

## **PREPRINT: Liderazgo Integral Educativo Innovador en las Escuelas Normales Superiores de Colombia<sup>1</sup>**

### **PREPRINT: Innovative Integral Educational Leadership in the Superior Normal Schools of Colombia**

### **PREPRINT: Liderança Educational Integral Inovadora nas Escolas Superiores Normais da Colômbia**

Amparo Novoa-Palacios  
Universidad de La Salle  
Doctorado en Educación y Sociedad  
Bogotá, Colombia  
[amnova@unisalle.edu.co](mailto:amnova@unisalle.edu.co)  
<http://orcid.org/0000-0002-6912-658X>

**Resumen:** El artículo presenta la experiencia de once coordinadores de las Escuelas Normales Superiores de Colombia (ENS) que participaron en el Diplomado en Innovación Social Educativa. El objetivo que se persigue es indagar sobre la percepción que tienen sobre el liderazgo educativo desde los valores y la innovación. La metodología que se emplea es la *sistematización de experiencias*, con un enfoque cualitativo que articula la investigación descriptiva y el método de investigación y análisis documental. Los resultados del análisis conceptual, comparativo y relacional de los aportes de los once líderes- coordinadores de las Escuelas Normales Superiores, muestran la necesidad de un abordaje integral del liderazgo educativo rural en Colombia. Para tal fin, se abordan aportes de diversas investigaciones sobre el tema en cuestión. Acto seguido se presenta la discusión que emerge de la experiencia de las once ENS sobre el liderazgo educativo para

---

<sup>1</sup> Este artículo de investigación es resultado del proyecto de investigación *Innovación en la formación inicial de maestros en contextos rurales en Colombia: normales superiores de Gigante, Huila y María Montessori en Bogotá*. Universidad de La Salle. CIV15101

llegar a formular unas reflexiones finales sobre el perfil de un liderazgo integral educativo innovador desde la práctica de valores.

**Palabras clave:** liderazgo; valores; integral; educación; innovador.

**Abstract:** The article presents the experience of eleven coordinators of the Superior Normal Schools of Colombia (ENS) who participated in the Diploma in Educational Social Innovation. The objective is to investigate their perception of educational leadership based on values and innovation. The methodology used is the systematization of experiences, with a qualitative approach that articulates descriptive research and the method of research and documentary analysis. The results of the conceptual, comparative and relational analysis of the contributions of the leaders-coordinators of the Superior Normal Schools, show the need for a comprehensive approach to rural educational leadership in Colombia. For this purpose, contributions of various research on the subject in question are addressed. Next, the discussion that emerges from the experience of the eleven ENS on educational leadership is presented formulating final reflections on the profile of an innovative integral educational leadership from the practice of values.

**Key words:** leadership; values; integral; education; innovative.

**Resumo:** O artigo apresenta a experiência de onze coordenadores das Escolas Superiores Normais da Colômbia (ENS) que participaram no Diploma em Inovação Social Educacional. O objetivo perseguido é investigar a percepção de liderança educacional baseada em valores e inovação. A metodologia utilizada é a sistematização de experiências, com uma abordagem qualitativa que articula a pesquisa descritiva e o método de pesquisa e análise documental. Os resultados da análise conceitual, comparativa e relacional das contribuições dos líderes-coordenadores das Escolas Superiores Normais mostram a necessidade de uma abordagem integral à liderança educacional rural na Colômbia. Para este propósito, contribuições de várias pesquisas sobre o assunto em questão são abordadas. A seguir, apresenta-se a discussão que emerge da experiência das onze ENS sobre liderança educacional para chegar a algumas reflexões finais sobre o perfil de uma liderança educacional integral inovadora a partir da prática de valores.

**Palavras-chave:** liderança; valores; integral; educação; inovador.

## Introducción

El objeto de análisis del presente artículo consiste en la percepción que tienen los coordinadores de once Escuelas Normales Superiores de Colombia acerca del liderazgo en contexto educativo y que han participado en el Diplomado en Innovación Social Educativa (ISE)<sup>2</sup> durante un año en la Universidad de la Salle de Bogotá. Este Diplomado forma parte del proyecto de investigación sobre la *innovación en la formación inicial de maestros en contextos rurales*. Estas Escuelas según la Ley 115 ([Congreso de la República de Colombia, 1994](#)) se definen como instituciones educativas con una unidad de apoyo académico. Es decir, son colegios que ofrecen desde el grado preescolar hasta grado once y, adicionalmente, cuentan con un Programa de Formación Complementaria (PFC) para la preparación de docentes que atienden preescolar y básica primaria. Son instituciones que han cumplido un papel preponderante en la educación colombiana en los territorios más apartados, con población dispersa y rural.

