

**DECANATURA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA RESUMEN
ANALÍTICO EN EDUCACIÓN**

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL DOCUMENTO	
Tipo de documento	Tesis De Maestría
Tipo de impresión	Digital
Nivel de circulación	Público
Título del documento	El Liderazgo Educativo Desde Un Enfoque Sistémico: Un Estudio De Casos Múltiple
Autor (es)	Diego Felipe Barbosa Sabogal, Walter Fabián Murcia Flauteros Pbro, Harold Andrés Piza Guzmán, y Angie Alexandra Rodríguez Bejarano
Director	Jorge Martínez Rodríguez.
Publicación	Bogotá, s.f., 190 páginas.
Unidad patrocinante	Universidad Santo Tomás Abierta Y A Distancia, Facultad De Educación, Maestría En Gestión y Evaluación Educativa
Palabras clave	Liderazgo, Liderazgo Educativo, Liderazgo Pedagógico, Enfoque Sistémico, Actuar Pedagógico
Tipo de documento	Tesis De Maestría
Tipo de impresión	Digital
Nivel de circulación	Público
Título del documento	El Liderazgo Educativo Desde Un Enfoque Sistémico: Un Estudio De Casos Múltiple
Autor (es)	Diego Felipe Barbosa Sabogal, Walter Fabián Murcia Flauteros Pbro, Harold Andrés Piza Guzmán, y Angie Alexandra Rodríguez Bejarano
Director	Jorge Martínez Rodríguez.



1. DESCRIPCIÓN DEL DOCUMENTO

Trabajo de grado que se propone para acceder al título de magíster en gestión y evaluación educativa de la facultad de Educación de la Universidad Santo Tomás de la ciudad de Bogotá.

El trabajo tiene como título El Liderazgo Educativo Desde Un Enfoque Sistémico: Un Estudio De Casos, investigación que tiene como fin “comprender el actuar pedagógico de los directivos de las instituciones de estudio desde el enfoque sistémico, a fin de contribuir en el liderazgo educativo.

3. FUENTES DEL DOCUMENTO

Alcaldía de Chiquinquirá. (2018). Informe Básico de Ordenamiento Territorial.

Álvarez, M. (2010). Liderazgo compartido, Buenas Prácticas de Dirección Escolar. Wolters Klumers.

Andrews, R., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. . Educational Leadership, 9-11.

Aquino, E. (2008). Problemas tecnológicos. Enfoque Analítico y Enfoque Sistémico. Obtenido de <http://aproblemastecnologicos.blogspot.com/2008/08/enfoque-analitico-y-enfoque-sistmico.html>

Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Cinta de Moebio(3).

Arzaluz Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. Región y sociedad, 17(32), 107-144.

Barber, M., & Mona, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. Santiago: PREAL y Cinde.

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

Becker, H. (1979). Observación y estudios de casos sociales. Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, t. 7, 384-389.

Benavides, & Gómez-Restrepo. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista colombiana de psiquiatría, 118-124.

Bertalanffy, L. (1968). General Systems Theory.

Bisquerra, Colau, Collell, Escudé, Pérez-Escoda, & Ortega. (2014). Prevención del acoso escolar con educación emocional. Desclée de Brower.

Boisier, S. (1999). Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial. . Cepal.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas: individuo y sociedad, 9(2), 9-33.





- Briceño, J., Cañizales, B., Rivas, Y., Lobo, H., Moreno, E., & Velásquez, I. (2010). La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere*, 73-83.
- Cárdenas, F., & Cano, J. (2018). Modelo sistémico para el diagnóstico y desarrollo de una cultura organizacional de seguridad de la información: Una visión desde las competencias genéricas. Universidad Santo Tomás Bogotá.
- Castillo Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del Siglo XXI. Cuadernos de Investigación en Educación.
- Chona, D. G. (1998). Problemática educativa en Colombia. El papel del profesor, lo que nos compete. *Tecné, Episteme y Didaxis: TED(4)*.
- Colegio República de China IED. (2020). Pacto de convivencia 2020.
- Colegio Simón Bolívar, Soacha. (2019). Manual de Convivencia Escolar.
- Congreso de Colombia. (1994). Ley 115 de 1194. Gaceta Congreso de la República
- Congreso de la República de Colombia. (2009). Decreto 1290 de 2009.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012.
- Congreso de la República de Colombia. (2013). Decreto 1377 de 2013.
- Congreso de la República de Colombia. (2014). Decreto 886 de 2014.
- Congreso de la República de Colombia. (2016). Decreto 9317 de 2016.
- Contreras, F., & Andrade. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista venezolana de gerencia*, 456-476.
- Correa, B. (2001). La Teoría de la Autopoiesis y su Aplicación en las ciencias sociales. *Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales(12)*, 175-193.
- Covey, S. (1998). Liderazgo centrado en principios. *Paidós*.
- DANE. (2018). Censo 2018.
- Deleuze, G., Guattari, & Pérez. (2004). *Mil mesetas*. Pre-textos.
- Dhuey, E., & Smith, J. (2014). How important are school principals in the production of student achievement? *Canadian Journal of Economics*, 2(47), 634 - 663.
- Diócesis de Chiquinquirá - Seminario Menor Diocesano. (2018). Proyecto Educativo Institucional.
- Duncan, W., & Sarah, N. (2005). Una Revisión del Liderazgo Educativo. *Revista Española de Pedagogía(232)*, 389 - 406.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2005). Gobierno de personas en la empresa. PAD. Escuela de Dirección Universidad de Piura.
- Forni, Gallart, & Vasilachis. (1993). *Métodos cualitativos II, la práctica de la investigación*. CEAL.
- Fullan, M. (2018). El director: Tres claves para maximizar el impacto. John Wiley e Hijos.
- Gómez, T. (2010). El nuevo paradigma de la complejidad y la educación: una mirada histórica. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 9(25), 183-198.





- Galvis, J., & Ramírez, S. (2016). El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las Instituciones Educativas Centrales Chuniza y Joaquín Castro Martínez. Universidad Libre.
- Gonzaga - Ramírez, G. (2015). El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la institución educativa. Nuestra Señora de Guadalupe.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1999. *School Effectiveness*, 9(2), 157-191.
- Hamel, J. (1992). The Case Method in Sociology. . *New Theoretical and Methodological Issues Current Sociology*, 1-7.
- Hernández, R., & Castilla, F. J. (2017). Lecciones Aprendidas del Estudio del Liderazgo Escolar Exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP. *Revista Internacional de Educación RIE*, 499-518.
- Institución Educativa Técnica Andrés Bello. (2019). Manual de convivencia.
- Jiménez, J. (2000). Importancia de romper Paradigmas en la Superación Personal. Obtenido de <https://poderpersonalmexico.com/importancia-de-romper-paradigmas-en-la-superacion-personal.html>
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., A. S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning:A review of research for the learning from leadership project. :Wallace Foundation.
- Lilienfeld, J. E. (1978). Teoría de sistemas. Alianza Universidad.
- Louis, K. S., Dretzke, B., & Kyla, W. (2010). How does leadership affect student achievement?: results from a National US Survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(3), 315-333.
- Martínez, C. (2019). Historia de la educación en Colombia: características, desarrollo. Lifeder. Obtenido de <https://www.lifeder.com/historia-educacion-colombia/>
- Maturana, H. (1994). La ciencia y la vida cotidiana: la ontología de las explicaciones científicas. El ojo del observador, contribuciones a l constructivismo.
- Maturana, H., & Varela, F. (1998). De máquinas y seres vivos. Universitaria.
- Maya Arnabio, B. (2007). El Taller Educativo (Vol. 2). Cooperativa Editorial Magisterio.
- Maya, E., Zavala, J., & Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades. Educación, Ciencia y Tecnología*, 114-129.
- McKinsey & Company. (2017). Cómo hicieron los sistemas. Obtenido de https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20the%20worlds%20best%20performing%20school%20systems%20come%20out%20on%20top/como_hicieron_los_sistemas_educativos.pdf
- Medina, C., Nava, Á., & Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico. *Multiciencias*, 10(2), 133-138.



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 Línea gratuita nacional: 01 8000 111 180

Carrera 9.ª n.º 51-11/ www.usta.edu.co/ contactenos@usantotomas.edu.co

VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00

Carrera 10.ª n.º 72-50/ www.ustadistancia.edu.co/ admisiones@ustadistancia.edu.co





- Megia, J. (2019). Teoría general de sistemas de Ludwing Von Bertalanffy. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=7y8ItWpI4Aw>
- Merriam, S. (1998). Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education. Jossey-Bass Publishers.
- Mezo, P. (2019). Sistemas complejos y mereología. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/51285/1/T40889.pdf>
- Miklos, & Tello. (2007). Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Limusa.
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). Ministerio de Educación Nacional. Obtenido de <https://fundacionexe.org.co/2020/08/27/los-problemas-en-la-educacion-que-revelo-la-pandemia-segun-expertos/>
- Montenegro, I., Cárdenas, A., & Cabera, M. (2015). Modelo de gestión estratégico y sistémico para las entidades educativas como organizaciones inteligentes. Revista de Historia de Educación Colombiana, 18(18), 211-238. doi:<https://doi.org/10.22267/rhec.151818.36>
- Morín, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Paidós.
- Mullis, I. V., Martin, M. O., Graham J. R., Christine, O., & Preuschoff, C. (2009). TIMSS 2011 assessment frameworks. Boston: International Association for the Evaluation . International Study Center.
- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, 11-24. Obtenido de <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Dialnet-DireccionEscolarParaElCambioDelLiderazgoTransforma-2148469.pdf>
- Murillo, J. (2008). Enfoque, situación y desafíos de la investigación. Eficacia escolar y factores asociados en América Latina, 17-47.
- Naupas, Mejía, Novoa, & Villagómez. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. Ediciones de la U.
- Niglas, K. (2010). The multidimensional model of research methodology: An integrated set of continua. Handbook of mixed methods in social and behavioral research, 215-236.
- Páramo, P. (2013). La investigación en Ciencias Sociales: Estrategias de Investigación. Universidad Piloto de Colombia.
- Pérez, J., & Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en grupo de Supervisores de Puerto Rico. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 27(1), 17-29.
- Real Academia de la Lengua Española. (2021). Diccionario de la Lengua Española.
- Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico. Educación y Educadores, 2(14), 253 - 267.





- Rodríguez, W. (2018). Estilos de Dirección en las Escuelas Normales Superiores del Corredor Educativo Boyacá- Cundinamarca- Santander. Universidad Santo Tomás.
- Rosnay, J. (2011). Symbionomic evolution: From complexity and systems theory, to chaos theory and coevolution. World Futures.
- Sampieri, R. H., Fernández, C., & Baptista, L. (. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. RH Sampieri, Metodología de la Investigación.
- Senge, P. (1999). La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente. Grupo Editorial Norma.
- Sergiovanni, T. J. (2001). Leadership: What's in it for Schools? Psychology Press.
- Sigford, J. (2005). Who said school administration would be fun?: Coping with a new emotional and social reality. Corwin Press.
- Stake, R. (1998). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata.
- Suárez-Zuloaga, I. (2000). Liderazgo sin mitos. Harvard Deusto business review(99), 30-39.
- Suskavcevic, M., & Blake, S. (2004). Principals' leadership and student achievement: an examination of the TIMSS 1999.
- Torrecilla, & Bernal, E. (. (2007). Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar. . Convenio Andrés Bello.
- Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. . Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 118-134.
- Unicef. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza.
- Uribe Sánchez, J. L. (2009). El pensamiento complejo de Edgar Morin, una posible solución a nuestro acontecer político social y económico. Espacios Públicos, 229-242.
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo educativo en América latina: tendencias y desafíos. GestioArte, 31-35.
- Wilber, K. (1994). Los tres ojos del conocimiento. . Editorial Kairós.
- Yacuzzi, E. (. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. Serie Documentos de Trabajo.
- Yin, R. (2014). Case study research and applications: Design and methods. Sage publications.

4. CONTENIDOS DEL DOCUMENTO

Introducción: La presente investigación realizada por los estudiantes de la Maestría de Gestión y Evaluación Educativa de la Universidad Santo Tomás, está compuesta por cuatro capítulos y tiene como tema principal el liderazgo educativo en los directivos docentes desde un enfoque sistémico.



BOGOTÁ - PBX: (571) 587 87 97 Línea gratuita nacional: 01 8000 111 180

Carrera 9.ª n.º 51-11/ www.usta.edu.co/ contactenos@usantotomas.edu.co

VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA - Tel. (571) 595 00 00

Carrera 10.ª n.º 72-50/ www.ustadistancia.edu.co/ admisiones@ustadistancia.edu.co





Objetivo General: Comprender el actuar pedagógico de los directivos de las instituciones Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar desde el enfoque sistémico, a fin de contribuir en el liderazgo educativo.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar el entorno educativo de las instituciones objeto de estudio con el fin de comprender y analizar el entorno en el que están inmersas las organizaciones
2. Identificar los estilos de liderazgo educativo en las instituciones; Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar.
3. Analizar el liderazgo pedagógico de los directivos en las instituciones; Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar.

Marco teórico: En este capítulo se exponen las siguientes categorías; liderazgo educativo, liderazgo pedagógico, y el enfoque sistémico.

Diseño metodológico: Se muestra la pertinencia del enfoque de esta investigación, abordando así el enfoque cualitativo. Con relación al diseño de la investigación este se relaciona con un estudio de casos, tomando como participantes directos a un rector, un coordinador, cuatro docentes y dos estudiantes, de cada institución: Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar.

5. ANÁLISIS DEL DOCUMENTO

La presente investigación tiene como fin el estudio del liderazgo educativo en los directivos docentes desde un enfoque sistémico en las instituciones Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar.

La investigación se desarrolla desde la necesidad de ver cómo los líderes educativos en muchos de los contextos no ejercen un liderazgo de forma sistémica. La propuesta de estudio de casos analiza las categorías de Pensamiento Sistémico, liderazgo directivo y liderazgo pedagógico y se desarrolla por medio del análisis de instrumentos como entrevistas y encuestas en las que se pretende comprender el actuar pedagógico de los directivos de las instituciones.

6. METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo basándose en datos recolectados a partir del análisis de instrumentos diseñados por los investigadores de este estudio, tales como entrevistas y encuestas que fueron aplicadas a cuatro instituciones educativas públicas y privadas de Colombia. En esta investigación se emplea un método





inductivo partiendo de lo particular a lo general analizando cada caso con sus particularidades; además como estrategia investigativa se implementó el estudio de casos; siendo cada caso de estudio las instituciones educativas; donde se tomó como base la teoría propuesta por Yin (2014) cuando habla del estudio de casos como una estrategia investigativa que cada día trasciende en el ámbito investigativo, por lo que según esta teoría este estudio de casos corresponde a un estudio de casos múltiple tipo 4 incrustado, pues al tener múltiples casos de estudios (las diferentes IE) éstas a su vez tienen diversas unidades de análisis, en este caso cada institución fue analizada con respecto a tres grandes categorías que fueron, Liderazgo Educativo, Enfoque sistémico y liderazgo pedagógico, donde cada una de estas fueron estudiadas desde unidades de análisis que dieron amplitud al cumplimiento de los objetivos de este estudio.

7. REFERENCIA APA DEL DOCUMENTO

Barbosa, D. F., Murcia, W. F., Piza, H. A., Rodríguez, A. A. (2021). *El Liderazgo educativo desde un enfoque sistémico: Un Estudio de Casos*. Universidad Santo Tomás.

8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN:

Los directivos docentes rectores y coordinadores son conscientes de la importancia de su rol y que desde su cargo pueden incidir sobre las distintas áreas de gestión; al igual que propiciar la articulación con los distintos actores que forman parte de sus comunidades escolares, como se plantea en el enfoque sistémico.

La Caracterización con base a la propuesta de Boisier (1999) de las instituciones ayudó a determinar una problemática y un campo de estudio en la investigación.

Se definieron los estilos de liderazgos en cada caso, dentro de los que sobresalen los liderazgos de tipo instruccional, participativo y autoritario.

Se analizó el liderazgo pedagógico de los directivos en las instituciones, el cual debe ser mayor, ya que según los resultados arrojados necesita de mayor impacto en las IE, en los resultados de aprendizaje y en su población.

Elaborado por: Diego Barbosa, Walter Murcia, Harold Piza Y Angie Rodríguez

Revisado por: Mario Vergara

Fecha de elaboración del resumen: 09 junio de 2021



El Liderazgo Educativo desde un Enfoque Sistémico: Un estudio de Casos Múltiples

Diego Felipe Barbosa Sabogal Pbro, Harold Andrés Piza Guzmán, Walter Fabián Murcia

Flauteros Pbro, y Angie Alexandra Rodríguez Bejarano.

Maestría en Gestión y Evaluación Educativa, Facultad de Educación,

Universidad Santo Tomas

Tutor: Jorge Martínez

Junio 08 de 2021

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Nota de Aceptación del Jurado:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C, junio de 2021

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***Dedicatoria**

A Dios quien ha estado siempre junto a mi dándome la fuerza y sabiduría necesaria para culminar esta meta, de la misma forma dedico este trabajo a mi esposo padres y hermanos pues son fuente de inspiración día a día, quienes siempre dieron un paso más para apoyarme en este momento de mi vida sin importar las dificultades, y a quienes amo intensamente. Yo,

Angie Rodríguez de Pelaya Cesar.

A Dios y mis abuelos que desde el cielo guían mis pasos. A mi esposa, Lina María y a mi hijo Juan Eduardo mi más profunda gratitud, por su paciencia, comprensión y por el tiempo que me han concedido, sin su motivación este logro no sería posible. A mi familia, amigos y compañeros por impulsarme a ser el mejor profesional y ser humano. A mis maestros, por el tiempo y la sabiduría compartida.

Harold Andrés Piza G.

A Dios quien me ha mirado con ojos de misericordia en toda mi vida, a mi querido padre quien en el cielo me acompaña, a mi madre, hermana y su querida familia. A mi sacerdocio quien Dios lo ha guiado en estos cerca de 8 años de ordenación.

Walter Fabián Murcia Flauteros. Pbro.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

A Dios que me ha visto con gran misericordia y me ha brindado esta oportunidad inmensa de crecer profesionalmente. A mi madre Inés Sabogal Sabogal, que siempre me apoyó y que ahora me cuida y me protege desde el cielo, que Dios te tenga en su Gloria. A la Diócesis de Soacha y en su nombre a monseñor José Daniel Falla Robles por confiar en mí y darme la oportunidad de estudiar para el servicio de esta Diócesis. Al colegio Bolívar de Soacha, porque a través de su trayectoria seguirá brindando educación de calidad.

Diego Felipe Barbosa Sabogal. Pbro.

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***Agradecimientos**

A Dios por la oportunidad de vivir y permitirme luchar por este sueño, agradezco la fortaleza en medio del arduo camino de formación y por su sabiduría sin importar los obstáculos. Agradezco a mi esposo, padres y hermanos por su apoyo constante y compañía en medio de este proceso, fueron luz y paz para mí. Agradezco a mis compañeros de trabajo por enseñarme constantemente el valor de la paciencia, la comprensión, la empatía y el trabajo en equipo; agradezco a mis maestros de la universidad por ser personas que marcaron un antes y después de esta maestría, y agradezco a nuestro asesor por el acompañamiento brindado; sin todos ustedes esto no hubiese sido tan provechoso y satisfactorio.

Angie Rodríguez.

Ante todo, agradecimiento a Dios, por sus bendiciones a lo largo de mi vida. Gracias también a mis padres Jairo y Aminta, su apoyo, ejemplo y dedicación para hacer de mí y mis hermanos Maye, Michael y Juanpa mejores cada día, son un gran motivo de orgullo. Este trabajo no podría haberse llevado a cabo sin el apoyo de mis compañeros, Diego, Walter y Angie. Por último, a la Secretaría de Educación de Bogotá por la oportunidad de crecimiento académico y el acompañamiento en mi trayectoria profesional como docente y directivo en estos 18 años.

Harold Andrés Piza G.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

A Dios quien me ha guiado por su caminar, a monseñor Luis Felipe Sánchez Aponte quien desde el momento de la ordenación ha confiado en mí, a mi madre Dora Isabel Flautero, mi hermana Claudia y su querida familia, a mis padrinos Mario Ramón González y Aura María Ovalle quienes han sido una columna vertebral en mi proceso integral, a mis seres queridos y amigos, a la comunidad parroquial quien siempre me ha apoyado, a mis compañeros de estudio en esta maestría que me enseñaron y me construyeron en muchos aspectos de mi vida, a mis profesores quienes con su sabiduría me guiaron a ser mejor estudiante. Dios les guarde y bendiga siempre.

Walter Fabián Murcia Flautero Pbro.

Ante todo, y por siempre le agradezco a Dios que me ha permitido sentir sus bendiciones y su gracia en mi vida. A mi Papá Misael Barbosa, mi hermano John Jairo, mi cuñada Jessica y a mi sobrinito que viene en camino y a mi tía Alcira, por su apoyo y amor incondicional. A mis compañeros de toda la maestría y de manera especial a Harold, Walter y Angie, gracias por su conocimiento y apoyo constante. A mis profesores de Maestría, por cada día ofrecerme lo mejor de la educación y enriquecer mi vida de conocimiento y experiencias. Y finalmente, a mi parroquia Todos los Ángeles que me han acompañado en estos años de estudios.

Diego Felipe Barbosa Sabogal. Pbro

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***Resumen**

La presente investigación tiene como fin comprender el actuar pedagógico de los directivos de las instituciones Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar, desde el enfoque sistémico. Para esto, se empleó el método inductivo, con un enfoque cualitativo, y la estrategia investigativa de estudio de casos, buscando generar beneficios para estas comunidades educativas, y facilitar el reconocimiento del estado actual y el ideal de diferentes componentes enfocados en el liderazgo educativo.

Se inició con el diseño de la investigación, determinando la introducción, problemática, antecedentes y objetivos. En el segundo capítulo se trabajó el marco teórico. Seguidamente se expuso el marco metodológico. Luego, se hizo el análisis y triangulación de los resultados, examinando cada caso, lo que permitió comprender desde cada caso el actuar pedagógico de los directivos docentes articulado al enfoque sistémico. Y finalmente, se dieron las conclusiones de la investigación.

Palabras clave: Liderazgo, Liderazgo Educativo, Liderazgo Pedagógico, Enfoque Sistémico, Actuar pedagógico

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***Abstract**

The purpose of this research is to understand the pedagogical performance of the directors of the institutions Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá and the Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar, from the systemic approach; for which the inductive method was implemented, with a qualitative approach, and the research strategy of case study, seeking to generate benefits for these educational communities, and facilitate the recognition of the current state and the ideal of different components focused on educational leadership.

It began with the research design, determining the introduction, problems, background and objectives. The second chapter dealt with the theoretical framework. This was followed by the methodological framework. Then, the analysis and triangulation of the results were made, examining each case, which made it possible to understand from each case the pedagogical actions of the teaching managers articulated to the systemic approach. Finally, the conclusions of the research were given.

Keywords. Leadership, Educational Leadership, Pedagogical Leadership, Systemic Approach, Acting pedagogical

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***Contenido**

Dedicatoria	3
Agradecimientos.....	5
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Contenido.....	9
Lista de tablas.....	14
Introducción	1
Planteamiento del problema	5
1.1 Identificación del Problema de Investigación.....	5
1.1.1. Formulación de la pregunta problema	8
1.2. Antecedentes	9
1. 1.2.1. Antecedentes Liderazgo Educativo.....	9
1.2.2. Antecedentes Liderazgo Sistémico	13
1.3. Justificación	17
1.4. Objetivos	20
1.4.1. Objetivo General	20
Objetivos específicos	20
2. Marco Teórico 21	
2.1. Enfoque Sistémico	21
2.1.1. Teoría General de los Sistemas.....	21

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

2.1.2. Autopoiesis.	23
2.1.3. Pensamiento Sistémico	26
2.1.4. Teoría Holística.....	29
2.1.5. Pensamiento Complejo	31
2.1.6. ¿Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente?.....	36
2.2. Liderazgo Educativo	39
2.2.1. Liderazgo y Líder	41
2.2.2. Estilos de Liderazgo	44
2.2.3. Liderazgo Transformacional.	48
2.2.4. Características del Liderazgo Transformacional.....	52
2.3. Liderazgo Pedagógico.....	54
2.3.1. Liderazgo y Pedagogía	56
2.3.2. Gestión y liderazgo escolar	58
2.3.3. El liderazgo pedagógico y su relación con el rendimiento académico.....	62
2.3.4. La Escuela como una Organización que Aprende	64
3. Marco Metodológico	67
3.1 Enfoque Cualitativo	67
3.2. Diseño	70
3.3. El Estudio de Casos – Propuesta de la Investigación	73
3.4. Actores De La Investigación.....	75

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

3.5. Etapas de la investigación	75
3.6. Técnicas de Investigación	76
4.Resultados de la Investigación	79
4.1. Caracterización del Entorno Educativo	79
4.1.2. Reconocimiento del Entorno.....	82
4.1.2.1. Colegio Seminario Menor de Chiquinquirá.....	83
4.1.2.2. El Colegio Bolívar de Soacha.....	84
4.1.2.3. El Colegio República de China IED.....	85
4.1.2.4. La Institución Educativa Técnica Andrés Bello (IETAB)	85
4.1.3. Reconocimiento del Interno	86
4.1.4. La Explicación De La Situación Actual.	90
4.1.4.4. La Historia de las Instituciones	92
4.1.4.5. Los Sistemas Institucionales de Evaluación	93
4.1.5. Análisis de Resultados basados en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)	94
4.1.6. Un escenario prospectivo que sea un "futurible posible":.....	102
4.1.6.4. Misión Institucional	104
4.1.6.5. Visión Institucional.....	104
4.1.7. ¿Quién Supervisa, Controla y Evalúa?.....	108
4.1.8. Balance, Necesidades y Futuro Posible de Caracterización.....	109
4.2. Matrices de Resultados	112

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

4.3 Análisis de Resultados por Categorías.....	112
4.3.1. Categoría Enfoque Sistémico.....	113
4.3.1.1. Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá	113
4.3.1.2. República de China IED de Bogotá.....	115
4.3.1.3. Institución Educativa Técnica Andrés Bello.....	116
4.3.1.4. Bolívar de Soacha.....	119
4.3.2. Categoría Liderazgo Educativo.....	121
4.3.2.1. Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá	122
4.3.2.2. Colegio República de China IED.....	124
4.3.2.3. Institución Educativa Técnica Andrés Bello.....	128
4.3.2.4 Bolívar de Soacha.....	134
4.3.3. Liderazgo Pedagógico	137
4.3.3.1. Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá	137
4.3.3.2. República de China IED de Bogotá.....	139
4.3.3.3. Institución Educativa Técnica Andrés Bello.....	142
4.3.3.4. Bolívar de Soacha.....	145
5. Conclusiones	148
Bibliografía	152
Anexos	161
Anexo 1.....	161
Anexo 5.....	170
Anexo 6.....	174

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Anexo 7..... 176

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Lista de tablas

Tabla 1: <i>Comparación de enfoques Analítico y Sistémico</i>	29
Tabla 2: <i>Estilos de liderazgo</i>	46
Tabla 3: <i>Dimensiones fundamentales del liderazgo</i>	54
Tabla 4: <i>Exponentes teóricos de estudios de casos</i>	73
Tabla 5: <i>Modelo de Yin</i>	76
Tabla 6: <i>Categorías y unidades de análisis de liderazgo</i>	80
Tabla 7: <i>Población: Agentes específicos</i>	91
Tabla 8: <i>Actores comunes y funciones</i>	92
Tabla 9: <i>Valoraciones para el cuatrienio 2015 – 2018 en Lenguaje y matemáticas grados 3° y 5°</i>	100
Tabla 10: <i>Valoraciones para el cuatrienio 2015 – 2018 en Lenguaje y matemáticas grados 9°</i>	102
Tabla 11: <i>Valoraciones para el cuatrienio 2015 – 2018 en Lenguaje y matemáticas grados 11°</i>	103

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***Lista de figuras**

Gráfico 1: <i>Comparativo promedio ISCE 2015 – 2018 por niveles.....</i>	<i>104</i>
---	------------

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Introducción

Desde hace algunos años la educación ha venido experimentando algunos cambios que han permitido en los establecimientos educativos reformular elementos como la dirección, los enfoques pedagógicos, el quehacer docente, la evaluación como instrumento de seguimiento y mejora continua y el rol del liderazgo, reevaluando así el concepto de dirección educativa. Actualmente, se vislumbra que han emergido en medio de los contextos nuevas necesidades, como invertir más recursos e interés en el conocimiento científico y reevaluar el modelo tradicional o piramidal en las instituciones. En este sentido, el papel protagonista de la enseñanza y del aprendizaje se debe replantear con la plena convicción de tener organizaciones más aprendientes con una articulación que facilite la toma de decisiones. Ante estos nuevos retos emergen propuestas como un enfoque articulador o sistémico, donde las instituciones aprendientes rompen el paradigma simplificador, evocando un nuevo estilo de escuela en la que todos los actores institucionales son protagonistas en el aprendizaje.

Es preciso reconocer como el liderazgo educativo emprende un nuevo rumbo hacia la consecución de habilidades que vislumbran nuevos escenarios, perspectivas y enfoques soportados de manera sistémica que permiten reconocer organizaciones educativas con principios de participación, integración y liderazgo con desarrollo sostenible.

El enfoque sistémico, contribuye a un nuevo modelo de escuela en la que las partes se integran a la totalidad, permitiendo la generación de generación de liderazgo participativo, que

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

involucra a los diferentes actores de las comunidades educativas. Al respecto afirma Morin (1990): *“Se hace necesario la necesidad del conocimiento complejo, la complejidad “a primera vista es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple”.* (Pág,17)

La presente investigación realizada por los estudiantes de la Maestría de Gestión y Evaluación Educativa de la Universidad Santo Tomás está compuesta por cuatro capítulos y tiene como tema principal el liderazgo educativo en los directivos docentes desde un enfoque sistémico. De la misma manera, es una investigación de tipo cualitativo bajo la modalidad de estudio de caso desarrollada en las instituciones Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar.

En el primer capítulo, se desarrolla el diseño de la investigación, incluyendo en este la formulación del problema, pregunta problema, introducción justificación y objetivos.

En el segundo capítulo, se desarrolló lo propuesto en el en el marco teórico en tres momentos y a partir de la definición de tres categorías a saber: enfoque sistémico, liderazgo educativo y liderazgo pedagógico. En un primer momento, se desarrolla una exposición acerca del enfoque sistémico desde la teoría general de los sistemas y la autopoiesis, también del pensamiento sistémico desde la teoría holística, posteriormente el desarrollo del pensamiento complejo para exponer finalmente el cómo impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes. En un segundo momento, se expone lo referente al liderazgo educativo de manera

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

especial al liderazgo y al líder. Después, se habló sobre los estilos de liderazgo enfocándonos de manera especial en el liderazgo transformacional y sus características. En un tercer momento, se tomó el liderazgo pedagógico, la gestión y el liderazgo escolar, el liderazgo pedagógico y su relación con el rendimiento académico, para concluir este momento con la concepción de la escuela como una organización que aprende.

Después de exponer con claridad el marco teórico de la investigación, se explicó el marco metodológico, el enfoque que utilizado en la investigación y se habló especialmente del diseño, la propuesta del estudio de casos según autores investigados y se especificó en la propuesta del estudio de caso Según Robert Yin como base de esta investigación, se concluyó definiendo los actores de la investigación, sus etapas, las técnicas y el proceso de la validación.

En otro capítulo, se desarrolló la recolección de la información y el análisis de los instrumentos que se aplicaron en cada una de las instituciones educativas y la triangulación de la información. De manera especial una caracterización de las respectivas instituciones desde la perspectiva de Boisier, luego se encuentran los resultados por cada institución y también por cada una de las unidades de análisis que se encuentran inmersas en cada una de las categorías que se desarrollaron.

Finalmente, se desarrolló un apartado con las conclusiones las cuales están respondiendo a los objetivos de nuestra investigación y en las que se reconoce los principales hallazgos de nuestra investigación a nivel del liderazgo educativo, pedagógico y el enfoque sistémico. También se dieron proposiciones varias y se reconoce como se hace necesario en medio de las instituciones

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

potenciar el enfoque sistémico y el liderazgo de tipo compartido o transformacional con el profundo deseo de hacer nuestras instituciones organizaciones aprendientes.

Esperamos que esta investigación permita a otras instituciones, fortalecer su liderazgo y así hacer de la educación herramienta de conocimiento.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Planteamiento del problema

1.1 Identificación del Problema de Investigación

La participación en la maestría en gestión y evaluación educativa de la Universidad Santo Tomás permitió la reflexión en torno a diferentes elementos que forman parte del día a día de las instituciones educativas y los retos que enfrentan los directivos de estos centros escolares en relación con sus procesos de liderazgo. En referencia a la dirección de las instituciones educativas es fundamental considerar la importancia de alguno de los componentes del liderazgo educativo, como son los procesos de liderazgo pedagógico de los directivos docentes con el fin de determinar su incidencia en el aprendizaje de los estudiantes y en consecuencia la calidad de la educación y, de allí la relevancia de caracterizar el liderazgo existente en las instituciones.

