo trato de buscar a Mónica cuando no | Trabajo en | TE | Intercambio de | IEC | P1 |

| | | | | | |
|--|-------------------|----|---|-----|----|
| comprendo algo, entonces ahí buscamos apoyo entre las dos para buscar una solución porque uno solo es difícil | equipo | | Experiencias, Conocimientos y emociones. | | |
| Si, siento que de pronto comentando la situación la persona me puede aportar para solucionar | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P2 |
| Sí, si es buena estrategia porque a veces uno no sabe todo realmente entonces cuando surge alguna inquietud es mejor preguntarle a gente que tiene experiencia que le puede a uno responder las inquietudes | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P3 |
| Cuando uno no conoce al grupo de pronto sí, pero ya al conocer el grupo y tener el dominio de su grupo uno puede solucionar los problemas sin necesidad de llamar a otros docentes | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P4 |
| Sí claro, porque ellos le dan a uno unas buenas enseñanzas o nos ayudan con ideas para llevar a cabo la solución de problemas | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P5 |
| Claro, si hay un problema de ortografía, o un taller que uno no entienda, a mi si me gusta acudir a que me colaboren, no me daría pena ni nada, eso es normal que uno tenga que acudir a las demás personas. | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P6 |
| Cuando siento que he agotado instancias personales y no encuentro la solución, busco la cooperación porque igual uno se apoya en el trabajo de los compañeros también y en la experiencia de los demás | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P7 |
| Si yo veo algún inconveniente en la parte pedagógica que no pueda solucionar por lo general no se me ha presentado ya que yo trato de llevar mis clases muy | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y | IEC | P8 |

| | | | | | |
|---|-------------------|----|---|-----|-----|
| organizadas, preparadas, pero si en algún momento se me presentara, si obviamente busco a mis compañeras para que me colaboren en este aspecto, pero como yo te comentaba en la parte pedagógica no he tenido problemas, los problemas han sido un poquito en la parte comportamental cierto, ahí se han presentado algunas situaciones en las cuales de pronto uno ya ha manejado y siempre se necesita el apoyo de la colaboración del otro compañero o del señor coordinador, entonces si he tratado de utilizar, de pedir la colaboración de mis compañeros en ese sentido sobretodo en la parte del acompañamiento en la parte del comportamiento de los estudiantes cierto. | | | emociones. | | |
| No, primero trato de resolverlo y cuando ya veo que no, que se sale de mis manos busco consejo o asesoría o sugerencias en otra persona, pero primero trato de solucionarlo, que este a mi alcance. | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P9 |
| sí | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P10 |
| Sí, ya que mi compañera me puede apoyar desde su experiencia. | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P11 |
| Ninguno, no hay espacio para eso el tiempo no nos da. | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P1 |
| No, eso no se ha dado, la verdad no lo evidencio. No hay esos espacios | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P2 |

| | | | | | |
|--|-------------------|----|--|-----|----|
| Yo pienso no, la reflexión la hace cada una, pero no hay tiempo como tal, cada una reflexiona en su tiempo, en su casa en los lugares donde tiene que mejorar algo entonces una reflexiona, pero en sí no hay un tiempo que uno diga vamos a reflexionar, vamos a mirar, vamos a que mejorar, no lo hay. | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P3 |
| Lo que uno puede hacer durante la clase, durante el tiempo que este acá, pero no hay espacios, no hay espacios para poner en práctica todo lo que uno sabe o todo lo que uno quiere hacer, no se dan los espacios. | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P4 |
| Pues acá en nuestra institución es muy poco el tiempo porque estamos muy dedicados a la enseñanza, a guiar nuestros niños | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P5 |
| Pocos, ahí si pocos porque siempre es basado en proyectos, pero la práctica docente pues no, no se reflexiona. | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P6 |
| Los momentos de planeación personal, quizás los momentos de evaluación que se hacen anualmente. | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P7 |
| Realmente a nivel institucional no lo hay esos tiempos para reflexionar acerca de cómo estamos haciendo nuestra práctica docente no existen, ni en la sede ni a nivel institucional, pues es triste porque eso nos permitiría plantearnos muchos planes de mejoramiento para cada vez tratar de dar lo mejor de acuerdo a las falencias que veamos, igual uno las hace de forma individual si, entonces uno las hace de forma personal y es como una autoevaluación, pero realmente no hay coevaluación, ni autoevaluación en este tipo de procesos. | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P8 |
| Son muy pocos los tiempos que nos brinda la | Trabajo en | TE | Ausencia de | AER | P9 |