Es una investigación descriptiva, con un enfoque metodológico cualitativo, sustentada en el método de investigación documental y técnicas de análisis documental que implican una metodología hermenéutica de los aportes recibidos desde las experiencias de los coordinadores que asistieron. Los resultados del análisis conceptual, comparativo y relacional de los aportes de los once líderes-coordinadores de las Escuelas Normales Superiores, muestran la necesidad de un abordaje integral del liderazgo educativo rural en Colombia.

Para abordar su desarrollo en un primer momento se recurre a los aportes investigativos que ofrecen autores diversos sobre el tema en cuestión, los cuales se

---

<sup>2</sup> La metodología de Innovación Social Educativa (ISE) según [Acosta \(2016\)](#) es un tipo de innovación educativa que recoge los aportes de la innovación social para producir respuestas creativas a problemas educativos. Comprender cinco pasos: **1. priorización** (la comunidad elige un problema educativo para solucionarlo con la innovación), **2. caracterización** (el problema es analizado para comprender cómo está compuesto y cómo funciona), **3. ideación** (la comunidad educativa genera ideas disruptivas, las mejora y potencia), **4. prototipado** (se pone a prueba la innovación, se ajusta y se mejora) y **5. adopción** (la comunidad educativa adopta formalmente la innovación). El proceso de formación está pensado desde una metodología participativa que permite constituirse en **comunidad de práctica innovadora en educación (COPIE)** y emprender un proceso de innovación participativo que contribuya a la solución de los problemas educativos, en últimas se busca incrementar la capacidad de agencia de las comunidades educativas.

constituyen en antecedentes necesarios para luego, en un segundo momento, presentar la discusión que articula la experiencia de las once Escuelas Normales Superiores sobre el liderazgo educativo que están llamadas a ejercer en el siglo XXI y por último proponer diferentes aspectos que permitan definir el perfil de un liderazgo integral educativo que tenga en cuenta la visión axiológica e innovadora.

### **Fundamentos teóricos: antecedentes**

Los diferentes aportes sobre el liderazgo educativo priorizan la creatividad y las habilidades de las personas, desde este enfoque [Sierra Villamil \(2016\)](#) presenta su reflexión sobre el liderazgo educativo en el siglo XXI, a partir del emprendimiento sostenible. En donde describe el liderazgo educativo comenzando por los elementos clave que repercuten en el comportamiento de un líder desde una mirada de la sostenibilidad. Para la autora el liderazgo educativo se evidencia en la creación de estrategias pedagógicas y la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad o en la mejora permanente de la práctica docente y la interacción del sentido pedagógico de sus líderes y la cohesión entre la visión del futuro de la organización teniendo presente el desarrollo de las personas. Igualmente enfatiza que el liderazgo tiene que ver con las personas y sus comportamientos.

Otro aporte significativo lo ofrecen [Rodríguez, Cárdenas y Campos \(2012\)](#) desde Chile con su investigación sobre el desarrollo del liderazgo educativo dentro del programa de liderazgo CRECE de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. En este contexto, la labor investigadora consiste en narrar, relatar los hechos que acontecen en los sujetos como punto de partida para luego interpretar y así generar nuevas historias que registran transformaciones de enseñanzas y aprendizajes. Para tal fin los autores siguen el método de corte cualitativo e interpretativo y que según [\(Portela, Nieto y Toro, 2009\)](#) se ha desarrollado sobre la base de la formación de docentes. Un aspecto a resaltar de este trabajo es que el liderazgo es una herramienta que integra las diferentes esferas de la experiencia vital. Además enfatizan que es imposible separar el rol del líder del líder como persona.

