

**Modelo de Desarrollo Organizacional Desde el Proyecto Escuela de Vida y Liderazgo
Compartido con Docentes y Directivos**

**Organizational Development Model from the School of Life and Shared Leadership Project
with Teachers and Directors**

Sandra Milena Pedraza Silva
Doctora En Gerencia y
Política Educativa
Mona595@gmail.com

Resumen

La investigación se planteó: Desarrollar un diagnóstico para mejorar la gestión escolar a través del diseño de actividades organizacionales que impulsen acciones de liderazgo compartido con docentes y directivos para perfeccionar el Modelo de Desarrollo Organizacional del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza, del municipio de Piedecuesta, Colombia. El estudio de corte mixto con 24 docentes y directivos, se aplicó una secuencia didáctica, se implementó el modelo de pruebas virtuales que se apoyaron en un modelo de liderazgo que se pretende para mejorar la gestión escolar, el cual consideró el enfoque de procesos y macro procesos definidos por el proyecto Escuela de Vida, el análisis de reactivos fue con el coeficiente de correlación de Pearson, el alfa de Cronbach, prueba t de Student, con apoyo de paquetes estadísticos como IBM SPSS Statistics. Para el análisis de los corpus y preguntas con respuestas abiertas se utilizó el software AntConc.

Palabras Clave: desarrollo organizacional, proyecto escuela de vida, liderazgo compartido.

Abstract

The research was proposed: Develop a diagnosis to improve school management through the design of organizational activities that promote shared leadership actions with teachers and managers to improve the Organizational Development Model of the Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza, in the municipality of Piedecuesta, Colombia. The mixed-cut study with 24 teachers and directors, a didactic sequence applied, the virtual test model was implemented that were supported by a leadership model that is intended to improve school management, which considered the process and macroprocess approach defined by the School of Life project, the reagent analysis was with Pearson's correlation coefficient, Cronbach's alpha, Student's t test, with the support of statistical packages such as IBM SPSS Statistics. For the analysis of the corpus and questions with open answers, the AntConc software was used.

Keywords: organizational development, school of life project, shared leadership

I. Introducción

Si el objetivo de la educación es el perfeccionamiento de los docentes y directivos, entonces el rol del docente es generar actividades que permiten la transformación de su entorno escolar, tanto en el conocimiento teórico como práctico. Las mejores prácticas serán las que posibiliten acciones mentales en beneficio personal, las potencialidades y capacidades se alcanzan cuando la enseñanza adquiere las didácticas adecuadas. En ese sentido, muchos docentes solicitan que se direccionen cursos de capacitación del personal directivo que permita mejorar el nivel de liderazgo de la institución, se busca con ello, brindar mayor participación de los docentes y del gobierno escolar en la toma de decisiones; por tanto, se hace indispensable mejorar los mecanismos de comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa, pues el reto está en consolidar canales pertinentes y eficaces para la gestión escolar.

En ese mismo orden de ideas, las instituciones educativas deben concientizar a los miembros de los equipos de trabajo académico para que desarrollen de manera oportuna las actividades programadas, por lo que el rector debe incentivar y exaltar las buenas prácticas pedagógicas y profesionales de los miembros de la institución. Frente a la pertinencia y participación se busca reevaluar las estrategias para mejorar el sentido de pertenencia de los miembros de la institución, así como también, poder consensuar entre directivos y docentes las vías estratégicas para procesos de aprendizaje más significativos.

Bien vale señalar, que el Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza, en la sección primaria de todas sus sedes se acompañan los procesos académicos con el Programa Todos a Aprender – PTA, su línea de acción fue enfocada en algunos modelos evaluativos como el desarrollista – constructivista con incidencia en campo social. Estos son evidentes en las acciones de los docentes de la básica primaria del plantel. Los tutores se han encargado de liderar procesos de transformación en el área de Español y Matemáticas y han direccionado procesos de transformación curricular mediante acciones educativas que garantizan la adquisición, desarrollo y formación permanente mediante la construcción de comunidades de práctica con apoyo de los docentes de los grados tercero y quinto donde se focalizan la mayoría de pruebas estandarizadas.

Al respecto el Proyecto Educativo Institucional, PEI (2016, p.18) define el modelo pedagógico de la institución como:

Se fundamenta en la globalización planteada por Decroly que es la base de la Pedagogía Activa de la Escuela Nueva y el Constructivismo social – cognitivo que orienta sobre la construcción del conocimiento partiendo de unos presaberes, fruto de las experiencias y motivaciones para llegar a un aprendizaje significativo. Mientras que el constructivismo pretende lograr un desarrollo, influido por la sociedad, por la colectividad donde el trabajo productivo y la educación están íntimamente unidos para garantizar a los alumnos no solo el desarrollo del espíritu colectivo sino el conocimiento científico – técnico que permita el desarrollo social y económico de la sociedad.

Asimismo, es relevante la definición de los perfiles del personal docente, se indica en el PEI (2016) que este perfil docente sea el activador y orientador del proceso formativo de los estudiantes desde una alta idoneidad profesional, humana, moral, espiritual y social, dispuesto a difundirlos con la mayor calidad pedagógica y sentido altruista. Pero que además, tenga disposición abierta y

dinámica para escuchar y entender el comportamiento de los demás, que busque siempre el diálogo y la concertación para solucionar dificultades.

En ese mismo orden, las características del docente están cargadas de una alta connotación del ideal de líder, en ello va su espíritu de solidaridad y de trabajo colectivo, poseedor de visión y acción que inicie desde su individualidad en el aula, jornada y sede asignada y se amplíe afianzándola en la colectividad, que beneficie al colegio en general. Que sea formador permanente de valores sociales, espirituales, éticos y morales, al ser modelo real para la comunidad educativa. En consecuencia, se requiere favorecer mecanismos que permitan recoger las necesidades y expectativas de los estudiantes. Deben buscarse mecanismos para establecer convenios con entidades que orienten la vocación profesional. E relación con los estudiantes, se debe crear un mecanismo que permita conocer y evaluar las necesidades de la población estudiantil, de igual forma, Se debe conocer el nivel de funcionamiento de la asamblea y consejo de padres, de modo que, se promueva la participación de la comunidad a través de actividades que se desarrollen en la institución, a su vez, se deben generar estrategias para integrarlos a las actividades institucionales.