| | | | | | |
|---|--------------------|----|--|-----|-----|
| institución para hacer estas reflexiones, ojalá existieran tiempos amplios para poder reflexionar, sería muy bueno porque esto permite coordinación, mayor organización, motivación, planeación para una enseñanza-aprendizaje eficaz y eficiente. | equipo | | espacios para la reflexión | | |
| No hay tiempos para esas reflexiones ya que las jornadas pedagógicas no están permitidas | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P10 |
| En esta institución no se brindan los espacios para realizar reflexiones. | Trabajo en equipo | TE | Ausencia de espacios para la reflexión | AER | P11 |
| Bueno como ya lo había dicho el coordinador es en últimas el que estipula que se hace y que no se hace y en qué momento se realiza | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P1 |
| Vienen del director, ya como estamos hablando el toma una decisión y nos da la pautas y nosotras las seguimos | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P2 |
| Bueno depende de la decisión que se tome pues es la forma como uno lo hace cuando de pronto se trata de algo grupal que uno pueda manejarlo lo maneja, | Toma de decisiones | TD | Autonomía | AU | P3 |
| pero si ya se sale de la responsabilidad de uno ejemplo el mal comportamiento de unos estudiantes que continúan con eso pues ya se habla con el coordinador para mirar que decisión se debe tomar que sea la correcta y según el manual de convivencia. | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | P3 |
| Muchas veces en forma unificada | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | P4 |
| Y a veces arbitraria, porque muchas veces es lo que digan los directivos y ya, hay que hacer lo que ellos digan y pasó, no hay libertad | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P4 |
| Se lleva a cabo de a cuerdo a la organización que | Toma de | TD | Subordinación | SU | P5 |

| | | | | | |
|---|--------------------|----|----------------------------|----|----|
| tengan nuestros directivos como el rector y el coordinador | decisiones | | | | |
| Eso sí como quien dice las decisiones son tomadas en coordinación y a veces en lagunas actividades si uno puede opinar opina y si no dicen hay que hacer esto y esto y uno se somete como dicen | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P6 |
| La toma de decisiones se lleva a cabo en las reuniones que hay en coordinación que son esporádicas, que son poco planeadas, que son en el transcurso de la mañana dónde a los estudiantes se les asigna una tarea, bajamos a coordinación así como muy rápidamente, se expresan las ideas que se tienen para una actividad y el coordinador asigna las tareas | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P7 |
| Y digamos que poco flexibiliza en la toma de decisiones porque él es el que toma la decisión finamente de cómo se van hacer las cosas. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P7 |
| Hay muchas decisiones que se toman teniendo en cuenta la normatividad en cuanto hay decisiones que se toman desde el concejo directivo, hay decisiones que se toman desde el concejo académico, hay otras que se toman en otros ámbitos y nosotros tenemos que regirnos a las decisiones que se toman a nivel institucional que como le comentaba son varias sedes las que conforman el colegio de Santander cierto, nosotros somos la sede c | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P8 |
| las decisiones que tomamos dentro de nuestra sede casi siempre son concertadas por todo el comité académico que somos los docentes entonces siempre se comentan las situaciones y dentro de ciertos parámetros se toma en cuenta las posiciones de los docentes para tratar de hacer lo mejor, en cuanto a la | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | P8 |

| | | | | | |
|--|--------------------|----|---------------|----|-----|
| sede hemos logrado establecer buena toma de decisiones y dentro de los espacios pertinentes, de pronto se nos sale un poquito de las manos lo que es a nivel institucional como tal. | | | | | |
| P9 La toma de decisiones a veces es individualizada y personalizada referente a la coordinación, aunque primero las toma el coordinador y luego pide la opinión de las profesoras, pero generalmente es individualizada diría yo que la toma el coordinador. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P9 |
| Pues la toma de decisiones, pues en general es lo que el coordinador pues ya haya pensado para realizar y escucha a veces las ideas que tengan los demás pero las decisiones se toman directamente bajo la rectoría y la coordinación. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P10 |
| En algunas ocasiones se permite opinar en las decisiones, pero siempre la decisión final la toma el coordinador según lo que a él le parezca | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P11 |

Anexo 8

| ANALISIS CUESTONARIOS | | | | | |
|---|----------------------------|--------|--------------|--------|--------|
| UNIDAD DE ANALISIS | CATEGORIA | CODIGO | SUBCATEGORIA | CODIGO | SUJETO |
| Persona dinámica con habilidades y destrezas para dirigir, organizar y coordinar diversas actividades en un grupo de personas o por si solo procurando el bien común | Liderazgo visionario | LV | | | P1 |
| Es el que surge de manera espontanea y ejerce particular influencia en su grupo por factores de personalidad, inteligencia para liderar acciones al cambio, al logro de objetivos y de igual forma alcanzando metas y sueños. | Liderazgo Transformacional | LT | | | P2 |
| Es una persona que ejerce una mayor influencia en las personas que los rodean, en pro de construir o dirigir una organización competitiva y armónica | Liderazgo visionario | LV | | | P3 |
| Una persona que dirige un grupo de manera eficiente | Liderazgo visionario | LV | | | P4 |
| El líder es la persona que motiva y estimula el trabajo colaborativo entre los miembros para obtener resultados satisfactorios para todos | Liderazgo transformacional | LT | | | P5 |
| Es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo | Liderazgo Visionario | LV | | | P6 |
| Un líder es aquella persona que asume una posición de guía o direccionador frente a proyectos, actividades o retos | Liderazgo Visionario | LV | | | P7 |
| Persona con capacidad para orientar, guiar, dar buenas iniciativas para lograr metas propuestas | Liderazgo Visionario | LV | | | P8 |
| Un líder es aquella persona que puede orientar a un grupo ya sea para bien | Liderazgo Visionario | LV | | | P9 |