En el mismo sentido la reflexión en torno a las temáticas abordadas durante el desarrollo de la maestría, posibilitó el reconocimiento del enfoque sistémico y sus incidencia en procesos educativos, incluidos aquellos de tipo pedagógico al interior del aula de clase, así como los desarrollados por los directivos escolares en sus procesos de liderazgo educativo. De esta forma la institución, su entorno y los líderes son parte del sistema escolar y no solo responden pasivamente frente a él. Ahumada et al. (2016) *plantean que el liderazgo sistémico examina cómo los líderes escolares influyen el sistema como un todo. El liderazgo sistémico es, desde*

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

esta perspectiva, una práctica de liderazgo que eventualmente puede propiciar un cambio del sistema.

Las consideraciones anteriores, permiten entrar en detalle a la problemática que se quiere abordar en este estudio relacionada con la caracterización de los estilos de liderazgo presentes en las instituciones analizadas, contrastando su relación con el estilo de liderazgo sistémico en las instituciones educativas Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar. La precariedad en la educación, particularmente en Colombia, se reflejan estos establecimientos educativos a través de la ausencia de liderazgo que involucra a todos los actores o integrantes de las comunidades escolares, en otras palabras, desde un enfoque sistémico.

En lo concerniente a los contextos educativos de estudio de las instituciones objeto de estudio, a pesar de ser diversos tienen algunas particularidades que los asemejan. Se observa que el trabajo realizado por los actores en cada institución consta de una jerarquía donde cada persona posee roles, funciones y responsabilidades; se trabaja bajo la dirección de los coordinadores y rectores y se tiene como meta el aprendizaje en estudiantes, así como la mejora constante de la educación. Se constata entonces una realidad de que el sistema educativo se enfoca a un pensamiento mecanicista y competitivo; viendo a la institución como una empresa donde solo importan los resultados y en menor grado la parte humana que dignifica al individuo.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Los líderes educativos a nivel directivo normalmente enfrentan las situaciones en las instituciones como hechos aislados, basados en la formación que han recibido desde el enfoque reduccionista; realidad que se origina debido a que el sistema educativo los ha preparado para pensar de forma mecanicista y competitiva; viendo la educación como una empresa que genere resultados que en ocasiones no tienen fundamento humanista.

De acuerdo con Morín (1999) *“la enajenación por una idea, una fe, que da la convicción absoluta de su verdad, anula cualquier posibilidad de comprensión de la otra idea, de la otra fe, de la otra persona”* (pág. 54). En efecto, es preciso ratificar que analizar a las partes por separado con un enfoque reduccionista, así como estudiar y gestionar los sucesos de manera individual y aislada, no genera en sí un resultado sistémico que beneficie a todos sus actores. En este orden de ideas, Gómez (2010), expresa que *“ya no es posible seguir con la dualidad cartesiana de sujetos y objetos separados, pues están interrelacionados y tampoco se puede reducir la comprensión de la realidad a esferas aisladas disciplinariamente”* (pág. 191)

Hechas las consideraciones anteriores, se vislumbra la necesidad de líderes educativos que puedan percibir a las instituciones con visión holística y a su vez que analicen los componentes institucionales interconectados no solo en los procesos, sino también en los sujetos; pues el liderazgo radica en formar a las personas, en aras no solo de lograr un objetivo común referente a “humanizar”, sino también para que desarrollen el conocimiento. Por consiguiente, la falta del liderazgo educativo integrado a un enfoque sistémico y humanista puede producir que

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

los procesos de dirección en la educación se perciban como simples decisiones individuales, con intereses no comunes, por lo que no se identifican las necesidades específicas en las instituciones frente a la gestión con un enfoque sistémico

A partir de la problemática expuesta y el interés por indagar sobre los estilos de liderazgo y su articulación con los procesos de las instituciones educativas objeto de estudio, surge la presente pregunta de investigación

1.1.1. Formulación de la pregunta problema

¿De qué forma se articula el liderazgo educativo de los directivos escolares en las instituciones Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar; desde el enfoque sistémico?

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

1.2. Antecedentes

El liderazgo educativo se ha configurado en años recientes en un tema de creciente importancia dentro de la discusión de temas relacionados con los procesos de formación a nivel local, nacional e internacional. En este capítulo, se pretende exponer información relevante que sustente el desarrollo del presente estudio; a su vez que permita aportar desde la investigación aplicada a la consolidación de conocimiento para la comprensión de los estilos de liderazgo al interior de las instituciones educativas

1. 1.2.1. Antecedentes Liderazgo Educativo

El profesor Wilson Rodríguez (2018) de la Universidad Santo Tomás, se presenta como uno de los referentes teóricos relacionados con liderazgo en establecimientos educativos a nivel regional. En su tesis titulada *“Estilos de dirección en las escuelas normales superiores del corredor educativo Boyacá, Cundinamarca y Santander”*. El estudio concluye que los estilos de dirección sí logran trascender en la vida de un proyecto educativo. En algunos casos éstos han sido condicionados por las políticas del Ministerio de Educación, y en otros, son aprendidos por los titulares a través de la práctica reflexiva, en las situaciones cotidianas, de manera permanente, como un aprendizaje continuo y como una oportunidad para replantear el proceso a partir del nuevo conocimiento. En otros casos, los estilos de dirección resultan de la extensión del perfil de la persona o del profesional que ahora desarrolla su servicio en el rol de directivo

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

El estudio *El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez* propuesto por Galvis & Ramírez (2016), constituye un antecedente de análisis para el presente estudio. La problemática que se presenta está relacionada con el bajo nivel de liderazgo de los equipos directivos; por tanto, a través de la implementación de la herramienta PHVA¹ y talleres de interacción y de reflexión se propone una solución al problema planteado con la intención de enriquecer la participación de los diferentes actores involucrados en la instituciones educativas. Maya Arnabio (2007) La principal conclusión del estudio establece que “*para implementar una Gestión directiva de calidad no se puede asumir un solo modelo de gestión, ni tampoco un solo estilo de liderazgo; sino que se requiere pensar desde el contexto*” (pág. 194)

De igual manera el desarrollo de la investigación demostró que:

El liderazgo ha sido suficientemente enfocado desde su relación con la gestión; en donde la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos

La Gestión Directiva liderada desde el enfoque humanista permite generar planes operativos anuales, planes de mejoramiento a partir de la socialización de experiencias y

¹ Planear, hacer, verificar, actuar

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

retos de los diferentes agentes educativos en donde se concibe la evaluación como un elemento esencial para mejorar e innovar. (pág. 195)

Se infiere en las conclusiones del estudio en mención, que la época actual exige a los directivos docentes una actitud abierta frente a la forma como se concibe, asume y desarrolla las acciones administrativas en pro de la formación de niños, jóvenes y adolescentes

Por otra parte, el artículo *Liderazgo educativo en América latina: tendencias y desafíos*, de la Doctora Denise Vaillant (2015) de la Universidad ORT, presenta los resultados de una investigación en políticas y prácticas sobre liderazgo educativo en América Latina. Se muestra un análisis comparativo a partir de los datos del *Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes 2012* para ocho países de América Latina que se relacionan en el informe PISA: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Uruguay. El estudio, se busca dar respuesta a interrogantes como: ¿Cuál es el perfil de los líderes educativos en la región de América Latina? ¿Cuáles son los marcos normativos actuales para el acceso, la formación, los acuerdos contractuales, las tareas y las responsabilidades del trabajo de los directores de centros de educación básica? ¿Cuáles son las políticas, tendencias y desafíos relacionados con el liderazgo educativo?

Se concluye en el estudio de Vaillant (2015) que los resultados del aprendizaje mejoran donde hay liderazgo pedagógico y donde existe orientación e intervención de los directores en el

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

diseño curricular. Los hallazgos dan cuenta de una realidad muy diversa y heterogénea con relación a las prácticas de liderazgo en los países examinados. Los resultados en relación a los estilos de liderazgo en América latina evidencian la existencia de tres estilos de liderazgo; líderes que dan prioridad a la administración y organización de la institución; líderes orientados a poner en práctica las ideas y brindar apoyo pedagógico y, por último, líderes que centran sus esfuerzos en la generación de recursos y en el relacionamiento con la comunidad educativa.

Duncan & Sarah (2005) en su artículo, *Revisión del liderazgo educativo*, precisa el rol que debe ejercer cada uno de los líderes educativos (director o rector), expone las presiones a las cuales están expuestos los líderes, que pueden ser de enfoque burocrático, gerencialista y perpetuador de sus funciones. En este sentido, el liderazgo educativo ha sido de alguna manera un término muy amplio que abarcaba la administración educativa, la supervisión de la instrucción, la dirección educativa, entre otros. Como una de las conclusiones del estudio, hace referencia al papel del líder, que hoy se encuentra desdibujado en los centros educativos, dado que se tiene que enfrentar a un sin número de intereses y de actividades que lo único que hacen es dispersar las verdaderas prioridades que el centro exige y que de una u otra manera se han olvidado.

Se reconoce que una de las principales tareas y funciones de los líderes educativos está centrada en el velar por la educación de los niños y de los jóvenes, de las gestiones educativas y ante todo del desarrollo de procesos que permitan la cualificación y la calidad en los procesos

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

con el fin de contribuir a la mejora continua. La propuesta del autor logra arremeter contra los mitos predominantes en el campo educativo, al mismo tiempo que establece una imagen clara de la realidad actual y las posibles alternativas.

1.2.2. Antecedentes Liderazgo Sistémico

Cárdenas & Cano (2018) proponen el *“Modelo sistémico para el diagnóstico y desarrollo de una cultura organizacional de seguridad de la información: Una visión desde las competencias genéricas”*, modelo que percibe a la educación, como concepto de conocimiento y práctica que debe transformarse permanentemente, de tal forma que pueda repensar sus propios paradigmas y modelos tradicionales con el propósito de encontrar nuevos aliados que respondan adecuadamente con las exigencias

En esta investigación, se busca educar y transformar una actitud respecto del adecuado tratamiento de la información como fundamento de una nueva forma de respeto y consideración con el otro, tanto en el contexto empresarial como en una sociedad digital. De igual manera, establece un marco de acción y experiencia educativa que confronta los ejercicios de formación y entrenamientos tradicionales en seguridad de la información, conectando los saberes previos de los profesionales en las empresas y sus imaginarios sociales, como base de la transformación de sus comportamientos respecto de la custodia de los activos de información que tienen a su cargo en las organizaciones.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

El estudio concluye que las personas conocen y saben la importancia de la aplicación de las prácticas, pero no son conscientes de los impactos de no hacerlo cuando corresponde. En este sentido, los entrenamientos previos realizados, bajo la lectura mecanicista de la educación, constituye una práctica común en la empresa participante en el estudio que no ha permitido una evolución sostenida de los comportamientos esperados por las personas frente al reto de proteger la información y entender dicha responsabilidad como algo inherente a sus actuaciones. En consecuencia, se entiende que la transformación de los comportamientos de los individuos respecto de la protección de la información se realiza desde una comprensión de la competencia de gestión segura de la información y sus niveles de dominio, lo que precisa el desarrollo de una intervención educativa en el contexto organizacional, que superando la postura mecanicista vigente es capaz de conectar y retar los saberes previos de los individuos, para desconectar la práctica actual y construir nuevas formas de proteger la información con base en la inestabilidad del entorno y los retos y exigencias estratégicas de la organización, contexto dentro del cual se plantea la distinción de educación corporativa. (Cárdenas & Cano, 2018)

En el ámbito nacional Montenegro, Cárdenas, & Cabera (2015), proponen el *Modelo de gestión estratégico y sistémico para las entidades educativas como organizaciones inteligentes*, con fundamento en la caracterización de seis secretarías de educación en Colombia, de entidades territoriales certificadas (ETC) para administrar y ofrecer el servicio público educativo. En este ejercicio diagnóstico, se aplican tres fases: La primera la caracterización y conceptualización, la

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

segunda fase, diseño de un modelo de gestión y en la tercera, se valida el modelo que permite la interconexión entre sus partes y procesos para las ETC.

En el plano internacional, Rodríguez Molina (2011) en su estudio descriptivo *funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*, plantea indagar quiénes son los líderes pedagógicos, sus procedimientos de supervisión e instancias de retroalimentación y autoevaluación en escuelas primarias de Chile. Para ello, realiza una caracterización de los ambientes escolares con el objetivo de describir y analizar los diferentes procesos utilizados en la supervisión del currículum. Los hallazgos principales muestran una diferencia explícita entre el líder administrativo y el pedagógico, este último valorado positivamente por el cuerpo docente. Los líderes son capaces de promover sistemas de acompañamiento y retroalimentación de las prácticas docentes, generan instancias e instrumentos de supervisión en conjunto, que a largo plazo influyen en procesos de evaluación docente. En lo referente a las conclusiones, resalta el hecho de que existen dos liderazgos, que se diferencian claramente en las escuelas: uno centrado en la administración, y otro, en el currículum; este último, relacionado con el cuerpo docente, cuya función es realizar las supervisiones, acompañamientos de las prácticas pedagógicas y gestión curricular y de los aprendizajes

De igual forma, en el artículo *Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones*, Medina, Nava, & Bing (2010) se afirma que el liderazgo es la base fundamental donde se construye la estructura social definida por la concepción de la realidad de una sociedad

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

u organización. Desde la visión de los autores, se propone un liderazgo desde el enfoque sistémico, contrastado con la mirada mecanicista de la dirección de instituciones. Por esta razón, desde hace muchos años, las instituciones educativas han evidenciado un direccionamiento que ha favorecido diferentes procesos dentro de las instituciones, que infortunadamente también han generado traumatismo a nivel de explotación de las personas, conflictos, linealidad y determinismo.

El presente trabajo tiene como finalidad presentar el liderazgo sistémico bajo la premisa de que el hombre es ante todo un ser en relación, quien en su estructura organizacional está en la capacidad de trabajar en red. La mirada mecanicista proporcionada por muchos años y de manera especial desde la revolución industrial, muestra al hombre como una máquina de cumplimiento. En ese sentido, se concluye que el enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones está concebido como un enfoque que visualiza la organización como un todo, es decir, de una forma holística, donde todos sus integrantes están en la búsqueda permanente de transformaciones sociales, económicas y ecológicas dando lugar a un nuevo enfoque de liderazgo, donde el hombre se concibe como núcleo fundamental del sistema.

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***1.3. Justificación**

Además de trabajar estrechamente con aquellos a quienes dirigen, los directivos escolares tienen una gama amplia de responsabilidades, enfocadas principalmente en la administración de los centros escolares. A esto se suma, la gestión de las preocupaciones de los padres y los profesores, así como los intereses y necesidades de los estudiantes. De acuerdo con Sigford (2005), los líderes escolares eficaces encuentran la manera de equilibrar sus obligaciones y al mismo tiempo, establecer el enfoque, la cultura y la dirección de la escuela.

Fullan, (2007) plantea que los líderes de éxito trabajan estrechamente con quienes dirigen y, gracias a esta colaboración, son capaces de influir en los demás para que persigan objetivos y logros comunes por el bien del equipo. La situación actual, implica replantear el papel de los directivos docentes, de tal manera que puedan cumplir el rol de líderes y además les permita la gestión de los cambios que posibiliten su vinculación en el campo de la pedagogía. Es decir, que su rol de liderazgo trascienda los límites de la oficina y le permitan una vinculación más cercana con docentes, estudiantes y familias con el gran objetivo de evidenciar su incidencia en los procesos académicos y finalmente en la mejora de los resultados de aprendizaje.

Esta investigación es oportuna debido a que genera beneficios para las comunidades educativas de las instituciones analizadas y facilita el reconocimiento del estado actual de diferentes componentes, especialmente aquellos relacionados con el liderazgo pedagógico de los directivos docentes, así como su incidencia en los resultados de aprendizaje.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

El estudio de referentes teóricos de liderazgo en comunidades educativas permite la comprensión y reflexión del rol de cada uno de los actores en la consolidación de los objetivos y metas institucionales. En este orden de ideas, acudir al enfoque sistémico contribuye a involucrar a cada una de las partes que conforman el sistema educativo, dando a entender que la responsabilidad institucional no recae solamente en el nivel directivo, sino que es una tarea permanente compartida entre estudiantes, padres de familia y docentes.

Es necesario evaluar la relación entre los diferentes estilos y tipos de liderazgo que se manifiestan en cada una de las instituciones objeto de estudio. De esta manera, analizar las fortalezas y debilidades de los actores que conforman el gran sistema de sistemas llamado comunidad educativa. En este orden de ideas, se pretende contribuir a la generación de conocimiento en modelos de liderazgo funcionales, probados a través del rigor investigativo y científico, teniendo de presente, las características de los entornos sociales, políticos y culturales que permean las organizaciones en la sociedad; una de ellas, los ambientes escolares donde los niños, jóvenes y adolescentes además de adquirir conocimientos para el trabajo y la formación profesional, construyen su proyecto de vida.

Finalmente, es de recalcar que proyectos de liderazgo permiten mejorar los diferentes procesos misionales que se involucran dentro de la gestión y dirección de instituciones educativas. Los buenos resultados en una organización son el fruto de labor mancomunada del

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

recurso más valioso ypreciado: las personas, que, con sus capacidades y habilidades, logran transformar los diferentes entornos de la sociedad.

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***1.4. Objetivos****1.4.1. Objetivo General**

Comprender el actuar pedagógico de los directivos de las instituciones Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar desde el enfoque sistémico, a fin de contribuir en el liderazgo educativo.

Objetivos específicos

1. Caracterizar el entorno educativo de las instituciones Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Colegio Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar.
2. Identificar los estilos de liderazgo educativo en las instituciones; Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar.
3. Analizar el liderazgo pedagógico de los directivos en las instituciones; Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

2. Marco Teórico

En este capítulo, se presentan los referentes teóricos sobre liderazgo educativo, liderazgo pedagógico, y el enfoque sistémico, que sustentan los hallazgos y recomendaciones para las instituciones educativas objeto de estudio

2.1. Enfoque Sistémico

Hablar de sistémico tiene sus raíces en la teoría general de sistemas expuesta por Von Bertalanffy. Otros exponentes como Maturana & Varela (1998) exponen la teoría sistémica a partir una fundamentación biológica del pensamiento autopoietico. Por su parte, Morín (1999) y Senge (1999) sustentan su teoría bajo la aplicabilidad desde lo científico de la complejidad y el pensamiento complejo al centro educativo como una organización.

2.1.1. Teoría General de los Sistemas

En primer lugar, es necesario comprender el concepto de sistema y su aplicabilidad en diferentes escenarios de análisis, donde se incluye el entorno educativo. Al respecto Arnold & Osorio (1998) expresan:

Se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

objetivo (teleología). Esas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos deben, necesariamente, ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente. (pág. 13)

Según la definición anterior se puede concluir que un sistema se da por las relaciones “*como un complejo de elementos interactuantes*” Bertalanffy (1968, pág. 56) La relación de las partes con el todo es lo que se denomina sistema. Esas partes que no se comprenden fuera de la interacción consigo mismas y con el todo, suponen en este caso una dependencia relacional.

Ahora que se aborda la relación del sistema con sus partes y su reciprocidad, surge el siguiente interrogante: ¿Qué relación hay de un sistema con su entorno o con el ambiente que lo rodea?

En respuesta al interrogante planteado, en primer lugar, se considera cerrado a un sistema si no entra en él ni sale de él materia; a diferencia del sistema abierto en donde hay importación y exportación de materia” von Bertalanffy (1968, pág. 125). En otras palabras, un sistema es abierto cuando cada una de sus partes están bajo interacciones externas e internas. Así mismo, un sistema abierto está constituido por varios subsistemas que hacen parte de un sistema más amplio, cobra razón de ser la teleología de su propio sistema. Uno de los ejemplos más claros de sistema abierto, es el cuerpo humano, donde hay interconexión con muchos subsistemas, en palabras de Maturana, (1994) una máquina autopoietica, donde se pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Ahora bien, un sistema cerrado es cuando las partes y el todo no interactúan con el medio ambiente o no tienen salidas, es decir, sólo pueden tener energía en su entorno y no generan interacción con el medio ambiente. Un ejemplo es un termómetro, si bien indica la temperatura exterior o ambiente, pero en su ser como máquina no sufre una variación de su masa o de su estructura, es decir, emite una información exterior pero su todo, no varía dado que no tiene una reciprocidad que conlleve a una autorregulación (Arnold & Osorio, 1998).

La teoría general de los sistemas plantea generar una nueva visión donde se quiere explicar todo lo que existe, la vida, el universo, la naturaleza como un “súper sistema” que está conectado por subsistemas.

La interconexión de las partes es la herramienta más poderosa que permite la explicación de fenómenos de la realidad permite comprender todos los sistemas desde sus partes y sus funciones. En efecto, la teoría general de sistemas, se orienta a dar explicación a cerca de fenómenos de cualquier índole a partir de la comprensión de sus partes como un todo organizado.

2.1.2. Autopoiesis.

La palabra autopoiesis fue acuñada por primera vez en 1960 por el profesor Humberto Maturana en el intento de dar respuesta al origen de la vida. Desde el campo de la biología un organismo si posee las propiedades de reproducirse así mismo según las condiciones y las

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

circunstancias, puede garantizar su estabilidad y supervivencia dando origen a una cadena de seres vivos. (Maturana, 1994)

Para el objeto de estudio de la presente investigación, no se pretende abordar la autopoiesis desde el campo biológico. A partir de los postulados teóricos de Maturana y Varela (1998), se pretende analizar la estructura organizacional, como un sistema vivo que garantizan la continuidad, al mismo tiempo, que postergan la identidad de la misma organización.

Un sistema se asocia al funcionamiento de una máquina. De acuerdo con Maturana (1994) el concepto de “máquina” refiere “son sistemas materiales definidos por la naturaleza de sus componentes y por el objetivo que cumplen en su operar como artefactos de fabricación humana” Maturana (pág. 67). Sin embargo; esta definición queda un poco sesgada ya que no indica cómo está constituida la máquina, es decir, no es claro los elementos que la conforman.

Las relaciones de las propiedades son determinantes para que la máquina pueda llegar a ser una organización, así mismo, estas relaciones no son arbitrarias ya que quedan determinadas por las propiedades de sus componentes. El uso que el ser humano de a la máquina no determina la organización, sino que denota el dominio que obra en la máquina, por consiguiente; la teleología de la máquina está determinada por la interacción de sus elementos bajo la operación del ser humano, pesar de la máquina pueda ser más o representar más interacción en sus elementos que el uso que se le dé. Maturana (1994).

La operación de un sistema como el educativo, debe darse de una forma autopoietica, es decir; la clave de supervivencia de una máquina, (en este caso la institución educativa) son las

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

relaciones de sus componentes, que constituyen un eje fundamental en la integración de los actores. Además, es necesario, contemplar la organización educativa como un sistema que tiene vida y está en constante evolución de sus componentes. Con relación a lo anterior, Maturana (1994) agrega

... una máquina autopoietica es una máquina organizada como un sistema de procesos de producción de componentes concatenados de tal manera que producen componentes que: i) generan los procesos (relaciones) de producción que los producen a través de sus continuas interacciones y transformaciones, y ii) constituyen a la máquina como una unidad en el espacio físico. Maturana (1994 pág. 9)

Como ya se ha mencionado, las máquinas autopoieticas son unidades que están en interconexión por los procesos y relaciones tanto internas como externas, sin embargo, resulta preciso afirmar que, gracias al homeostasis, las relaciones externas hacen que se regulen y aseguren su producción y por la misma conexión de sus partes pasan a ser máquinas autopoieticas autónomas (Correa, 2001). Desde esta perspectiva, entiéndase homeostasis como “la tendencia de los organismos vivos y otros sistemas a adaptarse a las nuevas condiciones y a mantener el equilibrio a pesar de los cambios. En consecuencia, en el campo educativo el reto es poder contribuir a que organizaciones de este sector, sean máquinas autopoieticas y homeostáticas. Por ende, el adaptarse a nuevos paradigmas como el sistémico, admite que se vislumbren nuevos caminos de conocimiento y rutas metodológicas que generen respuestas a las

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

problemáticas actuales. Por su parte, la homeostasis lleva a que una organización llegue a un punto de equilibrio que pueda garantizar su supervivencia.

2.1.3. Pensamiento Sistémico

Constantemente se habla de un cambio en el ser humano en pro de responder a los distintos desafíos que plantea el diario vivir y que dignifiquen a la persona. En las circunstancias actuales originada por la pandemia se evidencia un apresurado cambio en el ser humano en diferentes contextos como el económico, social, cultural, educativo, moral, axiológico, entre muchas más. Esto sucede porque el mecanicismo e individualismo en el cual la sociedad ha sido formada, se ha impuesto como un paradigma y se ha instalado como la única forma viable de vivir. Pero ¿qué es un paradigma? son modelos o patrones de comportamiento que nos permiten interactuar con el mundo, estos modelos o patrones establecen límites en nuestras vidas, trabajos, profesiones, empresas etc., dentro de los cuales resolvemos los problemas que se nos presentan a diario” (Jiménez, 2000). Es decir, la sociedad ha sido educada desde un modelo mecanicista cartesiano que en su época fue idóneo pero que ha caído en desuso o anacronismo al querer resolver los interrogantes actuales con criterios de la era de la racionalidad. Consecuencia de este paradigma se hace necesario un cambio en el actuar del ser humano de forma urgente, en tal sentido, resulta imperioso proponer una solución de forma sistémica y articulada

El enfoque analítico ha venido rigiendo la forma hermenéutica de llegar al conocimiento. Desde la modernidad se ha estimado a las ciencias exactas como una fuente precisa de

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

conocimiento; su método consiste en aislar cada elemento y estudiarlo por sus partes, lo que conlleva en caer en el reduccionismo y simplismo buscando la episteme desde la reducción de las partes (Aquino, 2008). Este enfoque analítico ha traído avances considerables en el campo de la física, química, biología, informática, y sigue teniendo importancia y fundamento científico, pero esta visión cae en un simplismo e ineficacia cuando se trata de cuestiones complejas. Por el contrario, el enfoque sistémico intenta articular los distintos elementos o partes del sistema llevándolas a que haya independencia de las partes, pero en sus conexiones están generando una hermenéutica epistemológica del sistema o de la realidad en cuestión. El científico Joel Rosnay, (2011) estudia a fondo el tema de diferenciación entre el enfoque analítico y el enfoque complejo tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1: *Comparación de enfoques Analítico y Sistémico*

Enfoque analítico	Enfoque sistémico
Aislado: se centra en los elementos.	Relacionado: se centra en las interacciones entre partes
Considera la naturaleza de las interacciones.	Considera los efectos de las interacciones.
Se preocupa por la precisión del detalle.	Se preocupa de la percepción global.
Independiente de la duración: los fenómenos considerados son reversibles.	Integra la duración y la irreversibilidad.
Enfoque eficaz cuando las interacciones son lineales y débiles	Enfoque eficaz cuando las interacciones son no lineales y fuertes
Conduce a una enseñanza por disciplinas.	Conduce a una enseñanza pluridisciplinar.
Conduce a una acción programada en detalle.	Conduce a una acción por objetivos

Fuente: Rosnay (2011; pág. 109)

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Los orígenes del pensamiento sistémico se remontan a Aristóteles quien expresa una tendencia hacia la tesis del todo como la suma de las partes, sin embargo; desde un sentido formal se puede remontar a la biología con el profesor Ludwig von Bertalanffy quien manifiesta que los sistemas en su conjunto son igual a la suma de las partes y que estamos inmersos en un súper sistema (Megia, 2019). Por su parte, la cibernética de Norbert Wiener y Ross Ashby, en sus orígenes se centraba en el estudio de los mecanismos de regulación en los organismos y en las máquinas (Lilienfeld, 1978). Con relación la Teoría de la información y de las comunicaciones, de Shannon, Weaver y Cherry, proporcionan un lenguaje matemático para el manejo de la información y una base formal muy sólida para el estudio de problemas lingüísticos, matemáticos y teóricos relacionados con la transmisión de mensajes Rosnay (2009, pág. 110) Estos antecedentes que se presentan dan origen al pensamiento sistémico, que no es otra cosa que mirar e interpretar la realidad desde una perspectiva diferente que engloba la realidad total del fenómeno en curso.

Se puede concluir que el pensamiento sistémico es la forma de enfrentar al mundo y a todo lo que en él existe, en términos de totalidades para su comprensión, análisis y accionar. Resulta imperativo el paradigma analítico reduccionista y sobre paradigma sistémico que no aniquila o suprime al anterior, sino que lo hace parte de una realidad aún mayor que es la totalidad. Ver cuánto existe e intentar percibirlo como una gran parte de una supra categoría, facilita la comprensión del universo. En este sentido, es necesario desconfigurar el conocimiento en partes; pero a su vez, poder relacionar las partes, integrándolas en un todo, bajo un objetivo o

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

una teleología que resulte dando razón hermenéutica del fenómeno, que a su vez es parte de un sistema aún mayor.

Este enfoque sistémico es clave para la reorganización de un nuevo conocimiento como se ha dicho anteriormente, esto implica que la parte educativa debe resignificarse para poder seguir su evolución. Lo anterior, implica pasar de un enfoque unidireccional a un enfoque sistémico que responda a la integración de todas las partes y encamine su articulación.

El pensamiento sistémico abre el camino en la ciencia para comprender los fenómenos desde una visión más amplia, pues reconoce que el mundo es complejo y por lo tanto el proceso educativo no es ajeno a esta realidad (Vaillant, 2015)

Uno de los retos del pensamiento sistémico es que los futuros educadores, y especialmente los líderes educativos, tendrán que desprenderse del pensamiento lineal de la resolución de problemas o la planificación estratégica para hacer frente a los acontecimientos de la vida. La aplicación de la visión sistémica de la vida al liderazgo organizativo permite aclarar las condiciones en que se produce el aprendizaje y la creación de conocimientos y derivar importantes directrices para la gestión de las organizaciones actuales cimentadas en la gestión del conocimiento.

2.1.4. Teoría Holística.

Briceño, y otros, (2010) en su artículo de investigación titulado *“la holística y su articulación con la generación de teorías”* publicado en el 2010, revela un estudio detallado

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

sobre la fundamentación teórica de la de la teoría holística, empieza a definir la teoría de la siguiente manera:

El holismo es una doctrina filosófica contemporánea que tiene su origen en los planteamientos del filósofo sudafricano Smuts (1926), precursor de este enfoque en su libro *Holismo y evolución*. Etimológicamente el holismo representa “la práctica del todo” o “de la integralidad”, su raíz *holos*, procede del griego y significa “todo”, “íntegro”, “entero”, “completo”, y el sufijo *ismo* se emplea para designar una doctrina o práctica. Por esta razón la holística es definida como un fenómeno psicológico y social, enraizado en las distintas disciplinas humanas y orientada hacia la búsqueda de una cosmovisión basada en preceptos comunes al género humano (pág. 74)

Por lo tanto, la teoría holística integra los distintos sucesos ocurridos articulando las partes de los distintos sistemas e inclusive los mismos sistemas. Pero esta visión holística presenta varias inquietudes. En primer lugar y lo novedoso de esta teoría es que las distintas propiedades del sistema no están regidas por la suma de los componentes, sino que pasa a tener un carácter, un sentido realista y determinante en la integridad del sistema.

Una evolución hacia este enfoque holístico se da en la integridad de los elementos tanto internos como externos y objetivos como subjetivos. La perspectiva del modelo mecanicista no tenía en cuenta un conocimiento empírico o lo dejaba pasar, no como fuente segura de conocimiento. Ahora, el enfoque holístico abarca tanto el conocimiento de ciencias exactas como el conocimiento empírico; la imaginación, la intuición, y la creatividad que eran despreciados

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

como objeto de conocimiento según paradigmas clásicos. Ahora, su interacción y amalgama permiten una vía de sinergia que constituye un conocimiento holístico de la realidad. Uniendo los enfoques o paradigmas mencionados se podrá tener una comprensión y poder situar el objeto de conocimiento en un todo dando sentido y lugar en la realidad (Wilber, 1994)

2.1.5. Pensamiento Complejo

En este apartado vamos a encontrar lo referente al pensamiento complejo, vamos a tomar como guía al Francés Edgar Morín. El pensamiento complejo que tiene sus raíces en el pensamiento de la teoría general de sistemas y en el pensamiento sistémico. El todo adquiere un protagonismo en el pensamiento de este gran filósofo y sociólogo. El orden y el desorden ponen un punto de equilibrio en lo que existe, dando lugar a una autoorganización que preserve la continuidad del sistema. Al final del capítulo vamos a encontrar el pensamiento de Morín situándose en la educación y cómo nos propone aplicarlo a la actualidad con el enfoque complejo.

El filósofo y sociólogo Edgar Morín (1999) es considerado el creador del pensamiento complejo. En su obra “Introducción al pensamiento complejo” publicada en 1990 explica seis partes que permiten entender la complejidad en el mundo actual eliminando la ceguera de la simplicidad o reduccionismo pues impide ver el verdadero conocimiento. Solo desde el pensamiento complejo el hombre puede situarse en el mundo y ser parte activa ante los distintos cambios.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

La primera parte “*inteligencia ciega*”; refiere como los avances en la ciencia, en especial, la verificación empírica y lógica han segado nuestro pensamiento teórico y lógico, en cierta forma esto se ha vuelto un retroceso en el uso adecuado de los conocimientos. Se vive bajo el imperio de los principios de disyunción, reducción y abstracción, cuyo conjunto constituye el paradigma de la simplificación Morin (1990, pág. 15). Desde esta mirada, el conocimiento se ha reducido a lo fragmentado y se ha reducido la complejidad a la simplicidad, se explica el todo como la unificación de las partes y sus partículas; es una visión que corta la complejidad y la totalidad en cuanto el todo puede ser definido tanto por sus partes como por su misma totalidad y sus interacciones. Se hace necesario la necesidad del conocimiento complejo, la complejidad “a primera vista es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple” Morin, (1990 pág. 17).