Sin embargo, la realidad indica que a veces ese perfil docente discrepa de la visión institucional o en sentido contrario, lo que genera un clima organizacional con conflictos y debilidades en el trabajo en equipo y se soslayan los liderazgos, tanto áulicos como de la dirección de la institución. La afectación de estas discrepantes visiones está en el desempeño docente, la poca o casi nula participación en actividades relacionadas con la convivencia institucional, el inconformismo de algunos por decisiones y cambios presentados en la institución, todo conlleva apatía y un ambiente laboral poco armónico.

Desde esos argumentos, se establecieron los objetivos siguientes:

Objetivo General de la Investigación

Desarrollar un diagnóstico para mejorar la gestión escolar a través del diseño de actividades organizacionales que impulsen acciones de liderazgo compartido con los docentes y directivos del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza, que permita perfeccionar el Modelo de Desarrollo Organizacional que en el mismo se desarrolla.

Objetivos específicos de la investigación

Identificar las falencias del Modelo de Gestión Escolar del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza mediante los enfoques del proyecto Escuela de Vida del MEN y de Liderazgo Escolar de la OCDE, a partir de ello plantear un plan de acciones de liderazgo compartido que permitan el mejoramiento del Modelo de Desarrollo Organizacional de la institución educativa.

Realizar una clasificación de actividades de desarrollo organizacional de uso frecuente y aquellos componentes de la gestión en las que pueden ser implementados en un plan de mejoramiento.

Identificar que procesos fallan en el Modelo de Gestión Escolar del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza de acuerdo a los macro-procesos y procesos planteados en el Modelo Escuela de Vida del Ministerio de Educación.

Diseñar actividades escolares que promuevan el liderazgo escolar, considerando el Modelo de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE–.

Hacer un análisis de las características psicométricas de los cuestionarios aplicados a los docentes y directivos docentes en el tema de gestión escolar.

Caracterizar las percepciones de uso frecuente de los docentes y directivos de la institución frente al tema de gestión escolar.

Hipótesis

Hipótesis de Investigación Hi

Si se desarrolla un diagnóstico de la gestión escolar, con apoyo del diseño de actividades de desarrollo organizacional con los docentes y directivos del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza, se debe favorecer el planteamiento de acciones de liderazgo compartido que permitan perfeccionar el Modelo de Desarrollo Organizacional que el Colegio desarrolla.

Hipótesis Nula Ho.

Si no se describen las diferencias significativas en las preguntas abiertas a partir de palabras claves, en los diferentes tipos de reactivos, se identifican las áreas de acción priorizadas, las debilidades y fortalezas para formular un plan de mejoramiento que permita priorizar un objetivo frente al análisis del liderazgo en el contexto escolar y el ambiente laboral; no se favorece el liderazgo en el ambiente escolar de los docentes y directivos del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza.

Hipótesis Alterna Ha.

Si se describen las diferencias significativas en las preguntas abiertas a partir de palabras claves, en los diferentes tipos de reactivos, se identifican las áreas de acción priorizadas, las debilidades y fortalezas para formular un plan de mejoramiento que permita priorizar un objetivo frente al análisis del liderazgo en el contexto escolar y el ambiente laboral; se favorece el liderazgo en el ambiente escolar de los docentes y directivos del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza.

II. Marco Teorico

Ahora bien, luego de estructurar estos alcances, vale referir los aspectos teóricos referenciales sobre el tema medular en este estudio, a continuación, se presenta la base teórica y referencial del estudio:

Teoría del Gran Hombre

Heck y Hallinger (2005) muestran, que investigadores en gestión educativa y el liderazgo han tomado prestado liberalmente de los académicos conocimientos que se identificaron con teorías de gestión científica, relaciones humanas, transformacionales liderazgo y aprendizaje organizacional. En consideración, Naranjo y Giraldo (2014) plantean que al finalizar el siglo XIX, en principio el estudio del liderazgo se fundamentó en el análisis de los grandes líderes de la

historia. En tal sentido, se llegó a diferenciar que los líderes nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, de manera innata éste expresa poder y posee influencia sobre los demás y ejercen influencia que les permiten seguidores.

Por tanto, los líderes se asemejan a grandes héroes de la historia, donde las actividades, las capacidades, habilidades y cualidades que les permitieron alcanzar el éxito. Uno de los críticos más contundentes sobre la teoría del Gran Hombre fue Spencer (1896), quién consideró, que atribuir eventos históricos a las decisiones de unos pocos individuos era una posición no aceptable en la sociedad, de tal manera que, lo que se consideraba como grandes hombres, eran productos del entorno social. Al respecto, Spencer (1896, p.44) considera que:

Incluso si admitiéramos la absurda suposición de que la génesis del gran hombre no depende de los antecedentes proporcionados por la sociedad en la que él nació, todavía habría suficientes hechos como para demostrar que es impotente ante la falta de material y acumulaciones mentales que su sociedad hereda del pasado, y que es impotente en ausencia de la población, el carácter, la inteligencia y las estructuras sociales coexistentes.

En este sentido, la génesis del gran hombre depende de interacciones complejas y del estado social en el que interactúa, antes que logre rehacer la sociedad, la sociedad lo moldea a él.

Teoría de los Rasgos

Establece que la personalidad está formada por una serie de características o rasgos estables, que determinan, explican y hasta cierto punto, permiten predecir el comportamiento de cada persona. De acuerdo con las primeras hipótesis del gran hombre, a partir del año 1920 se realizan estudios para determinar las características que distinguen a los líderes de las demás personas. Esta teoría establece, que la personalidad la componen una serie de características o rasgos estables, que pueden explicar o determinar el comportamiento de las personas. Es a partir de ello, que se identifican rasgos, para quienes pueden asumir el rol de líderes. Al respecto, Covey (1992, p.50) afirma que:

La mayoría de las cuestiones sobre el liderazgo se concentra, sin embargo, en las teorías genéticas del gran hombre, de los rasgos de la personalidad o del estilo de comportamiento. Estas teorías tienen un sentido más explicativo que predictivo. Pueden explicar por qué surgió y sobrevivió determinado líder, pero no nos ayudan a prever futuros líderes ni a cultivar la capacidad de dirigir. Hay un enfoque más fructífero: observar a los partidarios de los líderes.