| | | | | | |
|--|---|--------------------|----|--|-----|
| o para mal | Liderazgo autocrático | LAU | | | P9 |
| Un líder es aquella persona que ejerce una mayor influencia en un grupo. Persona que guía, lidera, orienta, dirige a un grupo y tiene la capacidad de convencerá lo demás. | Liderazgo visionario | LV | | | P10 |
| Persona que con sus aportes crea cambios significativos los cuales son direccionados por el mismo | Liderazgo transformacion al | LT | | | P11 |
| Dinámico Poder de convicción Constancia Insistencia Persistencia | Responsabilidad Respeto Honestidad Buena actitud | Liderazgo ejemplar | LE | | P1 |
| Saber asumir responsabilidades. Poseer integridad moral, tener gran sensibilidad social y espíritu de cooperación, ser buen conocedor de la conducta humana | Liderazgo ejemplar | LE | | | P2 |
| mostrarse cortés y comprensivo hacia los otros, capacidad de comunicación. | Liderazgo afiliativo | LA | | | P2 |
| Un líder es innovador, responsable, humilde, es comprometido y disciplinado. | Liderazgo ejemplar | LE | | | P3 |
| Emprendedor, laborioso, honesto. | Liderazgo ejemplar | LE | | | P4 |
| Congrega, anima, tiene en cuenta la opinión de los demás es imparcial, sincero, no es impositivo. | Liderazgo democrático | LDE | | | P5 |
| Tener capacidad para comunicarse, ser emocionalmente inteligente, proponer metas y objetivos, saber planear y que sepa crecer y tener grandes fortalezas. | Liderazgo afiliativo | LA | | | P6 |
| Un líder sin duda debe tener capacidad de escucha, | Liderazgo | LA | | | P7 |

| | | | | | |
|---|----------------------------|----|---|-----|-----|
| gestión, respeto por la diversidad y calidad humana. | afiliativo | | | | |
| Colaborador, innovador, trabaja por el bien común, imparcial, es respetado por los demás | Liderazgo transformacional | LT | | | P8 |
| Colaborador, entregado ayudar, sociable, tiene liderazgo. | Liderazgo afiliativo | LA | | | P9 |
| Innovador, dinámico, orientador, guía, jefe, defensor, director, y además tener mucha empatía hacia los demás. | Liderazgo transformacional | LT | | | P10 |
| Responsable, activo, investigativo, innovador, integrador. | Liderazgo participativo | LP | | | P11 |
| Obvio, un docente prácticamente es un líder que dirige u orienta a un grupo de personas que están en capacidad de recibir todo conocimiento, acciones, desarrollo de habilidades y destrezas. | Liderazgo visionario | LV | | | P1 |
| Si se pueden proponer y ejecutar proyectos | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P2 |
| los proyectos de iniciativa de docentes siempre tendrán carácter pedagógico y de aprendizaje | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P2 |
| Depende, pues debe primero exponer cuales sus objetivos y que impacto produciría en los estudiantes. | Liderazgo Transformacional | LT | | | P3 |
| Considero que si porque tiene las capacidades y conocimientos para realizarlo. | Liderazgo Innato | LI | | | P4 |
| Si lo puede hacer pero es importante que involucre a la comunidad educativa docente, directivos, padres de familia y estudiantes | Liderazgo distribuido | LD | | | P5 |
| Sí es algo muy importante en nuestra labor para apoyar las acciones de nuestra institución | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P6 |

| | | | | | |
|---|----------------------------|----|-------------------------------|-----|-----|
| Sí, los docentes estamos llamados a implementar los proyectos reglamentarios; a su vez es nuestra labor pedagógica exige la ejecución de proyectos y actividades. | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P7 |
| Cada docente puede proponer sus ideas siempre y cuando sean en bien de la comunidad | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P8 |
| Sí, cada uno es autónomo en la forma como propone y orienta su clase. | Toma de decisiones | TD | Autonomía | AU | P9 |
| Claro, siempre que vayan en beneficio de nuestros educandos y de la comunidad educativa para mejorar ya sea las relaciones entre sí ó para buscar estrategias de mejoramiento académico y disciplinario | Liderazgo transformacional | LT | | | P10 |
| Sí, ya que desde allí donde se pueden generar grandes cambios en la sociedad | Liderazgo transformacional | LT | | | P11 |
| Todo docente debe estar en condiciones de recibir con responsabilidad, actualizarse y ser flexible frente a cualquier cambio, idea o reto en bien de la comunidad donde trabajo y por la cual trabaja | Trabajo en equipo | TE | Capacitación e innovación | CI | P1 |
| Un alto porcentaje de docentes lo aceptaría por investigación se conoce que no todos los docentes asumen nuevos retos y nuevos desafíos. | Trabajo en equipo | TE | Capacitación e innovación | CI | P2 |
| Sí, porque todo el personal es comprometido con su quehacer pedagógico | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P3 |
| un docente debe estar dispuesto a innovar | Trabajo en equipo | TE | Capacitación e innovación | CI | P4 |
| La educación exige que el docente esté disponible a aceptar los retos que se presente en su quehacer educativo | Trabajo en equipo | TE | Capacitación e innovación | CI | P5 |
| sin embargo hay muchos docentes que rechazan los nuevos retos por temor a cambiar esquemas. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | ALD | P5 |