Desde México [Vergara Alonso \(2012\)](#) presenta su reflexión sobre el liderazgo en escuelas normales que aprenden y reconoce como la categoría de liderazgo es un concepto que admite matizaciones de comprensión diversa y que

procesualmente se ha constituido en un elemento central del discurso de las Instituciones educativas. Al respecto puntualiza que Liderar en el contexto de la educación significa potenciar la habilidad para analizar y simplificar la información que circula en los medios y en el entorno donde prolifera todo tipo de datos que carecen de referentes sólidos y verdaderos. Tal cometido debe ser tenido en cuenta para hablar de un liderazgo pertinente y actualizado según lo exige el mundo de hoy. Además, se necesita reinventar nuevas formas de ejercer el liderazgo, esto implica poseer una perspectiva diferente que incluya la coexistencia de la tensión, del conflicto y el riesgo del aprendizaje continuo.

El punto nodal según la autora consiste en tomar conciencia de que liderar responsablemente la escuela normal implica un liderazgo que tenga visión y esté abierto al diálogo y la negociación con los distintos sectores educativos que constituyen la sociedad. Por tanto la discusión no debe centrarse en indagar significados para definir los estilos de liderazgos, sino que la reflexión y la práctica se deben orientar a revisar las estructuras de las escuelas, y preguntarse qué tanto dichas estructuras posibilitan participación, autonomía, libertad para pensar y expresar lo que se siente, siendo conscientes que existe deseos de transformación.

Otra investigación igual de relevante es la que se orienta a explorar el liderazgo directivo, en donde [Brito, Herrera y Chagoyán \(2016\)](#) exponen hallazgos de una investigación encaminada a identificar las estrategias y características que pueden determinar exitoso el liderazgo directivo específicamente en el ámbito de la gestión escolar de educación secundaria. Los autores recurren a perspectivas contemporáneas sobre el liderazgo tales como: liderazgo carismático de [Weber \(2002\)](#) y [Meléndez de León \(1997\)](#), el liderazgo transformacional según [Lupano y Castro \(2008\)](#) y el liderazgo estratégico de [Lussier y Achua \(2002\)](#). De estas comprensiones infieren la conceptualización del término y las características que lo pueden definir identificando cualidades personales y formas de gestión del directivo. Además en el trabajo de campo estudiaron a directores de escuelas secundarias del norte, centro y sur y la participación de tres académicos de la Escuela Normal Superior de Guanajuato e identificaron que no es la preparación profesional del directivo lo que moviliza a la comunidad hacia los logros educativos sino la habilidad de esta para armonizar las demandas internas y externas. Se trata de una implicación de las capacidades del directivo para generar empatía al interior de la institución educativa, sensibilidad para percibir y atender los hechos que se presentan a partir de las relaciones interpersonales neutras y exhortativas, potenciar

los liderazgos de los demás y crear espacios de inclusión en la comunidad escolar en la que puedan participar profesores, alumnos, padres de familia.

En la misma perspectiva los aportes de [Sánchez Reyes y Barraza Barraza \(2015\)](#) presentan los resultados de su investigación sobre las percepciones<sup>3</sup> del liderazgo que realizan directivos de las Instituciones Formadoras y Actualizadoras de Docentes (IFAD's) encontrando que las funciones directivas estaban centradas en la administración escolar, aunque identificaron intentos por enfatizar los asuntos académicos, pues con frecuencia deben atender actividades que no tienen que ver con actividades escolares. Los autores presentan los estilos de liderazgo a partir de los diferentes autores. Es una investigación que se ubica en el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo y un método fenomenológico. La técnica fue la entrevista a profundidad y el instrumento guía que utilizaron fue la entrevista semiestructurada.

Por otra parte, el aporte notable de [Gómez Ortiz \(2006\)](#) en su ensayo sobre el liderazgo empresarial para la innovación tecnológica, que si bien es cierto no corresponde al campo de la educación, presenta la innovación teniendo su nicho en espacios empresariales, la cual interesa hoy al campo de la educación en cuyo escenario se muestra la creación de conocimiento innovador. [Gómez Ortiz \(2006\)](#) expone rigurosamente una visión panorámica sobre las teorías más relevantes alrededor del liderazgo para inferir elementos básicos que permitan el desarrollo empresarial mexicano. Además concluye que existen diversas concepciones sobre el liderazgo según la diversidad de escritores. Pero logra señalar de forma descriptiva y analítica los atributos asociados al liderazgo que se presentan de manera reiterativa lo cual permite ver con mayor profundidad una tipología completa sobre el liderazgo. A continuación se transcribe en la [Tabla 1](#) los atributos asociados y en la [Tabla 2](#) los estilos de liderazgo y su descripción correspondiente.