De acuerdo con esta teoría, la personalidad puede identificar las diferencias individuales, de tal forma que, los rasgos que identifican a los líderes son: la inteligencia, la intuición, capacidad de persuasión y capacidad de interactuar. En este enfoque se evalúan los perfiles de los posibles líderes, fundamentalmente servían para identificar quienes podrían ser líderes y quienes deberían ser formados para este propósito.

Teoría del Comportamiento

En esta teoría se genera un nuevo enfoque, ya no hay un interés centrado en el estudio de las cualidades de un líder, de otra forma, se inicia un estudio para analizar cómo estos actúan respecto a sus seguidores. Al respecto, Robbins y Coulter (2010) destacan el comportamiento de un líder, a partir de un estilo de actuación, por lo que puede decirse que estos estilos, suelen ser, el estilo autocrático, donde el líder dictamina métodos laborales, toma las decisiones y limitaba la participación de los empleados. El estilo democrático presenta a un líder que involucra a sus empleados en la toma de decisiones, delega la autoridad y fija la retroalimentación como una manera de capacitar a sus empleados. El estilo liberal, describe a un líder que permite a su grupo tomar decisiones y completar su trabajo de la mejor manera.

Se determina entonces, que el acierto del liderazgo está en la medida de la satisfacción del empleado, por tanto, dará mejores resultados. Así los líderes se enfocan en un alto desempeño o deben tener una elevada satisfacción en sus empleados. En este punto, el comportamiento del líder debe enfocarse en tareas y personas como elementos de los estudios del comportamiento.

Teoría de la Influencia

El enfoque principal de esta teoría es el liderazgo carismático, en este modelo el líder no asume una posición de autoridad, sus bases son las cualidades y es de personalidad carismática. En consideración, Guachamín (2012, p 43) sostiene que: “Aun cuando el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personalísimo, y el del dirigente es institucional”.

Los líderes carismáticos, por medio de la práctica y la disciplina personales, pueden desarrollar sus habilidades visionarias al practicar el acto de concebir una visión. En la práctica del ser sincero, la persona carismática, por lo general, es directa al conceder su evaluación, sin importar su calificación, las personas carismáticas son directas más que indirectas en su enfoque, para evitar las ambigüedades frente a su dictamen. El líder puede desarrollar una actitud cálida, positiva y humana hacia las personas más que una actitud fría, negativa e impersonal. El carisma, es por tanto, un concepto relacional y emocional y en últimas, resulta de la percepción de los seguidores.

Bien vale referir, que existen otros rasgos asociados al líder desde la influencia, tal es el caso liderazgo transaccional. Este liderazgo está determinado por una dependencia hacia lo económico, porque el líder utiliza los premios y castigos para hacer que se cumpla responsablemente con las funciones que se le han asignado; por lo que la motivación de sus seguidores no es inspirada, espontánea ni voluntaria, sino, influenciada por su poder que le faculta dar o quitar incentivos o estímulos, fundamentándose en reglamentos, contratos y objetivos cuidadosamente elaborados, al ser así un líder que solo da instrucciones para que se cumplan las actividades.

Estos líderes resultan ser detallistas y centrados en el corto plazo, manejan eficientemente los procesos y recursos; resultan ser buenos negociadores, autoritarios y a veces agresivos logrando el

máximo provecho en sus ejecutorias en función del poder formal que les da su influencia económica. En concordancia, Bass (1990, p.72) afirma que:

El Liderazgo Transaccional es Reforzamiento Contingente. Aquí el líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa, o evitar la sanción estipulada en el contrato.

De igual forma, se incluye el liderazgo Transformacional. Los líderes en este estilo de liderazgo son personas que inspiran respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y depositan en sus líderes confianza, de que puedan dirigir la organización hacia el logro de las metas planteadas. Los líderes transformacionales están conscientes que para conseguir que sus seguidores se comprometan y colaboren a plenitud en el proceso de transformación de la organización, es necesario confiarles autoridad, brindarles apoyo y reconocer su labor.

Entre tanto, Lussier y Achua (2011) indican, que el liderazgo transformacional sirve para cambiar el contexto educativo, puesto que articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y brinda una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización. Además, que incorpora a su perfil características como: Carisma. Proporciona visión y sentido de la misión, incorpora el orgullo, obtiene respeto y confianza. Inspiración. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera sencilla. Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la resolución de los problemas.

Teoría de las Relaciones

Se destaca en esta teoría, que la visión de un líder transformacional tiene la capacidad de generar lealtad entre sus seguidores, además, de proporcionarle confianza y apoyo, de tal manera, que se incrementa su autoestima, la dirección de su seguidor y una gran satisfacción por el cumplimiento de las metas y objetivos que ha propuesto la organización.

De esta forma, el Ministerio de Educación Nacional, MEN (2014) plantea *en el Proyecto de Escuela de Vida*, una directriz para mejorar el liderazgo asociado a la gestión escolar. Lo define como un conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas, innovadoras y diversas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los actores educativos. Lo que aduce, que todo modelo de gestión requiere estar acompañado de un enfoque claro de liderazgo.

Al respecto, Murillo (2006) permite consolidar un concepto para el liderazgo transformacional, en este estilo, el líder se caracteriza porque no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del establecimiento educativo y del aula para que mejoren la educación que se ofrecen y las prácticas docentes. Esta forma de liderazgo se define a partir de cinco dimensiones principales: carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual y capacidad para motivar

En referencia, MEN (2014) plantea que *el concepto de liderazgo distribuido*, se atañe a los directivos docentes; sin embargo, es preciso indicar que es aplicable a los docentes. En la práctica

es casi imposible que un directivo docente de manera individual sea un líder ideal ante su comunidad educativa, una especie de súper director o directora en la práctica no es posible, es decir, que desarrolle en simultánea de la misma forma un liderazgo pedagógico, un liderazgo administrativo y financiero y un liderazgo comunitario e interinstitucional. En general, los directivos docentes deben tener unas aptitudes específicas e intereses determinados que los hacen privilegiar algunos liderazgos sobre otros, es por ese motivo que deben contar con el gremio de docentes a cargo y distribuir su liderazgo con toda la comunidad educativa.