| | | | | | |
|---|-----------------------|----|---------------------------|----|-----|
| Sí, porque las transformaciones que estamos viviendo los grandes avances de la ciencia y la tecnología donde debemos asumir los cambios y retos. | Trabajo en equipo | TE | Capacitación e innovación | CI | P6 |
| Sí, cada día en el aula es un reto; pues se acepta a cada estudiante con sus particularidades, individualidad y diferencias | | | | | P7 |
| Cada día en educación hay cambios y debemos estar dispuestos a asumirlos responsablemente. | Trabajo en equipo | TE | Capacitación e innovación | CI | P8 |
| Sí, ya que en la educación todo cambia y debemos regirnos a los cambios que surgen con el pasar del tiempo | Trabajo en equipo | TE | Capacitación e innovación | CI | P9 |
| Claro, en esta de transformaciones constantes debemos enfrentarnos a grandes desafíos especialmente con la tecnología debemos cambiar nuestros métodos de enseñanza para que nuestros estudiantes desarrollen nuevos roles para con la sociedad que viven | Trabajo en equipo | TE | Capacitación e innovación | CI | P10 |
| Sí, claro de hecho debemos estar siempre atentos a generar y asumir dichos cambios, para lograr tener la atención de la población que se maneja. | Trabajo en equipo | TE | Capacitación e innovación | CI | P11 |
| En nuestra institución se organizan los diferentes comités para así desarrollar los proyectos institucionales, cada docente tiene la responsabilidad de ejecutar el plan de acción de cada proyecto en forma responsable y eficaz. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P1 |
| Uno de los roles es el de designar tareas y vigilar su ejecución como izadas de bandera, día del idioma, celebraciones patrias, día de los niños entre otros. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P2 |
| Sí, en la planeación y ejecución de algunos proyectos de la institución, para participar en el foro educativo nacional. | Distribución de roles | DR | Planificación | PL | P3 |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----|-------------------------|----|-----|
| Sí formando parte de los diferentes comités para el desarrollo de diversas actividades | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P4 |
| Al iniciar el año escolar los docentes de acuerdo a sus intereses eligen el comité al que quieran pertenecer (ecológico, proyectos, social, deporte) y desde allí se proponen las actividades que se van a desarrollar durante el año. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P5 |
| Sí, por ejemplo: Organización de comités, trabajo en equipo, desarrollo de actividades de la institución. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P6 |
| Sí, desde la coordinación se delegan responsabilidades durante todo el año académico y los docentes llevan a cabo las actividades con diversos recursos. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P7 |
| Organiza los comités y cada uno debe responder por las actividades | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P8 |
| Cada comité es responsable de actividades como el día de la familia, izada de bandera, proyectos etc. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | | P9 |
| Sí, izadas de bandera, vigilancia, carteleras, cuidar el personal de un docente cuando este falta por un motivo de último momento, inauguración de interclases. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P10 |
| Sí claro, asignación de proyectos, propuesta de planes de mejoramiento. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P11 |
| En ocasiones o en algunas actividades es poco o bajo el apoyo del coordinador; ya que es limitado este apoyo y especialmente inclinado a intereses individuales y no integral. | Trabajo en equipo | TE | Falta de apoyo | FA | P1 |
| Respaldar moral y anímicamente los educadores igual que orienta como deben ser esos cambios. | Liderazgo visionario | LV | | | P2 |
| Es aceptable | Trabajo en equipo | TE | Falta de apoyo | FA | P3 |
| Gestiona, lidera y organiza. | Liderazgo | LAU | | | P4 |

| | | | | | |
|---|-----------------------|----|---------------------------|----|-----|
| | Autocrático | | | | |
| Se pone a discusión la actividad a realizar y se destina tiempo para la organización y ejecución de la propuesta | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P5 |
| Sí, el coordinador nos brinda en algunos casos apoyo dependiendo de las actividades que se hagan | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P6 |
| Considero que existe poco apoyo en cuanto a decisiones o medidas estrictas en la parte disciplinaria, cumplimiento del manual de convivencia y problemáticas de comportamiento | Trabajo en equipo | TE | Falta de apoyo | FA | P7 |
| Informa decisiones tomadas en las reuniones para que las pongamos en práctica | Toma de decisiones | TD | Subordinación | | P8 |
| El busca implementar estos cambios, nos informa la forma correcta para que apliquemos. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P9 |
| Me parece que no hay mucho apoyo de su parte | Trabajo en equipo | TE | Falta de apoyo | FA | P10 |
| ya que no se puede realizar ninguna actividad sin el visto bueno de él | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P10 |
| Le gusta que la gente trabaje pero solo se limita a dar órdenes. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P10 |
| El apoyo es total teniendo en cuenta la medida de sus posibilidades o recursos necesarios como económicos y humanos. | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P11 |
| Los docentes de nuestra institución trabajamos en forma integral y colaborativo, esto nos permite desarrollar en mutuo acuerdo los proyectos o actividades dentro de la institución con entusiasmo y eficiencia | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P1 |
| Si se desarrolla un nivel de confianza y esto permite que el trabajo en equipo sea dinámico, que las actividades se desarrollen con el apoyo y cooperación | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P2 |