Como resultado de lo anterior, se ve la necesidad de generar un nuevo paradigma que sea capaz de hacer un intercambio en el reduccionismo por la distinción o conducción; así, eliminando la desarticulación de los elementos, el pensamiento complejo está animado por una tensión permanente, entre la aspiración a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo conocimiento. (Uribe Sánchez, 2009). El hecho de que el ser humano tome conciencia de la realidad que ha llevado por varios siglos desde un reduccionismo, dará lugar a un nuevo despertar con el que se amplía el horizonte a una

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

inteligencia múltiple desde la articulación de las partes. Desde el pensamiento complejo el hombre hallará respuestas ante la desarticulación de la simplicidad.

En la segunda parte “*el diseño y el designio complejos*”; Morín explica sus razones por las cuales el concepto de ciencia debe reorganizarse. El método científico había empezado a caer en una decadencia simplificadora en donde los fenómenos son estudiados por partes y no como un todo.

La teoría de sistemas sustenta la teoría de la información, que surge cuando los seres humanos comienzan a interpretar los signos de la naturaleza y se fundamenta en los organismos vivos, es decir, el todo está integrado en partes que pueden cambiar. Para que haya un estado de organización debe haber un estado de desorganización, el sistema se mantiene en una dinámica de constante renovación. Los sistemas vivos deben estar en constante cambio, debe haber un equilibrio entre el orden y el desorden; esto es clave para el pensamiento complejo, es decir, la autoorganización emerge cómo una característica fundamental de la complejidad Morin (1990).

La tercera parte “*el paradigma de la complejidad*” se relaciona con el orden y el desorden que se complementan para organizar el universo, por lo que el fenómeno comienza con una desintegración y es entonces cuando se logra organizar Morin (1990). La autoorganización se define a partir de ser sujeto, entonces el universo no se rige solamente por el azar, sino que un sujeto forja sus propios determinantes y la autonomía. Se define que ser sujeto es ocupar el lugar del yo, es ser todo para sí mismo y casi nada para el universo Morín (1990 pág. 61). Para ser nosotros mismos debemos aprender un lenguaje, una cultura, un saber, esto lleva a que el sujeto

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

pueda reflexionar de manera autónoma. Es evidente entonces, que las personas son capaces de tener autonomía en una cultura, pues se posee la capacidad racional que permite la reflexión

En conclusión, la complejidad no es completa, el sentido de la realidad es multidimensional, más no significa que sea un determinismo de las ciencias. El paradigma de la complejidad establece que el todo sigue evolucionando y no puede darse como el absoluto de la decisión al ser considerado como ya completa; al contrario, en su evolución queda manifiesto que aún está inacabado e incompleto.

La cuarta parte “*la complejidad y la acción*”; enfatiza en la capacidad que tienen los sistemas complejos para auto organizarse. La auto organización se refiere a las interacciones que suceden recurrentemente entre todos los estados posibles de un sistema, lo cual crea una estrategia para interactuar con su entorno. La estrategia permite visualizar los campos de acción, esta obtiene ventaja del azar, aunque lucha contra la misma, pues saca la incertidumbre del pensamiento complejo. Los campos de acción buscan conseguir el máximo provecho del azar y de los elementos que surjan para su interacción; es por eso, que la simplificación es necesaria, pero esta debe ser relativizada dado que, si es expandida sobre el campo de acción, eliminaría opciones del estudio del fenómeno. (Mezo, 2019).

En la quinta parte “*la complejidad y la empresa*”; Morín (1999) expone como ejemplo una tela de fibras de distintos orígenes, que puede ser de seda, algodón o algún otro material. Para conocer esta tela no basta con tener información de cada una de las fibras que la complementa; entonces esta etapa de la complejidad se divide en tres partes. Primero;

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

conocimientos simples, que ayudan a conocer las propiedades del conjunto para relacionarlo con el ejemplo de la tela, que es mucho más que la suma de las fibras que la constituyen. Esto plantea un principio que “un todo es más que la suma de las partes que la constituyen”. En la segunda parte, no pueden explicarse plenamente la totalidad, el todo es entonces menos que la suma de las partes, esto se refiere a que las fibras que conjuntan la tela no se pueden explicar en su totalidad; por lo tanto, sus cualidades son inhibidas. La tercera parte hace referencia a que las fibras de la tela están organizadas en función de una unidad que contribuye al conjunto y la tela misma es un fenómeno que no puede ser explicado por una ley simple. Vivir y tratar con el desorden toda organización como todo fenómeno físico organizacional y viviente tiende a degradarse y a degenerar el fenómeno de la desintegración y de la decadencia en un fenómeno normal Morín (1990). La única manera de luchar contra la degeneración está en la regeneración permanente, que permita a las personas vivir y tratar con el desorden; esto implica la complementariedad desde el antagonismo. Como resultado de lo anterior, la complejidad organizacional adquiere su estructura, entonces se puede decir que mientras más compleja sea una organización más tolera el desorden y le da vitalidad porque los individuos son aptos para tomar una iniciativa, para arreglar un problema sin tener que pasar por la jerarquía central.

La sexta parte concierne a “*epistemología de la complejidad*” que se aproxima a la naturaleza del conocimiento y a las formas de su concepción. A partir de la interpretación del mundo, se construye el propio conocimiento, por tanto, el pensamiento complejo tiene sus bases

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

en la construcción, reconstrucción y resignificación del entorno; es decir, que la epistemología compleja es una pluralidad de estancias que se mantiene en el principio de incertidumbre.

2.1.6. ¿Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente?

Según Senge (2012), cuando existe algún tipo de organización exitosa, se evoluciona y aprende de manera sistemática, el mismo tiempo que se busca obtener el máximo provecho de sus experiencias generando un aprendizaje de sus propios errores y falencias en la búsqueda de continuidad y progreso, generando que estas organizaciones sean evolutivas y capaces de superar sus propias carencias en pro de la generación del conocimiento y mejora de sí misma.

Senge (2012) plantea que, a través del pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales colectivos, la visión compartida y un aprendizaje en equipo, se desarrollan como un conjunto interdisciplinar fundado en un pensamiento sistémico que las correlacione y articule, coadyuvando a un progreso continuo y de evolución a través de su propio sistema.

En cada organización siempre el individuo forma parte de un todo, en el cual se fundamentan las demás disciplinas que de forma coordinada logran un progreso, caso que se evidencia en un modelo básico de una estructura compleja como lo es un colegio, generando un modelo sistémico básico, que con la carencia de alguno de sus eslabones o con que uno de estos esté débil, contribuirá a que la estructura amplia colapse, lo que significa que el conocimiento no llegue a los estudiantes de manera óptima y en una forma estructurada, que armonice con el entorno institucional.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

En una institución educativa cada actor debe optar por capacitarse en áreas específicas a su desempeño, con el fin de que el modelo sistémico funcione adecuadamente y sea más efectivo. Es así que cada actor desde sus funciones bien sea docente, administrativo- directivo, estudiante, entre otros, debe estar capacitado en función de su cargo, de tal manera que el modelo sistémico de la institución se dirija hacia la evolución social. Al respecto, Senge (2012) expresa:

"Dominio personal" es la expresión que mis colegas y yo usamos para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente (pág. 181).

Cada integrante de una empresa debe contar con una visión positiva y progresista de su desempeño dentro de su organización, generando desde su posición una perspectiva colectiva que fortalezca la unión de los diferentes sistemas. Es así que para el caso objeto de estudio, cada una de las instituciones educativas debe velar por que sus integrantes siempre estén en la búsqueda de una mejora continua en forma acudiendo a la creatividad, como lo sugiere Senge:

La yuxtaposición entre visión (lo que deseamos) y una clara imagen de la realidad actual (dónde estamos en relación con dónde deseamos estar) genera lo que denominamos "tensión creativa": una fuerza para unir ambos puntos, causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución. La esencia del dominio personal

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas Senge (2012, pág. 182).

Como es bien sabido un sistema conformado por varios subsistemas, evidencia su eficacia en el hecho de que sus integrantes con el transcurrir del tiempo evolucionan de tal manera que quien era inseguro cuando ingresó dentro del sistema, mejora, se capacita y empieza a fortalecer sus debilidades iniciales y está en proyección del proyecto comunal desde su perspectiva funcional individual, denotando que es parte integral dentro de una empresa y ayuda a evolucionar dentro de su sistema al sistema general, encontrándose dentro del equipo de trabajo la causa y la solución de los inconvenientes que se puedan presentar.

El liderazgo dentro de una organización, caso concreto en las instituciones educativas, planteado desde la perspectiva directiva, debe contar con visión y modelos compartidos con sus integrantes, de tal manera, que cada individuo que forma parte del todo institucional, genere productividad desde sus diferentes subsistemas con actitud y perspectiva progresista, es decir, el líder debe tomar decisiones que sirvan de guía a otros que también toman decisiones de carácter local, con el propósito de formar un todo integral, bien sea en momentos positivos o en momentos de tensión. Es importante que cada sistema que funciona independiente vele por que cada situación se constituya en un aprendizaje teniendo presente las fallas, por lo que debe generarse un constructo que forje a lo largo del tiempo una evolución positiva. En este mismo sentido, resulta clave que la situación que hoy presenta dificultad, en próximas oportunidades genere una fortaleza. Para el caso educativo, lo ideal es que se mejore la manera de impartir

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

conocimiento, en sintonía con el contexto histórico y social, lo que significa, que los múltiples sistemas trabajen en pro de la pertinencia de un conocimiento concreto y coherente. De igual modo, el uso de múltiples herramientas tanto tecnológicas como de calidad humana, deben conducir a fortalecer la gestión del conocimiento, donde los líderes son protagonistas en la concertación de espacios participativos.

De acuerdo con Senge (2012) el pensamiento sistémico es la quinta disciplina, que integra las demás impidiendo ser recursos separados, por tal razón considera que, sin una orientación sistémica, no existe la esencia de las demás disciplinas, recordando siempre que el todo puede superar la suma de las partes. El todo depende irrefutablemente de la suma de sus partes. Se plantea la realidad de que una institución como organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad, generando proyección a futuro.

La complejidad del pensamiento sistémico concibe que cada error o problema, familiar, administrativo o de alguno de los sistemas que emergen del sistema educativo y su conexión con el mundo sean oportunidades que favorezcan la búsqueda del conocimiento hacia el fortalecimiento institucional

2.2. Liderazgo Educativo

La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela, son elementos fundamentales que

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela (Murillo, 2006)

Desde la experiencia de la escuela, se afirma que el líder educativo o el director debe ser aquel en quien se confían los principales procesos de gestión que se realizan dentro de las instituciones. Si se quiere generar un cambio en las instituciones que por mucho tiempo han tenido un sistema burocrático, centralizado, autoritario y conflictivo, es necesario desviar la mirada hacia nuevas maneras de liderazgo educativo, de manera especial; desde un paradigma sistémico en el que todo se articula con los demás subsistemas.

Según Ferreiro & Alcázar (2005) explican que usualmente se le llama líderes a todos los que están a la cabeza de una organización, sea del tipo que sea, una familia, una empresa comercial, una asociación sin fines de lucro, una organización política, el gobierno de un país, o una entidad transnacional. Ellos dirigen dichas organizaciones y las personas tienen que seguir el rumbo que les señalan, cada una a su manera y con mayor o menor agrado. Sin embargo, cuando se presentan ejemplos de líderes por lo general se nombra a personas famosas por el modo cómo han gobernado, sin discernir mucho si su influencia ha sido positiva o negativa para las personas y las organizaciones.

Dentro de la categoría liderazgo educativo, es necesario definir, qué se entiende por liderazgo y líder educativo. De la misma manera, hay que identificar los tipos de liderazgo inmersos en las estructuras de las instituciones educativas y que tipos permiten el avance o el estancamiento de los procesos. Finalmente es imperativo comprender, cómo desde el liderazgo

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

transformacional y participativo, se puede generar una nueva percepción que aporte al crecimiento institucional. No se pretende proponer una teoría, sino que, a través de la revisión bibliográfica se adapten modelos propuestos por expertos en liderazgo transformacional.

2.2.1. Liderazgo y Líder

El término líder desde hace mucho tiempo se ha acuñado a distintos sectores y de manera especial al contexto empresarial. La RAE define líder como: *Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad o también persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva. Frente a lo que nos atañe y de manera especial en el ámbito de la educación podemos encontrar varias definiciones que nos ayudarán construir una aproximación de lo que es el líder educativo* (Real Academia de la Lengua Española, 2021)

Covey (1998), plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, referente a la transformación interna del ser humano, que permite influenciar a otros en el largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de los diferentes procesos (enseñanza – aprendizaje – evaluación), orienta a todos los actores de la comunidad educativa: Estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos misionales y de apoyo. Cada uno de estos actores es consciente de la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

cultura organizacional como aporte a su crecimiento personal y a la formación integral de las instituciones.

Después de lo anterior expuesto, se vislumbra como la función del líder está dirigida a todos los actores de la institución y que, desde allí, debe proyectar todos los procesos con el fin que de una manera articulada pueda enseñar, dirigir y orientar en pro de la consecución de acciones concretas que den cumplimiento a los ejes estratégicos institucionales. Se entiende entonces, el liderazgo desde una perspectiva de progreso constante y de resultados concretos.

De esta manera, se concibe que los líderes educativos deben tener una mirada centrada en el presente y en el futuro de la institución, con el ánimo de que las metas que se proponen como itinerario, desde una mirada prospectiva, logren las metas y objetivos propuestos trazados en el ejercicio de la planeación estratégica organizacional

Al respecto Gonzaga - Ramírez (2015) afirma:

El líder con valores obtiene y resuelve problemas precisamente porque no se limita a ejercer el poder como dominio o la persuasión como capacidad de convencimiento sobre otros para que los sigan ciegamente o dominados por el aura de una persona. su liderazgo surge desde dentro de su capa íntima de valores interiores que los llevan a servir, a labrarse un prestigio con base en lo que es, no es lo que tiene. El líder es la persona que desarrolla su capacidad de influir en los demás (pág. 14).

En este propósito, citando a Maya, Zavala, & Isea (2019): El líder educativo en cierta medida debe poseer unos rasgos que le permitan potenciar esta capacidad, con el fin desempeñar

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

un papel importante dentro de los procesos institucionales, educativos y pedagógicos que le permitan ser guía, mediador, y motivador con el fin de buscar la satisfacción. Ante todo, reconocer como el líder en la institución educativa juega un papel importante generando procesos de confianza e interacciones con los diferentes actores.

En el marco de las consideraciones anteriores, se divisa una definición de liderazgo educativo, propuesta por Gonzaga-Ramírez (2015): *“Liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencia gerenciales bastante alejadas de los valores humanos y de las primeras aportaciones estuvieron orientadas por la consideración de que estaba ligado a los rasgos y características del líder”* (pág. 34)

Muchas veces la concepción de liderazgo empresarial ha impregnado el liderazgo educativo en el que algunas veces no se concibe la institución desde el lugar en donde se da un desarrollo de capacidades en beneficio organizacional, sino que se concibe como el lugar del lucro, del beneficio personal, y en el que en muchos de los casos no hay las competencias necesarias para el desarrollo del cargo. Esta concepción empresarial ha sido trasladada al ámbito educativo en donde el líder escolar se convierte en un líder de una organización.

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela (Álvarez, 2010). De la misma manera se debe tener en claro que un liderazgo tiene la responsabilidad de estar en búsqueda constante de la

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

transformación de la escuela en la que sea el dinamismo, la herramienta que permita renovar, revisar y estar en constante evaluación de los procesos que se quieren proyectar.

2.2.2. Estilos de Liderazgo

Definir qué es líder y liderazgo permite un acercamiento en los distintos modelos que se han ejercido dentro de las organizaciones, en particular las instituciones educativas. Así mismo, se reconoce diversos estilos de liderazgo que permiten el crecimiento constante de la institución, otros que solamente se dirigen al elemento pedagógico, en algunos casos se dirigen los esfuerzos a la labor de la gestión y, en también se denota un liderazgo ausente o en una baja proporción en las organizaciones.

En esta línea, vislumbrar de una manera holística los estilos de liderazgo permite entre ver el tipo de direccionamiento que se ha ejercido por años en las instituciones. De la misma manera admite realizar una lectura crítica de lo que representa hoy un liderazgo educativo.

En la siguiente tabla se aprecia cinco estilos de liderazgo propuestos por Sergiovanni, (2001)

Tabla 2: *Estilos de liderazgo*

LÍDER TÉCNICO	Este tipo de líder es aquel que dirige su función a planificar, organizar, coordinar, desarrollar y establecer estructuras. Está pendiente de la eficacia de la organización
LÍDER HUMANISTA	Es aquel que les otorga gran relevancia a las relaciones interpersonales enfocada en una motivación constante. Este tipo de líder enfoca sus esfuerzos en la

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

	formación constante de sus miembros y proporciona las posibilidades necesarias.
LÍDER EDUCATIVO	Desarrolla programas educativos, diagnostica problemas, orienta a los docentes, supervisa los procesos, la evaluación y el currículo.
LÍDER SIMBÓLICO	Asume el papel de jefe, selecciona las metas y comportamientos, Recorre la institución, establece prioridades en los intereses educativos, preside ceremonias y actividades oficiales, transmite una visión unificadora entre palabras y acciones.
LÍDER CULTURAL	Define, fortalece y articula los valores, las creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Articula la misión de la institución, vincula y promueve la creencia de estudiantes, profesores, padres y demás miembros de la comunidad escolar en el trabajo de la institución.

Fuente: Sergiovanni (2001)

En contraposición se demuestra en las instituciones otro tipo de líderes que se definen como autoritarios, pusilánimes o laissez faire, democrático o situacionales. Desde este punto de vista, es posible afirmar que el liderazgo está en función de la relación entre los líderes y sus seguidores. Hay algo claro y es que el líder está al servicio de sus seguidores, con el propósito de alcanzar las metas que sean necesarias para el afianzamiento de equipos altamente funcionales y productivos.

En esta misma línea, Gonzaga-Ramírez (2015), afirma que el liderazgo autoritario, se refiere al tipo de líder obsesionado por el poder, la autoridad, es decir, es aquel que toma las decisiones respectivas de manera autónoma; aun cuando se tiene un equipo directivo. Sus

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

principales características apuntan a que son controladores frente a los docentes y demás miembros de la escuela. Al respecto afirma Maya, Zavala, & Isea, (2019, pág. 121) *los líderes son controladores y los subordinados asumen actitudes de sumisión o rebeldía*. El tipo de líder autoritario es autónomo y tiene una mirada más centrada en las funciones que en la comunidad, toda la dinámica del grupo se estructura desde el líder que fija los objetivos y decide los recursos a aplicar (Álvarez, 2010)

Se reconoce actualmente en las instituciones educativas, un liderazgo que no ha perdido vigencia, el referente a la existencia de líderes pusilánimes ausentes dentro de los procesos relacionados con la pedagogía, las aulas, los procesos curriculares y la relación constante con los distintos miembros de la comunidad escolar. Este tipo de liderazgo no está presente en el proyecto de instituciones aprendientes. Son claramente visibles por medio de resoluciones o circulares, o por medio de la transmisión de las decisiones tomadas a través de sus respectivos consejos directivos. Este tipo de liderazgo está ejercido por la autoridad de quien dirige y asume toda la responsabilidad de la organización y se puede observar en todas las esferas de la sociedad, en organizaciones públicas o privadas Gonzaga-Ramírez, (2015, pág. 52).

Frente al liderazgo Láinez Faire, se define como aquel que posee un líder que es pasivo, es decir, abandona la institución a las manos del grupo. Al respecto afirma Pérez & Camps, (2011)

El líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar, sólo proporcionar los materiales necesarios y deja claro que intervendrá

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

si se le pregunta. no se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Pág. 34)

Desde este estilo de liderazgo pasivo, es preciso reconocer cómo los miembros del grupo, más que participar en el deseo de proponer, se inclinan más por la participación indiferente, por el proveer información cuando sea solicitada, es pobre el crecimiento intelectual y la formación permanente de los miembros de la comunidad, aquí podemos hablar de la evasión de responsabilidades o del elemental cumplimiento.

Con relación a la propuesta del liderazgo democrático, se tiene en cuenta la presencia del equipo con el firme propósito de que haya un consenso en las decisiones. Este tipo de liderazgo, no se cimienta en la ordenanza o las instrucciones, sino en el trabajo en equipo enriquecido por los distintos actores que logran en un proceso de interacción, con la intención de lograr que la institución cumpla satisfactoria sus metas y objetivos. Dentro de las principales características de este tipo de liderazgo se identifica la capacidad de confianza donde las opiniones de todos cuentan por igual. De la misma manera, se reconoce la participación activa del grupo en la planeación, decisión, desarrollo y evaluación de las distintas actividades que se realizan en la organización. Otro factor relevante alude a la escucha activa como la capacidad del acompañamiento, la asesoría y la opinión como base de construcción y de confianza. Por ende, el líder no se visualiza desde el elemento piramidal y desde la subordinación, sino que es parte del equipo, está con él, toma decisiones de manera compartida y es capaz de reconocer sus errores en pro de una mejora continua.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

2.2.3. Liderazgo Transformacional.

Dentro de los procesos y los cambios que hoy el mundo enfrenta en todos los ámbitos de la sociedad, la escuela ha exigido un cambio radical frente a posturas más anquilosadas, burocráticas y de cierta manera que no dan respuestas a los nuevos retos que hoy se viven en las aulas de clase. Desde la revisión bibliográfica que argumenta un nuevo estilo de liderazgo desde una perspectiva sistémica, hay que resaltar que los distintos autores presentan un estilo de liderazgo de corte transformacional. Esto permite reconocer un nuevo liderazgo no solamente democrático, sino que es un todo que está en constante cambio.

Al respecto Gonzaga-Ramírez (2015, pág. 54) afirma lo siguiente:

Así, comprendieron que la escuela era en realidad una institución mutable, cambiante y que la gran tarea del líder era adaptarse a las grandes transformaciones que tenían su explicación en las grandes transformaciones sociales que ocurrían en el medio. Nació así, el Liderazgo Transformacional cuyo mérito es hacernos entender que la escuela es un todo ordenado, sino que muy por el contrario es un todo en constante movimiento.

Ante los nuevos retos que se avecinan la escuela tiene que ser el lugar propicio para interrelacionar distintos aspectos que atañen a su naturaleza propia como lugar de formación, experiencias, decisiones y ante todo como institución que está dentro de una sociedad y que tiene la capacidad de forjar seres humanos no solamente instruccionales, académicos, sino ante todo

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

personas con rasgos de humanismo forjadores de una cultura nueva en donde el otro se valora y se respeta.

En la concepción del movimiento de las organizaciones que aprenden, Gonzaga-Ramírez, (2015) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro; el liderazgo instructivo se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen transformadora. La propuesta de un liderazgo transformacional implica también un nuevo concepto de la escuela, entendido como instituciones aprendientes en las que, como un todo, se valoran sus partes y se enriquecen por medio de un continuo acompañamiento y formación. (Pérez & Camps, 2011)

El liderazgo transformacional tiene como principal expone a Bernard Bass ², quien hace una contraposición entre el liderazgo transaccional de Burns (producto/beneficio) y el de Bass, en el que el líder estimula la conciencia de los trabajadores, permitiendo compromiso y cumplimiento de la misión institucional, dejando a un lado intereses egoístas y preocupándose en la capacitación propia y el interés del colectivo.

² **Bernard Bass**, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, ha orientado su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 publicó su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el que comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Al respecto Torres & Ortiz Riaga (2006), citando a Bass (1985, pág. 20) afirma:

Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad (pág. 120)

Dentro de la definición de liderazgo transformacional se encuentra las siguientes definiciones:

El liderazgo transformacional hace referencia al proceso de inducción de cambios importantes en las actitudes de los miembros del grupo y de creación de compromiso para modificar los objetivos y las estrategias (Muchinsky, 2002).

Se define en términos comportamentales, a partir de los efectos del líder sobre sus seguidores; estos últimos, desarrollan un sentimiento de confianza, admiración, lealtad, adhesión y respeto hacia el día. Un líder transformacional es reflexivo, proactivo, dinámico y persuasivo siendo capaz de generar conciencia en sus seguidores para el logro de metas colectivas y resultados notables (Contreras & Andrade, 2014, pág. 462)

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación) (Bass, 1985, pág. 15)

Se reconoce como línea transversal dentro de las distintas definiciones el tema de las organizaciones aprendientes. El liderazgo desde este punto de vista se ejerce de forma compartida, y todos los miembros de la institución trabajan de manera mancomunada con el fin de llevar a cabo la misión institucional, entendida en otros contextos como el cumplimiento del horizonte institucional. Hablar de organizaciones aprendientes, abre la puerta para vislumbrar la escuela cómo comunidades de aprendizaje en las que pueden compartir un sentido de identidad, metas, proyectos, y trabajo en común y por ende se favorezcan a todos los miembros de la comunidad para que permanezcan suficientemente comprometidos con la misión y el proyecto de la institución.

Al respecto Hernández & Castilla (2017) afirma:

El buen clima, hace que se puedan potenciar las relaciones de manera que los tiempos dedicados al trabajo sean satisfactorios. Se manifiesta en una satisfacción por el trabajo: Me encanta mi profesión entonces entiendo que, si yo colaboro para que el centro vaya bien, me voy a sentir bien. Veo el centro como una comunidad de personas en el que cada uno tiene su vida pero que tenemos que funcionar de una manera comunitaria (pág. 511).

Pensar en el liderazgo transformacional, afianzar la visión de un liderazgo directivo distinto en las instituciones educativas. Es por eso que la propuesta transformacional y desde un

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

enfoque sistémico permite vislumbrar un nuevo estilo de dirección, liderazgo educativo y administración de los recursos físicos, tecnológicos y humanos. De la misma manera que facilita las distintas gestiones que se desarrollan en el contexto escolar.

2.2.4. Características del Liderazgo Transformacional

Apoyados en la tesis de maestría de Gonzaga-Ramírez, (2015) y guiados por otros artículos referentes al liderazgo transformacional, se identifican algunas características que son propias de este tipo de liderazgo, las cuales enmarcan elementos como las relaciones de poder, los procesos de construcción pedagógicos y en los que se evidencian elementos democráticos, participativos y consensuados

A partir de la aplicación del liderazgo transformacional en la escuela y desde la idea de las instituciones aprendientes, se refieren en la siguiente tabla, cinco dimensiones fundamentales que identifican este tipo de liderazgo, favoreciendo en las instituciones educativas el fortalecimiento de actitudes, pensamientos, y elementos propios de la persona y del equipo de trabajo, en pro de actitudes que por mucho tiempo han estado haciendo de la escuela un lugar anquilosado, es decir, sin ningún tipo de transformación.

Tabla 3: *Dimensiones fundamentales del liderazgo*

Carisma	Hace referencia al despliegue de comportamientos que resultan ser modelos de seguimiento por parte de los seguidores del líder. El líder muestra consideración por la necesidad de otros, es respetado y sus seguidores tienen confianza en él, confían en sus capacidades y convicciones, tiene un fuerte sentido del deber. Un líder
----------------	--

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

	carismático es capaz de entusiasmar inspirar confianza e identificación con la organización (Torrecilla & Bernal, 2007)
Estimulación Individual	<p>Dime el líder empoderar a otros que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. Dentro de las principales características de la estimulación individual, es preciso reconocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reformular: pretender que el equipo salga de sus vacíos conceptuales y reformular situaciones problema. ● Inteligencia: el líder debe tener habilidades superiores a su equipo de trabajo, pero está en la capacidad de llegar ahora su equipo a estar en una actitud de exploración constante sin caer en la intelectualización. ● Símbolos e imágenes: el líder debe propiciar la solución de situaciones problemáticas.
Consideración Individual	<p>se entiende que leer trata a cada subordinado diferencialmente de acuerdo con sus necesidades y capacidades (Gonzaga-Ramírez, 2015, pág. 57). El líder es capaz de hacer buen uso de la comunicación informal, se puede hablar de que práctica el humanismo al percibir las preocupaciones de su equipo de trabajo. Se reconoce que hay buena comunicación y está enterado de lo que acontece en la institución educativa. Es capaz de ayudar a su equipo de trabajo con problemas personales, laborales. “Este factor entra en aquellas conductas que entrañan una relación directa entre el directivo y los profesores prestando atención personal a cada miembro y desarrollando la empatía, estando accesible, y sensible a las necesidades e intereses” (Gonzaga-Ramírez, 2015, pág. 58).</p>
Tolerancia Psicológica	<p>Se define como la capacidad que tiene el líder cuando es capaz de utilizar el sentido del humor como recurso para enfrentar situaciones probables de conflicto (Gonzaga-Ramírez, 2015, pág. 62). A través de esta cualidad, podemos reconocer que un líder transformacional está en la capacidad de mediar en las distintas situaciones, y reconocer la heterogeneidad en los miembros de su equipo de trabajo. junto a esta cualidad, es imprescindible que sea un líder asertivo siendo capaz de crear el ambiente propicio para que se resuelva de forma menos traumática los distintos dramas que emerjan en la cotidianidad.</p>

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

	Según (Torrecilla, 2006, pág. 16) Es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre las relaciones, los valores y las actitudes.
Motivación Inspiracional	<p>Se trata de una forma de motivar a los seguidores para el enfrentamiento de desafíos, despertando el espíritu de equipo, con optimismo y expectativas para el futuro.</p> <p>Este tipo de libertad se constata en la capacidad para motivar a las personas y así alcanzar el desempeño máximo logrando convencer a sus seguidores de las habilidades que ellos poseen. “Una frase representativa sería: espero su mejor esfuerzo” (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006, pág. 121).</p> <p>El líder tiene que ser capaz de transformar toda la energía negativa en energía positiva, se trata de querer hacer las cosas bien actuando por convicción. el docente, debe reconocer como la inspiración siempre será el factor clave dentro de su ejercicio de docencia.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

2.3. Liderazgo Pedagógico

Leithwood, Seashore-Louis, K., & Wahlstrom, (2004, pág. 4) afirman que *“tras la labor del profesorado, la dirección es el segundo factor en términos de impacto en el aprendizaje de los estudiantes siendo aún más significativo en escuelas situadas en contextos vulnerables”*. En esta misma dirección, los autores señalan: *“Cuanto más centran los líderes su influencia, su aprendizaje y sus relaciones con los docentes en la actividad principal de la enseñanza y el aprendizaje, mayor será su influencia en los resultados de los estudiantes”*.

Existe un cierto acuerdo a nivel global, basado en los resultados de diversas investigaciones que evidencian que las instituciones educativas que tienen capacidad para mejorar cuentan con equipos directivos que contribuyen de forma armónica y dinámica a que su

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

centro y cada uno de los miembros de su comunidad aprenda a desarrollarse superando los retos y dificultades a los que tiene que enfrentarse. No obstante, esto requiere de condiciones a nivel cultural y organizacional que lo hagan posible.

En Latinoamérica, se evidencia la importancia del liderazgo y la formulación de adecuadas políticas de liderazgo, que articulen las directrices desde los agentes externos con la realidad al interior de las escuelas, según se constata en documentos como: *Recomendaciones de políticas educativas en américa latina en base al TERCE* (Unesco , 2016) donde se plantea la importancia que en tiempos recientes, han tomado las políticas educativas, especialmente al considerar la relación entre el liderazgo educativo, el desempeño de los docentes y el impacto que estos tienen en los resultados académicos de los estudiantes.

En este mismo documento se evalúan también los resultados de las naciones con mejor desempeño educativo a nivel global. Según la OECD a partir de los hallazgos del informe McKinsey & Company. (2017; pág. 24), se establece que las características de los directivos es el segundo factor más importante para estudiar los resultados académicos, por ende, tiene una incidencia directa en la eficiencia, equidad y calidad de los sistemas educativos. Dentro de las recomendaciones propuestas para el fortalecimiento del liderazgo escolar se plantea la formulación de políticas específicas que permitan elevar los estándares directivos, la creación de unidades de investigación al interior de las instituciones, que también faciliten el trabajo en red con otros miembros de la comunidad y con otras instituciones, además del desarrollo de políticas de formación para directores escolares. Esto se vincula, a su vez, con la revisión de las

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

funciones y responsabilidades de los directores, relativas al liderazgo pedagógico y organizacional.

En el contexto general, se entiende como liderazgo, ya sea individual o colectivo (de equipo), el proceso de ser capaz de influir en los demás para lograr propósitos que propendan por el beneficio de la organización. Esto significa, en primer lugar, que el liderazgo es un proceso, no un rasgo personal o características de un individuo. En segundo lugar, que el liderazgo implica influencia, requiere interacciones y relaciones entre la gente. En tercer lugar, que el liderazgo supone tener unas metas o propósitos que contribuyan a conseguir los objetivos deseables para la escuela. Desde una perspectiva Fullan (2018), indica que la dirección escolar puede maximizar su papel en la mejora como “líder del aprendizaje” (Leading learning), en la medida que se faciliten las condiciones para que todos puedan aprender de forma continua y se trabaje de manera colaborativa para la mejora tanto de los procesos de enseñanza y aprendizaje, como en los resultados.