---

<sup>3</sup> En esta investigación los autores aclaran que la percepción está apoyada en la teoría Gestalt que tiene un enfoque holístico porque percibe las cosas como totalidades, lo que significa que el todo es más que la suma de las partes

**Tabla 1.** Frecuencia de acciones atribuidas al liderazgo

Nº	Definición	Acciones de liderazgo de mayor frecuencia
1	Senda, ruta, curso; curso, guía a las personas a su destino; unir a las personas en grupo.	
2	Influye, dirige, guía. Acciones de motivación al logro. Capacidad de decisión de los seguidores.	
3	Ejerce influencia sobre otros, los dirige y guía hacia el logro de objetivos.	
4	Influye, guía y dirige hacia el logro de los objetivos y metas	
5	Influye hacia el logro de metas	
6	Influye en un grupo o en un individuo	
7	Capacidad de decidir lo que debe hacerse. Motivar que los demás lo hagan	
8	Influir en otros	
9	Hacen las cosas correctas	
10	Motivación, acciones encaminadas a intereses de grupo	
11	Inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores	
12	Acciones éticas y sociales para lograr los objetivos de los seguidores	

**Fuente:** Se publican con autorización de la autora [Rosa Amalia Gómez Ortiz, 2001](#).

**Tabla 2.** Estilos de liderazgo y sus descripciones

Estilos	Descripción
Egocéntrico	Centrado en sí mismo, dominante, dirige el imperio desde el centro.
Autocrático	Envía las respuestas desde la cima, no consulta. Es impositivo.
Carismático	Posee una fuerte personalidad que utiliza para lograr que las personas hagan las cosas como él dice.
Igualitario superior, primero entre los iguales	Participativo, pero siempre da la impresión de conocer la respuesta, hace que las personas se sientan superiores y dignas de confianza.
Inteligencia superior	Estos líderes intimidan a las personas sin darse cuenta.
Conflicto	Utiliza el conflicto, la ira y las pugnas para inspirar y presionar a las personas hacia el éxito.

Estilos	Descripción
Constructor de equipos	Mima y desarrolla a los equipos hasta que alcanzan resultados superiores por el solo hecho de querer agradar al líder.
Estratégico	Comunica siempre la visión y la trayectoria hacia delante, enfocada y no complicada, respetado por la claridad de la imagen social.
Popular	Persona extraordinaria que se presenta en apariencia ordinaria, aunque hace que todos a su alrededor se sientan extraordinarios.
Pastor	Trata a sus empleados, clientes y demás participantes con cuidado y solicitud. Tiende a empujar en lugar de jalar. Comprende muy bien a los demás.
General del ejército	Trata de poner grandes ejemplos, pero espera que su personal siga sus órdenes sin cuestionarlas.
Líder de realeza	Se percibe como un aristócrata natural de liderazgo, sabe lo adecuado que se debe hacer y cuándo.
Político	Siempre equilibra y manipula a los participantes para mantener los nexos de poder equilibrados y controlados en el centro.
Líder Natural	Este líder siempre luce cómodo en una posición de liderazgo. Se conduce en la función como si fuera lo único que hubiera hecho. Hace que los líderes nominales sean tan inadecuados como de hecho lo son con frecuencia. Se les envidia lo natural de sus dones y cualidades de liderazgo.

**Fuente:** Se publican con autorización de la autora [Rosa Amalia Gómez Ortiz, 2001](#).

Luego del análisis teórico de los principales elementos que permiten comprensiones matizadas y distintas sobre el liderazgo en el contexto educativo, se presentan algunas experiencias sistematizadas, las cuales se entienden como “procesos de reflexión e interpretación crítica sobre la práctica y desde la práctica, que se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos que ha intervenido en esa experiencia, para extraer aprendizajes y compartirlos” ([Cifuentes Gil, R.M., 2017, pp. 11-12](#)) de los once coordinadores de las Escuelas Normales Superiores que participaron en el Diplomado en Innovación