| | | | | | |
|--|-----------------------|----|---|-----|-----|
| de todos. | | | | | |
| A veces dependiendo la actividad y motivación que tengan para realizar la actividad propuesta | | | | | P3 |
| Sí se puede contar con el apoyo porque están dispuestas a aportar sus conocimientos para el bien común | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P4 |
| Si porque existe respeto y reconocimiento de las habilidades del otro | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P5 |
| En mi institución si hay un gran compañerismo para trabajar en equipo. | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P6 |
| Sí, en nuestra institución existe un equipo de trabajo integrado, colaborativo, sensible, reflexible y dispuesto siempre a dar lo mejor en cada actividad. | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | IEC | P7 |
| Tenemos un buen equipo de trabajo y apoyamos ideas propuestas por cada una. | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P8 |
| Sí, el equipo de trabajo es bueno, todos trabajan y nos ponemos de acuerdo para cumplir con lo propuesto. | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | | P9 |
| Sí, ya que muchos de los trabajos son en conjunto como planeaciones, planes de área, periodo, vigilancia, proyectos | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P10 |
| además el trabajo en las instituciones educativas es realizado por los docentes, los directivos sólo se limitan a ordenar. | Toma de Decisiones | TD | Subordinación | SU | P10 |
| Si claro considero que si, igual el grupo al ser más pequeño hay más trabajo en equipo en cuanto al trabajo como tal del grupo docentes con todos las | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P11 |

| | | | | | |
|--|----------------------------|----|---|-----|----|
| sedes es menos productivos. | | | | | |
| Dentro de la institución realizamos varias actividades donde se involucra la comunidad educativa, como las experiencias significativas donde todos los docentes trabajamos con esfuerzo y dedicación y como resultados los padres de familia se han involucrado en forma | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P1 |
| Las docentes no tienen espacio para proponer sus ideas que generen cambios sustanciales | Liderazgo visionario | LV | Ausencia de liderazgo docente | ALD | P2 |
| Sí, en la creación de espacios para ayudar a prevenir el bullying en el colegio y disminuir la indisciplina | Liderazgo visionario | LV | Promoción del liderazgo Docente | PLD | P3 |
| Sí en cuanto al desarrollo de las actividades estas ideas pueden aportar al mejoramiento. | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P4 |
| Si, se han trabajado aspectos concretos como la presentación personal y correcto porte del uniforme, cada docente insiste en este aspecto y se han evidenciado cambios. | Liderazgo Transformacional | LT | | | P5 |
| Cada uno de sus docentes con sus experiencias aportan ideas conocimientos sugerencias y habilidades, para el desarrollo de las actividades propuestas en la institución | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P6 |
| Sí, los docentes desde su experiencia, profesionalismo y pedagogía generan cambios que siempre apuntan a mejorar en la institución educativa. | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P7 |
| Escuela de padres, trabajo de valores, atención personalizada a padres | Liderazgo Participativo | LP | | | P8 |
| Sí, porque uno propone cambios para mejorar aspectos negativos como el comportamiento. | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, | IEC | P9 |

| | | | | | |
|---|--------------------------|----|---|-----|-----|
| | | | Conocimientos y emociones. | | |
| Sí, por ejemplo cuando se implementan nuevas estrategias para mejorar ya sea comportamental o académicamente lo que le funcione a un docente, le puede funcionar al resto, planes de mejoramiento, proyectos de aula etc. | Trabajo en equipo | TE | Intercambio de Experiencias, Conocimientos y emociones. | IEC | P10 |
| Si escuelas de padres (temas) informes descriptivos a padres antes del cierre de periodo, proyectos por comité social, ecológico, proyectos, deportivo. | Liderazgo Participativo | LP | | | P11 |
| De acuerdo con la especialización de cada docente; se ha tratado de organizar los proyectos, teniendo en cuenta su formación, experiencia y profesión en forma individual: Ej aula Gali: prof de tecnología...etc. | Distribución de roles | DR | Claridad en el rol | CR | P1 |
| No existe un propósito ni una política que dé prioridad a los conocimientos, la experiencia y desempeño de los docentes. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | ALD | P2 |
| No | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | ALD | P3 |
| Sí, en el caso de una docente que sea experta en danza o en deporte se potencializa con los estudiantes | Distribución de roles | DR | Claridad en el rol | CR | P4 |
| Sí, al desarrollar actividades de comunidad cada profesora colabora con su talento por ejemplo: persona que dirige aeróbicos, maestro de ceremonias, oración, manejo de equipos y sonido | Distribución de roles | DR | Claridad en el rol | CR | P5 |
| Se tiene en cuenta el perfil profesional. Por ejemplo la docente de tecnología se encargó de esta área con su aula Gali. | Distribución de roles | DR | Claridad en el rol | CR | P6 |
| Sí, generalmente se delegan responsabilidades mirando las fortalezas y potencialidades de los docentes. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | P7 |