2.3.1. Liderazgo y Pedagogía

El énfasis continuo en el siglo XXI en el logro de los estudiantes y el rendimiento ha abierto un sinnúmero de debates en relación con lo que hace a una organización educativa eficaz y cómo los procesos de aprendizaje son examinados para cumplir con los objetivos y resultados. En este contexto, se analizan varios comportamientos de liderazgo en países con resultados sobresalientes en la evaluación de los estudiantes. Un ejemplo de ello es el liderazgo pedagógico,

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

un concepto que aparece con frecuencia en la literatura relativa a las organizaciones educativas y que al parecer se refiere a formas de práctica que configuran y forman la enseñanza, el aprendizaje y cómo pueden ser integrados dentro de la dirección de estas organizaciones. En este contexto, el término *pedagogía* se entiende como un conjunto de prácticas que configuran las organizaciones educativas en torno a la enseñanza y el aprendizaje con el fin de ajustarse a las normas aplicadas externamente y a las expectativas de los resultados de los estudiantes. La pedagogía puede definirse entonces como la comprensión de cómo se produce el aprendizaje a partir de las prácticas y su filosofía. En síntesis, esencialmente es el estudio del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El liderazgo se define frecuentemente como el proceso de dirigir o guiar a individuos o grupos. Si se combinan estos dos términos, se construye la noción de liderazgo pedagógico como liderar o guiar el estudio del proceso de enseñanza y aprendizaje. El liderazgo educativo se ha convertido en una prioridad en los programas de política educativa de todo el mundo. Desempeña un papel crucial en el perfeccionamiento de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los profesores, así como en el clima y el entorno de la escuela.

El liderazgo pedagógico requiere reconsiderar la forma de trabajo y aprendizaje con diferentes tipos de personas. Se debe reconocer que el crecimiento y el desarrollo, en especial de las organizaciones llevan tiempo. Al igual que los niños, los adultos aprenden mejor cuando están interesados y comprometidos. El líder pedagógico ofrece las condiciones que son útiles para los educadores y directivos en su actuar cotidiano, contribuyendo de esta forma al

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje; a la vez que se mejora el direccionamiento escolar. En este liderazgo del escenario escolar, se integra como un proceso global para el funcionamiento efectivo de las organizaciones educativas. Para ello, los directivos escolares se aseguran de que los educadores dispongan de tiempo y métodos que les permitan reflexionar sobre su propia práctica, analizar a los estudiantes, sus condiciones y características y explorar múltiples perspectivas que faciliten el proceso educativo. Hacen preguntas que permiten que los educadores se involucren a nivel intelectual y emocional.

2.3.2. Gestión y liderazgo escolar

Durante mucho tiempo, los modelos de dirección escolar predominantes enfocaron el rol del director escolar especialmente en tareas administrativas y burocráticas, dejando en un plano secundario el liderazgo en la función pedagógica. Como plantea Álvarez (2010);

“entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela. Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo, demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales”. (pág. 74)

De esta forma, los directores de las instituciones educativas han tenido que transformar los procesos que desarrollan con el fin de adaptarse a los cambios y con ello a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente. Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes (Bolívar, 2010; Murillo, 2008).

Ante esto, Barber & Mona (2008) mencionan que aquellos sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con los procesos de mejora de la enseñanza en sus instituciones, reducen las posibilidades de incidir y mejorar en los resultados de los estudiantes.

En el mismo sentido, Suárez-Zuloaga (2000) considera que, en el ámbito de la organización escolar, la existencia de múltiples teorías y enfoques acerca del liderazgo dificulta la tarea de encontrar una única definición para este concepto. A nivel general, se considera que los líderes escolares son los encargados de guiar las instituciones educativas mediante el establecimiento de direcciones claras que además faciliten la búsqueda de oportunidades de desarrollo, otra de sus funciones se relacionan con la supervisión del cumplimiento de los objetivos trazados para la escuela, así como, la promoción de un ambiente de aprendizaje efectivo y de un clima escolar positivo (Mullis, et al. 2009)

Diversos autores y estudios referentes a la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo efectivo en las diferentes áreas de gestión, con el fin de alcanzar una dirección de calidad en los centros educativos. El director, como principal responsable de la gestión escolar y los coordinadores o quienes ejercen su rol en cada institución; tienen un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

institución educativa. La calidad de las escuelas depende en gran medida de la calidad del equipo directivo que la conforma, en tanto los integrantes de los equipos directivos practiquen un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades, así como en las condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, modelarán la práctica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes.

En la gestión escolar, es posible identificar dos tipos de liderazgo que pueden ser diferenciados por su función: uno orientado especialmente hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico (Rodríguez-Molina, 2011). El liderazgo de tipo administrativo consiste en que el director se encarga de la fase operacional y actividades que permiten el funcionamiento en condiciones normales de la institución educativa, este tipo de liderazgo implica las responsabilidades relacionadas con la planificación, organización, dirección y evaluación de los diferentes procesos escolares. De acuerdo con (Castillo Ortiz, 2005), *un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales*. Por otro lado, el liderazgo pedagógico está principalmente centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas, la adecuación de ambientes de aprendizaje adecuados y en la contribuir al mejoramiento de los resultados del aprendizaje a nivel individual y colectivo del grupo de estudiantes (Bolívar, 2010). Claro está que el liderazgo pedagógico no desconoce la importancia de las labores administrativas y su complementariedad con las acciones asociadas al proceso enseñanza-aprendizaje, sin embargo, su principal énfasis no es el de las

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

actividades de dirección sino aquellas que propenden por el mejoramiento de los procesos, ambientes y resultados de aprendizaje.

Los directivos escolares que implementan el estilo de liderazgo pedagógico en sus prácticas tienen una mejor comprensión del desarrollo del currículo en la institución, la pertinencia de los contenidos y su articulación con la realidad de los estudiantes, igualmente se involucran más en su construcción y ajustes. También, muestran una mayor capacidad que les permite articular las actividades de enseñanza al interior de las aulas con los objetivos formativos planteados; además, se interesan más por el desarrollo profesional de los docentes y participan de la supervisión y rediseño de las prácticas pedagógicas; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados de evaluaciones internas y externas, con el fin de contrastar los logros planteados en la formulación de las metas educativas de la institución y verificar su alcance. (Murillo 2008).

En el aspecto relacionado con la gestión del director escolar, no se presenta una oposición o impedimento entre los enfoques de liderazgo pedagógico y administrativo, en cambio ambos emergen de forma complementaria con el fin de facilitar la gestión de instituciones más efectivas y con mayores niveles de calidad en las diferentes áreas de gestión. Sin embargo, el alcance de escuelas efectivas y de calidad se requiere replantear el énfasis a estilos de liderazgo que prioricen lo pedagógico.

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***2.3.3. El liderazgo pedagógico y su relación con el rendimiento académico**

Existen varios mecanismos a través de los cuales es posible relacionar el liderazgo del director y el rendimiento académico de los estudiantes, estos se clasifican en directos e indirectos. Los directores pueden interactuar de manera directa con los estudiantes mediante acciones como el monitoreo y la sanción de la conducta en la escuela, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente al colegio, ya que la función de estos profesionales consiste en dirigir y supervisar el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los alumnos. (Dhuey & Smith, 2014)

De manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los alumnos al contribuir en la generación de las condiciones que permitan el desarrollo de mejores entornos de aprendizaje para los profesores y estudiantes, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos a través de su participación en la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades; de esta manera es posible incidir en la mejora del desempeño de los profesores en el aula, lo cual trae como consecuencia mejoras en el rendimiento de los estudiantes (Louis, Dretzke, & Kyla, 2010). En el mismo sentido, Hallinger & Heck (1998) mencionan que ambos tipos de mecanismos, tanto los directos como los indirectos ejercen sobre los docentes, y que posteriormente se transmiten a los alumnos influyen en el rendimiento de estos últimos.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Otros estudios realizados acreditan esta relación entre el liderazgo directivo y el rendimiento estudiantil. Suskavcevic & Blake (2004) examinaron la relación existente entre el estilo de liderazgo de los directores y el rendimiento de los estudiantes de escuelas primarias en Estados Unidos en el Estudio de las Tendencias en Matemáticas y Ciencias (TIMSS) de 1999, y encontraron un efecto significativo entre ambas variables.

Por otro lado, en el contexto latinoamericano, estudios realizados por Unicef y el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) evidencian el papel de la gestión institucional y pedagógica en el logro de escuelas de calidad con resultados destacables, independientemente de las condiciones socioeconómicas en las que se encuentran las instituciones (Unicef, 2004). Estas escuelas presentan como característica la existencia de una gestión institucional centrada en lo pedagógico; en la que el eje de su acción es el aprendizaje de los alumnos. Sumado a esto, la Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar también destaca el papel de la dirección escolar como un factor clave para conseguir y mantener escuelas eficaces (Murillo 2007).

Teniendo en cuenta los resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) de la Unesco, Murillo y Román (2013) realizan un análisis en el que explican cómo distribuyen el tiempo los directores escolares. Los autores encontraron que el tiempo dedicado a tareas asociadas al liderazgo pedagógico tiene un efecto significativo en el rendimiento de áreas como Matemática y Comprensión Lectora de alumnos de sexto y tercer grado de primaria.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

A raíz de la importancia que cobra la escuela, diversos estudios analizan no sólo los factores asociados al rendimiento académico sino que también tienen en cuenta otras variables asociadas al contexto de los estudiantes, relacionadas con los diferentes insumos educativos y los procesos que se llevan a cabo al interior de las escuelas (véase Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación 2000 y 2010, Unidad de Medición de la Calidad Educativa y Grupo de Análisis para el Desarrollo 2001, Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2004 y 2005).

En Latinoamérica, los resultados obtenidos por el estudio de los factores asociados al logro cognitivo con base en los resultados de los estudiantes en el TERCE (Unesco, 2016) evidencian la influencia predominante de variables, como el clima escolar y la gestión del director. De esta forma se puede observar que cuando las tareas del director se orientan por el liderazgo pedagógico y la promoción de los aprendizajes en la institución, su actividad tiene un impacto positivo sobre el rendimiento académico de los estudiantes

2.3.4. La Escuela como una Organización que Aprende

Para los líderes de la escuela hay varias cuestiones a considerar inicialmente sobre la escuela como una organización que aprende. En primer lugar, ¿qué significa exactamente que una escuela se convierta en una organización que aprende y cómo se cumple exactamente? La idea de la escuela como una "organización aprendiente" es ciertamente atractiva y su resurgimiento está demostrando ser influyente, en términos de política (Kools y Stoll 2016;

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Seashore Louis y Lee 2016). Basada en el hecho de que las escuelas están buscando un cambio y una mejora a largo plazo, hay tanto potencial como poder en la idea de la escuela como una organización que aprende. Se basa en una lógica impecable que presume que los profesores y los líderes de la escuela quieren que su escuela sea una organización de aprendizaje. Sería en gran medida inconcebible proponer lo contrario. La mayoría de los escritores sobre el tema resaltan los beneficios de ser una organización de aprendizaje, pero crear las condiciones para que esto suceda, en la práctica, está lejos de ser automático o sencillo. La creación de una escuela como organización aprendiente requiere un cambio cultural significativo, un cambio de mentalidad y un compromiso de toda la escuela con la autorreflexión y la evaluación.

Las ideas rara vez son tan poderosas como las acciones que emanan de ellas. La escuela como organización que aprende es un concepto potente pretende las prácticas de mejora dentro y a través de las escuelas, en muchos países diferentes. Sin embargo, será necesario asignar tiempo, esfuerzo y recursos considerables para convertir cualquier escuela en una auténtica organización aprendiente sostenible. Los esfuerzos consolidados, coherentes y de colaboración entre el personal, a todos los niveles, serán esenciales para asegurar y sostener los cambios culturales que caracterizan a una organización o comunidad de aprendizaje activa y genuina (Fullan 2018).

En resumen, aspirar a ser una organización aprendiente es diferente a convertirse en una organización que aprende. Esta última no es una opción fácil. Apostar de manera genuina, por la idea de una organización de aprendizaje significa que inevitablemente se producirá un cambio

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

perturbador. El aprendizaje sin cambio no sólo es contradictorio sino también inútil si el verdadero objetivo final es una mejora significativa de la organización. Por consiguiente, sin el compromiso colectivo, la acción de colaboración, la asunción de riesgos asociados y los profundos cambios necesarios para que la escuela sea una auténtica organización de aprendizaje, este concepto influyente y potencialmente transformador corre el riesgo de quedar anulado.

Por ello es necesario el empeño de todos los miembros de la comunidad educativa, pero en especial de los líderes escolares, con el fin de lograr las 5 disciplinas propuestas por Senge (Domino mental, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico como eje articulador de todo el conocimiento).

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

3. Marco Metodológico

En este capítulo se muestra cómo se desarrolló el proceso metodológico de esta investigación, para ello se aborda una estructura de la siguiente manera: Se muestra la pertinencia del enfoque de esta investigación, abordando así el enfoque cualitativo, puesto que se estudian fenómenos enmarcados en un contexto socioeducativo; en cuanto al método se implementa el método inductivo partiendo de los casos particulares a los generales.

Con relación al diseño de la investigación este se relaciona con un estudio de casos, tomando como participantes directos a un rector, un coordinador, cuatro docentes y dos estudiantes, de cada institución: Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar.

3.1 Enfoque Cualitativo

Esta propuesta investigativa se basa en un enfoque de tipo cualitativo. Por lo que se realizó un estudio cualitativo en el cual se usan técnicas cuantitativas para arrojar resultados cualitativos. Cabe la pena decir que hay tres tipos de estudio de investigación a saber; la cuantitativa, la cualitativa y el mixto. Este estudio se da también desde el enfoque sistémico como eje articulador entre los actores educativos.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Según Nigolas (2010), “el significado original del término “cuantitativo” (del latín quantitas) se remite a conteos numéricos y métodos matemáticos, mientras que la palabra “cualitativa” (del latín qualitas) hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos”. La investigación cuantitativa “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 4)

Intentando dar una comprensión de lo que es el enfoque cuantitativo se concluye que el presente trabajo tiene algunas técnicas de recolección de datos cuantitativa, pero su énfasis no está en lo cuantitativo, es decir, se utilizaron instrumentos de recolección de datos como lo son las entrevistas a distintos sujetos de la población de estudio en cada institución educativa, pero todo se desarrolló sobre el enfoque cualitativo; y se utilizaron técnicas cuantitativas para resultados cualitativos.

El enfoque cualitativo: “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 7)

En este sentido, esta investigación tiene como base la investigación cualitativa, la recolección de información a través de entrevistas y el marco teórico; esto da lugar a una variedad de opiniones

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

referenciales sobre el tema investigativo para poder dar soluciones posibles al problema que se pretende abordar.

Según Stake (1998):

Hay que detenerse en tres diferencias importantes entre la orientación cualitativa y la cuantitativa: 1) la distinción entre explicación y comprensión como objeto de la investigación; 2) la distinción entre una función personal y una función impersonal del investigador, y 3) una distinción entre conocimiento descubierto y conocimiento construido. (pág. 42)

El párrafo anterior se hace necesario el hacer hincapié que los agentes activos del estudio de la investigación están inmersos en el campo de la investigación, por esta razón se pretende mostrar una visión objetiva sin importar prejuicios personales, sociales, educativos, entre otros; por tal razón se utiliza una técnica de tipo descriptiva, en la cual se utilizan las técnicas cuantitativas y cuanlitativas.

Se puede concluir que el presente trabajo utiliza un enfoque cualitativo con ayuda de recolección de datos cuantitativos, pues de acuerdo con Naupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, (2014) este tipo de enfoque es un proceso en el que se busca un significado mediante la implementación de diversos instrumentos que permiten al investigador interpretar datos subjetivos en razón al objeto de estudio.

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***3.2. Diseño**

La implementación del estudio de casos ha adquirido la reputación de ser una metodología eficaz para investigar y comprender situaciones complejas en entornos del mundo real. En esta investigación se implementó esta estrategia en pro del análisis de los distintos casos. Al respecto (Arzaluz, 2005) retomando a (Yin, 1994) afirma: “una definición más actual nos describe el estudio de caso como [...] una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de estos”.

En la presente investigación se encontró que cada una de las instituciones educativas representadas son los casos particulares de estudio, abordadas con relación al liderazgo educativo desde un enfoque sistémico, pues tal como expresaron Bisquerra, y otros, (2014) un estudio de caso múltiple considera que los casos; son aquellas situaciones o entidades sociales únicas que representan interés de investigación.

Por otro lado, como resultado del análisis teórico se encontró que hay tres autores que se destacan por sus aportes en esta estrategia, los cuales son: Robert E. Stake, Robert K. Yin y Merriam. Sin embargo, para esta investigación se usó el modelo propuesto por Yin, antes de profundizar en ello, en la siguiente tabla se vislumbra una síntesis de estas tres teorías propuestas por los autores anteriormente mencionados.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Tabla 4: *Exponentes teóricos de estudios de casos*

Autores	Propuesta
Stake (1998)	<p>Estudio que se da desde las particularidades del caso</p> <p>Identifica 3 tipos de casos</p> <p>Estudio Intrínseco: Es el estudio de un caso en particular que por su misma naturaleza ilustra interés en sí mismo. No tiene como propósito entender alguna construcción abstracta o un fenómeno genérico ni construir una teoría, siempre que esto se pretenda dar en el momento del estudio del caso.</p> <p>Estudio Instrumental: Caso que se toma con el fin de aportar ideas en torno a un problema o para refinar una teoría; y sirve de apoyo para su comprensión. Se realiza de manera detallada y profunda. Pueden considerarse casos típicos de otros casos pues ayudan al aporte de otros intereses</p> <p>Estudio de Caso Colectivo: Estudio de casos coyunturales, escogidos para entender o teorizar mejor sobre varios casos</p>

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

<p>Yin (2014)</p>	<p>Estudio considerado como una estrategia de Investigación con métodos de lógica para la recolección de datos y su análisis, teniendo presente el objeto social de estudio.</p> <p>Esta estrategia debe responder al ¿Qué? ¿Cómo? ¿Por qué?</p> <p>El autor hace una división entre casos sencillos o múltiples y esta dependerá de la pregunta de investigación al determinar la unidad de análisis y el caso o casos a analizar. Estas son</p> <p>(Tipo 1): Diseños para un solo caso, considerado holísticamente como una sola unidad de análisis.</p> <p>(Tipo 2): Diseños para un solo caso, pero con subunidades de análisis contenidas dentro del caso.</p> <p>(Tipo 3): Diseños para múltiples casos, considerando cada uno de ellos holísticamente.</p> <p>(Tipo 4): Diseños para múltiples casos, pero conteniendo cada uno de ellos unidades de análisis.</p>
<p>Merriam (1998)</p>	<p>Estudio particular inductivo y descriptivo. La autora propone los siguientes casos</p> <p>Caso Típico: Estudio de una persona que representa a un grupo o una comunidad</p> <p>Casos Diferentes: Estudio de personas diferentes, miembros de un grupo</p> <p>Casos Teórico: Estudio de personas con características semejantes o diferentes que pueden aclarar teorías o hipótesis</p> <p>Casos Atípicos: Estudio de personas con características peculiares que los hace diferentes</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados^[A1]

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

3.3. El Estudio de Casos – Propuesta de la Investigación

Con el propósito de dar respuesta a la problemática planteada en esta investigación, se considera que ésta es un estudio de caso múltiple tipo 4; según Robert Yin (2014) “el mismo estudio puede contener más de un solo caso. Cuando esto ocurre, el estudio tiene que usar un diseño de caso múltiple, y tales planes han aumentado su frecuencia en los años recientes” pág. 29.

Las unidades de análisis de acuerdo con este autor pueden ser comprendidas en forma aislada o como parte integral de una totalidad (incrustada). Por lo que esta investigación no solo es de tipo 4 sino que es incrustado, donde los casos son las diversas instituciones, analizando en cada una ellas unidades de análisis que se encuentran enmarcadas dentro de tres categorías distribuidas, estas categorías de la siguiente manera: Enfoque Sistémico, Liderazgo Educativo y Liderazgo pedagógico. A continuación, se muestra la tabla que corresponde a las categorías de los casos de estudio y sus unidades de análisis:

Tabla 5: *Categorías y unidades de análisis de liderazgo*

Casos	Categorías	Unidades de Análisis
Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá Colegio Bolívar de Soacha República de China IED de Bogotá	Enfoque Sistémico	Gestión Interacción

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar	Liderazgo Educativo	Experiencia Liderazgo Clima Formación para el liderazgo
	Liderazgo Pedagógico	Liderazgo procesos Pedagógicos Ambientes de aprendizaje Resultados de aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se pueden ver los tipos de estudios de casos propuestos por Robert Yin

Tabla 6: Modelo de Yin

Diseño	Diseño de caso Sencillo	Diseño de múltiples Casos
Holístico (Unidad de análisis sencilla)	TIPO 1	TIPO 2
Incrustado (Múltiples unidades de análisis)	TIPO 3	TIPO 4

Fuente: Yin (2014^[u2] ^[u3])[A4] [AR5] [AR6] ^[u7] ^[u8]

En este tipo de estrategia investigativa Yin también reconoce los elementos descriptivos e interpretativos del estudio de casos. Según Yin, lo que distingue la investigación de estudios de

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

casos de los estudios experimentales es que el estudio de casos se investiga en el contexto, se examina en su "entorno del mundo real" (pág. 16). Al ser esta investigación sobre instituciones educativas reales, se pudo hacer el análisis objetivo de la realidad de cada caso, aportando así beneficios reflexión y oportunidades de mejora para los distintos casos de estudio, tomando para ello elementos importantes de la descripción.

3.4. Actores De La Investigación

Los actores de este estudio por institución son: 1 rector, 1 coordinador, 4 profesores y 2 estudiantes y 2 padres de familia. Las instituciones: Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, República de China IED de Bogotá, la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar y Bolívar de Soacha, a las que se les hizo caracterización por medio de la adaptación del modelo propuesto por Boisier (1999) verificando las circunstancias temporales propias de cada institución educativa seleccionada.

3.5. Etapas de la investigación

La presente investigación tuvo los siguientes momentos de acuerdo y ajustando algunas etapas con relación a lo planteado por Forni, Gallart, & Vasilachis (1993), retomando las etapas más comunes que presenta una estrategia de estudio de casos:

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

En primer lugar se realizó el diseño de la investigación, incorporando la introducción, identificación del problema, formulación de la pregunta, antecedentes, justificación y objetivos, segunda etapa se analizó el marco teórico; tercer etapa marco metodológico; en una cuarta etapa se hizo el análisis de resultados, donde se implementaron los instrumentos, teniendo en cuenta los casos de estudio, categorías y las unidades de análisis, y adicionalmente se concretó la lógica de los datos de análisis, resultados y proposiciones, y finalmente se hicieron algunas conclusiones.

La información se obtuvo teniendo como base los contenidos recolectados de las diferentes entrevistas a los coordinadores y rectores de las diferentes instituciones educativas de carácter público y privado que hacen parte de esta investigación. Asimismo, se hizo el análisis de las encuestas de los docentes, estudiantes y padres de familia. Y un contraste con la información obtenida desde cada una de las instituciones, con miras a la obtención de un nuevo conocimiento que se refiere al postulado de esta investigación.

3.6. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que en este proyecto se emplearon fueron entrevistas y encuestas, diseñadas e implementadas por los investigadores, instrumentos que obtienen validez por el juicio de experto, con el propósito de contribuir a la consecución de los objetivos de esta

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

investigación y mayormente determinar si el liderazgo educativo en las instituciones analizadas a nivel directivo se articula con el enfoque sistémico.

Para el conteo de datos, este se realizó a través de estadísticas que arrojaron la aplicación de las encuestas, teniendo en cuenta como principal recurso la interacción con los actores y sus diversas perspectivas, las cuales tendrán lugar en el Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, República de Colombia IED de Bogotá, la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar y Bolívar de Soacha.

Por lo que para esta investigación se diseñaron dos encuestas, una aplicada para directivos y docentes con 23 ítems y otra aplicada a padres y estudiantes con 15 ítems estas con un rango de puntuación de 1- 5, siendo 5 el mejor puntaje distribuidos así: 1 nada, 2 poco, 3 aceptable, 4 bastante, 5 mucho; las cuales tienen dos versiones clasificadas en “nivel actual” y “nivel ideal” la primera tiene el fin de revisar la situación actual de la institución, y un segundo formato que tiene como fin cuál sería la situación ideal de cada una de las instituciones; además, debido a la contingencia sanitaria mundial por la covid-19 y a la no presencialidad en las instituciones, se diseñaron dos formatos de la encuesta, los cuales se enviaron a cada uno de los actores institucionales dos formatos digitales de encuesta por medio de cuestionarios de Google. Se diseñó una entrevista semiestructurada la cual posee una serie de 21 preguntas abiertas, donde para la respectiva implementación se aplicaron los principios establecidos en la Política de

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Tratamiento de la Información Personal de la USTA, así como de conformidad con lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, Decreto 1377 de 2013, Decreto 886 de 2014³ y demás normas que las modifiquen o adicionen. Estos instrumentos fueron validados y se probaron en una de las instituciones de estudio para reforzar su diseño si así lo requería. Estos instrumentos están relacionados con los casos de estudio, con las principales categorías y unidades de análisis.

³ Tomado de Congreso de la República de Colombia, 2012; 2013;2014

4.

Resultados de la Investigación

4.1. Caracterización del Entorno Educativo

La ubicación territorial, los elementos de política educativa nacional y regional, la historia particular; así como los factores personales culturales propios de cada contexto educativo determinan en gran medida las interacciones que se materializan al interior de las instituciones y de éstas en forma recíproca con sus contextos. El análisis de la complejidad que articula el funcionamiento de las instituciones educativas plantea un enorme reto; por ello, para la caracterización de los colegios Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Simón Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto, Cesar, se realizará la caracterización adaptada del modelo propuesto por Boisier (1999)⁴ para el proceso de diseño de un proyecto político regional

Plantea Boisier (1999) en su libro *Teorías y metáforas sobre el desarrollo regional*, un modelo de diez etapas que forman parte del proceso de diseño de un proyecto político regional, sin embargo; desde su propuesta entendida desde el paradigma de la complejidad, se analizan

⁴ Teorías y metáforas sobre el desarrollo regional. Sergio Boisier Echeverry, Ingeniero comercial chileno, Master of Arts in Regional Science, Universidad de Pennsylvania, Estados Unidos, ex director de la Dirección de Políticas y Planificación Regionales del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

factores históricos y de interacciones en las comunidades, con el fin de hacer de las políticas locales y regionales más adecuadas a la realidad de cada contexto. Esta propuesta planteada en diez etapas y sustentada desde el paradigma de la complejidad, es en opinión de los autores un modelo adaptable para realizar la caracterización de la realidad de las instituciones de estudio para este documento.

Boisier (1999) hace la siguiente precisión con relación a la importancia del conocimiento de los escenarios con miras a la toma de decisiones:

Cuanto mayor es el nivel de conocimiento que se dispone de hecho de un horizonte de decisiones más amplio, lo que puede significar una ventaja considerable respecto a competidores y en cualquier caso una garantía de que al ampliar el campo de las soluciones posibles significará que la toma de decisiones seguirá un proceso secuencial, sin pararse necesariamente en lo que hubiera sido la primera solución evidente en un entorno más reducido” (pág. 2)

Por lo anterior, es necesario a partir de la recolección de información, caracterizar las instituciones que hacen parte de este proyecto, lo que implica, verificar las circunstancias temporales propias de cada establecimiento educativo, con el fin de establecer variables influyentes en la formación de líderes educativos y las dificultades que impiden esta acción.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

La revisión bibliográfica, concluye que el modelo más apropiado para el presente proyecto investigativo educativo y que involucra la caracterización, es el propuesto por Sergio Boisier. Con base en la problemática que el modelo seleccionado plantea, es importante hacer claridad que, si bien el enfoque es económico, para la presente investigación, se realizan ciertas modificaciones, a fin de lograr una caracterización propia para un sistema educativo.

El modelo propuesto por Boisier, plantea 10 etapas;

1. Reconocimiento del entorno
2. Reconocimiento del 'interno' de las instituciones,
3. ¿Quiénes son los actores institucionales y personales?,
4. Fundación, origen de la institución. La convocatoria. ¿Por qué y para qué reunirse? El logro de un acuerdo mínimo o de un consenso básico,
5. La explicación de la situación actual,
6. Un escenario prospectivo que sea un "futurible posible",
7. ¿Quién hace qué y cuándo?,
8. ¿Quién supervisa, controla y evalúa?,
9. ¿Quién y cómo premia, sanciona y remueve?
10. La modernización del gobierno regional.

Sin embargo, considerando lo planteado por Deleuze, Guattari, & Pérez (2004), en el texto *Mil Mesetas*, en referencia al primer y segundo principios característicos de los rizomas, referentes

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

a la conexión y heterogeneidad, en los cuales cualquier punto del rizoma puede ser conectado con cualquier otro, y debe serlo. Se realiza una integración de las etapas 1, 2, 3, 5 y 7,8 ya que cuentan con varios elementos en común al ser desarrolladas en el análisis institucional.

4.1.2. Reconocimiento del Entorno.

El primer aspecto que plantea Boisier es el reconocimiento del entorno, es decir, comprender el escenario contextual, ante las distintas problemáticas que se han venido dando en el campo educativo como lo es la aplicabilidad de diversas políticas educativas nacionales y regionales, el problema del aprendizaje en el aula, problemas con el lenguaje de las TIC, entre muchas otras, razón por la cual se realiza análisis del entorno de cada institución para situar el campo de estudio. El reconocimiento de las estructuras sociales de los distintos escenarios ayudó en la comprensión de los distintos contextos abordados, de igual manera a la comprensión del territorio donde se hace el análisis y situarlo a nivel nacional.

Las instituciones para analizar son las siguientes con su respectivo orden:

- 1.1. Colegio Seminario Menor de Chiquinquirá, Boyacá.
- 1.2. El Colegio Bolívar de Soacha, Cundinamarca.
- 1.3. El Colegio República de China IED, de la localidad de Engativá, Bogotá.
- 1.4. La Institución Educativa Técnica Andrés Bello en el municipio de San Alberto, Cesar.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

4.1.2.1. Colegio Seminario Menor de Chiquinquirá.

Es importante hacer un posicionamiento del municipio de Chiquinquirá, las condiciones con que cuenta el municipio su estructura y puntos referentes para llegar a la educación y las instituciones educativas del mismo. Para tal fin nos enfocamos en el estudio realizado por el gobierno municipal:

Chiquinquirá es un municipio colombiano, capital de la provincia de occidente en el departamento de Boyacá, situada en el valle del río Suárez, a 134 km al norte de Bogotá y a 73 km de Tunja su capital. Tiene una extensión territorial de 133 Km. Limita por el norte con Saboya; por el sur con San Miguel de Sema, Simijaca y Caldas; por el oriente con Tinjacá y Simijaca; y por el occidente con Caldas y Briceño. Es el centro económico y de comercio de la región occidente y del alto Ricaurte, del departamento de Boyacá, y de los municipios vecinos de los departamentos de Santander y Cundinamarca a los que provee con toda clase de bienes y servicios para su desarrollo. (Alcaldía de Chiquinquirá, 2018, pág. 3)

Según el DANE (2018) Chiquinquirá tiene una población de 68.126 habitantes. El municipio cuenta actualmente con 27 instituciones educativas de educación primaria y bachillerato (22 de carácter privado y 5 de carácter público), cada una con sus respectivas seccionales. Entre las instituciones de carácter privado se encuentra la institución sujeta de estudio, el Colegio Seminario Menor Diocesano, institución de índole religiosa (Diócesis de Chiquinquirá - Seminario Menor Diocesano, 2018).

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

4.1.2.2. El Colegio Bolívar de Soacha

Se realiza una contextualización y un marco de referencia regional en el cual está ubicado el municipio de Soacha en relación con los 116 municipios de Cundinamarca desde los aspectos más relevantes en el tema educativo a nivel municipal. Para realizar esta caracterización regional se tuvo en cuenta el informe el plan de Desarrollo de la Gobernación para los periodos 2016-2020 en el cual de manera especial se enfatiza en uno de los apartados en el municipio de Soacha entendido como Ciudad-región.

Soacha cuenta con 185 colegios de carácter privado los cuales están identificados y autorizados por la secretaría de educación municipal. El Colegio Bolívar que hace parte de este grupo, es de propiedad de la Diócesis de Soacha, opera con fundamentos de orientación cristiana guiados por preceptos y doctrinas de la Iglesia Católica. Dentro de la oferta educativa, el colegio ofrece sus servicios en preescolar, básica primaria, básica secundaria y media académica. Como factor diferenciador, la institución educativa, cuenta con un proyecto de Innovación Pedagógica, que permite la articulación de la educación media con la educación superior, dando la posibilidad a los estudiantes de iniciar su carrera universitaria en grado décimo en uno de tres programas con los que el colegio cuenta. (Colegio Simón Bolívar, Soacha, 2019).