En concordancia, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2009) afirma que el liderazgo distribuido dentro de las instituciones educativas, tiene como finalidad la mejora del liderazgo escolar, es decir, contribuye a una mayor eficacia y mejores condiciones para el ejercicio del liderazgo. Pero además, es un aspecto primordial de la capacidad de la institución educativa indispensable para establecer las bases para el mejoramiento. Al respecto, Spillane, Halverson y Diamond (2004) sostienen que este estilo de liderazgo posee como base la teoría de la actividad y la teoría de la cognición distribuida, para constituirse como un marco en el estudio de la práctica del liderazgo. De esta manera se puede evidenciar lo que los líderes piensan y lo que hacen en sus prácticas.

Liderazgo Escolar

El liderazgo que se desarrolle en cualquier organización fija el carácter particular de su progreso, cada líder y forma de liderar marca una representación de la organización y su funcionamiento, este estudio pretende identificar la relación entre el liderazgo, en este caso distribuido, y la cultura de las organizaciones escolares de educación de cada sede del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza.

Es preciso indicar, que se está dejando de lado hablar de líder para hablar de liderazgo, se está evidenciando que el líder puede ser cualquier miembro de la comunidad educativa en su conjunto, no sólo el director. Al respecto, Pareja (2007, p.19), afirma que “el liderazgo debe entenderse como una tarea más democrática, distribuida en el conjunto de la organización”.

Frente al estilo de dirección, el PEI (2016), define el estilo de liderazgo de la institución para que se pueda dar un desarrollo organizacional efectivo hacia la excelencia, precisa que es importante que este liderazgo se ejerza en componentes: Desarrollo personal: En la medida en que cada persona se involucra con la organización; sus paradigmas, pensamientos, valores, habilidades y destrezas se verán enriquecidas e incrementarán la efectividad de la institución. Desarrollo interpersonal: La interacción con otras personas, el trabajo en equipo, la comunicación y cooperación deben ser valores claves y sustentados en los comportamientos del líder. Alta Gerencia: El estilo de liderazgo que ejerza el rector como gerente se verá reflejado en los rendimientos producidos y utilización que se le de a los recursos organizacionales; cuanto mejor será el clima organizacional y desempeño gerencial, mejores resultados deberá obtener la institución. Organización: El conjunto de elementos que conforman la unidad de trabajo, reúne un acumulado de elementos y esfuerzos destinados a brindar un servicio de calidad. Es importante lograr armonía y equilibrio en la combinación de los mismos, a fin de lograr los objetivos planteados.

Finalmente, puede decirse, que la relevancia del liderazgo enrumba las metas institucionales, razón por la cual, desde los criterios que exhortan las teorías referidas con anterioridad, se hace imperativo, entre otras, afianzar la confianza que posea el líder en si mismo y en su equipo de trabajo, fortalecer la efectividad personal e interpersonal de quienes conforman la organización, enriquecer el camino pedagógico y administrativo para contribuir óptimamente a la misión, visión y estrategias de la institución.

Luego, deben ser visibles las acciones de liderazgo propuestas por el Modelo de Liderazgo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, puesto que el proyecto para mejorar el liderazgo escolar identificó cuatro áreas de acción que, consideradas en conjunto, pueden ayudar a la práctica del liderazgo escolar a mejorar los resultados escolares del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza. Al respecto, OCDE (2009) identifica estas áreas de acción como: Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar, concentrándose en funciones que pueden mejorar los resultados escolares. Distribuir el liderazgo escolar, comprometiendo y reconociendo una participación más amplia en los equipos de liderazgo. Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz a lo largo de diferentes etapas de la práctica. Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva al asegurar salarios y perspectivas de carrera apropiados.

III. Diseño Metodológico

La investigación que se presenta, se enmarca en una línea de tipo social, puesto que explicó cómo un plan de acciones de liderazgo que impulse el mejoramiento del desempeño de sus miembros, a su vez, pueden ayudar a mejorar el modelo de desarrollo organizacional de una institución educativa; de tal modo, se sustenta en el paradigma explicativo que conlleva la aplicación de información de corte cuantitativo y cualitativo para tratar de analizar el problema planteado.

Al respecto, Briones (1996) sostiene que el diseño metodológico que se quiere, busca una estrategia para cumplir con los 6 objetivos planteados; en tal sentido, está compuesta por decisiones, técnicas, procedimientos e instrumentos con unos fines determinados. Se enmarcó la investigación bajo un esquema de corte mixto, se consideró una alternativa para el modelo de tipo cuasi experimental dadas las características de la población de estudio. Así en este tipo de diseños también se manipulan deliberadamente algunas de las variables independientes para observar su efecto y relación con al menos una variable dependiente.

En el análisis del experimento propuesto, se optó por definir un grupo experimental de 24 docentes que se escogieron al azar de una población inicial de 35 docentes. El grupo que recibió los tratamientos de esta forma se ha conformado de manera probabilística. La homogeneidad de las muestras se garantizó, con la selección al azar que se realizó para conformar el grupo experimental, en cada caso se utilizó una selección de los mismos donde se mezclaron docentes de las tres sedes educativas entre sí.

En el grupo experimental se aplicó una secuencia didáctica para realizar las pruebas electrónicas sobre un tema específico, para ello se implementó el modelo de pruebas virtuales, que se apoyaron en un modelo de liderazgo que se pretende para mejorar la gestión escolar, el cual consideró el enfoque de procesos y macro procesos definidos por el proyecto Escuela de Vida como desarrollo de las acciones de mejoramiento a nivel institucional y que serán identificados en los componentes de la gestión escolar; al respecto MEN (2014, p. 22) sostiene que: “El Modelo de Gestión de Escuela de Vida, es un instrumento de análisis que permite describir y comprender los diferentes

aspectos de las instituciones educativas y los factores relacionados con el desarrollo de la gestión escolar”.

Para el planteamiento de las actividades se desarrolló una secuencia didáctica, en cada sección del módulo 1: comprensión y análisis, donde se consolidaron preguntas para promover la reflexión y espacio para registrar notas personales o del grupo. Para la recolección de los datos, la secuencia requerida para esta fase se desarrolló durante 1 semana en 6 períodos de tiempo. A los datos obtenidos se les aplicó distintas técnicas de análisis de interpretación del discurso.