| | | | | | |
|--|--------------------------|----|---------------------------------|-----|-----|
| Se tiene en cuenta la capacidad de liderar y así nos colaboramos. | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P8 |
| Sí, en ocasiones como por ejemplo algunas profesoras se les facilita hacer proyectos | Distribución de roles | DR | Claridad en el rol | CR | P9 |
| Si de acuerdo o según las habilidades o especialidad de los docentes se distribuye la carga académica. | Distribución de roles | DR | Claridad en el rol | CR | P10 |
| Sí, en la medida de las posibilidades. | Distribución de roles | DR | Claridad en el rol | CR | P11 |
| En pocas ocasiones; ocasionalmente, el docente de la institución recibe poco o nada de motivación, falta motivación para capacitarnos, menciones y otros. Es necesario que en la institución se forme un comité que tenga en cuenta este criterio. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P1 |
| Hasta el momento no hay reconocimiento, no puedo preguntar constancias que se hayan hecho un evento para reconocer el valor del trabajo docente. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P2 |
| No conozco una motivación significativa hasta la fecha. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P3 |
| No porque nunca se estimulan por sus labores significativas. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P4 |
| Se hace reconocimiento en público del éxito alcanzado. | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P5 |
| Casi nunca en la institución no se estimula ni se motiva a los docentes. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P6 |
| Existen pocos incentivos que motiven la realización de muestra actividades. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P7 |
| A veces en forma oral pero falta. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P8 |
| No, me parece que faltan esta clase de incentivos. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P9 |
| No, porque lamentablemente nuestros directivos todo | Desarrollo del | DL | Ausencia del | ALD | P10 |

| | | | | | |
|---|--------------------------|----|--------------------------------|-----|-----|
| es trabajo, y si se sale in poquito de las aulas de clase, ya se está perdiendo tiempo; no hay incentivos para el mejoramiento académico, ni siquiera buenas capacitaciones | liderazgo | | liderazgo docente | | |
| No, falta motivación y reconocimiento por parte de la directiva rector. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P11 |
| Dentro del aula de clase, el docente si tiene autonomía especialmente en el desarrollo de las actividades educativas su pedagogía, metodología y medios didácticos que utiliza. Son autónomos | Toma de decisiones | TD | Autonomía | AU | P1 |
| No se pueden dar opiniones y más si se trata de alguna critica que esté controvirtiendo situaciones poco pedagógicas. Si el docente hace argumentaciones sobre algún tema es visto por el directivo como un enemigo | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P2 |
| No, se impone el trabajo programado | Distribución de roles | DR | Imposición de labores | IL | P3 |
| Sí, académicamente la docente es autónoma. | Toma de decisiones | TD | Autonomía | AU | P4 |
| En el aula de clase los docentes son autónomos para proponer y desarrollar las actividades. | Toma de decisiones | TD | Autonomía | AU | P5 |
| Con relación de las diferentes inquietudes con relación a la institución, se escucha la opinión pero el coordinador tiene la última palabra. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P5 |
| En algunas ocasiones se le permite ser autónoma, especialmente en el aula de clase. | Toma de decisiones | TD | Autonomía | AU | P6 |
| Sí, desde el aula, la práctica pedagógica y el manejo curricular existe autonomía. | Toma de decisiones | TD | Autonomía | AU | P7 |
| En el aula de clases es autónomo de realizar sus actividades. | Toma de decisiones | TD | Autonomía | AU | P8 |
| Sí, cada uno es autónomo en su clase y soy libre de | Toma de | TD | Autonomía | AU | P9 |

| | | | | | |
|--|--------------------------|----|---------------------------------|-----|-----|
| expresarme. | decisiones | | | | |
| En algunas ocasiones ya que en la mía, el coordinador es muy autoritario y se dice y se hace lo que él diga según su conveniencia, y no quiere que nada se salga de la institución para que no se le caiga la máscara de buen coordinador. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P10 |
| Si claro, ya que el jefe inmediato siempre apoya la autonomía del docente, en su trabajo pedagógico y de aula. | Toma de decisiones | TD | Autonomía | AU | P11 |
| Es opción del docente, si desea expresarse y desarrollar su liderazgo organizando, planeando y ejecutando diferentes proyectos en bien de la comunidad educativa. Ecológico, social deportivo etc. | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P1 |
| No se da la oportunidad. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P2 |
| No | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | |
| No porque se siguen los lineamientos de los directivos. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P4 |
| A nivel de comités de trabajo los docentes proponen actividades | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P5 |
| Y es el coordinador quien acepta o no la ejecución de la actividad. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P5 |
| Sí, en este campo tenemos la oportunidad de ejercer liderazgo de acuerdo a sus habilidades. | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | P6 |
| Sí se permite el liderazgo desde el manejo de actividades en comités (deportivo, ecológico, social) para la realización de diversos actos. | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PL | P7 |
| Siempre se debe tener el visto bueno del coordinador para evitar contrariedades. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P8 |
| Sí, creo que cada uno es libre en ese aspecto, lo que | Toma de | TD | Autonomía | AU | P9 |

| | | | | | |
|---|--------------------------|----|---------------------------------|-----|-----|
| pasa es que a veces puede generar diferentes reacciones. | decisiones | | | | |
| No me parece. | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia del liderazgo docente | ALD | P10 |
| Sí, en algunas ocasiones liderando proyectos, propuestas a planes de mejoramiento | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PL | P11 |
| Los docentes estamos parcialmente involucrados ya que se han tomado decisiones que afectan negativamente el proceso educativo que ejercen los docentes; disciplina, comportamiento a algunos estudiantes. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P1 |
| Las decisiones no son tomadas por los docentes. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P2 |
| No | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | |
| No las decisiones son dirigidas por los directivos. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P4 |
| Los docentes comentan la situación que afecta a la institución y proponen alternativas de solución,pero es el coordinador quien toma la última palabra | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P5 |
| Sí, por ejemplo: con los padres de familia que son apáticos a participar en las actividades de la institución. | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | |
| Sí, los docentes toman parte significativa en la gestión académica de la institución | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | P7 |
| Se sugieren cambios de mejoramiento en reuniones. "Damos puntos de vista". | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | P8 |
| Sí, cuando no se está de acuerdo con algo opinamos y damos algunos puntos de vista, como el mal comportamiento de los estudiantes. | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | P9 |
| Creación y ejecución de proyectos, cambio y | Toma de | TD | Subordinación | SU | P10 |