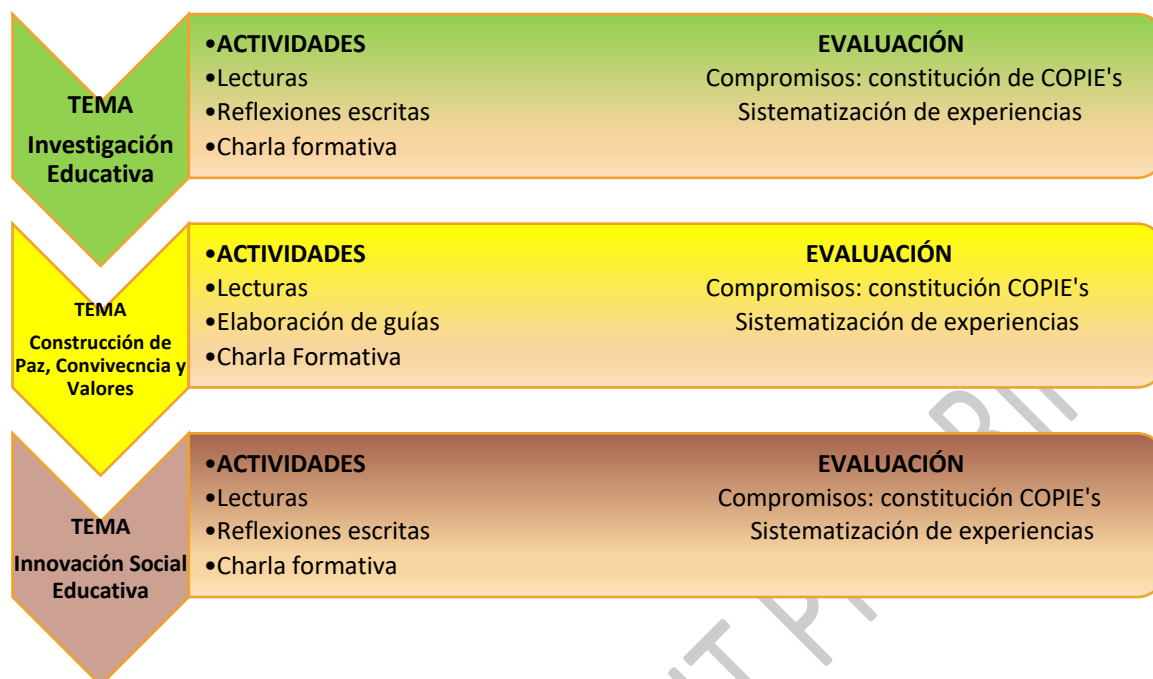
Social Educativa (ISE) provenientes de diferentes regiones del país tales como: Barrancabermeja, Mojana, Pitalito, Nocaima, Montes de María, Río de Oro, Putumayo, Pupiales, El valle, Meta y Roldanillo. Cabe mencionar que las acciones que se implementaron durante todo el Diplomado fueron de: organización, participación, capacitación, planificación e innovación y los objetivos de formación que se persiguieron se recogen en la [Tabla 3](#).

**Tabla 3.** Objetivos de Formación del Diplomado ISE

Caracterizar	Las necesidades y potencialidades de las experiencias de innovación en relación con la investigación educativa, construcción de paz, convivencia y valores en las 11 Escuelas Normales Superiores.
Analizar	Conjuntamente elementos teóricos y metodológicos de la innovación social educativa como alternativa de fortalecimiento de experiencias de innovación en relación con la investigación educativa y la construcción de paz, convivencia y valores en la formación de maestros.
Sistematizar	Los procesos de innovación social educativa liderados por los coordinadores del Programa de Formación Complementaria en torno a la investigación educativa y la construcción de paz, convivencia y valores en la formación de maestros.
Incrementar	La capacidad de agencia y liderazgo de los coordinadores de Programa de Formación Complementaria en sus comunidades educativas y su entorno social.
Promover	Promover la sostenibilidad y transferencia de los procesos de innovación en investigación educativa y la construcción de paz, convivencia y valores en la formación de maestros.

**Fuente:** Elaboración propia.

El Diplomado se desarrolló en cinco sesiones de tres días cada una y se complementaron con encuentros virtuales durante el II semestre 2017 y I semestre de 2018. El desarrollo metodológico articuló aspectos temáticos, trabajos previos, actividades y evaluación como lo muestra la [Figura 1](#).