Para el desarrollo de las actividades del módulo 2: autodiagnóstico y auditoría, se desarrollaron cuestionarios de percepciones para administrar, cotejar y analizar las respuestas dadas por los docentes y directivos docentes. Para ello se dedicó 1/2 sesión de 3 horas para completar todas las partes de las seis áreas de acción del cuestionario, que incluyó las respuestas a 70 reactivos propuestos. Para el análisis de la información se construyeron instrumentos en Microsoft Excel que permitieron el análisis estadístico mediante parámetros de tipo sicométrico.

En cuanto al desarrollo de las actividades del módulo 3: Asignación de prioridades y toma de acción, se organizó una actividad grupal donde se priorizaron situaciones encaminadas al mejoramiento del liderazgo escolar. En esta actividad se utilizó 1 sesión de 6 horas. A los datos recolectados por los equipos de trabajo docente se les aplicó distintas técnicas de análisis de interpretación del discurso.

Para la ejecución de las actividades del módulo 4: Fortalecimiento de las relaciones laborales, se utilizaron instrumentos virtuales para caracterizar el ambiente laboral de la institución escolar. Se realizó una actividad de sensibilización con un cine foro y al final se plasma un plan de mejora del ambiente laboral. Los lapsos para el desarrollo de estas actividades estuvieron en 3 sesiones. Para la recolección de la información se construyeron pruebas de percepciones de tipo electrónico, se utilizaron los discursos de los equipos de trabajo y se tomó como fuente de datos los cuestionamientos y propuestas de mejoramiento de la evaluación institucional.

IV. Resultados

Para instrumentos formados por más de veinte reactivos se recomienda que se calcule la consistencia interna de diferentes subgrupos de reactivos de acuerdo con su índice de discriminación por encima de 0,40. Esta conclusión que se obtuvo está a la par con el estudio de Campos y Oviedo (2008) donde afirma que:

La confiabilidad tipo consistencia interna se refiere al grado en que los reactivos en una escala se correlacionan entre ellos. La consistencia interna con el coeficiente alfa de Cronbach para las escalas dicotómicas. La consistencia interna se considera aceptable cuando se encuentra entre 0,70 y 0,90. Para determinar la consistencia interna de una escala de veinte reactivos se necesitan entre cinco y veinte participantes por cada reactivo. La consistencia interna de un instrumento varía según la población en que se aplica por ello es siempre necesario informar el valor cada vez que se aplique.

A partir del ordenamiento y análisis de la información, se pudieron establecer como resultados desde las diferencias significativas en las preguntas abiertas a partir de palabras claves, los

diferentes tipos de reactivos, se identifican las áreas de acción priorizadas, las debilidades y fortalezas para formular un plan de mejoramiento que permita priorizar un objetivo frente al análisis del liderazgo en el contexto escolar y el ambiente laboral; se debe favorecer el liderazgo en el ambiente escolar de los docentes y directivos del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza.

En consideración a los objetivos propuestos, se realizó un análisis de los procesos alcanzados para mejorar el liderazgo escolar:

Área de Acción 1: Redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar.

se puede apreciar desde los resultados, que los docentes y directivos coinciden en admitir que el cambio de actitud hacia las metas de superación para lograr un proyecto de vida exitoso; ya que la mentalidad de los estudiantes y padres de familia es demasiado pesimista, por lo tanto, se requiere de trabajo en equipo y estímulos al buen desarrollo de actividades escolares. De esta forma mejorar la calidad de vida de los líderes escolares y su familia a partir del fomento de una mentalidad de compromiso con el aprendizaje, con las mejoras de calidad educativa, el cuidado del entorno y respeto por los deberes y derechos. También ayudan a la proyección de la institución con la comunidad educativa, la cual puede aportar en la gestión directiva para generar estrategias que permitan conseguir beneficios a nivel institucional. Existen falencias en cuanto a la ausencia de capacitaciones en el tema de liderazgo, los líderes son pocos y no les permite la toma de decisiones o no se le da el valor que merecen las acciones de liderazgo.

Área de Acción 2: Distribución del liderazgo escolar.

Se puede valorar desde los resultados, que la concordancia estuvo en el reconocimiento a los docentes, pues se han esforzado mucho por el mejoramiento académico de la institución al tanto que lograron alcanzar el Índice Sintético de Calidad Educativa–ICSE y el nivel superior en las pruebas saber 11, el reto principal es mantener el nivel y superarlo, es por esto, que los docentes deben enfrentar nuevos retos en el desarrollo de nuevas habilidades logrando un impacto positivo en la comunidad educativa; teniendo como oportunidades mejorar la calidad de los maestros para poder conseguir mejores resultados de aprendizajes obteniendo metas propuestas alcanzables y medibles en los cuales estén involucrados todos los miembros de la comunidad educativa y de entidades que busquen el fortalecimiento de la institución, de esta forma conquistar reconocimientos a nivel municipal y por qué no nacional

Área de Acción 3: Desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz

Puede decirse desde los resultados obtenidos, que la institución fomenta en los estudiantes el liderazgo a través de organización de talleres para el desarrollo de habilidades, dichos estudiantes que han sido capacitados implementan sus destrezas en grados inferiores, todo esto en actividades como izadas de banderas, centros literarios, integraciones, coordinaciones de comités escolares, trabajo en grupos de esta forma se permite el autoaprendizaje es decir gestionar sus propios conocimientos y desarrollo de habilidades según el contexto de la escuela, igualmente sucede con los docentes pero a una escala mucho más alta con nivel de exigencia mayor pues se necesitan diferentes tipos de habilidades de liderazgo para poder aplicar y orientar a sus educandos , padres de familia , teniendo en cuenta la sensibilidad , los valores y la conducta de los integrantes de la comunidad educativa.

Área de Acción 4: Hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva.

Se puede valorar desde la información obtenida, que el colegio cuenta con talento humano en constante actualización, de ahí que los directivos docentes han expandido las oportunidades para que los docentes con sus conocimientos y habilidades sean líderes escolares de coordinación de líderes en su fase inicial como lo son los estudiantes, reconociendo en ellos su desempeño y motivándolos a desarrollar mejor sus habilidades como líderes escolares, buscando siempre la empatía entre todos los puestos de liderazgo según los comités escolares, proporcionando oportunidades en beneficio de la comunidad educativa.