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

4.1.2.3. El Colegio República de China IED.

El Colegio República de China IED (Sede A), se encuentra ubicado en Barrio Quirigua, localidad de Engativá, noroccidente de Bogotá. La institución educativa cuenta con una segunda sede ubicado en el Barrio Primavera (Sede B)

La institución se encuentra ubicada en un sector tradicionalmente conocido como uno de los sectores con mayor concentración de actividad comercial de la Unidad de Planeación Zonal (UPZ) Minuto de Dios, razón por la cual este barrio es uno de los más populares de la localidad de Engativá.

En cercanías de la institución se encuentran ocho colegios públicos, siete de ellos de la misma UPZ y el único colegio público de la UPZ Bolivia. Debido a la concentración de colegios públicos en menos de 4 Km², se presenta una alta movilidad entre los estudiantes de las distintas instituciones, además que, por su cercanía con la localidad de Suba, la zona actúa como solución a la situación deficitaria de cupos en barrios como Gaitana, Rincón, Tibabuyes y Lisboa. (Colegio República de China IED, 2018)

4.1.2.4. La Institución Educativa Técnica Andrés Bello (IETAB)

La Institución Educativa Técnica Andrés Bello, de carácter público, está ubicada en la zona urbana de San Alberto Cesar, municipio localizado a 350 kilómetros de Valledupar que cuenta con 26 551 habitantes. San Alberto, cuenta con cuatro colegios privados y dos públicos. La Institución Educativa Técnica Andrés Bello está ubicada en el barrio Villa Fanny y posee dos

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

sedes de primaria reconocidas: Sede 1° de Abril y Sede Villa Fanny, además de la sede principal Andrés Bello. Todas las sedes laboran en la mañana y tarde y adicionalmente la sede principal labora con jornada nocturna ofreciendo educación por ciclos. A nivel departamental en el Cesar hay más de 289 colegios estando entre ellos, IETAB, esta institución pertenece al calendario A.

En cuanto a aspectos contextuales, otro detalle importante es que este municipio presenta un clima es cálido, su vegetación muy diversa, con tierras fértiles y fauna variada; y una de sus principales fuente de trabajo es el sector agrícola, específicamente dedicados a la siembra de palma, asimismo el comercio que permite grandes ofertas en cuanto a diseño gráfico, por lo que la institución guarda coherencia con las necesidades municipales y culturales siendo una de las instituciones líderes que ofrece servicios técnicos que guardan coherencia a este contexto. (Institución Educativa Técnica Andrés Bello, 2019)

4.1.3. Reconocimiento del Interno

En el tercer elemento Boisier (1999), plantea la importancia que tiene el reconocer las fuerzas que concentran el poder en la región, de acuerdo a tres planos, el político, el burocrático y administrativo. Adaptando este elemento al sector educación, se optó por hacer un reconocimiento institucional de los actores académicos que influyen de manera directa a los procesos educativos, afirmando que toda institución educativa posee un capital humano que, en su rol, es importante para el funcionamiento de la misma. Se encontró que en los colegios de estudio en esta investigación cuentan con los siguientes agentes:

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Tabla 7: Población: Agentes específicos

	Colegio Seminario Menor	Colegio Bolívar de Soacha	Colegio República De China IED	Institución Educativa Técnica Andrés Bello
Rector	1	1	1	1
Vicerrector	1	NA	1	NA
Coordinador	2	3	5	4
Docentes	14	60	75	66
			Tiflólogas 12	
Orientador	1	1	3	1
Estudiantes	230	1080	1850	2200
			100 con discapacidad visual	

Fuente: Elaboración propia a partir documentos consultados en las instituciones objeto de estudio

Boisier (1999) afirma:

Logrado un pacto inteligente entre los distintos actores regionales, pacto dirigido a maximizar las probabilidades de generar un proceso de desarrollo en la región y expresado en un proyecto político regional, hay que asignar responsabilidades y fijar un cronograma de las acciones” (pág. 19)

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Dentro de las instituciones educativas que se abordaron en esta caracterización, es necesario también conocer los distintos actores institucionales los cuales permiten el desarrollo de los distintos procesos y gestiones que a nivel interno se desarrollan. En esta medida, cada uno de los colegios tiene sujetos en los que recaen acciones, procesos y tareas que permiten que las distintas metas e indicadores institucionales tengan su cumplimiento.

Desde una mirada holística, en la siguiente tabla, se reconocen en las instituciones, elementos que son comunes para el propósito del presente estudio y se describen las funciones de cada uno de ellos

Tabla 8: *Actores comunes y funciones*

Rector y/o Vicerrector	Planear, dirigir, Administrar, gestionar y evaluar las políticas Institucionales. Sobre los procesos identificados como parte del proceso de gestión de calidad, sobre el manejo adecuado y racional de los recursos propios de la Institución educativa y sobre todo el personal que labora en la Institución.
Coordinador de Convivencia	Preservar y salvaguardar el bienestar de la comunidad y las normas disciplinarias de la Institución. Apoyar el cumplimiento de las normas establecidas por la Institución en lo establecido en el Manual de formación.
Coordinador Académico	Preservar y salvaguardar el bienestar de la comunidad en cuanto lo establecido en el sistema académico de la institución. Apoyar el

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

cumplimiento de las normas establecidas por la Institución en lo establecido en el Manual de formación.

Docentes	Propiciar la construcción del conocimiento, teniendo en cuenta los contextos en los que se mueve el estudiante, estableciendo estructuras cognitivas y cognoscitivas organizadas y jerarquizadas de acuerdo con el desarrollo mental, físico y psicológico del ser humano, con conceptos claros y bien diferenciados que permitan el aprendizaje significativo. Actúa como mediador en el proceso de aprendizaje del estudiante.
<hr/>	
Estudiantes	Mantener una actitud participativa, crítica, reflexiva y proactiva, que garantice su interés por el desarrollo de habilidades de pensamiento y la construcción de conocimientos, para lograr aprendizajes significativos. Es decir, debe estar en disposición de aprender a aprender, relacionando los saberes construidos en el aula, con los suyos propios y aplicándolos asertivamente en la solución de situaciones cotidianas.

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, se identifican que dentro de las instituciones hay elementos que son divergentes y que son propios de la naturaleza y de la misión institucional que aportan un valor agregado en los diferentes procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación.

En primer lugar, el Seminario Menor de Chiquinquirá y el Colegio Bolívar, tienen un enfoque formativo en lo espiritual que aporta al crecimiento personal de los estudiantes, para esta

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

tarea la figura del capellán es muy importante. Esta situación no es esencial ni factor principal en las otras dos instituciones educativas objeto de estudio.

En esta misma línea, el colegio República de China y el colegio Andrés Bello del César al ser instituciones de carácter público sus funciones operacionales se enmarcan en las directrices que establece el Ministerio de Educación Nacional de manera especial, en el Decreto 9317 de 2016⁵.

En los colegios de corte religioso hay un gran énfasis en la parte familiar, no solamente desde los consejos directivos, sino que también hay una propuesta formativa y experiencial, a través de las escuelas de padres, retiros y convivencias; a diferencia del colegio Andrés Bello que solo está implementando las escuelas de padres y el colegio República de China que no cuenta con procesos de profundización familiar.

4.1.4. La Explicación De La Situación Actual.

En este elemento propuesto por Boisier, se aborda el diseño de un proyecto político regional al contexto de análisis escolar, se realiza una revisión general de la historia de las instituciones y se analiza los resultados del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)⁶ de

⁵ Tomado de Congreso de la República de Colombia (2016)

⁶ Debe tenerse en cuenta que este informe es entregado anualmente en cada institución para la realización del Día E, sin embargo, la información entregada entre los meses de mayo y octubre

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

acuerdo al informe de 2019 para la vigencia 2018.⁷ De igual manera, se analizan aspectos relacionados con los sistemas de evaluación y la articulación en la educación media. El factor económico, no constituye un elemento de análisis durante este estudio, debido a que dos de las instituciones son de carácter público (Colegio República de China IED en Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello en San Alberto) por lo tanto, los recursos vienen girados con destinación específica a través de cuentas maestras al Fondo de Servicios Educativos (FSE) de cada institución desde el Ministerio de Educación Nacional o la Secretaría de Educación. En el caso del Colegio Bolívar de Soacha, la ejecución presupuestal depende de la Diócesis y por lo tanto es un elemento fuera del contexto de análisis. En lo referente al Colegio Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Boyacá; el análisis es posible, ya que depende en parte de la

corresponde a la vigencia anterior. La versión 2018 es la más reciente, atendiendo a que este fue el último año en el que se aplicaron las pruebas para grado 3°, 5° y 9°, que además de aportar los resultados de los componentes de desempeño y mejoramiento, permitían también conocer la valoración de ambiente escolar, con las encuestas que se aplican junto a las pruebas de 5° y 9°. Para grado 11°, las pruebas Saber 11 no evalúan el componente de ambiente escolar, razón por la cual el componente de eficiencia vale hasta 2 puntos

⁷ Para la vigencia 2019 el análisis del Día E, se centró en la revisión de los Sistemas Institucionales de Evaluación (SIE) y la formulación de posibles ajustes que mejoraran las tasas de aprobación y disminuyeran la deserción escolar. Por lo tanto, no se contó con el análisis de la única prueba aplicada ese año, la Saber 11.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

institución, sin embargo, al ser la única institución con posibilidad de análisis en este componente no se tendrá en cuenta en esta descripción.

4.1.4.4. *La Historia de las Instituciones*

En el componente relacionado con la trayectoria, es claro que todas las instituciones cuentan con reconocimiento debido a su larga historia en cada uno de los contextos; las cuatro instituciones cuentan con al menos 28 años de trayectoria, caso de la IET Andrés Bello, fundada en 1992. A continuación, se ubica el Seminario Menor Diocesano con 41 años, el cual inició actividades en el año 1979. En tercer lugar, se encuentra el Colegio República de China, que en el año 2020 celebra 50 años de actividades, luego de ser fundado en el año 1970. Finalmente, con la trayectoria más extensa se ubica el Colegio Bolívar de Soacha, con una trayectoria de 78, luego de haber sido fundado en 1942. Este aspecto es relevante, ya que permite evidenciar que las cuatro instituciones han podido consolidarse en cada una de sus comunidades y extender su actividad escolar por varias décadas. La extensa trayectoria y reconocimiento de las instituciones tanto públicas como privadas, independientemente de su carácter religioso, permite evidenciar que responden a necesidades escolares de sus contextos, por lo cual sus proyectos educativos se han ido adaptado con los cambios en las políticas educativas y las necesidades de las comunidades escolares que los integran.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

4.1.4.5. Los Sistemas Institucionales de Evaluación

En el aspecto referente a los sistemas de evaluación institucional (SIE) todas las instituciones se rigen por el Decreto 1290 de 2009, que establece una escala de valoración nacional de acuerdo con niveles de desempeño: Superior, Alto, Básico y Bajo. Cada institución además de establecer sus propios criterios para la evaluación determina su escala de valoración. (Congreso de la República de Colombia, 2009)

El Colegio Seminario Menor Diocesano, establece en su SIE, una escala de valoración que contempla las siguientes apreciaciones numéricas para los desempeños: Superior 4.70 a 5.0, Alto 4.0 a 4.59, Básico 3.5 a 3.99 y Bajo 1.0 a 3.49. Evidencia un alto nivel de exigencia. Resaltando su énfasis en la calidad educativa.

El Colegio Bolívar de Soacha, mantiene una política de excelencia académica y formación en valores católicos. Su SIE contempla una escala de valoración que contempla las siguientes valoraciones numéricas para los desempeños Superior 4.6 a 5.0, Alto 4.0 a 4.5, Básico 3.5 a 3.9 y Bajo 1.0 a 3.4. La IET Andrés Bello, maneja la misma escala de valoración que la establecida para el Colegio Bolívar de Soacha.

El Colegio República de China, ha establecido para la evaluación de los aprendizajes de sus estudiantes una escala de valoración con las siguientes equivalencias; Superior 4.6 a 5.0, Alto 4.0 a 4.5, Básico 3.0 a 3.9 y Bajo 1.0 a 2.9. Estas valoraciones aplican para los grados de 1° a

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

11°. Los estudiantes del aula de apoyo pedagógico a pesar de encontrarse asignados a los grados 4° y 8° por el Sistema de Matrículas, dadas sus condiciones de discapacidad múltiple, se evalúan en una escala descriptiva.

Puede observarse que las escalas de valoración en tres de las cuatro instituciones son muy semejantes, destacando la alta exigencia especialmente en el Colegio Seminario Menor Diocesano. El Colegio República de China, establece un menor nivel de exigencia para la aprobación de las asignaturas (solo 3.0 para el desempeño básico) pero mantiene similitud con las otras instituciones en los demás niveles.

4.1.5. Análisis de Resultados basados en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)

El análisis de los resultados consolidados a 2018 para las cuatro instituciones, se realiza a partir de los puntajes obtenidos para los niveles de Primaria, Secundaria y Media.⁸ Los

⁸ El ISCE analiza los resultados de cuatro componentes: Progreso, Desempeño, Eficiencia y Ambiente Escolar. El nivel educativo de la Media no tiene este último componente. El ISCE está en una escala de 1 a 10, en donde Progreso y Desempeño pesan 40 por ciento, cada uno, y Eficiencia y Ambiente Escolar pesan 10 por ciento, cada uno. Para el caso de la media, el componente Eficiencia pesa el 20 por ciento.

Desempeño: se compone de los resultados de las áreas de Matemáticas y Lenguaje en cada nivel educativo. Para el nivel educativo Primaria, tenemos los grados Tercero y Quinto en estas dos áreas; por lo tanto, promediamos

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

resultados del ISCE se analizan sólo a modo explicativo entre las cuatro instituciones, considerando que cada una responde a condiciones particulares, desarrollos académicos específicos y a contextos escolares disímiles.

A nivel de primaria, los mejores resultados los presenta el Colegio Seminario Menor Diocesano, con valoraciones para el periodo de 2015 a 2018 entre 6,86 y 9,28; con un promedio de 8,09. A continuación, se ubica el Colegio Bolívar de Soacha, con valoraciones entre 7,00 y 8,36, con un promedio de 7,62. En tercer lugar el Colegio República de China, con valoraciones entre 2,93 y 5,99 y un valor promedio de 4,42. Vale la pena destacar que los resultados para este nivel evidencian valores ascendentes año tras año. En cuarto lugar, para este nivel, se ubica la

cuatro resultados. En Secundaria y Media, promediamos los resultados de ambas áreas para los grados Noveno y Once, respectivamente.

Progreso: tiene dos partes. La primera parte pesa el 75 por ciento del componente es el cambio porcentual de un año a otro en el porcentaje de estudiantes en el nivel de desempeño Insuficiente. La segunda parte del componente Progreso, que pesa el 25 por ciento del componente, es el cambio porcentual de un año a otro en el porcentaje de estudiantes en el nivel de desempeño Avanzado.

Eficiencia: es la tasa de aprobación al siguiente año escolar de cada nivel educativo.

Ambiente Escolar: La información proviene del cuestionario de Acciones y Actitudes Ciudadanas de la parte no cognitiva de la prueba de Competencias Ciudadanas que toman los estudiantes de los grados Quinto y Noveno cuando realizan la prueba Saber 5° y 9°. El componente Ambiente Escolar esta basado en dos medidas de esta prueba: Ambiente en el Aula y Seguimiento al Aprendizaje.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

IET Andrés Bello, con valores entre 4,00 y 4,75, con un valor promedio de 4,23. Lo destacable en estos resultados, es que los valores evidencian una tendencia decreciente.

Tabla 9: Valoraciones para el cuatrienio 2015 – 2018 en Lenguaje y matemáticas grados 3° y 5°

Institución	Carácter	Grado	Lenguaje		Matemáticas	
			Rango	Promedio	Rango	Promedio
Colegio Seminario Menor Diocesano	Privado	3°	377 - 500	437	366 – 500	442
		5°	325 - 419	379	282 – 500	376
Colegio Bolívar de Soacha	Privado	3°	357 - 388	366	335 – 429	366
		5°	352 - 363	358	336 – 421	366
Colegio República de China	Oficial	3°	320 - 345	326	313 – 327	320
		5°	319 - 349	330	316 – 323	318
IET Andrés Bello	Oficial	3°	271 - 296	286	271- 299	284
		5°	292 - 298	295	275 – 291	285

Nota: Valores tomados del informe para el Día E de cada institución.

Al analizar estos resultados, es importante también comparar los desempeños alcanzados en el cuatrienio por los estudiantes en las áreas de lenguaje y matemáticas. En este componente para el área de lenguaje, el Colegio Seminario Menor Diocesano, evidencia en concordancia los mejores resultados con puntajes entre 377 y 500 puntos para grado 3° y de 325 a 419 puntos para grado 5°. Mientras que la IET Andrés Bello, presenta puntajes entre 271 y 296 para 3° y 292 y

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

298 puntos para grado 5°. Como los resultados de lenguaje evidencian para primaria, las valoraciones permiten notar una diferencia entre los resultados de las instituciones privadas y las públicas, es notable especialmente esta diferencia, en la IET Andrés Bello, posiblemente debido a su ubicación en un entorno municipal y con menores años de escolaridad en comparación con el Colegio República de China, teniendo en cuenta su ubicación en la Entidad Territorial Certificada (ETC) Bogotá y la existencia de al menos un grado más de escolaridad desde jardín.

Al realizar la revisión de los resultados para secundaria, puede notarse que el ISCE con mejor valoración promedio del cuatrienio, corresponde al Colegio Bolívar de Soacha, con un promedio de 7,55 y rangos entre 7,48 y 7,62. En segundo lugar, se ubica el Colegio Seminario Menor Diocesano, con un promedio de 6,40 y rango entre 2,82 y 8,59. En este punto debe considerarse que en el informe no se presenta la valoración de progreso para el año 2015, que en los años siguientes está por encima de 3 puntos: además, la valoración de desempeño estuvo en 1,10 para el mismo año, mientras que en los demás años obtienen cifras cercanas a 3.00

Por esta razón, a pesar de que los resultados del Colegio Seminario Menor Diocesano, en las asignaturas de lenguaje y matemáticas evidencian también mejores puntajes, con una diferencia considerable frente a las otras tres instituciones. Los resultados en los componentes de desempeño, progreso, eficiencia y ambiente escolar son similares; en la sumatoria del ISCE, para grado 9°, se ubica con mejor valoración el Colegio Bolívar de Soacha.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Tabla 10: Valoraciones para el cuatrienio 2015 – 2018 en Lenguaje y matemáticas grados 9°.

Institución	Carácter	Grado	Lenguaje		Matemáticas	
			Rango	Promedio	Rango	Promedio
Colegio Seminario Menor Diocesano	Privado	9°	337 - 416	377	275 - 471	364
Colegio Bolívar de Soacha	Privado	9°	342 - 362	351	337 - 365	349
Colegio República de China	Oficial	9°	312 - 334	325	326 - 335	329
IET Andrés Bello	Oficial	9°	264 - 308	286	300 - 311	305

Nota: Valores tomados del informe para el Día E de cada institución.

Al revisar los resultados por asignaturas, se mantiene la misma tendencia de la primaria, con mejores resultados para las dos instituciones privadas y una diferencia de alrededor de 20 puntos en los resultados consolidados por institución, frente al colegio siguiente.

El ISCE para media de las cuatro instituciones muestra en primer lugar al Colegio Bolívar de Soacha, con un puntaje promedio de 7,70 y un rango de valores entre 7,54 y 7,93. En

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

segundo lugar en este ejercicio de comparación, se ubica el Colegio Seminario Diocesano Menor, con un promedio de 7,67 y rangos entre 7,38 y 8,00. En tercer lugar, se ubica el Colegio República de China, con una valoración promedio de 7,40 y rango entre 7,15 y 7,55. Puede notarse que en este nivel no es tan marcada la diferencia entre los colegios privados y el Colegio República de China de carácter oficial. La IET Andrés Bello, obtuvo una valoración promedio de 5,87, con un rango de 4,45 a 7,33

En tercer lugar, se analizan los resultados para educación media, estos tienen en cuenta el desempeño con base en los resultados de las pruebas Saber 11, en las áreas de lenguaje y matemáticas, así como el progreso considerando los resultados del informe anterior, para este nivel no se tiene en cuenta el componente de ambiente escolar, ya que este solo se evalúa mediante encuestas en 5° y 9°. Por este motivo, el componente de eficiencia, es decir la tasa de aprobación en 11° tiene una valoración de hasta 20 puntos.

Tabla 11: *Valoraciones para el cuatrienio 2015 – 2018 en Lenguaje y matemáticas grados 11°.*

Institución	Carácter	Grado	Lenguaje		Matemáticas	
			Rango	Promedio	Rango	Promedio
Colegio Bolívar de Soacha	Privado	11°	54 - 59	57,5	56 - 59	57,7

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Colegio

Seminario Menor Diocesano	Privado	11°	53 - 59	56,2	54 - 58	55,5
Colegio República de China	Oficial	11°	53 - 56	54.7	52 - 55	53,5
IET Andrés Bello	Oficial	11°	49 - 54	51.2	51 - 53	52

Nota: Valores tomados del informe para el Día E de cada institución.

Puede observarse como en los niveles anteriores, unos mejores resultados en las pruebas de los colegios privados, sin embargo, en este nivel el Colegio Simón Bolívar de Soacha ocupa el primer lugar en resultados, con una ligera ventaja frente al Seminario Menor Diocesano. La diferencia en este nivel entre la instituciones públicas y privadas es menor.

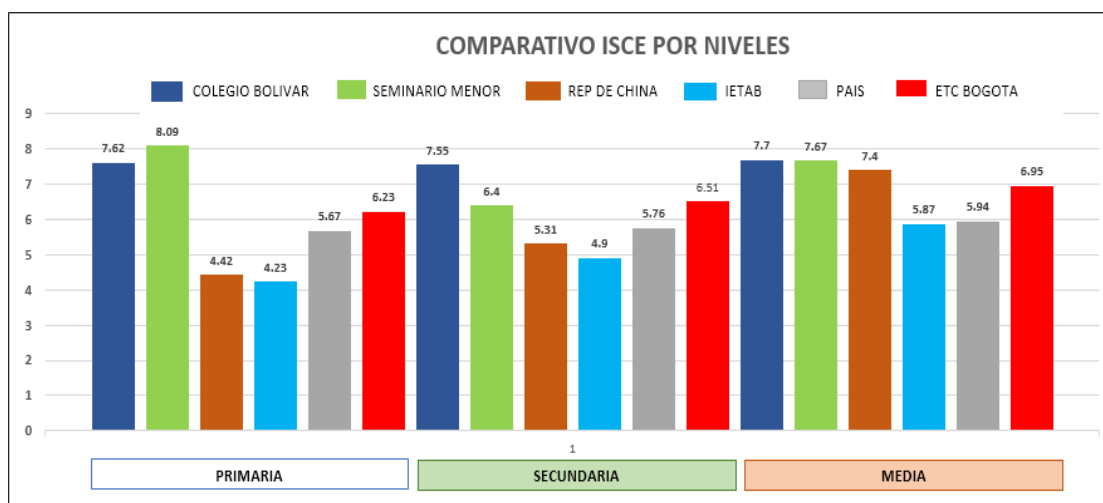


Gráfico 1: Comparativo promedio ISCE 2015 – 2018 por niveles

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

En el gráfico anterior se comparan los promedios del cuatrienio de cada una de las cuatro instituciones para los niveles de primaria, básica y media, en relación con el país y la ETC Bogotá como referentes.

Como se ha expresado en apartados anteriores, los resultados de las cuatro instituciones no son comparables, ya que corresponden a contextos particulares, que permiten compararse con realidades regionales con mejores elementos de referencia, tal es así, que el Colegio Simón Bolívar y el Colegio Seminario Menor Diocesano, ocupan los primeros lugares en sus respectivas entidades territoriales Soacha y Boyacá, y la IET Andrés Bello, a pesar de los puntajes obtenidos, se ubica entre los primeros puestos de su ETC, Cesar. El Colegio República de China, a pesar de obtener mejores resultados que el otro colegio oficial al compararse con los resultados de su ETC Bogotá, los resultados lo ubican en puestos intermedios, con otro elemento en consideración y es que la capital del país obtiene resultados por encima del resto del país y sirve como referente en materia educativa.

Los resultados del ISCE sirven como referente a las instituciones y les permiten el análisis y toma de decisiones de los componentes pedagógicos, en aspectos como currículo y evaluación, didácticas, entre otros; además de la promoción y componentes que articulan los aspectos pedagógicos y administrativos como el ambiente escolar. Es importante resaltar que estos resultados, brindan espacios que permiten la socialización con diferentes subsistemas de la comunidad educativa como lo son docentes, estudiantes y padres de familia. Los líderes de las diferentes instituciones deben aprovechar las apreciaciones y recomendaciones que emerjan de

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

los distintos grupos de interés, con el fin establecer las propuestas que permitan mantener los resultados que se consideran como positivos y mejorar aquellos puntos que se consideran como dificultades.

4.1.6. Un escenario prospectivo que sea un "futurible posible"

Cuando el autor propone un escenario futurible desde el abordaje de los horizontes institucionales y desde las diferentes instituciones educativas se constata ciertas similitudes que permiten fortalecer un diagnóstico y responder a la pregunta *¿hacia dónde vamos como institución?* Desde la visión de Boisier afirma que el uso de la prospectiva es necesario para la construcción del futuro. En esta línea, al mirar nuestros escenarios posibles vemos que apuestan a una educación de calidad, con valores humanos y sociales que permitan una gran relación de crecimiento institucional y con procesos de innovación constante.

El Colegio Seminario Menor de la Diócesis de Chiquinquirá tiene como propósito en 2022, seguir siendo reconocidos en innovación educativa y calidad nivel regional, garantizando continuamente la formación de niños, niñas y jóvenes capacitados en el modelo de pedagogía conceptual, en el contexto humanístico para ofrecer a la sociedad auténticos líderes propositivos, transformacionales, con una adecuada orientación vocacional, científica, ambiental y competentes en inglés.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

La prospectiva sostiene una visión holística en lugar de parcial y desintegrada; además de aspectos cuantitativos considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo asimismo una apreciación más completa; sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto y, lo más importante, su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa (Miklos & Tello, 2007, pág. 1)

El Colegio Bolívar de Soacha, ha permitido y ofrecido una educación de calidad a nivel municipal. En esta medida el colegio a través de una cultura del servicio, evaluación y mejoramiento continuo de sus procesos, gestión adecuada de los recursos y un talento humano de carácter idóneo sigue respondiendo a los retos y a las necesidades que hoy se están proponiendo en un mundo globalizado y que está en procesos constantes de Innovación.

Es por eso que dentro de la política de calidad el colegio tiene como fin una cultura del servicio, evaluación y mejoramiento continuo de sus procesos, gestión adecuada de los recursos y un talento humano idóneo. El colegio Bolívar de Soacha responde a las necesidades y expectativas de su comunidad educativa formando personas con calidad humana, cristiana y académica que las hace virtuosas, integrales y competentes.

El rol fundamental de la institución está centrado en garantizar una educación de calidad orientada hacia la formación integral de los estudiantes priorizando los valores humanos y el

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

desarrollo de habilidades y competencias. A continuación, se presenta el horizonte institucional el cual está proyectado en el P.E.I:

4.1.6.4. *Misión Institucional*

El Colegio Bolívar de Soacha es una institución educativa formadora de niños, niñas y adolescentes con calidad humana, fundamentada en valores, principios cristiano – católicos y aprendizaje significativo, para su desarrollo integral en las dimensiones espiritual, intelectual y corporal, que les permita ser felices e interactuar de manera autónoma y competente en diferentes contextos. (Colegio Simón Bolívar, Soacha, 2019)

4.1.6.5. *Visión Institucional*

El Colegio Bolívar de Soacha se proyecta a la vanguardia en procesos educativos con calidad y pertinencia, aportando a la sociedad personas íntegras, plenas y virtuosas, preparadas para asumir con responsabilidad los retos de un mundo cambiante. (Colegio Simón Bolívar, Soacha, 2019)

La institución Educativa Técnica Andrés Bello busca la mejora continua en sus procesos, y cuenta con un personal competente orientado hacia este objetivo, es por ello que, como institución se establecen metas a corto mediano y largo plazo (Institución Educativa Técnica Andrés Bello, 2019)

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Con referencia a la misión se propone ofrecer servicios educativos de carácter social y de excelente calidad a niños, niñas, jóvenes y adultos en los niveles de preescolar, básica, media académica y media académica y técnica, con enfoque integral, basada en valores éticos y morales, fortaleciendo el respeto a Dios. Y su misión es implementar un Proyecto Educativo Institucional con enfoques administrativos, académicos y disciplinarios interactuando con toda la disciplina que constituyen la formación integral de saberes personales y ocupacionales buscándolo la excelencia académica en sus educandos, en los próximos 5 años.

Por medio de esta proyección la institución pretende crecer en calidad y en humanidad, lo que implica comprender al sujeto como una persona que, aunque carente quizás de condiciones favorables de vivienda y economía, encuentre en la escuela un medio para mejorar su calidad de vida, fortaleciendo los valores y lo práctico.

Considerando los constantes cambios a los que se enfrentan, tanto los responsables de la política educativa como los distintos actores y miembros de cada comunidad educativa, las instituciones escolares deben tener una visión prospectiva, es decir, una idea a medio y largo plazo de los futuros programables y posibles, tanto para la sociedad en su contexto como para los contenidos y los procesos de aprendizaje y enseñanza propios de cada escenario escolar.

El Colegio República de China, establece una misión, una visión y un conjunto de valores institucionales, los cuales se encuentran en proceso de revisión y ajuste considerando que

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

estaban proyectados a 2019, sin embargo; debido a las situaciones administrativas presentadas, como la presencia de tres rectores en los últimos seis meses; razón por la que no se ha sido posible consolidar las modificaciones al horizonte institucional, basadas en las consideraciones de estudiantes, docentes y padres de familia.

Misión del Colegio República De China I.E.D

Garantiza el acceso y permanencia de los niños, niñas y jóvenes, y orienta su Formación Integral, a través de los principios éticos, de competencias básicas y laborales que permitan la realización de su Proyecto de Vida y su vinculación al campo laboral”. Esta misión se materializa en la institución mediante la atención a los estudiantes de los niveles de jardín a 11°, entre los cuales se incluye más de 100 estudiantes en condición de discapacidad, especialmente del componente sensorial visual (baja visión y ceguera).
(Colegio República de China IED, 2018)

Visión

El Colegio República de China I.E.D. que brinda calidad en la formación integral e inclusiva de sus estudiantes, en el año 2019 será reconocida por su exitosa articulación con la educación superior y la excelencia de sus egresados”. Como se puede ver la visión se encuentra desactualizada, está en proceso de revisión y formulación, cuenta ya con aportes de padres de familia, estudiantes y docentes, sin embargo, la consolidación de un

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

documento único de horizonte institucional se ha visto afectada por una situación administrativa de frecuente cambio de rectores, ya que en los último 6 meses ha tenido tres rectores, luego de un periodo de cuatro años de estabilidad en su dirección con una misma persona. (Colegio República de China IED, 2018)

En referencia a sus valores, la institución estableció cinco valores como principios rectores de la convivencia institucional: Respeto, Responsabilidad, Honestidad, Tolerancia y Compromiso, estos se visualizan como patrones y directrices comportamiento de estudiantes, docentes, directivos docentes y padres de familia.

Si se contempla estos escenarios futuribles de las cuatro instituciones que se aborda en esta caracterización es posible constatar que hay elementos comunes que se interrelacionan y representan los procesos educativos que han estado en una constante revisión. Es preciso mencionar que, dentro de las instituciones hay un horizonte y un clima de calidad constante orientado en los procesos, las personas y los servicios en cumplimiento institucionales.

En cada una de las instituciones educativas se identifican factores diferenciadores que agregan valor al servicio que prestan, lo que se traduce en el diseño de estrategias de mediano y largo plazo en función de un proyecto educativo sostenible. Un ejemplo, el Seminario Menor de Chiquinquirá tiene un horizonte institucional proyectado hasta el año 2022 que se sustenta en la generación de proyectos de innovación a nivel regional, los demás colegios están en una

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

actual revisión de su misión y su visión institucional. De la misma manera, es interesante ver cómo la misión y la visión institucional del colegio Bolívar de Soacha y el Colegio República de China se concretan en que sus procesos de calidad están orientados a que sus alumnos alcancen procesos de articulación con la educación superior.

Finalmente, como elemento común en las instituciones se constata la educación en valores institucionales, sociales y morales orientados hacia una formación no solamente conceptual sino también desde una concepción humanista que forje seres humanos capaces de ser actores en los contextos sociales contemporáneos.

4.1.7. ¿Quién Supervisa, Controla y Evalúa?:

La evaluación en las cuatro instituciones es realizada por los docentes con el propósito de medir en forma cualitativa y cuantitativa los resultados del proceso enseñanza – aprendizaje, participan los coordinadores que apoyan los procesos académicos y convivenciales en cada una de las sedes. La coordinación académica, realiza la revisión de los procesos de evaluación desarrollados por los docentes, de tal manera, que estos se realicen de acuerdo al sistema integrado de evaluación SIE. De presentarse inconformidad en el proceso enseñanza, aprendizaje, evaluación los estudiantes y/o padres de familia tienen la oportunidad de participar en procesos de autoevaluación y coevaluación según los lineamientos del SIE.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Las actuaciones de tipo administrativo y pedagógico coinciden en el rector y el consejo directivo de cada institución como máximos estamentos de participación y toma de decisiones.