**Figura 1.** Desarrollo metodológico del diplomado ISE

**Fuente:** Elaboración propia.

La experiencia a sistematizar es sobre el rol del líder que se abordó en el tema *construcción de paz* pero más específicamente en *Convivencia y Valores* que estuvo a cargo de la autora del presente artículo. Se aplicaron talleres en las distintas sesiones sobre valores y en la última se impartió una charla con el tema *el liderazgo y la innovación*, la cual se centró en la comprensión del ser líder en el contexto educativo y la necesidad de impartir una formación integral con un carácter innovador. De aquí se infirió que el primer cometido del liderazgo es pensar, elaborar y guiar con el ejemplo a los demás con respecto a los fines, valores y objetivos compartidos. Lo cual se visibiliza a partir de una estructura organizacional que debe crearse sobre la base de la comunicación y la responsabilidad personal y social; que implica la responsabilidad moral del líder quien debe tener claro que los valores son la convicción más firme para alcanzar eficacia en los procesos.

La charla fue complementada con dos talleres como fuente de información, con preguntas de carácter personal y reflexivo que indagaban sobre los valores identificados en sus instituciones y en las Comunidades de Práctica Innovadoras en Educación (COPIE's) y sobre las actitudes específicas de ellos como líderes de sus

instituciones con su rol de coordinadores. Tales preguntas las trabajaron individual y colectivamente y se formularon para explorar la capacidad que ellos tienen para comprender a los demás. Son preguntas que se orientan al autoconocimiento. Con la intención de comprender mejor este aspecto [Howard Gardner \(1993\)](#) describe ocho clases de inteligencias, entre las cuales se encuentran la inteligencia *interpersonal* y la *intrapersonal*, la primera se centra en las personas que hacen contacto permanente con otras, en este caso: los docentes, y la segunda son las personas que poseen un conocimiento de sí mismos y aplican sus cualidades de forma exitosa hacia los demás. Para [Gardner \(1997\)](#) toda persona posee este tipo de inteligencias, “ya que todas las funciones sociales necesitan más que una inteligencia” (p. 219). Sin embargo, no se puede desconocer que las investigaciones posteriores sobre las inteligencias han cuestionado si el aporte de Gardner es realmente una teoría científica o simplemente es una reformulación de estilos cognitivos que en su momento estaban de moda ([Larivée, S. 2010](#)). Sea lo que sea es de anotar, que estas dos inteligencias son fundamentales para potenciar un liderazgo que abogue por el bien colectivo y en la actualidad urge potenciar dichos aspectos en el liderazgo.

A continuación se presenta en la [Tabla 4](#) la sistematización sobre los valores y en la [Tabla 5](#) la sistematización sobre actitudes. De aquí será posible develar rasgos para elaborar un perfil sobre el líder integral educativo desde una visión axiológica e innovadora para luego contrastar con las fuentes teóricas expuestas e identificar la novedad en términos de un liderazgo integral educativo innovador.

**Tabla 4.** Sistematización sobre valores

Pregunta	Respuestas
1. ¿Qué valores ve necesarios que el país debe priorizar en la época del pos-acuerdo?	<p>*El sentido de pertinencia, el reconocimiento y aceptación del otro (diversidad) y la toma de conciencia.</p> <p>*El sentido de superación con educación incluyente. Equidad en la distribución de la riqueza nacional. Desarrollo humano con justicia social. La resiliencia y el trabajo colectivo.</p> <p>*Reconciliación basada en el perdón, la honestidad para el uso de los recursos comunes, el crecimiento espiritual fuente de inclusión.</p> <p>*La tolerancia, la igualdad de oportunidades y el perdón.</p> <p>*Diálogo respetuoso y justicia social.</p>