Para el logro de las metas a partir de las áreas de acción que surgieron, se propone mejorar los mecanismos de comunicación institucional, para que sea pertinente y eficaz, y sea aumentando con fluidez, responsabilidades claras para todos los miembros de la comunidad institucional y en un ambiente de respeto. Hacer concientización a los miembros de los equipos para desarrollar las actividades programadas. Proponer estímulos que permitan exaltar las buenas prácticas pedagógicas y profesionales de los miembros de la institución y socializar cada uno de los logros obtenidos por la institución en el ámbito local.

El alcance de estas áreas de acción surgió desde el debido procesamiento informativo el cual estuvo ajustado de la siguiente forma:

Respecto al objetivo 1: Realizar una clasificación de actividades de desarrollo organizacional de uso frecuente y aquellos componentes de la gestión en las que pueden ser implementados en un plan de mejoramiento. Se encontró que las secuencias de clase, si se desarrollan con materiales interesantes y que permitan centrar el interés de los docentes posibilitando mejores resultados, se potenció encuestas virtuales de reactivos con apoyo de aplicativos como Google Drive; lo cual permitió amplias opciones didácticas y que mejorara la comprensión del tema de liderazgo en el contexto escolar. Los cuestionarios electrónicos permitieron integrar pruebas de percepciones Likert que validaron las consideraciones de los docentes y directivos respecto al tema de liderazgo. Las tablas de porcentaje de percepciones menos favorables y más desfavorables de los docentes frente al análisis del liderazgo en el contexto escolar de la situación actual y futuro preferido indicaron aspectos y dimensiones en los que se debe enfocar un plan de mejoramiento.

Respecto al objetivo 2: Identificar que procesos fallan en el Modelo de Gestión Escolar del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza de acuerdo a los macro procesos y procesos planteados en el Modelo Escuela de Vida del Ministerio de Educación. A través del desarrollo de la fase 4 sobre el tema de fortalecimiento de las relaciones laborales. Se valoró las percepciones derivadas de la aplicación del instrumento de síntesis de la escala Likert para el diagnóstico del ambiente laboral en él se encontró que en general las actitudes de los docentes fueron favorables frente al diagnóstico del ambiente laboral de un total de 38 reactivos, ya que la totalidad de ellos obtuvieron respuestas favorables, lo cual representa más de un 50% de las respuestas para cada reactivo.

Sin embargo, en general las actitudes de los docentes fueron poco desfavorables frente al diagnóstico del ambiente laboral respecto a 38 reactivos valorados, no hubo reactivos con más de un 50% de respuestas desfavorables. Se realizó un análisis más detallado de dificultades y fortalezas corroborando los resultados con el instrumento de Evaluación Institucional – EI (2017).

Luego se formuló la matriz del plan de mejoramiento del ambiente laboral que permitió definir actividades de mejoramiento frente a cada una de las dimensiones de análisis del ambiente laboral; se identifica que el proceso que tiene más dificultades es la cultura institucional.

Respecto del objetivo 3: Diseñar actividades escolares que promuevan el liderazgo escolar, considerando el Modelo de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE–. Se desarrolló el capítulo cuatro aplicado al contexto escolar de las sedes del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza, para ello se adaptaron las actividades producto de las investigaciones para mejorar el liderazgo escolar – OCDE (2009), herramientas que permitieron desarrollar cada uno de los módulos propuestos y plantear una política institucional de mejoramiento escolar. Entre las actividades señaladas se resolvieron cuestionarios virtuales a partir de pruebas de percepciones tipo Likert; análisis de palabras claves y corpus de respuestas a preguntas abiertas, tablas de percepciones de aspectos favorables o desfavorables, desarrollo en equipos docentes de la estrategia Diamond 9 para identificar prioridades a desarrollar frente a las áreas de acción y aseveraciones priorizadas respecto del liderazgo escolar, matrices de fortalezas y debilidades con definición de objetivos prioritarios para desarrollar un plan de mejoramiento institucional.

Referente al objetivo 4: Hacer un análisis de las características psicométricas de los cuestionarios aplicados a los docentes y directivos docentes en el tema de gestión escolar. La prueba virtual implementada en Google Drive, los instrumentos desarrollados en Microsoft Excel 2016 OSX, el análisis de correlación y Cronbach en IBM SPSS Statistics, junto con las pruebas Likert sirvieron para diagnosticar las percepciones de los docentes y directivos frente al liderazgo escolar tanto en el módulo 2: autodiagnóstico y auditoria, como el módulo 4: fortalecimiento de las relaciones laborales, estos resultados permitieron estudios posteriores sobre el tema de liderazgo y facilitaron la obtención de matrices y estadísticas globales que permitían reformular los reactivos haciendo más confiables las pruebas de percepciones. El análisis del coeficiente de correlación de Pearson, el alfa de Cronbach, la prueba t de Student permitieron determinar la confiabilidad y discriminación de los reactivos.

Frente al desarrollo del objetivo 5: Caracterizar las percepciones de uso frecuente de los docentes y directivos de la institución frente al tema de gestión escolar. Para desarrollar este tema fue fundamental crear tablas de porcentajes de percepciones de situaciones menos favorables y más desfavorables de los docentes frente al análisis del liderazgo en el contexto escolar de la situación actual; así tablas para identificar las áreas de acción y aseveraciones priorizadas respecto del liderazgo escolar; también fue fundamental crear un plan de acción de referente a la estrategia grupal Diamond 9, respecto del mejoramiento del liderazgo escolar. Por último, se creó las tablas de fortalezas y debilidades identificadas respecto del diagnóstico del ambiente laboral y se creó la tabla matriz y priorización de objetivos para el plan de mejoramiento en el tema de cultura institucional.

V. Conclusiones

En torno al objetivo central de la investigación respecto a perfeccionar un modelo de desarrollo organizacional, se establecieron pautas e instrumentos que permitieron definir qué acciones eran necesarias para que se incentivara el liderazgo en el ambiente escolar del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza. Las pruebas y actividades que se consideraron en los cuatro módulos desarrollados permitieron afianzar un diagnóstico del liderazgo escolar en la institución. Respecto

al modelo de tipos de preguntas de las pruebas establecidas, se tuvo un propósito bien definido con el desarrollo de pruebas electrónicas estandarizadas que facilitan una ruta de mejoramiento continuo.