4.1.8. Balance, Necesidades y Futuro Posible de Caracterización

El balance, las necesidades y el futuro posible surge desde esta caracterización teniendo presente que los resultados se dan bajo las categorías de liderazgo educativo, liderazgo pedagógico y el enfoque sistémico.

Después de haber realizado la caracterización de las instituciones, se pudo reconocer que hay unas características propias de estos establecimientos educativos, pero al mismo tiempo necesidades, carencias, retos y escenarios futuros para proponer.

Desde la categoría de liderazgo educativo, se reconoce como los establecimientos educativos cuentan con el desarrollo de las distintas gestiones educativas, sin embargo; localmente en cada institución de estudio se cuenta con poca actualización docente y/o capacitaciones frente al fortalecimiento del liderazgo. Desde una mirada holística, se reconoce que en las instituciones gozan de elementos que son comunes dentro de una organización interna.

Frente a estas particularidades, se vio la necesidad de un liderazgo que articule las distintas funciones tanto pedagógicas como de gestión de la institución, el cambio del paradigma de un liderazgo unidireccional a un liderazgo de tipo que articule la participación de los distintos agentes institucionales.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

En atención a las consideraciones anteriores, se requiere de instar el empoderamiento en los docentes, en referencia a que ellos también son líderes educativos y/o pedagógicos, aportando en la gestión de una institución y no sólo esperando a que los directivos propongan mejoras educativas.

Además, se evidencia la necesidad de una mejora continua para subir el índice sintético de calidad instituciones intervenidas, cabe aclarar que las instituciones se encuentran en un nivel medio-alto, pero siempre desde la misión y visión de las instituciones se proyecta al fortalecimiento general de la calidad educativa.

Con relación al actuar pedagógico; se resalta como aspecto diferencial que el Colegio República de China IED realiza procesos de inclusión a estudiantes en condición de discapacidad visual. Como aspecto común, se destaca que las cuatro instituciones apuntan a la formación de personas integrales.

Sin embargo; en cuanto a los resultados académicos se evidenció frente a análisis del ISCE que en el nivel primaria en los años de 2015 a 2018, las instituciones privadas evidencian mejores valoraciones que las instituciones públicas en las áreas de lenguaje y matemáticas.

En el nivel de básica secundaria, de igual forma se evidencian los resultados con mejores valoraciones para las instituciones privadas frente a los colegios públicos, sin embargo, la diferencia es menor que en el nivel de primaria.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

En el nivel de secundaria, los colegios privados obtienen mejores resultados, sin embargo, en el Colegio República de China, los estudiantes de 11 obtienen valoraciones comparables a las de las instituciones privadas, aunque con menos estables.

Un aspecto común en las valoraciones del ISCE entre los años 2015 y 2018, para las instituciones privadas y públicas, es el correspondiente al ambiente escolar, en el cual, a pesar de los buenos o regulares resultados de las instituciones a nivel académico, la percepción de los estudiantes frente al ambiente escolar se mantiene en las cuatro instituciones entre 0,53 y 0,71 puntos.

En cuanto al enfoque sistémico, cabe resaltar que las 4 instituciones en algún momento de su periodo escolar fomentan el aspecto espiritual, donde se insta lo humano y la fe, mediante charlas, encuentros espirituales y propuestas formativas y experiencial a través de las escuelas de padres, retiros, y convivencias.

Con relación con el trabajo en equipo mirado desde un enfoque sistémico, se pudo analizar que indirectamente las decisiones y gestiones más importantes dentro de las instituciones educativas de estudio, tienen una interrelación de la siguiente manera: Consejo directivo, consejo disciplinario y consejo académico para las instituciones de carácter privado, mientras que para las IE de carácter público sus procesos son llevados a cabo principalmente por el consejo directivo, comité de convivencia escolar, y consejo académico.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

De esta misma manera, se espera que el líder directivo sea articulador de los procesos y de las distintas gestiones, en esta medida el quehacer pedagógico debe estar enfocado en la mejora continua de los procesos educativos y pedagógicos.

4.2. Matrices de Resultados

A continuación, se realiza el análisis de las matrices que recoge la información consolidada de las diferentes unidades de análisis y categorías. Las preguntas de los instrumentos de investigación, pretende mostrar aquellas ideas representativas y conclusiones que se permiten contrastar las respuestas de los actores de la investigación, se realizan a través de los consolidados de las respuestas de actores en los instrumentos, con esta información se dará lugar al análisis y a la triangulación de información.

4.3 Análisis de Resultados por Categorías

Luego de la realización de la puesta en práctica de los instrumentos en las instituciones educativas de estudio, se encontraron datos que dan pautas esenciales para esta investigación. A continuación, se presenta el análisis de cada uno de los aspectos relevantes productos de los instrumentos empleados y la triangulación de los mismos, discriminados por categorías e instituciones.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

4.3.1. Categoría Enfoque Sistémico

La categoría enfoque sistémico, agrupa las unidades de análisis de Gestión e interacción, esta fue analizada mediante algunas preguntas de la entrevista de directivos y las encuestas aplicadas a directivos, docentes, padres y estudiantes. (Ver ejemplo de Matriz de Análisis para Categoría Enfoque Sistémico en Anexo 7)

4.3.1.1. Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá.

En cuanto a la gestión en la categoría sistémica en el Seminario Menor el horizonte institucional refleja una articulación en la búsqueda de nuevos saberes entre los actores institucionales, pero el ideal de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia expresan la unidad de criterios al buscar nuevas formas de conocimiento, cabe decir que hay una tendencia a que todo el proceso educativo se haga de forma articulada e integradora (sistémica) que no solo sea académico sino integral, así lo define Wilber, (1994) “La adquisición gradual de capacidades permite resolver nuestros propios problemas y transformar nuestras vidas”. (pág. 75)

Dentro de la institución se evidencian falencias. Mucha falencia para gestionar en debida forma un liderazgo educativo que involucre a todos los actores de forma que genere conocimiento integral y social.

Esto se da porque a pesar de que hay una integración o articulación entre los actores institucionales, se da aún un modelo vertical de enseñanza y toma de decisiones. Hay cierto miedo en la apertura de innovaciones educativas y pedagógicas, el recelo por la utilización de

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

TIC ha llevado a que haya un aferrarse a modelos tradicionales y verticales de enseñanza, cabe la pena decir que no se puede generalizar, pero sí se evidencian algunas inconsistencias o falencias a este particular, miremos qué opina una autoridad en este tema sobre la apertura a nuevo conocimientos o nuevas rutas de gestión; Edgar Morín (1990) “en la visión clásica, cuando una contradicción aparecía en un razonamiento, era una señal de error. Significaba dar marcha atrás y emprender otro razonamiento” (pág. 61) Cuando Edgar Morín nos habla de contradicción es una invitación a un nuevo conocimiento, el buscar una nueva ruta, la misión y visión institucional (seminario menor) es una invitación a una ruta de apertura a los distintos retos académicos e integrales actualmente.

El ítem de interacción en esta parte sistema nos referencia que hay un diálogo constante entre todos, esto favorece la consecución de objetivos y la toma de decisiones en los tiempos oportunos marcados por el Colegio Seminario.

Estas condiciones permiten que se desarrollen procesos más libres y autónomos dentro de la Institución, es un factor determinante ya que si dentro del contexto educativo el docente no tiene autonomía en su desempeño difícilmente va a poder tener procesos reales de liderazgo que transforme la realidad de otros, justificado mediante las encuestas y la realidad del contexto escolar, mostrando la influencia de autores en cuanto al enfoque sistémico, como lo es Arnold Cathalifaud & Osorio (1998). “conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo” (pág. 13)

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Pero también es preocupante la desarticulación de algunos actores educativos institucionales, esto genera que se promueva un enfoque sistémico para alcanzar mayores objetivos, la toma de decisiones debe ser más articulada y el trabajo en equipo debe evidenciarse un poco más. Asimismo, como si hay una ruta de integración entre los actores escolares se debe evidenciar un poco más el enfoque sistémico.

4.3.1.2. República de China IED de Bogotá.

En lo referente a la interacción de la categoría sistémico en el colegio República de China IED de Bogotá, se analizó desde los componentes de comunicación, interacción entre docentes y directivos, así como la incidencia de los factores externos y las políticas públicas en los procesos académicos desarrollados en la institución.

En relación con la comunicación se evalúa como bastante por la mayoría de los miembros de la comunidad, sin embargo, a pesar de recibir una valoración positiva, los directivos lo consideran como uno de los elementos a mejorar a pesar de la diversidad de estrategias de comunicación planteadas luego de la pandemia. En el mismo sentido se evalúa en buena forma la interacción entre directivos y docentes solo los padres de familia la evalúan como aceptable.

Senge (2012), plantea como característica de la organización en la cual exista éxito, se evoluciona y aprende si de manera sistemática busca obtener el máximo provecho de sus experiencias generando un aprendizaje de sus propios errores y falencias, en la búsqueda de continuidad y progreso, generando que éstas organizaciones sean evolutivas y capaces de superar

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

sus propias carencias en pro de conocimiento y mejora de sí misma. Estas características, pueden ser vistas en forma parcial en la institución sin embargo entre los miembros de la comunidad se evidencia una conciencia sobre lo que se debe hacer en búsqueda de la mejora de diferentes aspectos.

Frente a la influencia de los factores externos en los procesos internos de la institución los directivos reconocen en las entrevistas la importancia de considerarlos, sin embargo, al valorar su impacto en el estado actual, docentes y directivos lo evalúan como poco o aceptable. Finalmente, frente a la incidencia de las políticas públicas en educación del nivel nacional y distrital los directivos consideran que sirven como marco de referencia para los docentes en el desarrollo de sus prácticas y al igual que los docentes evalúan como bastante su impacto en los procesos escolares.

Es importante aclarar que el enfoque sistémico en el liderazgo, como lo plantea Rosnay, (2009) se centra en las interacciones entre partes. Considera los efectos de las interacciones. Se preocupa de la percepción global. Es un enfoque eficaz cuando las interacciones son no lineales y fuertes. Conduce a una enseñanza pluridisciplinar. Conduce a una acción por objetivos

4.3.1.3. Institución Educativa Técnica Andrés Bello

Relacionado con el análisis de la gestión desde un enfoque sistémico, se encontró que los directivos afirman que manejan una un enfoque sistemático, por lo que se muestra confusión de conceptos, pero manifiestan que en este enfoque es donde las acciones de todos están

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

interrelacionadas, con una participación activa de los diferentes miembros en pro de su cumplimiento de unos objetivos. Sin embargo, se encontraron falencias como que hace falta más responsabilidad por parte de los padres de familia frente al proceso de formación integral de sus hijos, debilidades desde el punto de vista llamase SED y del mismo MEN donde se requiere mayor implementación de programas de capacitación ya que las políticas públicas son direccionadas por estos y son de referencia para el alcance de la calidad educativa, debilidades en cuanto a dotación infraestructura, y fortalezas como la muy buena disposición y aceptación de toda una comunidad a mejorar, asimismo el compromiso y responsabilidad de cada uno de los estamentos.

En cuanto a interacción se halló que las decisiones en la institución se toman luego de un consenso de los diferentes estamentos educativos, cumpliendo con la ley y generando una participación democrática. También se encontró que hay factores contextuales que afectan el liderazgo y la vida escolar como la falta de compromiso de educar de los padres, el nivel económico, la venta de drogas, bebidas alcohólicas familias disfuncionales, la violencia, la zona de tolerancia entre otros.

A pesar de que la institución por medio de sus directivos manifiesta tener en cuenta los diferentes actores de la comunidad, además según directivos y docentes encuentran bastante y mucha unidad en la toma de decisiones entre los distintos líderes educativos, pero mediante las encuestas a padres y estudiantes se observó que lo planteado en el horizonte institucional se lleva

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

a cabo de forma aceptable, y que la comunidad de encuestados de padres y estudiantes considera que el liderazgo directivo debe ser más participativo.

Se encontró que el fomento del modelo sistémico en la toma de decisiones puede repercutir bastante en el progreso de la institución según las encuestas. Por último, se halló que existen de forma aceptable mecanismos para evaluar la gestión directiva, desde los diferentes actores (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia) y que esto se da mediante la comunicación, pero no mediante herramientas o acciones o estrategias formales de la institución. Sedas (2007) manifiesta que por medio del pensamiento sistémico se puede generar un cambio en el ser humano, entendiendo que somos parte de un todo y desde la conexión de las partes, estructuramos y comprendemos las situaciones más complejas del ser humano para dar una solución.

Analizando lo anterior con la situación encontrada en el IETAB se puede concluir que las decisiones tomadas en la institución, aunque direccionadas por sus directivos deben incluir más participación, pues toda la comunidad hace parte del todo y es con ella o su representación que se deben buscar las soluciones.

Senge (2012) habla de que una organización con éxito evoluciona y aprende si de manera sistemática busca obtener el máximo provecho de sus experiencias, generando un aprendizaje de sus propios errores y falencias.

El Colegio IETAB, refleja factores contextuales que afectan el liderazgo y la vida escolar, que desde la propuesta de Senge pueden ser oportunidades de aprendizaje en pro de la

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

evolución de sí mismos como institución, integrando, haciendo partícipes a los diferentes actores de la comunidad; permitiendo que el modelo sistémico genere mayor progreso en la institución, no solo mediante acciones concretas como mayor participación y la toma en cuenta de las partes del todo, sino también permitiendo que se haga procesos de evaluación a los directivos docentes, quienes no son actualmente evaluados por su comunidad, por medio de estrategias concretas y oficiales de la institución, esto permitirá al directivo no sólo evaluar los procesos de la institución y sus estamentos, sino autoevaluarse y ver las posiciones del todo frente a su trabajo realizado como líder, por lo que se puede considerar la necesidad realizar una evaluación a los directivos, así como se emplea con docentes y estamentos, de manera interna, para el aporte de una mirada neutral y general de la misma comunidad educativa, frente a las acciones comportamentales, humanas, éticas y profesionales de los directivos docentes, esto en pro también de la mejora continua que la institución educativa constantemente se propone.

4.3.1.4. Bolívar de Soacha

Por otra parte, dentro del ámbito de la Gestión a nivel del enfoque sistémico en el Colegio Bolívar de Soacha se afirmó cómo dentro de la institución hay luces y sombras, aciertos y desaciertos los cuales son dinámicos en la gestión de la institución. Se reconocen elementos que favorecen la institución como la formación en valores, exigencia en la comunidad académica, estabilidad de los docentes y reconocimiento por parte de la comunidad en general.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Pero también, se manifiesta cómo hay elementos externos los cuales afectan el desarrollo de los procesos a nivel institucional como lo económico, social, cultural, entre otros.

Senge (2012) afirma que cuando existe algún tipo de organización en la cual exista éxito, se evoluciona y aprende si de manera sistemática busca obtener el máximo provecho de sus experiencias generando un aprendizaje de sus propios errores y falencias, en la búsqueda de continuidad y progreso, generando que estas organizaciones sean evolutivas y capaces de superar sus propias carencias en pro de conocimiento y mejora de sí misma.

Desde el ámbito de la gestión del Colegio Bolívar es preciso reconocer que, aunque no está definido el enfoque sistémico en su totalidad, se evidencian como en las tareas cotidianas se reconoce que los actores institucionales están en función de la totalidad de la institución y reconocen también como por medio de sus interacciones fortalecen la totalidad y la identidad institucional.

Esto lo afirman los padres de familia los cuales reconocen que en la institución existe en gran medida una articulación entre las distintas dependencias logrando un nivel ideal de articulación entre el horizonte y las prácticas institucionales. Se valoró altamente que la formación es integral.

Reconocer el ámbito de las interacciones dentro del colegio Bolívar podemos definirlo según Bertalanffy (1968) Un sistema puede ser definido como un complejo de elementos interactuantes (pág. 56) Se reconoce que muchos son los elementos que influyen dentro del colegio, lo político, social, cultural y económico. Desde las encuestas aplicadas se valora en

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

gran estima que los factores externos inciden de gran manera en la dinámica cotidiana de la institución. A nivel interno, se valora también el trabajo constante de los directivos con los docentes y en el que se ha construido una cultura de confianza y de colaboración entre todos los actores institucionales lo cual se evidencia también en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Según Maturana (1994) Una máquina organizada como un sistema de procesos de producción de componentes concatenados de tal manera que producen componentes que: 1) generan los procesos (relaciones) de producción que los producen a través de sus continuas interacciones y transformaciones, y constituyen a la máquina como una unidad (pág. 69). Al reconocer el colegio Bolívar como una unidad en el que interactúan elementos de orden interno y externo hay que resaltar como es la toma de decisiones lo que permite la comunicación constante entre los diferentes actores, generando procesos de cohesión y de estructura.

4.3.2. Categoría Liderazgo Educativo

El liderazgo educativo tiene que ver con las personas y sus comportamientos frente a sus cualidades, características y competencias de los líderes a nivel individual, lo cual se proyecta en toda la organización educativa. En consecuencia, las competencias directivas refuerzan el liderazgo educativo representado en los líderes, y que, por ende promueven la calidad educativa y la eficiencia en sus procesos (Villamil, 2016). Una de las categorías que se abordaron en la investigación está relacionada con el liderazgo educativo y la cual está dividida en elementos

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

como la experiencia, liderazgo, clima institucional y finalmente, formación para el liderazgo.

(Ver ejemplo de Matriz de Análisis para Categoría Liderazgo Educativo en Anexo 5)

4.3.2.1. Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá

Respecto al ítem de experiencia en el Seminario Menor, los docentes y el personal académico han recibido formación específica para desempeñar el cargo que ocupa además de la titulación de licenciatura, mostrando resultados aceptables. En cuanto a los docentes, pero a nivel de directivo se cuenta con personal capacitado, con experiencia plena en el área educativa y en las funciones propias del cargo, la formación hace parte integral dentro del liderazgo y más específicamente en los directivos de esta institución.

En cuanto al ítem de liderazgo, la gestión educativa en el Seminario Menor de Chiquinquirá, se orienta por el modelo de Pedagogía Conceptual dentro de los lineamientos propios de la tendencia constructivista de carácter dialéctico además de plantear por parte de los directivos que existe liderazgo educativo-participativo dentro de la institución, por medio de la dirección compartida en base a los actores que forman la institución, a través de ideas que aportan al fortalecimiento institucional, acorde con algunos autores, destacándose:

Se define en términos comportamentales, a partir de los efectos del líder sobre sus seguidores; estos últimos, desarrollan un sentimiento de confianza, admiración, lealtad, adhesión y respeto hacia el día. Un líder transformacional es reflexivo, proactivo, dinámico y persuasivo

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

siendo capaz de generar conciencia en sus seguidores para el logro de metas colectivas y resultados notables. (Ganga Contreras & Navarrete Andrade, 2014, pág. 462)

Los directivos influyen la formación de líderes y generan políticas proactivas que van en pro del desarrollo intelectual e integral de los estudiantes.

En referencia al ítem de clima, las estrategias de desarrollo de liderazgo por parte de los directivos se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos, de forma aceptable, pero donde los encuestados manifiestan un nivel deseable alto, es decir; buscan mejorar en cuanto a las funciones de los directivos, frente a este aspecto, así también evidenció que el clima organizacional de la institución favorece el desarrollo de las actividades de los líderes educativos, en su nivel medio, hay carencias pero se puede mejorar proyectando un mejor liderazgo directivo. Al respecto se afirma:

El buen clima, hace que se puedan potenciar las relaciones de manera que los tiempos dedicados al trabajo sean satisfactorios. Se manifiesta en una satisfacción por el trabajo: Me encanta mi profesión entonces entiendo que, si yo colaboro para que el centro vaya bien, me voy a sentir bien. Veo el centro como una comunidad de personas en el que cada uno tiene su vida pero que tenemos que funcionar de una manera comunitaria. Reyes Hernández-Castilla (2017) pág. 511

Se plantea que, al mejorar el clima, mejorará el liderazgo educativo, la formación de líderes y el conocimiento impartido en el Seminario Menor de Chiquinquirá.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

En referencia al ítem de formación para el liderazgo, a nivel de formación específica los integrantes del equipo directivo del Seminario Menor, cuentan estudios relativos al tema, preparación académica y el fortalecimiento del liderazgo de los equipos directivos en esta institución es vital a finalidad de llevar una interacción dentro de los miembros de la institución, así también mostró carencias en la generación de nuevos líderes educativos dentro del sistema coordinado de la institución educativa, Al respecto (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006, pág. 120) afirma: “Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (Bass, 1985, pág. 20), los directivos deben velar por la mejora de la implementación de conocimiento y una formación que ayude a la mejora institucional, desde la individualidad de los directivos.

Se concluye en este ítem que la formación de liderazgo es transversal para la formación de gestores activos. Es la transformación no solo del campo educativo sino de la sociedad, los grandes cambios se dan cuando se empodera o se forman líderes desde un enfoque sistémico.

4.3.2.2. *Colegio República de China IED*

En relación con la experiencia, los directivos docentes del Colegio República de China evidencian una larga trayectoria en cargos docentes y directivos docentes, destaca la experiencia del rector, quien además del cargo ha ocupado otros de función de liderazgo, como director local de educación. Ambos coinciden en haber sido coordinadores. Las respuestas de los directivos

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

coinciden con la visión que tienen los docentes ya que consideran como aceptable la formación previa a ejercer los cargos de liderazgo. Al igual que valoran bastante la formación para cargos directivos en la situación ideal.

En el aspecto referente al liderazgo, se evidencia una diferencia entre los puntos de vista de los directivos (coordinador y rector) y los demás miembros de la comunidad. Si bien, la mayoría de los docentes, padres de familia y estudiantes reconocen que existe un liderazgo claramente visible en la institución y que este se encuentra bastante bien distribuido entre los directivos, aunque los docentes evalúan como aceptable su distribución.

Se evidencia en las respuestas de estudiantes, directivos, docentes, padres de familia y estudiantes el reconocimiento de la forma en que está conformado el equipo directivo, además de evaluar su gestión en aspectos, como gestión de recursos y apoyo a la labor pedagógica como aceptable, evidenciado que según la opinión de los miembros entrevistados hay espacios para mejora, al considerar la evaluación en la situación ideal entre Bastante y Mucho.

Otro aspecto en el que coinciden los distintos actores a través de las respuestas brindadas mediante los diferentes instrumentos es la poca articulación entre la actuación de directivos docentes y el horizonte institucional, la cual es valorada entre Aceptable y Bastante por todos los miembros de la comunidad. En cuanto a la evaluación de la situación ideal directivos, docentes y estudiantes, coinciden en que debería estar entre Bastante y Mucho, mientras que para todos los padres de familia debería ser Mucho. Contrasta esto con lo planteado por (Bass, 1985) citado por (Mendoza & Ortiz, 2006) en referencia a las características de los líderes transformacionales,

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

que puede ser percibida a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, y que estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo.

En cuanto a la importancia del fortalecimiento del liderazgo, deben considerarse los planteamientos de Waite y Nelson (2005) referentes a la necesidad de que el liderazgo debe estar distribuido y de que parte de ese liderazgo está destinado a crear y facilitar el liderazgo en otros. La mayoría de los directivos y docentes coinciden en que se requiere mucho su fortalecimiento, mientras que en la situación ideal se presentaron diferencias marcadas en las respuestas, ya que, para los directivos, en una situación ideal el fortalecimiento de los procesos se requeriría poco mientras que para los docentes se requiere mucho. Los directivos docentes, evidencian formación específica en temas de liderazgo escolar, mediante programas de posgrado como maestría, especializaciones y seminarios.

Para el análisis del componente de clima escolar se considera lo planteado por Reyes y Castilla (2017) El buen clima, hace que se puedan potenciar las relaciones de manera que los tiempos dedicados al trabajo sean satisfactorios...el centro como una comunidad de personas en el que cada uno tiene su vida pero que debe funcionar de una manera comunitaria”. La percepción que surge del análisis de las respuestas de directivos en las entrevistas es que en la institución existe un buen clima escolar, que posibilita en gran medida la participación de la mayoría de los miembros de la comunidad escolar en los procesos de toma de decisiones. Esta

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

postura, es compartida por los docentes, directivos y estudiantes, quienes valoran en su mayoría como Bastante el favorecimiento del clima escolar en la toma de decisiones.

Solo los padres de familia valoran el clima escolar en la toma de decisiones como aceptable. Esta postura de los padres de familia coincide con el fortalecimiento de los espacios de participación para diferentes organizaciones internas dentro de la comunidad educativa que plantean los directivos docentes en las entrevistas, quienes consideran que este tipo de espacios son difíciles de generar con estudiantes y aún más difíciles con padres de familia, por los tiempos de trabajo y desplazamiento. En la entrevista se plantean algunos escenarios para fortalecimiento de la participación con padres y estudiantes a través de talleres virtuales, escuela de padres entre otros.

En este punto es importante retomar lo que plantea Boisier (1999), con relación al rol que desempeñan los líderes en los espacios de participación;

Para lograr éxito en una propuesta colectiva es imperioso cooptar a quienes tienen capacidad de influir, de dirigir; en definitiva, a quienes tienen la capacidad de tomar decisiones. Para lograr esta cooptación, hay que conocer a cada uno de los que conforman la "familia del poder"

Es fundamental reconocer que a pesar de la propia valoración positiva que realizan entre los directivos del impacto de liderazgo pedagógico que ejercen, se evalúa de la misma manera, su participación en procesos de liderazgo y gestión escolar, tanto para la situación actual como para la situación ideal.

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***4.3.2.3. Institución Educativa Técnica Andrés Bello**

Además, mediante el análisis realizado en las entrevistas y encuestas se encontró que con relación a la experiencia en la Institución Educativa Técnica Andrés Bello, el rector y el coordinador poseen formación específica como especialistas en campos académicos afines para el cargo que ocupan, y que cumplen con las funciones que establece la ley 715 , desempeñando las directrices de la SED, esta información es validada con los resultados de la encuesta donde la mayoría de directivos y docentes concuerdan en que hay bastante formación específica aparte de la licenciatura para desempeñar el cargo directivo y al mismo tiempo consideran que esta debería seguir continuando y perfeccionándose.

Por otra parte, analizando el liderazgo en la institución, según lo dicho por el rector se adelanta una gestión de mejoramiento continuo como lo exige la ley, esto lo ratifica el coordinador cuando manifiesta que en cuanto a gestión educativa, ellos se miden por los demás, tanto en resultados de pruebas externas como con él el diálogo con otras instituciones de la zona, además se encontró que para ejercer la gestión, la institución cuenta con una estructura organizacional de un equipo directivo administrativo, personal especializado, y equipo docente en función de la planeación y organización de las diversas actividades llevado a cabo mediante encuentros y comunicación constante, y a su vez la dirección de circulares que informan a la comunidad educativa de las diferentes decisiones tomadas por los diferentes equipos de trabajo. En la IE el liderazgo es considerado en un rango aceptable en la mayoría de los directivos y

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

docentes, sin embargo, se pretende que el ideal sería que este fuera aceptable, bastante o mucho, lo que indica que es necesario una mejora.

Analizando el liderazgo en cuanto a la distribución de las funciones, se encontró que a pesar de que hay diferentes equipos de trabajo; los directivos consideran que se realiza muy poca o aceptable distribución de las funciones y responsabilidades de manera efectiva, esto lo ratifican los docentes al considerar que hay un nivel aceptable y en algunos casos se encuentran en un nivel de muy poca distribución, pero el ideal es que las diferentes funciones sean muy bien distribuidas y que se encuentren en un nivel de bastante o mucho, lo que al darse de forma aceptable, se relaciona con la articulación del actuar de los docentes directivos con el horizonte institucional, que de acuerdo a los resultados de las encuestas, los directivos, docentes, y padres consideran se da aceptablemente, mientras que para los estudiantes se encontró diversas posiciones, entre que no hay articulación y que hay bastante.

Lo anterior denota que el liderazgo, el actuar y el horizonte no es percibido como coherente a lo direccionado desde el PEI, y lo que debería mostrar desde el actuar como directivos. También se encontró que los padres y estudiantes creen que el manejo de los recursos institucionales, en pro de fortalecer los proyectos pedagógicos de la institución se da muy poco y a veces de forma aceptable, lo que también deja de un lado el apoyo a los proyectos pedagógicos que según los padres y estudiantes el manejo de estos recursos deberían darse con mucha y bastante normalidad como apoyo fundamental de los líderes educativos en el sector educativo, encontrando así aspectos por mejorar.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Por lo que se considera muy importante fortalecer el liderazgo en los directivos, quienes son líderes principales de la institución, esta proposición lo afirman los resultados de las encuestas a directivos, y docentes, quienes consideran que es muy importante el fortalecimiento del liderazgo en los docentes directivos, y que esto reforzaría las estrategias de desarrollo de liderazgo de los mismos, para seguir concentrando las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos; hecho que actualmente para directivos y docentes se realiza de manera satisfactoria y que debe continuar en mejoría, pues tal como lo propone Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006) La educación está frente a la necesidad de un liderazgo transformacional, este tipo de liderazgo ejerce influencia para cambios que van más allá de los intereses particulares y que afectan a un colectivo, este cambio es el que la comunidad educativa IETAB comprende es necesario y es prioritario reforzar, empezando por los directivos y luego su actuar, liderazgo, decisiones y apoyo a proyectos pedagógicos influenciarían de manera positiva a los demás miembros de la comunidad, como lo expresaba Ganga Contreras, F., & Navarrete Andrade, E. (2014) el líder transformacional puede generar consciencia y resultados notables, aparte de confianza, lo que es fundamental; pues a pesar de que la IE está en constante búsqueda del mejoramiento, según los resultados de las encuestas, aspectos como la comunicación entre directivos, padres y estudiantes no se da de la mejor manera, quienes manifiestan en su mayoría que hay poca comunicación directamente con los directivos docentes o esta no existe, y a su vez para otros esta comunicación se puede considerar aceptable según los resultados encontrados, y precisamente; el líder transformacional por medio de sus interrelaciones consigue ser de

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

influencia, y estas se deben desarrollar sobre la base de la comunicación como seres sociales, aspectos que se deben mejorar en la institución iniciando con los líderes educativos.

En cuanto al clima organizacional se encontró que la institución tanto docentes, como directivos, y padres de familia, consideran que es de suma importancia este factor y qué influencia en el logro de los objetivos y metas, analizando esto con las encuestas; se encontró que el clima actual de la institución favorece aceptablemente el desarrollo de las actividades de los líderes educativos y debería favorecer bastante estos procesos, buscando que las personas en la escuela sean felices, esto concuerda con lo dicho por Reyes Hernández-Castilla, F. J. (2017) cuando habla que el clima potencia las relaciones y hace que los trabajos realizados se hagan satisfactoriamente, aplicado a la escuela, un clima acorde facilita no solo las relaciones sino que afectaría el colectivo educativo y sus acciones.

Además en cuanto a el clima; las encuestas según la mayoría de los directivos, docentes padres y estudiantes arrojaron que las prácticas institucionales favorecen aceptablemente la participación de la comunidad educativa, en la toma de decisiones dentro de la institución, este elemento denota que la comunidad educativa considera que su participación debería ser mayor y más tomada en cuenta para las decisiones; lo que muestra que el clima puede verse afectado por este elemento, pues la participación es un elemento importante en la construcción del clima escolar y organizacional, tal como expresa Gairín, J. (1995) cuando dice que el liderazgo aumenta a medida en que se acepta y estimula la participación en los diversos sujetos.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Analizando la formación para el liderazgo, se encontró que para el rector y el coordinador el liderazgo es fundamental, porque para ellos sin liderazgo no hay cumplimiento de procesos y del mismo modo de metas. Se encontró también que con relación a que si se implementan capacitaciones de liderazgo, a pesar de que el rector manifiesta que siempre se está en constante comunicación y autoevaluación de los diversos procesos y que se exalta la labor de los diversos líderes, la opinión del coordinador denota que la falta de capacitaciones es una de las debilidades de la institución, y no hay una inversión en capacitaciones puesto que la misma ley lo impide, esto es producto también de que la secretaría educación no invierte en capacitaciones para fortalecer el liderazgo y cuando lo hace son capacitaciones cortas que no tienen un seguimiento y una constante formación, además tampoco se estimula de otras formas a los diferentes líderes, como si se hace en otras instituciones, lo que desanima a la comunidad líder.