| | | | | | |
|---|-----------------------|----|----------------------------|----|-----|
| modificación del PEI, manual de convivencia, a nivel general de institución A nivel de sede lo que ordene el coordinador | decisiones | | | | |
| En algunos casos ya que los que se dan en la sede si | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | P11 |
| pero a nivel de colegio con todas sus sedes no siempre es así. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P11 |
| No siempre en ocasiones sólo las decisiones las toman los directivos sin tener en cuenta la disposición y disponibilidad del docente, afectando su proceso de enseñanza. | Toma de decisiones | TD | Subordinación | SU | P1 |
| No porque todas las actividades que se realizan siempre son propuestas por los directivos y no se tienen en cuenta el docente para saber si está de acuerdo Ej: reuniones espontaneas en la entrega de informes no se debe hacer clase. | Distribución de roles | DR | Imposición de labores | IL | P2 |
| Sí, cuando se celebran fechas especiales a los padres de familia. | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P3 |
| Sí en cuanto a las decisiones en la luz de la comisión de evaluación. | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | P4 |
| Una vez decidida la acción a realizar se distribuyen funciones entre los docentes para sacar adelante la actividad | Distribución de roles | DR | Coordinación de Labores | CL | P5 |
| Si se ejercen por medio de la participación de los comités que forman diferentes actividades. | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P6 |
| Sí, existe un trabajo medianamente organizado entre docentes y directivos | Distribución de roles | DR | Planificación | PL | P7 |
| El coordinador pregunta y damos opiniones sobre: celebraciones en la institución | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | P8 |
| Sí, con actividades como el día de la familia, intercalases etc. | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P9 |

| | | | | | |
|--|-----------------------|----|---------------------------|----|-----|
| Entre docentes si, (izadas de bandera, carteleras, planes de periodo) | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | P10 |
| coordinación docente imposición. | Distribución de roles | DR | Imposición de labores | IL | P10 |
| Acuerdos con padres de familia, gestión para conseguir eventos, cosas para los niños, trabajo en equipo, comité de convencia | Distribución de roles | DR | planificación | PL | P11 |

| ANÁLISIS ENTREVISTA AL COORDINADOR | | | | | |
|---|--------------------------|---------------|---------------------------------|---------------|---------------|
| UNIDAD DE ANÁLISIS | CATEGORIA | CODIGO | SUBCATEGORIA | CODIGO | SUJETO |
| El liderazgo es tomar la diferentes iniciativas, empujarlas, forjarlas para llevar a cabo las metas trazadas y ojalá este liderazgo tienen también el conocimiento de que los demás se suban a ese equipo, a ese trabajo mancomunado que se debe hacer en la institución. | Liderazgo distribuido | LD | | | C |
| Primero que todo vocación, carisma si, que le guste hacer lo que hace y afortunadamente aquí todo el equipo de la sede está compenetrado en esas políticas y por eso el éxito de la institución. | Liderazgo afiliativo | LA | | | C |
| Sí claro, hay la mayoría por no decir que todos o todo en si son líderes en cada uno de los diferentes espacios y eso ayuda para que el trabajo de la coordinación se facilite y se puedan lograr los resultados propuestos | Liderazgo distribuido | LD | | | C |
| Siempre he buscado que la coordinación sea abierta, que todos participen | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | C |
| y en la medida en que el personal participe pues va buscando esos espacios de liderazgo cada uno en su enfoque en su fortaleza. | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | C |
| Hay diferentes comités y en esos comités todos lideran y es clave ese trabajo en equipo y esos espacios pues se dan y que cuando tengan ese trabajo pues obviamente lo socialicen con la coordinación para retroalimentar o ya para dar el visto. | Liderazgo distribuido | LD | | | C |
| El liderazgo para mí no es que se limita solo hacer sus funciones si no esa vocación o carisma que le comentaba, que si yo puedo aportar mucho más en bien de la enseñanza, en bien de construir un mejor país con estos niños, pues obviamente todos los | Liderazgo afiliativo | LA | | | C |