El análisis de la información se hizo con 5 instrumentos en Hojas de Cálculo de Microsoft Excel 2016 OSX, se construyeron matrices que sirvieron para realizar calibraciones y análisis psicométricos que permiten instrumentos más eficaces para medir las percepciones. En referencia al módulo dos, que incluía temas de autodiagnóstico y auditoría, se desarrollaron cuestionarios de percepciones para administrar, cotejar y analizar las respuestas dadas por los docentes y directivos docentes; y se determinaba que debía redefinirse las responsabilidades del liderazgo escolar, siendo necesario distribuir el liderazgo escolar.

Para la información suministrada por la identificación de las percepciones de los docentes frente a la temática de las pruebas de diagnóstico del ambiente laboral, se implementó el uso de escalas Likert, que permitieron un análisis de los datos estadísticos obtenidos de la matriz de respuesta de los cuestionarios, y revelaron que respecto de las 4 dimensiones de diagnóstico del ambiente laboral existen debilidades que deben priorizarse en el Plan de Mejoramiento Institucional. Para la dimensión de identidad institucional: existen debilidades que se pueden superar si se apropian espacios de reflexión y discusión con el comité de calidad escolar, que permitan direccionar una socialización del Proyecto Educativo Institucional, apropiarse en la comunidad educativa el direccionamiento estratégico; una evaluación y redefinición de las políticas de integración del proyecto de vida; siendo importante la capacitación de los docentes en temas de liderazgo.

Para la dimensión del tejido social: Es crucial la participación de la comunidad educativa, conocimiento del pacto de convivencia, el desarrollo de las actividades programadas, y la integración de la familia. En lo referente a la dimensión de estructura: se requiere acompañamiento del Rector en cada sede educativa, funcionalidad del gobierno escolar, apropiación de la evaluación institucional anual, apropiación de materiales pedagógicos e inversión locativa, programas de inversión pertinentes a las sedes. En consideración a la dimensión de estilo directivo: el personal directivo se debe capacitar en temas de liderazgo lo cual le permita tomar acciones eficaces en la institución educativa.

Para los resultados del módulo uno se utilizó el software AntConc para el análisis cualitativo de las preguntas abiertas, al comparar los Corpus de cada pregunta y sus posibles respuestas con el Corpus de Referencia del Español Actual, se toma como base los términos o palabras con mayores frecuencias y a partir de allí, se construyen conclusiones integradas con una lista de frases representativas que permitieron fijar una respuesta global e integrada a cada una de las 22 preguntas de análisis sobre el tema de Mejoramiento del liderazgo escolar. Esto en referencia a los temas cruciales y que presentaban debilidades.

El desarrollo del módulo tres tomó como base el estudio de OCDE (2009), donde las investigaciones a nivel mundial identificaron cuatro áreas de acción que, emprendidas en conjunto, pueden mejorar la práctica del liderazgo escolar, entre ellas: redefinir las responsabilidades, distribuir, desarrollo de habilidades para hacerlo eficaz y asumirlo como una En torno al objetivo central de la investigación respecto a perfeccionar un modelo de desarrollo organizacional, se establecieron pautas e instrumentos que permitieron definir qué acciones eran necesarias para

que se incentivara el liderazgo en el ambiente escolar del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza. Las pruebas y actividades que se consideraron en los cuatro módulos desarrollados permitieron afianzar un diagnóstico del liderazgo escolar en la institución. Respecto al modelo de tipos de preguntas de las pruebas establecidas, se tuvo un propósito bien definido con el desarrollo de pruebas electrónicas estandarizadas que facilitan una ruta de mejoramiento continuo.

Las matrices de datos analizadas para los cuatro módulos desde los reportes de Hojas de Cálculo y actividades planteadas, permitieron comprobar la hipótesis de investigación con resultados claves; respecto a, si se describen las diferencias significativas en las preguntas abiertas a partir de palabras claves, y los diferentes tipos de reactivos, se identificaron las áreas de acción relevantes, las debilidades y fortalezas para formular un plan de mejoramiento que permita priorizar un objetivo frente al análisis del liderazgo en el contexto escolar y el ambiente laboral; el cual debe favorecer el liderazgo en el ambiente escolar de los docentes y directivos del Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza. Se encuentra una buena integración de los reactivos en el tema de liderazgo escolar, la calibración de los mismos y las actividades de liderazgo; los resultados de las acciones de mejoramiento emprendidas fueron más óptimas. Esto se corrobora con el coeficiente de correlación de Pearson, el índice de confiabilidad de Cronbach alto, el contraste de muestras independientes de la prueba t de Student para la discriminación de los reactivos, la estrategia grupal Diamond 9, la construcción de matrices del ambiente laboral y el análisis del corpus, junto con la lista de palabras claves.

Respecto a la transferencia del análisis del cine foro a la situación del ambiente laboral del módulo cuatro se plantearon acciones de mejoramiento encaminadas en los temas de: metas institucionales, responsabilidad social, direccionamiento estratégico, el ambiente de relaciones sociales, el fortalecimiento de la autonomía entre equipos de trabajo, la motivación y exaltación, la gestión directiva del líder educativo se debe enfocar por las condiciones físicas y laborales, el desarrollo de tejido social y clima de trabajo, y la identificación de buenas prácticas de trabajo y se coordinaron acciones para establecer alianzas estratégicas.

La construcción de pruebas de percepciones a partir de modelos psicométricos de reactivos, actividades de integración entre docentes y directivos, junto con el análisis de la gestión escolar periódicamente a través de planes de mejoramiento institucional; es fundamental para despertar el interés de los docentes y directivos por el diagnóstico de las acciones de liderazgo, haciendo más efectivas las acciones de mejoramiento frente al tema. Es necesario realizar una evaluación pertinente de los procesos, con una consideración más clara de las dificultades y fortalezas alcanzadas en cada dimensión del mejoramiento del ambiente laboral, así como el mejoramiento de la práctica del liderazgo escolar, en aspectos como: redefinición de las responsabilidades del liderazgo escolar, la distribución del liderazgo escolar, el desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz y promoción del liderazgo escolar como una profesión atractiva.