Pregunta	Respuestas
<p>2. ¿Qué valores identificó en mi institución como los más fuertes?</p>	<p>*El pluralismo ya que se fomentan variadas formas de pensamiento que hacen parte de la dinámica escolar y cultural.</p> <p>*Sensibilidad artística, respeto por la diferencia, responsabilidad docente, buen trato, disponibilidad para emprender tareas, orgullo por la escuela.</p> <p>*La responsabilidad como eje del trabajo y del estudio y la solidaridad.</p> <p>*El servicio, la solidaridad, la generosidad, la responsabilidad social.</p> <p>*Respeto por la diferencia y la solidaridad.</p> <p>*Transparencia en el manejo de los recursos.</p> <p>La interculturalidad y la autonomía.</p>
<p>3. ¿Qué valores se requieren fortalecer en mi institución?</p>	<p>*El sentido de pertenencia. Es necesario que el colectivo de maestros se apropie de los lineamientos y dinámicas de la institución y del contexto para ser más proactiva y enriquecer su labor.</p> <p>*Trabajo en equipo, apertura a cambios estructurales, transparencia en el manejo de lo financiero, solidaridad, mayor sentido a la profesión docente, mejor comunicación con todos los integrantes de la comunidad educativa.</p> <p>*El vivir como comunidad de aprendizaje.</p> <p>*El sentido de pertenencia, el compromiso y dedicación de todos los integrantes de la comunidad educativa, falta empatía.</p> <p>*Trabajo en equipo y la comunicación.</p> <p>*La humildad.</p> <p>*El liderazgo asertivo y estratégico.</p> <p>*El trabajo investigativo y la tolerancia en situaciones difíciles.</p>
<p>4. ¿Qué valores son fundamentales promover para dinamizar una Comunidad de</p>	<p>*Fortalecer la comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo y apertura al cambio.</p>

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
Práctica Innovadora en Educación, COPIE?	<p>*Trabajo en equipo, liderazgo, sentido de pertenencia, pasión por lo que se hace y visión hacia el bien común.</p> <p>*Sentido de la comunidad, el diálogo, la diferencia como elemento de crecimiento, organización, celebrar y comunicar.</p> <p>*La motivación, la paciencia, la perseverancia, la tolerancia a la frustración.</p> <p>*Alegría, responsabilidad y empatía.</p> <p>*Disponibilidad, voluntad, respeto por las ideas de otros.</p> <p>*Participación, comunicación, respeto y sentido de pertenencia.</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5.** Sistematización sobre actitudes

<b>PREGUNTA</b>	<b>DIMENSIÓN PERSONAL</b>	<b>DIMENSIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>DIMENSIÓN EDUCATIVO-SOCIAL</b>
¿Qué me motiva?	<p>*Ayudar a cumplir con compromisos sociales con los diferentes municipios.</p> <p>*Ayudar a crear mundos campesinos posibles. Esto es una apuesta fundamental.</p> <p>*Saber que hay vocación de servicio.</p> <p>*Identificar talento en lo personal y colectivo.</p> <p>*La necesidad de cualificación para seguir sirviendo en una actitud de agradecimiento y servicio recíproco.</p>	<p>*Afirman que el sentido de pertenencia a la institución educativa genera actitudes proactivas y confluencia de proyectos. Esto empieza con cada uno, en el ser capaz de administrarse.</p> <p>*La necesidad de cambiar paradigmas administrativos.</p> <p>*Hacer de la comunidad educativa una institución reconocida en la formación de valores.</p>	<p>Motiva a revisar los aprendizajes de estudiantes y profesores para que no sean repetitivos y se orienten a forjar sueños y hacerlos posibles, pues la educación es una herramienta transformadora que debe potenciar las capacidades desde una formación integral para el cambio tanto de profesores como de estudiantes.</p> <p>*Implementar procesos de innovación, que permitan la relectura desde las prácticas</p>