Lo anterior se constata con los resultados de la encuesta cuando se indaga sobre si los directivos fomentan la generación de nuevos líderes educativos, en donde los directivos y docentes respondieron que éstos se da de una forma aceptable y debería darse bastante o mucho, y con respecto al nivel de conocimiento que consideran que tienen los padres y estudiantes de la misión, visión y horizonte institucional del colegio, los padres y estudiantes creen que su conocimiento es poco o aceptable pero que lo ideal sería bastante o mucho, esta falta de apropiación del horizonte institucional también deja ver que las comunicaciones entre actores no está lo suficientemente fortalecida y asimismo las capacitaciones, no solo las de liderazgo sino también las básicas.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Lo anterior se constata con los resultados de la encuesta cuando se indaga sobre si los directivos fomentan la generación de nuevos líderes educativos, en donde los directivos y docentes respondieron que éstos se da de una forma aceptable y debería darse bastante o mucho, y con respecto al nivel de conocimiento que consideran que tienen los padres y estudiantes de la misión, visión y horizonte institucional del colegio, los padres y estudiantes creen que su conocimiento es poco o aceptable pero que lo ideal sería bastante o mucho, esta falta de apropiación del horizonte institucional también deja ver que las comunicaciones entre actores no está lo suficientemente fortalecida y asimismo las capacitaciones, no solo las de liderazgo sino también las básicas.

Duncan Waite, Sarah Nelson (2005), citando a Ann Lieberman, hablan sobre la importancia de que aunque la tendencia sea poca, las instituciones pueden encaminarse a ser comunidades de aprendizaje en donde el papel del líder es fundamental, ya que es quien organiza la participación y de esta manera desarrolla el liderazgo en los demás, es así como la formación del liderazgo es en primera instancia encabezada por los líderes educativos directivos docentes, quienes pueden crear mecanismos y estrategias que promuevan motiven y desarrollen el liderazgo de su comunidad, ya sea con recursos humanos propios que no infrinjan la ley y que garanticen la continuidad de saberes e insten al líder a continuar sus procesos cada vez en busca de la mejora, en el caso de IETAB la comunidad educativa según los resultados encontrados ve la necesidad de que los directivos docente apoyen más desde de los recursos destinados a proyectos pedagógicos y el cumplimiento de esta destinación, la participación de la comunidad

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

en las decisiones, el refuerzo de capacitaciones sobre el horizonte institucional y temas de interés, y la buena distribución de funciones, estas como, estrategias que pueden mejorar y reforzar la formación del liderazgo.

4.3.2.4 Bolívar de Soacha

Y finalmente en el Colegio Bolívar al hablar de la experiencia dentro de las instituciones educativas se reconoce como es fundamental el camino de la formación, la capacitación y el fortalecimiento de los perfiles profesionales para desempeñar las distintas responsabilidades dentro de la institución. Al hablar de la experiencia se denota que, dentro de los actores institucionales en primer lugar, han tenido la formación académica y profesional para desempeñarse en sus cargos, y de la misma manera; se reconoce que se han desempeñado en distintos escenarios en los cuales han logrado desempeñarse en los roles que hoy ejercen en la institución. Después de contrastar a los directivos y a los docentes dentro del ámbito de la formación se reconoce que ha sido constante en un nivel que es superior pero que desde la perspectiva de los docentes se habla de que ha sido aceptable con la firme esperanza de que sea mejor.

Dentro del ámbito del liderazgo, se reconoce como en el colegio Bolívar se cuenta con un nivel de reconocimiento y trayectoria el cual se ha alcanzado por más de 78 años a nivel del municipio de Soacha. En primer lugar, se logra reconocer como dentro de la institución hay un equipo directivo el cual está debidamente formado y estructurado el cual evidencia cohesión,

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

toma de decisiones y niveles aceptables de comunicación. Dentro del ámbito directivo, es preciso reconocer que el liderazgo es evidente, pero que a nivel de los docentes es de carácter aceptable. Al respecto (Ganga Contreras & Navarrete Andrade, 2014, pág. 462) afirma como el liderazgo se define en términos comportamentales, a partir de los efectos del líder sobre sus seguidores; estos últimos, desarrollan un sentimiento de confianza, admiración, lealtad, adhesión y respeto hacia el día. Un líder transformacional es reflexivo, proactivo, dinámico y persuasivo siendo capaz de generar conciencia en sus seguidores para el logro de metas colectivas y resultados notables. Es evidenciable un liderazgo en el colegio Bolívar, pero se percibe que es más de carácter instruccional ya que dentro de las estrategias de desarrollo del liderazgo son aún muy aceptables y también es evidenciable desde la opinión de los padres de familia. Se percibe que la formación de nuevos líderes es muy ausente, está encapsulado a nivel directivo y el logro de las metas, aunque es aceptable también denota que es corto en el espíritu de la toma de conciencia.

Al hablar del clima institucional afirma (Reyes Hernández-Castilla*, 2017, pág. 511):
“El buen clima, hace que se puedan potenciar las relaciones de manera que los tiempos dedicados al trabajo sean satisfactorios. Se manifiesta en una satisfacción por el trabajo: Me encanta mi profesión entonces entiendo que, si yo colaboro para que el centro vaya bien, me voy a sentir bien. Veo el centro como una comunidad de personas en el que cada uno tiene su vida pero que tenemos que funcionar de una manera comunitaria” Dentro de la indagación por medio de los instrumentos aplicados se reconoce por parte de los directivos que hay un clima favorable

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

para el trabajo en que las condiciones laborales, contractuales, logísticas se valoran de manera positiva.

También se evidenció como desde los docentes hay una contraposición frente a lo expresado por parte de los directivos ya que ellos manifestaron que para ellos el clima institucional es aceptable y que tiene que entrar en un proceso de mejora continua. Es preciso reconocer que, aunque hay elementos a favor del clima institucional, elementos como los anteriormente mencionados, se hace necesario el ideal de instituciones aprendientes con el ánimo de que el nivel de satisfacción desde la perspectiva pedagógica, académica y de la gestión de la institución sea óptimo y en los que se fragüen procesos de confianza e interacciones con los demás actores institucionales. Mantener un buen clima institucional implica el crecimiento y la atención constante de las gestiones institucionales y sus actores.

Desde el ámbito de la formación para el liderazgo, es preciso reconocer como la institución debe propiciar a nivel de sus actores espacios, momentos y recursos que propicien el fortalecimiento y la formación de nuevos líderes. Dentro de los aspectos para tener en cuenta en la formación es preciso tener en cuenta las capacitaciones, el fortalecimiento de los equipos directivos y el grado de formación de cada uno de ellos. Dentro del análisis que se realizó en el colegio Bolívar se reconoce que dentro de los directivos y los docentes hay buena calidad y formación de cada uno de ellos desde el aspecto académico, de la misma manera, se valora los espacios de acompañamiento y de formación que se propician dentro de la institución. Una de las falencias que emerge es la falta de formación para el liderazgo, se reconoce que se hace

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

necesario brindar más herramientas para este fortalecimiento. En este sentido Gairín (1995, pág.125) afirma que “el liderazgo del director aumenta cuando éste acepta y estimula la participación de todos los miembros del grupo de profesores del centro”. Del mismo modo, García y Torrego (1997) opinan que las acciones del liderazgo requieren formación específica, pero sería una competencia a compartir y construir en su desarrollo con los profesores. En esta línea, el colegio Bolívar de Soacha tiene que estimular y fomentar en gran medida los espacios y los recursos en pro de brindar las herramientas necesarias que permitan que los docentes en sus distintas áreas sean promotores de un liderazgo permanente.

4.3.3. Liderazgo Pedagógico

Bolívar (2010), propone que el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Es por ello fundamental, al realizar el análisis de la categoría de liderazgo pedagógico, entre los directivos de las instituciones escolares bajo análisis el determinar elementos como el liderazgo de procesos pedagógicos, los ambientes de aprendizaje y el impacto del liderazgo en los resultados de aprendizaje. (Ver ejemplo de Matriz de Análisis para Categoría Liderazgo Pedagógico en Anexo 6)

4.3.3.1. Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá

En cuanto al ítem de liderazgo en procesos pedagógicos se incentiva el liderazgo dentro de la institución Seminario Menor procurando dar a los docentes autonomía en la participación.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Por otra parte, los líderes educativos presentan carencias en el cumplimiento de su función en términos de pedagogía y gestión. Se reflejan varios criterios entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en cuanto conciben el liderazgo en la institución, mientras para los directivos y docentes está en un nivel alto, los padres de familia y estudiantes presentan ciertas falencias en su visión de liderazgo en procesos pedagógicos. A este referente Peter Senge muestra la importancia de un liderazgo en el proceso pedagógico para alcanzar una transformación y dirección escolar, tomando como eje articulador el pensamiento sistémico Senge, P. M. (2012). El liderazgo se convierte en un empoderamiento de cada actor institucional empujando a la organización o institución a una evolución y garantizando su supervivencia.

Referente al ítem de ambientes de aprendizaje, en la institución los medios tecnológicos con los que cuentan sirven de plataforma para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes, muchos consideran que es de gran ayuda, aunque existen opiniones divergentes debido a que si se cuenta con mucha ayuda, pero en algunas oportunidades no sirve de ambiente de aprendizaje pleno, distando de la opinión de autores como:

Los líderes escolares guían a sus instituciones educativas en el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos de la escuela, y promueven la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo. (Mullins, Martin, Ruddock, O'Sullivan y Preuschoff 2009).

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Debe existir mayor apoyo por parte de los directivos, para la mejora de ambientes de aprendizaje, enfocado a los demás actores educativos. Se ha de incentivar al aprovechamiento de los distintos recursos para la optimización del aprendizaje.

Referente al ítem de resultados de aprendizaje se encontró que las decisiones directivas en los procesos de enseñanza y aprendizaje en los resultados escolares fomentan el diálogo constante entre todos, esto favorece la consecución de objetivos y la toma de decisiones en los tiempos oportunos marcados por El Colegio Seminario así como también la toma de decisiones de los directivos llevan al fortalecimiento de la institución, pero que hay que mejorar los resultados de las pruebas de estado y el aprendizaje en contexto genérico por parte de la comunidad educativa, para que se justifique el trabajo en equipo y el liderazgo directivo presente en la institución, contrastado con lo manifestado por varios autores entre los cuales destacamos:

Alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución. (Murillo 2008; OCDE 2010b).

4.3.3.2. *República de China IED de Bogotá*

Frente al liderazgo de procesos pedagógicos el colegio República de China, se reconoce la importancia de los docentes en procesos de formulación de proyectos y evaluación. Destaca la

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

poca participación percibida por los padres de familia en procesos de evaluación escolar y diseño de proyectos escolares, así como, la de los estudiantes que la valoran como aceptable. Entre los docentes, estudiantes y padres de familia, se evalúa como aceptable el liderazgo de procesos pedagógicos por parte de los directivos, aunque se percibe que su participación debe ser mayor, ya que se evalúa la situación ideal como Bastante. De acuerdo con Fullan (2014) la dirección escolar puede maximizar su papel en la mejora como “líder del aprendizaje” (Leading learning), que conforma las condiciones para que todos puedan aprender de forma continua y que trabaja de manera colaborativa para la mejora.

Respecto a los ambientes de aprendizaje hay coincidencia entre la opinión de directivos, docentes y estudiantes, quienes valoran como poco el impacto de los recursos tecnológicos de la institución en los procesos de aprendizaje y formación para el liderazgo. En el mismo sentido, los padres de familia evalúan el impacto de estos recursos tecnológicos como aceptable. Es fundamental retomar lo planteado por Barber y Mourshed (2008), con relación al impacto de líderes escolares; la calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes.

Con relación a las redes de aprendizaje, los directivos y docentes coinciden en que estas son pocas o inexistentes en la institución. Esto, además, incide en la percepción de que su impacto en los procesos de liderazgo es poco o nada.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Los resultados de aprendizaje son una evidencia clara de los procesos pedagógicos y de liderazgo que se llevan en la institución, de acuerdo con Leithwood et al. (2004) tras la labor del profesorado, la dirección es el segundo factor en términos de impacto en el aprendizaje de los estudiantes, siendo aún más significativo en escuelas situadas en contextos vulnerables. Se puede decir que es un proceso cíclico, los resultados de aprendizaje, a nivel interno y externo deben llevar a la toma de decisiones que permitan superar las dificultades que se presentan y potenciar los puntos fuertes que demuestren éxito escolar. En el mismo sentido, los procesos de liderazgo escolar se reflejan en los resultados de aprendizaje a corto y largo plazo. Si bien los directivos reconocen la importancia de su labor en los procesos pedagógicos y el impacto en los resultados de aprendizaje; al evaluar su influencia en la situación actual la valoran como poco o aceptable, visión que coincide con la postura de docentes, estudiantes y padres de familia.

En la situación ideal, todos los miembros de la comunidad coinciden en que el liderazgo directivo en los procesos pedagógicos debería tener bastante impacto en los resultados de aprendizaje. Esto coincide con lo propuesto por Robinson et al. (2009) quienes consideran que cuanto más centran los líderes su influencia y sus relaciones con los docentes en la actividad principal de la enseñanza y el aprendizaje, mayor será su influencia en los resultados de los estudiantes.

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***4.3.3.3. Institución Educativa Técnica Andrés Bello**

Y con relación al liderazgo de procesos pedagógicos en la Institución Educativa Técnica Andrés Bello se encontró que no se estimula el liderazgo por medio de acciones concretas diferentes a una mención pública en reuniones, esto desanima a los líderes puesto que se pueden realizar diferentes estrategias como lo hacen en otras instituciones tales como menciona en la hoja de vida, menciones de honor y el uso de las diferentes plataformas virtuales para el reconocimiento público de los diferentes hechos de los líderes educativos.

Analizando los estilos de Liderazgo que hay en la institución, se encontró que los más conocidos son humanístico participativo, democrático el autoritarismo y el dominante, sin embargo, contrastado a las posiciones de los diferentes actores predomina el autoritario.

Se encontró que la socialización de las buenas prácticas en la institución se realiza mediante la socialización de proyectos, la realización de la autoevaluación y los planes de mejoramiento, lo que ayuda a que la comunidad educativa está enterada de los diferentes procesos en la academia; no obstante, los padres y los estudiantes sienten que la participación de ellos en los procesos evaluativos es muy poca o sea de manera aceptable.

Senge, P. M. (2012) recalca el trabajo de los líderes escolares y el empeño de todos los miembros de la comunidad para mediante el logro de las 5 disciplinas dominio mental, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico para alcanzar la transformación y dirección escolar, lo que se ve necesario en IETAB

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

fortaleciendo el liderazgo en los líderes educativos y escolares para la consecución de metas, involucrando más a los diferentes actores en los procesos evaluativos y de socialización, y realizando el trabajo de los líderes en las diferentes espacios académicos mediante el uso de diversas estrategias.

Además, frente a los ambientes de aprendizaje, se analizó que los medios tecnológicos que se encuentra en la institución sirven aceptablemente de plataforma para el fortalecimiento del liderazgo educativo, y además que la existencia de redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo (Docentes, estudiantes, padres de familia) es aceptable según la opinión de la mayoría de los distintos autores.

Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008 mencionan que la calidad de una escuela, depende en gran medida del liderazgo que se ejerza; con relación a esto los directivos tiene la responsabilidad de que los ambientes de aprendizaje sean lo necesariamente eficaces para que sus equipos de trabajo, luego de un trabajo organizado y sistémico obtenga resultados de mejora, pues concordando con Mullins, Martin, Ruddock, O'Sullivan y Preuschoff 2009 son los líderes escolares empezando por los directivos, quienes guían a su institución en la búsqueda de oportunidades de desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de la escuela, y promoción, construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Respecto a los resultados de aprendizajes se encontró que las decisiones de los directivos son fundamentales e influyen no sólo en los resultados aprendizaje sino en todos los procesos de la institución, sin embargo aunque las decisiones de los directivos son trascendentales estas no se toman de manera aislada a los aportes de cada estamento, los cuales son los encargados de analizar junto con los directivos la viabilidad de cada proceso que se pretenda realizar, esto se ratifica en lo dicho por los directivos y docentes quienes consideran que en cuanto a la toma de decisiones de los directivos esta fortalece proceso educativo bastante y aceptablemente, lo que concuerda con que según lo dicho por los encuestados entre directivos y docentes, con relación a que la influencia del liderazgo directivo y educativo se refleja bastante en los resultados de aprendizaje, pero que se contradice con la opinión de los padres de familia y estudiantes quienes creen que la institución satisface poco o aceptablemente las necesidades educativas que los padres tienen y que además en las metas de aprendizaje son aceptablemente claras desde un principio, y asimismo la participación de los directivos docentes en los procesos pedagógicos institucionales y en los resultados de aprendizaje es aceptable cuando todo esto debería cumplirse y darse bastante.

Robinson et al. (2009, p. 40) manifiesta que “cuanto más centran los líderes su influencia, su aprendizaje y sus relaciones con los docentes en la actividad principal de la enseñanza y el aprendizaje, mayor será su influencia en los resultados de los estudiantes” a a partir de esto se puede concluir que los directivos no solo necesitan direccionar, sino a su vez involucrarse socialmente con su comunidad y ser partícipes en diversos espacios de la enseñanza

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

y el aprendizaje, para así también responder de manera gradual a las necesidades educativas percibidas por los padres y estudiantes, y aunar esfuerzo en el establecimiento de metas claras en el inicio del proceso académico, aspectos que son necesarios mejorar en el IETAB.

4.3.3.4. Bolívar de Soacha

Y, finalmente frente al liderazgo de los procesos pedagógicos se evidencia cómo las prácticas pedagógicas están enmarcadas en procesos de planeación, seguimiento y evaluación de estos. De la misma manera, se reconoce una práctica de liderazgo participativo, pero que en contraste con los docentes se considera que los líderes educativos cumplen su función en los términos de pedagogía de manera aceptable. Al respecto Senge (2012) afirma: Por ello es necesario el empeño de todos los miembros de la comunidad educativa, pero en especial de los líderes escolares, con el fin de lograr las 5 disciplinas propuestas (Domino mental, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico como eje articulador de todo el proceso de transformación escolar y de la dirección. Fortalecer el liderazgo en los procesos pedagógicos implica por parte de los líderes educativos la capacidad de mantener la unidad de criterios, el desarrollo de un liderazgo que promueva a los docentes en los distintos procesos de área y de la misma manera, un proceso de evaluación constante que retroalimenta las prácticas pedagógicas.

Frente a los ambientes de aprendizaje en el colegio Bolívar se constató cómo los medios tecnológicos han sido herramienta fundamental en el desarrollo de los ambientes pedagógicos y

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

de liderazgo. Pero que desde la perspectiva de los docentes se reconoce que las redes de oportunidades para el liderazgo en la institución son muy aceptables, no se ha tenido los espacios y semilleros necesarios para la investigación. Desde esta realidad hay que tener en cuenta lo que afirma (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008): La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes. De esta manera, hay que tener en cuenta que una de las prioridades tiene que ser el fortalecimiento pedagógico y de manera especial el generar espacios de crecimiento en el liderazgo con el fin de la consecución del modelamiento de los estudiantes a nivel educativo.

Desde el ámbito de los resultados de aprendizaje hay que tener en cuenta lo que afirma (Murillo 2008; OCDE 2010b) Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución. Desde el análisis realizado en los resultados de aprendizaje es posible reconocer como la incidencia en los resultados de aprendizaje se da de forma positiva, el desarrollo a nivel curricular ha tenido una mejora constante dentro de los procesos de planeación y también se reconoce que hay un proceso de

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

formulación, seguimiento y evaluación el cual se ve reflejado en la opinión también de los distintos actores institucionales los cuales afirman que las metas de aprendizaje son claras, se imparten con dominio y se alcanzan los logros propuestos. Esto permite que se de en medio de la comunidad educativa procesos de aprendizaje afianzados en la unidad de criterios y en procesos de evaluación que están acordes a lo que se ha planeado desde el inicio del año académico.

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***5. Conclusiones**

La presente investigación se desarrolló bajo la estrategia de estudio de casos donde los actores fueron los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de las instituciones Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá, Bolívar de Soacha, República de China IED de Bogotá y la Institución Educativa Técnica Andrés Bello de San Alberto Cesar. La propuesta investigativa se basó en un enfoque de tipo cualitativo.

Retomando el objetivo general que se propuso, se evidencia que los directivos docentes rectores y coordinadores, son conscientes de la importancia de su rol y que desde su cargo pueden incidir sobre las distintas áreas de gestión; al igual que propiciar la articulación con los distintos actores que forman parte de sus comunidades escolares, como se plantea en el enfoque sistémico. Esta incidencia es especialmente importante en el liderazgo educativo así como la posible repercusión en aspectos como el liderazgo de procesos pedagógicos, los ambientes de aprendizaje y los resultados de aprendizaje. Sin embargo, su participación es vista como insuficiente por los demás miembros de la comunidad, considerando que los roles de liderazgo se relacionan especialmente con áreas de gestión administrativa, financiera y en menor medida se relacionan con el liderazgo de procesos pedagógicos, tales como en el mejoramiento de las didácticas de aula, los procesos de evaluación y reflexión sobre la prácticas docentes, así como la influencia en los resultados de evaluaciones internas y externas para estudiantes.

En cuanto al primer objetivo específico, se logra desde el autor referencial chileno, Sergio Boisier una caracterización de las instituciones que ayudan a determinar una problemática

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

y un campo de estudio, dentro de esta caracterización no solo se evidencia la riqueza de las instituciones, sino también se logra determinar unos resultados que ayudan a una comparación institucional y extraer una información que ayudará en la toma de decisiones para seguir en una línea transformacional.

Esta caracterización permite observar, aunque se hace claridad que las instituciones no se pueden comparar ya que son contextos completamente diferentes, pero se puede percibir que las dos instituciones de carácter privado ofrecen unos mejores resultados en cuanto a las evaluaciones externas en comparación con las dos instituciones de carácter público, esta conclusión se extrae principalmente cuando se estudia el índice sintético de calidad de cada institución.

El segundo objetivo específico refleja que las cuatro instituciones estudiadas a pesar de que se mantiene una diferencia marcada, también hay unos puntos que convergen y dejan extraer unos estilos de liderazgos bien definidos, dentro de los que sobresalen los liderazgos de tipo instruccional, participativo y autoritario.

En el tercer objetivo específico se reconoce la importancia de los docentes en los procesos pedagógicos, todos los miembros de la comunidad coinciden en que el liderazgo directivo en los procesos pedagógicos debería tener bastante impacto en los resultados de aprendizaje. Esto coincide con lo propuesto por Robinson et al. (2009) quienes consideran que cuanto más centran los líderes su influencia y sus relaciones con los docentes en la actividad principal de la enseñanza y el aprendizaje, mayor será su influencia en los resultados de los

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

estudiantes. También se evidencia que las redes de oportunidades para el liderazgo en la institución son muy aceptables, no se ha tenido los espacios y semilleros necesarios para la investigación. De esta manera, hay que tener en cuenta que una de las prioridades tiene que ser el fortalecimiento pedagógico y de manera especial el generar espacios de crecimiento en el liderazgo con el fin de la consecución del modelamiento de los estudiantes a nivel educativo.

Para finalizar, reconocemos que dentro de la investigación y dentro del desarrollo del liderazgo directivo es necesario el fortalecimiento del enfoque sistémico en el cual aquellas instituciones en las que cuentan con mejores líderes puedan potenciar y optimizar no solo los procesos misionales de la institución; sino también los ambientes de aprendizaje y el liderazgo pedagógico de la institución. Es necesario buscar objetivos comunes en donde se fortalezca la formación de los líderes educativos y a la vez se vele por la propagación de conocimiento, la formación continua que sirva para enfocar a profesionales que sirvan a nivel global, con ayuda de los medios tecnológicos que contamos actualmente y utilizando los medios que son ofrecidos por cada institución educativa, mejorando la organización escolar y el clima institucional.

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***Recomendaciones**

En base a los resultados recogidos en la presente investigación y al aporte bibliográfico recopilado en este documento, se recomienda:

A la universidad: Dar continuidad en el proceso investigativo, en especial desde el enfoque sistémico.

A la línea de investigación Educación sociedad y cultura: Generar espacios de reflexión que permitan el comienzo de más investigaciones en los campos de evaluación y gestión directiva

A las Instituciones educativas de estudio: Fortalecer el liderazgo de los directivos docentes en el proceso sistémico.

Permitir la integración y participación de los diferentes actores escolares mediante la creación de espacios de comunicación y evaluación a la gestión directiva institucional

A los directivos docentes: Involucrarse más en los procesos pedagógicos de las instituciones e invertir económicamente en los diferentes proyectos académicos que aporten a la mejora

A las instituciones educativas interesadas: Autoevaluar sus estilos y procesos de liderazgo desde un enfoque sistémico

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***Bibliografía**

- Alcaldía de Chiquinquirá. (2018). Informe Básico de Ordenamiento Territorial.
- Álvarez, M. (2010). Liderazgo compartido, Buenas Prácticas de Dirección Escolar. Wolters Klumers.
- Andrews, R., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. . Educational Leadership, 9-11.
- Aquino, E. (2008). Problemas tecnológicos. Enfoque Analítico y Enfoque Sistémico. Obtenido de <http://aproblemastecnologicos.blogspot.com/2008/08/enfoque-analitico-y-enfoque-sistmico.html>
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Cinta de Moebio.
- Arzaluz Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. Región y sociedad, 17(32), 107-144.
- Barber, M., & Mona, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. Santiago: PREAL y Cinde.
- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Becker, H. (1979). Observación y estudios de casos sociales. Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, t. 7, 384-389.
- Benavides, & Gómez-Restrepo. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista colombiana de psiquiatría, 118-124.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

- Bertalanffy, L. (1968). *General Systems Theory*.
- Bisquerra, Colau, Collell, Escudé, Pérez-Escoda, & Ortega. (2014). *Prevención del acoso escolar con educación emocional*. Desclée de Brower.
- Boisier, S. (1999). *Teorías y metáforas sobre desarrollo territorial*. . Cepal.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9(2), 9-33.
- Briceño, J., Cañizales, B., Rivas, Y., Lobo, H., Moreno, E., & Velásquez, I. (2010). *La holística y su articulación con la generación de teorías*. *Educere*, 73-83.
- Cárdenas, F., & Cano, J. (2018). *Modelo sistémico para el diagnóstico y desarrollo de una cultura organizacional de seguridad de la información: Una visión desde las competencias genéricas*. Universidad Santo Tomás Bogotá.
- Castillo Ortiz, A. (2005). *Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del Siglo XXI*. Cuadernos de Investigación en Educación.
- Chona, D. G. (1998). *Problemática educativa en Colombia. El papel del profesor, lo que nos compete*. *Tecné, Episteme y Didaxis: TED*(4).
- Colegio República de China IED. (2020). *Pacto de convivencia 2020*.
- Colegio Simón Bolívar, Soacha. (2019). *Manual de Convivencia Escolar*.
- Congreso de Colombia. (1994). *Ley 115 de 1194*. Gaceta Congreso de la República
- Congreso de la República de Colombia. (2009). *Decreto 1290 de 2009*.
- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012*.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Congreso de la República de Colombia. (2013). Decreto 1377 de 2013.

Congreso de la República de Colombia. (2014). Decreto 886 de 2014.

Congreso de la República de Colombia. (2016). Decreto 9317 de 2016.

Contreras, F., & Andrade. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista venezolana de gerencia*, 456-476.

Correa, B. (2001). La Teoría de la Autopoiesis y su Aplicación en las ciencias sociales. *Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales* (12), 175-193.

Covey, S. (1998). *Liderazgo centrado en principios*. Paidós.

DANE. (2018). *Censo 2018*.

Deleuze, G., Guattari, & Pérez. (2004). *Mil mesetas*. Pretextos.

Dhuey, E., & Smith, J. (2014). How important are school principals in the production of student achievement? *Canadian Journal of Economics*, 2(47), 634 - 663.

Diócesis de Chiquinquirá - Seminario Menor Diocesano. (2018). *Proyecto Educativo Institucional*.

Duncan, W., & Sarah, N. (2005). Una Revisión del Liderazgo Educativo. *Revista Española de Pedagogía*(232), 389 - 406.

Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2005). *Gobierno de personas en la empresa*. PAD. Escuela de Dirección Universidad de Piura.

Forni, Gallart, & Vasilachis. (1993). *Métodos cualitativos II, la práctica de la investigación*. CEAL.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

- Fullan, M. (2018). *El director: Tres claves para maximizar el impacto*. John Wiley e Hijos.
- Gómez, T. (2010). El nuevo paradigma de la complejidad y la educación: una mirada histórica. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 9(25), 183-198.
- Galvis, J., & Ramírez, S. (2016). *El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las Instituciones Educativas Centrales Chuniza y Joaquín Castro Martínez*. Universidad Libre.
- Gonzaga - Ramírez, G. (2015). *El perfil del liderazgo del director en la organización escolar de la institución educativa. Nuestra Señora de Guadalupe*.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1999. *School Effectiveness*, 9(2), 157-191.
- Hamel, J. (1992). The Case Method in Sociology. . *New Theoretical and Methodological Issues Current Sociology*, 1-7.
- Hernández, R., & Castilla, F. J. (2017). *Lecciones Aprendidas del Estudio del Liderazgo Escolar Exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP*. *Revista Internacional de Educación RIE*, 499-518.
- Institución Educativa Técnica Andrés Bello. (2019). *Manual de convivencia*.
- Jiménez, J. (2000). *Importancia de Romper Paradigmas en la Superación Personal*. Obtenido de <https://poderpersonalmexico.com/importancia-de-romper-paradigmas-en-la-superacion-personal.html>

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., A. S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning: A review of research for the learning from leadership project. :Wallace Foundation.
- Lilienfeld, J. E. (1978). Teoría de sistemas. Alianza Universidad.
- Louis, K. S., Dretzke, B., & Kyla, W. (2010). How does leadership affect student achievement?: results from a National US Survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(3), 315-333.
- Martínez, C. (2019). Historia de la educación en Colombia: características, desarrollo. Lifeder. Obtenido de <https://www.lifeder.com/historia-educacion-colombia/>
- Maturana, H. (1994). La ciencia y la vida cotidiana: la ontología de las explicaciones científicas. El ojo del observador, contribuciones a l constructivismo.
- Maturana, H., & Varela, F. (1998). De máquinas y seres vivos. Universitaria.
- Maya Arnabio, B. (2007). El Taller Educativo (Vol. 2). Cooperativa Editorial Magisterio.
- Maya, E., Zavala, J., & Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades. Educación, Ciencia y Tecnología*, 114-129.
- McKinsey & Company. (2017). Cómo hicieron los sistemas. Obtenido de https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20the%20worlds%20best%20performing%20school%20systems%20come%20out%20on%20top/como_hicieron_los_sistemas_educativos.pdf

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Medina, C., Nava, Á., & Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico.

Multiciencias, 10(2), 133-138.

Megia, J. (2019). Teoría general de sistemas de Ludwing Von Bertalanffy. Obtenido de

<https://www.youtube.com/watch?v=7y8ItWpI4Aw>

Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised*

and Expanded from" *Case Study Research in Education*. Jossey-Bass Publishers.

Mezo, P. (2019). Sistemas complejos y mereología. Obtenido de

<https://eprints.ucm.es/id/eprint/51285/1/T40889.pdf>

Miklos, & Tello. (2007). *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*.

Limusa.

Ministerio de Educación Nacional. (2020). Ministerio de Educación Nacional. Obtenido de

<https://fundacionexe.org.co/2020/08/27/los-problemas-en-la-educacion-que-revelo-la-pandemia-segun-expertos/>

Montenegro, I., Cárdenas, A., & Cabera, M. (2015). Modelo de gestión estratégico y sistémico

para las entidades educativas como organizaciones inteligentes. *Revista de Historia de*

Educación Colombiana, 18(18), 211-238. doi:<https://doi.org/10.22267/rhec.151818.36>

Morín, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Paidós.

Mullis, I. V., Martin, M. O., Graham J, R., Christine, O., & Preuschoff, C. (2009). *TIMSS 2011*

assessment frameworks. Boston: International Association for the Evaluation .

International Study Center.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad*, 11-24.
Obtenido de file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Dialnet-DireccionEscolarParaElCambioDelLiderazgoTransforma-2148469.pdf
- Murillo, J. (2008). Enfoque, situación y desafíos de la investigación. *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina*, 17-47.
- Naupas, Mejía, Novoa, & Villagómez. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Niglas, K. (2010). The multidimensional model of research methodology: An integrated set of continua. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 215-236.
- Páramo, P. (2013). *La investigación en Ciencias Sociales: Estrategias de Investigación*. Universidad Piloto de Colombia.
- Pérez, J., & Camps, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 27(1), 17-29.
- Real Academia de la Lengua Española. (2021). *Diccionario de la Lengua Española*.
- Rodríguez Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico. *Educación y Educadores*, 2(14), 253 - 267.
- Rodríguez, W. (2018). *Estilos de Dirección en las Escuelas Normales Superiores del Corredor Educativo Boyacá- Cundinamarca- Santander*. Universidad Santo Tomás.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

- Rosnay, J. (2011). Symbionomic evolution: From complexity and systems theory, to chaos theory and coevolution. *World Futures*.
- Sampieri, R. H., Fernández, C., & Baptista, L. (. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*.
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Grupo Editorial Norma.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: What's in it for Schools?* Psychology Press.
- Sigford, J. (2005). *Who said school administration would be fun?: Coping with a new emotional and social reality*. Corwin Press.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Suárez-Zuloaga, I. (2000). Liderazgo sin mitos. *Harvard Deusto business review*(99), 30-39.
- Suskavcevic, M., & Blake, S. (2004). Principals' leadership and student achievement: an examination of the TIMSS 1999.
- Torrecilla, & Bernal, E. (. (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. . Convenio Andrés Bello.
- Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. . *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

- Treviño, E., Villalobos, C., & Baeza, A. (2016). Recomendaciones de Políticas Educativas en América Latina en base al TERCE.
- Unicef. (2004). ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza.
- Uribe Sánchez, J. L. (2009). El pensamiento complejo de Edgar Morin, una posible solución a nuestro acontecer político social y económico. *Espacios Públicos*, 229-242.
- Vaillant, D. (2015). Liderazgo educativo en América latina: tendencias y desafíos. *GestioArte*, 31-35.
- Wilber, K. (1994). *Los tres ojos del conocimiento*. Editorial Kairós.
- Yacuzzi, E. (. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación . Serie Documentos de Trabajo.
- Yin, R. (2014). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

*LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO***Anexos****Anexo 1****Universidad Santo Tomás****Decanatura de División de Educación Abierta y a Distancia****Maestría en Gestión y Evaluación Educativa****Angie Rodríguez - Diego Barbosa - Walter Murcia - Harold Piza****Mayo de 2020****Entrevista Semiestructurada para Directivos Docentes**

Esta entrevista fue diseñada y es realizada por estudiantes de la Maestría en Gestión y Evaluación Educativa de la Universidad Santo Tomás (USTA); como parte de su trabajo de grado y consta de 16 preguntas.