| | | | | | |
|---|--------------------------|----|---------------------------------|-----|---|
| aportes que se puedan dar serian bienvenidos. | | | | | |
| Sí claro, como lo he comentado, si uno trabaja con docentes líderes se le facilita el trabajo, las cosas son más fáciles, fluyen y es una gran ventaja para uno pues no hay que estarles recordando o diciendo miren que, sino ellos mismos toman la iniciativa y obviamente repito eso facilita mucho el trabajo. | Liderazgo distribuido | LD | | | C |
| Yo creo que negativos o en contra serían muy poquitos, son muchos más obviamente positivos y a favor porque facilita el trabajo, hay nuevas expectativas, hay innovación, entonces es mucho mejor obviamente el liderazgo, obviamente que uno debe jalonar, debe igualmente no quedarse atrás, pues el punto negativo es eso no, como se dice vulgarmente echarse a las petacas o dejar que el equipo docente lo haga y aunque esté bien uno siempre debe estar ahí liderando el proceso. | Liderazgo distribuido | LD | | | C |
| Bueno para mí afortunadamente los nuevos docentes vienen con mucha actitud positiva, con mucho carisma, con mucha vocación y eso obviamente facilita | Desarrollo del liderazgo | DL | Promoción del liderazgo docente | PLD | C |
| lo que pasa es que los docentes anteriores vienen renuentes al cambio que siempre hemos hecho estas actividades y entonces de pronto dificultan el trabajo no, entonces si nosotros estamos dispuestos al cambio a nuevas experiencias, nuevas expectativas entonces eso facilita no, no es que yo siempre lo he hecho así y así este bien, porque pues el mundo es, la vida es dinámica hay nuevas tics que hay que implementarlas, | Desarrollo del liderazgo | DL | Ausencia de liderazgo docente | ALD | C |

| | | | | | |
|---|-----------------------|----|----------------------------|----|---|
| entonces hay que entrar en la era del cambio | | | | | |
| Sí, en la sede c siempre que digo que tengo el mejor equipo docente, es porque se dan esos factores, porque hay un verdadero sientto así que hay un verdadero equipo de trabajo. | Trabajo en equipo | TE | Colaboración y compromiso | CC | C |
| La idea es que sea un dialogo directo, se brindan unos espacios cuando hay que tomar unas decisiones, pues se buscan espacios para que todos opinen y entre todos de una forma democrática sacar la mejor decisión. | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | C |
| Sí y esa es la idea no que solo desde la dirección o la rectoría sean impositivas esas actividades porque las necesidades de cada salón de cada niño es un mundo diferente y entonces hay que recibir toda esa experiencia todas esas expectativas, lo que ellos quieren, pues para complacer y entre todos pues hacer una actividad, entonces se busca la participación de todos los docentes. | Trabajo en equipo | TE | Proceso de participación | PP | C |
| Bueno si vamos hablar por ejemplo de la parte directiva el rector nosotros tenemos todos los jueves reunión donde todos los coordinadores con el rector se planean actividades y ya hablando especialmente de la sede c, se reúne uno con cada comité y se mira el programa a desarrollar en el año electivo. | Distribución de roles | DR | Coordinación de labores | CL | C |
| Sí generalmente ahí es donde nace el inconveniente cierto, digamos sí es en el aula o si es extra aula uno generalmente clave fundamental el docente porque tienen a cargo los docentes saben del entorno, saben de la problemática y eso ayuda en cierta parte a solucionar el inconveniente pues para mirar cuales son la posibles fallas y buscar sus posibles soluciones | Toma de decisiones | TD | Búsqueda de soluciones | BS | C |
| Digamos si está en el apoyo de los docentes claro que | Trabajo en | TE | Colaboración y | CC | C |

| | | | | | |
|--|--------------------|----|--|-----|---|
| <p>sí, o por decir algo, digamos más que problema de pronto cuando soliciten una información muy encima pues obviamente si dicen que hay un equipo pues uno obviamente acude a ese trabajo en equipo y afortunadamente encuentro el respaldo de los docentes.</p> | equipo | | compromiso | | |
| <p>Bueno generalmente se estipula en las semanas institucionales para hacer esa labor, ya que pues otros espacios es difícil porque estaríamos el calendario académico no se puede afectar y habiendo dos jornadas no se puede hacer una jornada al medio pues sale una jornada y llega la otra, entonces lo espacios que se utilizan generalmente son las semanas institucionales.</p> | Trabajo en Equipo | TE | Ausencia de Espacios para la Reflexión | AER | C |
| <p>Digamos si es de la parte directiva obviamente es el concejo directivo donde primero se hace un concejo académico y el concejo académico lo aprueban y ahí dos representantes de bachillerato, dos de primaria y los coordinadores y eso se presenta a concejo directivo quien es en ultimas el que aprueba esas directrices</p> | Toma de decisiones | | Subordinación | SU | C |
| <p>En cuanto exclusivamente a la sede pues se escuchan diferentes opiniones, si son por comités se escuchan a los comités y lo socializamos con la coordinación y ahí se da la implementación si no es un solo comité por ejemplo comité ecológico, comité social, comité deportivo, comité de proyectos, sino es un proyecto global pues obviamente con todo el equipo se escuchan las opiniones y se espera escuchando esas opiniones tomar la mejor decisión.</p> | Toma de decisiones | TD | Democracia y participación | DP | C |

Currículum Vitae

Mónica Alexandra Ayala Mejía

malexa143@hotmail.com, mayala3@unab.edu.co

Originaria de la ciudad de Bucaramanga, Colombia, Mónica Alexandra Ayala Mejía, Licenciada en Educación egresada de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB). Presenta en este documento la investigación titulada: “Liderazgo distribuido en docentes de básica primaria de una institución pública de la ciudad de Bucaramanga”, para aspirar al grado de Maestría en Educación en la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Actualmente se desempeña como docente del grado transición en una institución de carácter oficial de la ciudad de Bucaramanga, durante nueve años ha ejercido su profesión como docente del nivel de preescolar en diferentes establecimientos educativos del departamento de Santander.