Mediante el desarrollo de secuencias didácticas sustentadas en un modelo de liderazgo, se permite un diagnóstico del liderazgo escolar más pertinente y con resultados más eficaces para identificar los alcances de los procesos de cada uno de los componentes de la gestión escolar. La estandarización de los resultados, posibilita generar reportes más confiables y que permiten llevar un seguimiento más real de los procesos, es necesario para el apoyo de instrumentos de medición construidos en hojas electrónicas. Con esta consideración, las posibilidades de análisis para el

docente y directivo son más confiables y permiten encontrar tendencias en las muestras de análisis, con posibilidades de calibración de los reactivos de las pruebas de percepciones y posibilidades de resultados inmediatos y confiables para la toma de decisiones. Es imprescindible de este modo el empaquetamiento tanto de las pruebas como las estadísticas y su distribución a partir de un banco de objetos de aprendizaje que pueden ser organizados a partir de una página web o espacio de alojamiento virtual que sea compartido entre la comunidad educativa.

Es importante el desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz, ya que no cabe duda, que debe hacerse del liderazgo escolar una profesión atractiva, y además, que se impulse el liderazgo de sistemas como una forma de integrar a cada una de las sedes escolares. De esta forma se identifican cuatro ejes principales que deben impulsar la política educativa de la institución, que consideradas en conjunto, pueden mejorar la práctica del liderazgo escolar. Estos ejes principales deberán ayudar a los docentes y directivos a decidir cómo preparar y construir un liderazgo de alta calidad.

En los marcos del liderazgo del Modelo que se adecue a las necesidades de la Institución que fue objeto de estudio, es imprescindible reconocer el liderazgo distribuido, que identifique claramente las corresponsabilidades y los posibles líderes, para que pongan en práctica sus habilidades y destrezas de acuerdo a los desafíos del contexto, pero se hace importante que esa selección de líderes se haga teniendo como criterios: talentos, conocimientos, experiencia, aceptación entre otros aspectos; al conformar los comités escolares los líderes deben tener tareas asignadas para dirección estratégica de la institución, don de se asigne y distribuyan las responsabilidades de liderazgo en las actividades a desarrollar en el marco del calendario escolar; es muy importante las evidencias, evaluación y seguimiento de los procesos plasmados anualmente en la evaluación institucional, de la cual se desglosa el plan de mejoramiento institucional que busca remediar las necesidades y fortalecer los procesos ya existentes, se alcance desde el modelo de desarrollo organizacional enmarcado en el Proyecto Escuela de Vida y Liderazgo compartido con docentes y directivos el fortalecimiento institucional con un justo desarrollo y crecimiento profesional de todos los que conforman la institución.

Referencias

- Bass, B. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Recuperado en: http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf (Mayo 7 de 2018)
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Recuperado en: <http://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/02/Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n-cuantitativa-en-las-ciencias-sociales.pdf> (Septiembre 30 de 2017)
- Campos, A. y Oviedo, H. (2008). *Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna*. Universidad Nacional de Colombia. Revista de Salud Pública. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/pdf/422/42210515.pdf> (Agosto 24 de 2018)
- Covey, S. (1992). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Recuperado en: <https://depositfiles.org/files/yacedhykg> (Octubre 20 de 2017)

- Guachamín, S. (2012). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración del Centro Educativo: Club Árabe Ecuatoriano Durante el Año Lectivo 2010-2011* –Tesis de Maestría–. Universidad Técnica particular de Loja. Recuperado en: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/6382/1/TESIS.pdf> (Octubre 19 de 2017)
- Heck, H., y Hallinger, P. (2005). *The study of educational leadership and management: Where does the field stand today? Educational Management, Administration and Leadership*. Recuperado en: <https://gseuphsdlibrary.files.wordpress.com/2013/03/the-study-of-educational-leadership-and-management-where-does-the-field-stand-today.pdf> (Octubre 14 de 2017)
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ta. Ed.). México: Cengage Learning Editores. Recuperado en: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf> (Octubre 19 de 2017)
- Ministerio de Educación Nacional, MEN (2014). *Modelo de gestión. Escuela de Vida*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones para el Desarrollo –CID–. Recuperado en: <https://drive.google.com/file/d/0Bx2rrMyYI-t0aG1tenlzVldkUlk/view?usp=sharing> (Septiembre 24 de 2017)
- Murillo, F. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido REICE. España: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403> (Octubre 21 de 2017)
- Naranjo, J. y Giraldo, D. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá: Universidad del Rosario. –Estudio Monográfico–. Recuperado en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf> (Octubre 19 de 2017)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. Recuperado en: <https://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf> (Octubre 15 de 2017)
- Pareja, J. (2007). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*. Universidad de Granada. España. Recuperado en: <https://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf> (Mayo 6 de 2018)
- Proyecto Educativo Institucional, PEI (2016). *Proyecto Educativo Institucional. Colegio Nuestro Señor de la Buena Esperanza–COLNUSEBE–*. Piedecuesta. Recuperado en: <https://drive.google.com/file/d/0Bx2rrMyYI-t0ZG4tT0F1MjBfTVk/view?usp=sharing> (Septiembre 20 de 2017)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10a. Ed.). México: Pearson Educación. Recuperado en: <https://drive.google.com/file/d/0B1k4HBTTcFxfRWlyU3FKR0J1UEU/view> (Octubre 19 de 2017)

- Spencer, H. (1896). *The Study of Sociology*. New York: Appleton. Recuperado en: https://ia802702.us.archive.org/22/items/studyofsociology12spenuoft/studyofsociology12spenuoft_bw.pdf (Junio 3 de 2018)
- Spillane, A; Halverson, R. y Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*. Recuperado en: [http://www.distributedleadership.org/assets/2004.-spillane%2C-halverson%2C-diamond.-towards-a-theory-of-leadership-practice-\(jcs\).pdf](http://www.distributedleadership.org/assets/2004.-spillane%2C-halverson%2C-diamond.-towards-a-theory-of-leadership-practice-(jcs).pdf) (Octubre 21 de 2017)

De la Autora

Sandra Milena Pedraza Silva, Doctora En Gerencia y Política Educativa. Tiene 15 años de experiencia en el ámbito educativo. Actualmente, se desempeña como tutor del Programa *Todos a Aprender* (PTA) del Ministerio de educación Nacional en la Institución Educativa Faltriquera ubicado en Piedecuesta, Santander. Colombia.