El origen de la información obtenida será completamente confidencial y no compromete de ninguna manera a las personas o instituciones que participen. Los datos recolectados, tendrán uso específicamente en el ámbito académico y serán incluidos de forma anónima en el trabajo de grado producto de su análisis.

Para esto se aplicarán los principios establecidos en la Política de Tratamiento de la Información Personal de la USTA, así como de conformidad con lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012, Decreto 1377 de 2013, Decreto 886 de 2014 y demás normas que las modifiquen o adicionen.

Objetivo: Recolectar información referente a la percepción de los directivos docentes sobre el liderazgo educativo ejercido en las instituciones educativas.

Entrevistador:**Entrevistado (a):****Institución Educativa:****Cargo:**

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

1. Hoy nos encontramos con, _____, quien se desempeña como _____ del Colegio _____ A continuación nos compartirá cómo ha sido su formación profesional, los títulos obtenidos, las universidades en las que ha desarrollado sus estudios y los años en los que los ha realizado.
2. Podría por favor hablarnos acerca de las funciones que desarrolla dentro de la Institución.
DIRECTIVO EXPERIENCIA
3. ¿Ha desempeñado anteriormente otros cargos directivos? Si la respuesta es afirmativa, realice una descripción de su experiencia DIRECTIVO EXPERIENCIA
4. ¿Ha recibido formación específica para desempeñar el cargo directivo que actualmente ocupa? DIRECTIVO FORMACIÓN PARA LIDERAZGO
5. ¿Qué opinión tiene sobre la gestión educativa que se desarrolla en la Institución?
DIRECTIVO LIDERAZGO
6. ¿Qué aciertos y desaciertos podría mencionar en la gestión educativa de su institución?
SISTÉMICO GESTIÓN
7. ¿Considera usted importante fortalecer el liderazgo de los equipos directivos en las instituciones educativas? ¿Por qué? DIRECTIVO FORMACIÓN DE LIDERAZGO
8. ¿Cuáles serían los principales retos para fortalecer ese Liderazgo en su institución?
SISTÉMICO GESTIÓN
9. ¿La institución educativa brinda capacitaciones a sus docentes, estudiantes o padres de familia sobre gestión educativa y/o liderazgo? DIRECTIVO FORMACIÓN PARA LIDERAZGO
10. ¿Qué aspectos de liderazgo fortalecería dentro de su comunidad educativa? SISTÉMICO GESTIÓN
11. ¿Qué prácticas favorecen la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones dentro de la institución? SISTÉMICO INTERACCIÓN
12. ¿Con qué estrategias incentiva el liderazgo dentro de su comunidad docente?
PEDAGÓGICO PROCESO PEDAGÓGICO
13. . Nos puede compartir sobre ¿cómo está conformado el equipo directivo en su institución? ¿con qué frecuencia se reúnen? ¿Qué temas abordan en las reuniones?
DIRECTIVO LIDERAZGO
14. ¿Qué conocimiento posee sobre estilos de liderazgo y cuál o cuáles considera que se aplica en la institución? PEDAGÓGICO PROCESOS PEDAGÓGICO

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

15. ¿Tiene conocimiento sobre el enfoque sistémico en el liderazgo educativo? Si la respuesta es NO, como lo concibe. Si la respuesta es afirmativa, ¿qué características resaltaría de este estilo de liderazgo para implementarlo en su práctica escolar?
SISTÉMICO GESTIÓN
16. ¿Según su opinión cómo afectan los factores contextuales al liderazgo educativo en las instituciones escolares? SISTÉMICO INTERACCIÓN
17. ¿Cómo inciden las decisiones directivas en los procesos de enseñanza y aprendizaje en los resultados escolares? PEDAGÓGICA RESULTADOS DE APRENDIZAJE
18. ¿Cómo se fortalece el clima institucional entre los actores de la comunidad educativa?
DIRECTIVO CLIMA
19. ¿En qué medida cree usted que influyen las distintas políticas educativas a nivel nacional, y municipal? SISTÉMICO INTERACCIÓN
20. ¿Qué estrategias permiten a los docentes y directivos identificar y socializar buenas prácticas pedagógicas en la institución? PEDAGÓGICA PROCESOS PEDAGÓGICOS
21. ¿El modelo de evaluación institucional cubre la integralidad del ser humano? ¿por qué?
SISTÉMICO INTERACCIÓN

Anexo 2**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA.****ENCUESTAS****Propósito de la encuesta**

Estas encuestas son de tipo investigativo de carácter académico, como requisito de trabajo de grado dentro de la maestría de “gestión y evaluación educativa” de la universidad Santo Tomás seccional Bogotá D.C., la presente no tiene fines comerciales ni ánimo de lucro, es únicamente con el propósito de determinar las distintas problemáticas escolares que se plantean desde el plano directivo.

Confidencialidad de la encuesta

La información resultante de esta encuesta queda en absoluta reserva y en confidencia teniendo como precedente que es únicamente con fines académicos, no tendrá ningún reflejo en el ámbito laboral, ni de ningún tipo.

Institución educativa: Seminario Menor Diocesano de Chiquinquirá. (Administrativos)

Encuestador (a):

Encuestado (a):

Objetivo: Aportar datos académicos frente a la investigación de estudio de casos.

Fin

La finalidad de este instrumento es de tipo académico e investigativo. Determinar las problemáticas administrativas, presentes en las instituciones educativas a analizar.

Contextualización

El líder directivo, su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo. Anderson, S. (2010). Debe entenderse al líder directivo no sólo en términos de pedagogía sino también de gestión administrativa.

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

En mi centro					ENCUESTA DIRECTIVOS Y DOCENTES	Sería deseable				
N a d a	P o c o	S u f i c i e n t e	B a s t a n t e	M u c h o		N a d a	P o c o	S u f i c i e n t e	B a s t a n t e	M u c h o
					1. ¿Los docentes y el personal académico han recibido formación específica para desempeñar el cargo que ocupa además de la titulación de licenciatura? DIRECTIVO Experiencia					
					2. ¿Existe liderazgo educativo evidenciable dentro de la institución? DIRECTIVO liderazgo					
					3. ¿Cree que las funciones y responsabilidades del liderazgo escolar están bien distribuidas? DIRECTIVO liderazgo					
					4. ¿Considera que los líderes educativos cumplen su función en términos de pedagogía y gestión de forma correcta? PEDAGÓGICO liderazgo de procesos pedagógicos					
					5. ¿Considera que el clima organizacional de la institución favorece el desarrollo de las actividades de los líderes educativos? DIRECTIVO clima					
					6. ¿Considera que el actuar de los docentes directivos se articula con el horizonte institucional? DIRECTIVO liderazgo					
					7. ¿Cree usted que lo planteado en el horizonte institucional se lleva a cabo? SISTÉMICO Gestión					
					8. ¿Considera usted importante fortalecer el liderazgo de los directivos de su institución educativa? DIRECTIVO liderazgo					
					9. ¿Qué tanto afectan los factores externos al liderazgo educativo en las instituciones escolares? SISTÉMICO Interacción					

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

					10. ¿Los medios tecnológicos que encuentra en su institución sirven de plataforma para el fortalecimiento del liderazgo educativo? PEDAGÓGICO Ambientes de aprendizaje				
					11. ¿Cree que las prácticas institucionales favorecen la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones dentro de la institución? DIRECTIVO clima				
					12. ¿En su institución existe alguna articulación entre el trabajo de los coordinadores con los demás directivos y docentes? SISTÉMICO Interacción				
					13. Desde su rol directivo en la institución: ¿considera que la toma de decisiones de los directivos lleva al fortalecimiento del proceso educativo? PEDAGÓGICO RESULTADOS DE APRENDIZAJE				
					14. ¿Encuentra unidad en la toma de decisiones entre los distintos líderes educativos? SISTÉMICO Gestión e interacción				
					15. ¿Considera que el liderazgo directivo debe ser más participativo? SISTÉMICO Gestión				
					16. Cree que la influencia del liderazgo directivo y educativo se refleja en resultados de aprendizaje. PEDAGÓGICO Resultados de aprendizaje				
					17. ¿Considera que los directivos que fomentan el modelo sistémico en la toma de decisiones repercuten en el progreso de la institución? SISTÉMICO Gestión				
					18. Las estrategias de desarrollo de liderazgo por parte de los directivos se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos. DIRECTIVO liderazgo				
					19. ¿Existen redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo (¿Docentes, estudiantes, padres de familia? PEDAGÓGICO Ambientes de aprendizaje				
					20. ¿Los directivos fomentan la generación de nuevos líderes educativos dentro del sistema coordinado de la institución educativa? DIRECTIVO Formación (liderazgo)				
					21. ¿Hay una cultura de confianza y colaboración entre los administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes para desarrollar políticas de innovación y progreso educativo? SISTÉMICO Interacción				

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

					22 Considera que el clima institucional entre los actores de la comunidad educativa afecta el proceso de aprendizaje y enseñanza SISTÉMICO. Interacción				
					23. Existen mecanismos para evaluar la gestión directiva, desde los diferentes actores (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia) SISTÉMICO Gestión				

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

En mi centro						Sería deseable				
a	o	u	a	u	ENCUESTA PADRES DE FAMILIA Y ESTUDIANTES	a	o	u	a	u
d	c	f	s	c		d	c	f	s	c
a	o	i	t	h		a	o	i	t	h
		e	n	o				e	n	o
		t	e					t	e	
					1. ¿Reconoce en la institución un proceso de articulación entre las distintas dependencias? SISTÉMICO Gestión					
					2. ¿La institución satisface las necesidades educativas que usted tiene? PEDAGÓGICA Resultados de aprendizaje					
					3. ¿Qué nivel de conocimiento tiene de la misión, visión y horizonte institucional del colegio? DIRECTIVO Formación					
					4. ¿Qué nivel de comunicación tiene con los directivos docentes? DIRECTIVO liderazgo					
					5. ¿Existen metas de aprendizaje claras desde el inicio del periodo escolar? PEDAGOGÍA Resultados de aprendizaje					
					6. ¿Considera que el actuar de los directivos docentes se articula con el horizonte institucional? DIRECTIVO liderazgo					
					7. ¿Cree usted que lo planteado en el horizonte institucional se lleva a cabo? SISTÉMICO. GESTIÓN					
					8. ¿Es posible comunicarse con los docentes? SISTÉMICO. INTERACCIÓN					
					9. ¿Considera que los directivos hacen manejo de los recursos institucionales, en pro de fortalecer los proyectos pedagógicos de la institución? DIRECTIVO liderazgo					
					10. ¿Los medios tecnológicos que encuentra en su institución sirven de plataforma para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes? PEDAGÓGICO Ambientes de aprendizaje					
					11. ¿Cree que las prácticas institucionales favorecen la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones dentro de la institución? DIRECTIVO Clima					

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

					12. ¿En su institución existe alguna articulación de los coordinadores con los demás directivos y docentes? SISTÉMICO-Interacción				
					13 ¿Identifica en el proceso del estudiante una formación de carácter integral? SISTÉMICO-GESTIÓN				
					14.Desde su rol qué nivel de participación considera que tiene los procesos evaluativos PEDAGÓGICO Liderazgo en procesos pedagógicos				
					15.Desde su rol como percibe la participación de los directivos docentes en los procesos pedagógicos institucionales y en los resultados de aprendizaje. PEDAGÓGICOS Resultados de aprendizaje				

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Anexo 5

Ejemplo Matriz de análisis liderazgo directivo Seminario Menor de Chiquinquirá

MATRIZ DE ANÁLISIS POR INSTITUCIÓN	
Investigadores: Diego Barbosa, Walter Murcia, Harold Piza y Angie Rodríguez	
Institución: Colegio Seminario Menor	
Categoría: LIDERAZGO EDUCATIVO	
Unidad de Análisis	SINTESIS ENTRE ACTORES
Experiencia	<p>ENTREVISTA: Por medio de las entrevistas a directivos se encontró que las funciones que desarrollan dentro de la Institución, los encuestados se encargan de actividades directivas y de coordinación institucional; así también los entrevistados han desempeñado previamente cargos directivos, lo cual le ha generado experiencia en el área de direccionamiento.</p> <p>ENCUESTAS: DIRECTIVOS: Se evidenció que los docentes y el personal académico han recibido formación específica para desempeñar el cargo que ocupa además de la titulación de licenciatura, en la cual los encuestados evidenciaron que su formación es aceptable y bastante. Así mismo se evidenció que el nivel deseable debe ser mucho.</p> <p>ENCUESTA DOCENTES: por otra parte, se encontró que los docentes y el personal académico han recibido formación específica para desempeñar el cargo que ocupa además de la titulación de licenciatura, desde la perspectiva de los docentes la consideran mucha y en otros casos aceptable. Y se evidencia que la mayoría considera que el nivel deseable debería ser mucho.</p> <p>DIRECTIVOS VS DOCENTES: Tanto docentes como directivos evidenciaron que su formación actualmente es bastante y aceptable y que se debe contar con un nivel deseable alto</p> <p>CONCLUSIONES: Actualmente si se cuenta con formación académica propia del cargo pero podría mejorarse y llegar a nivel alto de capacidad y experiencia, para el cargo.</p>
Liderazgo	<p>ENTREVISTA: En la entrevista la opinión que evidencian los directivos sobre la gestión educativa que se desarrolla en la Institución se orienta por el modelo de Pedagogía Conceptual dentro de los lineamientos propios de la tendencia constructivista de carácter dialéctico. Así también se encontró que el equipo directivo en la institución está conformado por: Obispo de la diócesis de Chiquinquirá; Monseñor, Luis Felipe Sánchez Aponte, Consejo Directivo, Rector: Pbro. Mg. German Arnold Rodríguez Ruiz. Vicerrector: Pbro. Walter Murcia Flauteros, Coordinadora Académica: Esp. Yuly Andrea Roa, Coordinador de Disciplina: Lic. José Luis Murcia Ruiz Las reuniones son consecutivas una vez por semana y se consideró que el estilo de liderazgo que se maneja en la Institución es el: Liderazgo participativo – democrático</p> <p>ENCUESTA DIRECTIVOS: A través de las encuestas a los directivos se evidenció liderazgo</p>

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

<p>educativo dentro de la institución mucho y bastante. Mostrando que el nivel ideal debería ser mucho. En cuanto a la creencia de que las funciones y responsabilidades del liderazgo escolar están bien distribuidas, se evidenció que los encuestados consideran que debe ser mucho y bastante. Mostrando en el nivel ideal los encuestados consideran que debe ser mucho. En cuanto a que tanto se considera que los directivos docentes articulan su actuar con el horizonte institucional, todos los encuestados consideraron que es bastante y mostró un nivel deseable los encuestados consideran que debe ser mucho y bastante. En razón a que se considera en la institución importante fortalecer el liderazgo de los directivos de su institución educativa, la encuesta mostró que debe ser mucho y bastante con un nivel deseable los encuestados que consideraron que debe ser mucho.</p> <p>ENCUESTA DOCENTES: La encuesta evidenció que el liderazgo educativo dentro de la institución, era mucho en su mayoría y aceptable y bastante en un porcentaje inferior, y mostró un nivel deseable bastante en su mayoría y mucho y poco en un porcentaje inferior. Así también, los encuestados frente a las funciones y responsabilidades del liderazgo escolar están bien distribuidas, consideran que mucho y bastante con un nivel ideal preponderantemente de mucho. Ahora los encuestados consideran que los directivos y los docentes orientan su actuar al objetivo institucional con un nivel ideal de mucho y bastante. Consideran los encuestados que es importante fortalecer el liderazgo de los directivos de su institución educativa en su mayoría consideran que mucho y en un porcentaje inferior bastante evidenciando que el nivel ideal debe ser en su mayoría mucho. En cuanto a las estrategias de desarrollo de liderazgo por parte de los directivos se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos, mostró que la mayoría de los encuestados considera aceptable mostrando el nivel deseable debe ser mucho en su mayoría. Por otra parte, mostró que en el seminario las estrategias de desarrollo de liderazgo por parte de los directivos se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos. Considerado por los encuestados en bastante y aceptable mostrando que el nivel deseable debe ser mucho.</p> <p>DIRECTIVOS VS DOCENTES: Los directivos consideran que hay un nivel de liderazgo alto contrario a docente que evidenció que el nivel es medio y bajo.</p> <p>ENCUESTA PADRES: Mostraron las encuestas que el tipo de comunicación tiene con los directivos docentes (Coordinadores y rector), evidencio que es bastante y mucho mostrando un nivel ideal de comunicación con los directivos docentes de mucho. Así también mostró que el actuar de los docentes directivos se articula con el horizonte institucional en un nivel de mucho, en el cual se planteó un nivel ideal de articulación entre el actuar de los directivos docentes y el horizonte institucional, de mucho. Los directivos hacen manejo de los recursos institucionales, en pro de fortalecer los proyectos pedagógicos de la institución, mostró que todos los encuestados que es bastante con un nivel ideal del manejo de los recursos institucionales por parte de los directivos en pro de fortalecer los proyectos pedagógicos de la institución, todos consideraron que es mucho.</p> <p>ENCUESTA ESTUDIANTES: Las encuestas mostraron que el tipo de comunicación tiene con los directivos docentes (Coordinadores y rector) es bastante y aceptable con un nivel ideal de comunicación con los directivos docentes de mucho y aceptable. El actuar de los docentes directivos se articula con el horizonte institucional mostrando que todos los encuestados</p>

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

	<p>consideran que es bastante, en el cual se evidenció un nivel ideal de articulación entre el actuar de los directivos docentes y el horizonte institucional de mucho. Los directivos hacen manejo de los recursos institucionales, en pro de fortalecer los proyectos pedagógicos de la institución la encuesta mostró que bastante con un nivel ideal del manejo de los recursos institucionales por parte de los directivos en pro de fortalecer los proyectos pedagógicos de la institución, todos los encuestados consideraron que es mucho</p> <p>PADRES VS ESTUDIANTES: Ambos actores evidencian conformidad con la comunicación de los docentes y directivos en pro del enfoque institucional y una adecuada utilización de los recursos.</p> <p>CONCLUSIONES: Si hay interacciones docentes directivos y un buen manejo de recursos, pero se podría mejorar a través del fortalecimiento de todos los participantes en el liderazgo educativo de la institución.</p>
<p>Clima</p>	<p>ENTREVISTA: Por medio de la entrevista se evidenció que las estrategias de desarrollo de liderazgo por parte de los directivos se concentran en las habilidades para la gestión de recursos estratégicos, financieros y humanos, en un nivel aceptable con un nivel deseable de en su mayoría mucho.</p> <p>ENCUESTA DIRECTIVOS: Se considera que el clima organizacional de la institución favorece el desarrollo de las actividades de los líderes educativos, con un nivel bastante y aceptable y con un nivel ideal de mucho. En cuanto a la creencia que las prácticas institucionales favorecen la participación de la comunidad educativa, en la toma de decisiones dentro de la institución, mostró que el nivel es aceptable y bastante y con una proyección de nivel ideal mucho.</p> <p>DOCENTES: lo planteado en las encuestas considera que el clima organizacional de la institución favorece el desarrollo de las actividades de los líderes educativos, con un nivel dividido en bastante, mucho, aceptable y poco con un nivel ideal de su mayoría mucho. Así también los encuestados creen que las prácticas institucionales favorecen la participación de la comunidad educativa, en la toma de decisiones dentro de la institución en un nivel mucho y bastante con un nivel ideal de mucho pero también con porcentajes inferiores entre bastante y aceptable.</p> <p>DIRECTIVOS VS DOCENTES: En cuanto a la gestión de recursos y un adecuado clima organizacional los directivos consideran que un nivel de mucho y bastante por el contrario los docentes lo ven como bastante y aceptable.</p> <p>ENTREVISTA PADRES: Para los encuestados las prácticas institucionales favorecen la participación de la comunidad educativa, en la toma de decisiones dentro de la institución con un nivel aceptable y bastante y un nivel ideal de las prácticas institucionales que favorecen la participación de la comunidad educativa, en la toma de decisiones dentro de la institución, la totalidad de los encuestados consideran que es mucho.</p> <p>ESTUDIANTES: Según lo planteado por los entrevistados las prácticas institucionales favorecen la participación de la comunidad educativa, en la toma de decisiones dentro de la institución todos los encuestados considera que es bastante con un nivel ideal de las prácticas institucionales favorecen la participación de la comunidad educativa, en la toma de decisiones dentro de la</p>

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

	<p>institución, en la cual se mostró un nivel de mucho.</p> <p>PADRES VS ESTUDIANTES Para los padres consideran las prácticas educativas que ayudan a la participación de la comunidad aceptable y bastante y los estudiantes lo consideran bastante.</p>
<p>Formación para liderazgo</p>	<p>ENTREVISTA: Lo que evidenció la entrevista es que a nivel de formación específica los integrantes del equipo directivo cuentan estudios relativos al tema y preparación académica y que el fortalecimiento del liderazgo de los equipos directivos en esta institución es vital la finalidad de llevar una interacción dentro de los miembros de la institución, con el propósito de fomentar el trabajo en equipo así como también la institución programa jornadas de capacitación pedagógicas periódicamente una cada mes, donde a través de estas se realiza la actualización de diferentes tipos de temas de interés educativo.</p> <p>ENCUESTA DIRECTIVOS a través de la encuesta se encontró que los directivos fomentan la generación de nuevos líderes educativos dentro del sistema coordinado de la institución educativa, todos los encuestados consideraron que es bastante con una totalidad de encuestados que consideran que el nivel ideal debe ser mucho.</p> <p>ENCUESTA DOCENTES: Los directivos fomentan la generación de nuevos líderes educativos dentro del sistema coordinado de la institución educativa, los encuestados en su mayoría consideran aceptable con un nivel ideal de mucho y un porcentaje inferior de bastante.</p> <p>DIRECTIVOS VS DOCENTES: Los directivos consideran que hay formación para el liderazgo a diferencia de los docentes que evidencian su existencia pero que no es suficiente para la demanda académica.</p> <p>ENCUESTA PADRES: el conocimiento del nivel de conocimiento tiene de la misión, visión y horizonte institucional del colegio los encuesta entre bastante y nada con un nivel de conocimiento es el ideal sobre la misión, visión y horizonte institucional, todos los encuestados consideran que es mucho.</p> <p>ENCUESTA ESTUDIANTES: El nivel de conocimiento tiene de la misión, visión y horizonte institucional del colegio los encuestados consideran que aceptable y nada con un nivel de conocimiento es el ideal sobre la misión, visión y horizonte institucional, la mitad de los encuestados considera bastante y la otra mitad aceptable.</p> <p>PADRES VS ESTUDIANTES: En cuanto al conocimiento es el ideal sobre la misión, visión y horizonte institucional tanto padres como estudiantes consideran que es muy bajo y no fomenta la formación del liderazgo educativo.</p> <p>CONCLUSIONES: La formación para el liderazgo educativo es precaria y el conocimiento de la misión, visión y políticas educativas por parte de todos los actores es baja, no se fomenta la formación de líderes.</p>

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Anexo 6

Ejemplo Matriz de análisis liderazgo pedagógico Institución Educativa Técnica Andrés

Bello

MATRIZ DE ANÁLISIS POR INSTITUCIÓN	
Investigadores: Diego Barbosa, Walter Murcia, Harold Piza y Angie Rodríguez	
Institución: Institución Educativa Técnica Andrés Bello	
Categoría: LIDERAZGO PEDAGÓGICO	
Unidad de Análisis	SINTESIS ENTRE ACTORES
Liderazgo procesos pedagógicos	<p>De acuerdo a lo dicho por el rector en la entrevista se le reconoce la participación del docente líder en algún proyecto, evento a actividad, en las asambleas generales y ante la comunidad educativa y demás estamentos; sin embargo el coordinador manifestó que el colegio no tiene estrategias ni políticas para resaltar el liderazgo de los docentes y que está para él, es una falla se le da las felicitaciones al docente, pero no es como en otras IE donde se le da un reconocimiento una placa, un pergamino y se le exalta públicamente, se le hace una anotación en la hoja de vida por un reconocimiento por representar la IE o por un proyecto, y esto lo considera una debilidad ya que no se estimula el liderazgo. Con relación al conocimiento que posee sobre estilos de liderazgo y cuál o cuáles considera que se aplica en la institución, el rector expresó que cada persona tiene su estilos, que hay distintos estilos con diferentes enfoques, y que la IE maneja un liderazgo humanístico participativo y democrático pensando ante todo en la parte humana, mientras que el coordinador manifestó que en cuanto a estilos hay muchos pero los que más se ven son el autoritarismo, el democrático y el dominante pero lo importante es encontrar el punto de equilibrio y darle a todos la oportunidad de escucharlos. Con respecto a que estrategias para la socialización de buenas prácticas pedagógicas el rector manifiesta que estas se dan en el cumplimiento de las políticas de toda IE garantizando la autoevaluación de los diferentes proyectos educativos encausados al mejoramiento, a través de unos planes de mejoramiento institucional dependiendo del análisis pormenorizado de todos aquellos aspectos o debilidades, que de una u otra forma se gestan al interior del PEI, y también se dan cada vez más importancia a que el estudiante sea el gestor y protagonista de su misma educación dentro de los diferentes proyectos y socialización de los mismos hay en la comunidad educativa. El coordinador por su parte mencionó que se usa la comunicación constante, los proyectos de aula, los proyectos transversales y la autoevaluación. Con relación a la encuesta entre docentes y directivos, los directivos y docentes consideran que los líderes educativos cumplen su función en términos de pedagogía y gestión de forma correcta en un nivel aceptable y bastante y que lo ideal para los directivos sería bastante, y para los</p>

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

	<p>docentes mucho. Con respecto al nivel de participación en los procesos evaluativos los padres consideran que es poco y aceptable; y que lo ideal sería bastante, los estudiantes por su parte concuerdan en que es aceptable y que debería ser bastante</p>
<p>Ambientes de aprendizaje</p>	<p>Según las encuesta sobre en qué nivel los medios tecnológicos que se encuentra en la institución sirven de plataforma para el fortalecimiento del liderazgo educativo, los directivos creen que se encuentran en un nivel aceptable y a su vez otros creen que mucho, y que lo ideal sería bastante, los docentes por su parte la mayoría piensan que bastante, pero el restante están divididos en poco y aceptable; mientras que los padres piensan que sirven bastante y aceptablemente, y que lo ideal sería bastante o mucho, también los estudiantes creen que es aceptable y a su vez poco y lo ideal al igual que la opinión de los padres sería bastante y mucho. Con relación a si existen redes (virtuales o reales) para proporcionar oportunidades de desarrollo de liderazgo para directores y equipos de liderazgo (Docentes, estudiantes, padres de familia) se encontró que los directivos creen que existen aceptables y bastante, y que deberían existir bastantes y que lo ideal sería que existieran bastante, mientras que los docentes creen que existen pocas y aceptables y que lo ideal sería que existieran bastantes.</p>
<p>Resultados de aprendizaje</p>	<p>Con relación a cómo inciden las decisiones directivas en los procesos de enseñanza y aprendizaje en los resultados escolares, el rector y coordinador afirmaron y concordaron en que las decisiones inciden de manera directa y contundente en todos los procesos que se desarrollan al interior de la IE, pues los logros de cada IE dependen de cómo se lidere cada proceso, por eso el líder directivo juega un papel vital, ya que hay que tomar decisiones fundamentales, pero que también la IE es un sistema porque allí interactúan todo un conjunto de partes y cada una van totalmente correlacionadas, entonces todas las decisiones que toman los directivos siempre buscan y deben llevar la línea de la mejoría, el ascenso y de una formación integral involucrando a la comunidad educativa. Con referencia a la encuesta entre docentes y directivos en cuanto a en qué nivel considera que la toma de decisiones de los directivos lleva al fortalecimiento del proceso educativo, los directivos expresaron que están en nivel aceptable y mucho, y lo ideal sería bastante o mucho, mientras que los docentes creen que fortalece bastante y mucho y lo ideal sería mucho. Además, con relación a si cree que la influencia del liderazgo directivo y educativo se refleja en resultados de aprendizaje en el estado actual, los directivos dijeron que influye bastante y que lo ideal sería mucho; mientras que los docentes creen que influye bastante y que lo ideal sería mucho. Por otro lado, en la encuesta entre padres y estudiantes encontró que en cuanto a si la institución satisface las necesidades educativas que los padres tienen, los padres manifestaron que aceptablemente y bastante, pero lo ideal sería mucho, mientras que los estudiantes consideran que poco y mucho y lo ideal sería al igual que los padres opinaron mucho. Con relación a si existen metas de aprendizaje claras desde el inicio del periodo escolar los padres manifestaron que se presentan de forma aceptable y que lo ideal sería bastante, mientras que los estudiantes creen que se da poco y a su vez otros creen que mucho y que lo ideal sería aceptable o bastante. De acuerdo a los resultados se encontró que los padres consideran que la participación de los directivos docentes en los procesos pedagógicos institucionales y en los resultados de aprendizaje es aceptable y que debería ser bastante, mientras que los estudiantes creen que se da aceptablemente pero otros creen que se da mucho y que lo ideal sería bastante o mucho.</p>

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Anexo 7

Ejemplo Matriz de análisis enfoque sistémico Colegio Bolívar de Soacha

MATRIZ DE ANÁLISIS CONSOLIDADO POR INSTITUCION	
Investigadores: Harold A Piza, Angie A Rodríguez, Walter F Murcia y Diego F Barbosa	
Institución: Colegio Bolívar de Soacha	
Categoría: ENFOQUE SISTÉMICO	
Unidad de Análisis	SINTESIS ENTRE ACTORES
Gestión	<p>Dentro del ámbito de las entrevistas se afirmó cómo dentro de la institución hay luces y sombras, aciertos y desaciertos los cuales son dinámicos en la gestión de la institución. Se reconocen elementos que favorecen la institución como la formación en valores, exigencia en la comunidad académica, estabilidad de los docentes y reconocimiento por parte de la comunidad en general. Pero también se manifiesta cómo hay elementos externos los cuales afectan el desarrollo de los procesos a nivel institucional; uno de ellos es la parte económica. se afirmó como la amplia oferta educativa del sector y la situación de muchos de los padres al ser una institución privada, se ve afectada por el tema del rubro. otro de los temas que se reconoce es el deseo del fortalecimiento del liderazgo con herramientas como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, el deseo de incorporar la investigación y la innovación como parte del currículo. Aunque en la teoría no se conoce bien el tema del enfoque sistémico, en la práctica se afirmó que se realiza en ciertas tareas. Desde el ámbito de las encuestas se contrasta con elementos como el enfoque sistémico, ya que una mayoría afirmaron como si se da en los procesos de toma de decisiones y en la unidad de criterios y de manera especial en el cumplimiento de lo planteado desde el horizonte institucional. pero, también se afirmó que se reconoce que el liderazgo es participativo, si se espera que debiese tenerse en cuenta mucho más a toda la comunidad. finalmente se concuerda que los mecanismos de evaluación son aceptables y que se espera un proceso de mejora. Desde la mirada de los padres de familia se reconoció que en la institución se percibe en gran medida una articulación entre las distintas dependencias logrando un nivel ideal de articulación entre el horizonte institucional y las prácticas. Se valoró altamente que la formación es integral.</p>

LIDERAZGO EDUCATIVO DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO

Interacción	<p>Desde el ambiente de las entrevistas se afirmó que, a nivel de la INTERACCIÓN, se reconoce que muchos son los elementos que influyen dentro del colegio, lo político, social, cultural y económico. Desde las encuestas aplicadas se valora en gran estima que los factores externos inciden de gran manera en la dinámica cotidiana de la institución. A nivel interno, se valora también el trabajo constante de los directivos con los docentes y en el que se ha construido una cultura de confianza y de colaboración entre todos los actores institucionales lo cual se evidencia también en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Otro de los elementos que se resalta es la unidad en la toma de decisiones lo cual permite el fortalecimiento y el afianzar el proceso de clima institucional. uno de los rasgos que predomina entre los padres y los estudiantes es la posibilidad que ellos tienen en el momento de entablar comunicación con los docentes el cual tiene una gran estima. De la misma manera se valora la articulación que existe entre los distintos actores institucionales.</p>
-------------	---