PREGUNTA	DIMENSIÓN PERSONAL	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	DIMENSIÓN EDUCATIVO-SOCIAL
	<p>*Les motiva el tener que seguir aprendiendo. Ser parte de la solución y un compromiso de la formación docente.</p> <p>*La transformación acontece en la transformación del maestro, por ello hay que involucrar a toda la comunidad.</p> <p>*Saber que lo que hago es válido.</p>	<p>*Los motiva contribuir al desarrollo educativo de sus instituciones.</p> <p>*La transformación acontece en la transformación del maestro, por ello hay que involucrar a toda la comunidad.</p>	<p>para identificar donde se está estancado y poder llevar lo teórico a la práctica.</p> <p>*La educación es un asidero posible.</p> <p>*La transformación acontece en la transformación del maestro, por ello hay que involucrar a toda la comunidad.</p>
<p>¿Qué me anima y me fortalece?</p>	<p>*Convertirme en un referente para mis estudiantes.</p> <p>*El amor a mi profesión.</p> <p>*Poder compartir, transferir la experiencia, no sólo replicar, es mucho más que eso.</p> <p>* La curiosidad de saber claramente cómo innovar.</p> <p>* Me ayuda poder contribuir con proyectos vida para niños campesinos.</p> <p>* A pesar de las discordias con el rector, de alguna manera se me reconoce el trabajo rural. Es un reconocimiento al trabajo y esto es lo importante.</p>	<p>*Los cambios que se producen en las instituciones donde estamos.</p> <p>*Que hay equipo, el entusiasmo compartido.</p> <p>*El apoyo de algunos compañeros en la institución. Por ejemplo, el profesor de informática, la profesora de práctica y las profesoras de ética.</p> <p>*La formación que se nos brinda por parte de otras instituciones, nos ayuda a formar.</p> <p>*La escuela normal tiene reconocimiento en la región, me anima a seguir insistiendo. Haciendo proyectos.</p> <p>*La credibilidad que hoy tiene la escuela</p>	<p>*Crear que se puede transformar desde la educación la aldea global.</p> <p>*La escuela normal tiene reconocimiento en la región, me anima a seguir insistiendo. Haciendo proyectos.</p> <p>*Lo rural es un compromiso de todos.</p> <p>* En la COPIE, llevamos al contexto las prácticas de los docentes y específicamente la innovación.</p> <p>*La innovación social hace ver las injusticias.</p> <p>*Implementar proyectos, por ejemplo: se inició un proceso llamado el plan padrino para</p>

PREGUNTA	DIMENSIÓN PERSONAL	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	DIMENSIÓN EDUCATIVO-SOCIAL
	<p>*El interés por aprender cosas nuevas y aprende de los errores.</p> <p>*Me anima la receptividad de los estudiantes.</p> <p>*Ser insistentes en persistir, resistir.</p> <p>*El trabajo en equipo, compartir sueños e ideales.</p> <p>*Contar con amigos de camino.</p> <p>* Cuidar el ejercicio del poder.</p> <p>*Ser parte de las comunidades con quienes vivo la experiencia.</p> <p>* vivir para poder transformar para que se vuelva más poderoso.</p>	<p>normal superior. Se valora los procesos de capacitación.</p>	<p>niños que encuentran barreras.</p>
<p>¿Qué me hace dudar y me obstaculiza?</p>	<p>*Poner el énfasis en el dinero con el decreto 4191.</p> <p>*Quedarse con el deseo de ver resultados inmediatos. El acelere.</p> <p>* Mi discurso que no sea convincente para otros.</p> <p>*La sospecha de equivocarme en algunas cosas.</p> <p>*El sentirme juzgada.</p> <p>*Tengo</p>	<p>*Los cambios institucionales no permiten procesos.</p> <p>*El despido de personal.</p> <p>* Personas que no participan ejercen una crítica destructiva.</p> <p>* La resistencia al cambio de algunos miembros de la comunidad. Están en la zona de confort.</p>	<p>*Las políticas del gobierno y el estado.</p> <p>* Las realidades del entorno educativo.</p> <p>* No simplemente se aprende en un salón con una temática sino que existe en el contexto algo más.</p>

PREGUNTA	DIMENSIÓN PERSONAL	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	DIMENSIÓN EDUCATIVO-SOCIAL
	responsabilidades pero no reconocimiento económico.	* El estatuto donde los profesores están, se sienten perfectos, que siempre hacen lo correcto.	
	*Ejercer miles tareas sin generar procesos.		
	* La apatía y la indiferencia con algunos compañeros. *Falta de proactividad.	*Pensarnos como los dueños de la verdad en la institución.	
	* Los seres humanos instalados.	*Profesores que siente miedo a equivocarse.	
	*Miedo al cambio. La indiferencia y la falta de compromiso.	*La falta de recurso económico para implementar lo nuevo.	
		*El poco tiempo institucional.	

Fuente: Elaboración propia.

## Discusión

Las experiencias sistematizadas en las investigaciones sobre el liderazgo de las distintas instituciones referenciadas, pone de relieve la concepción que se tiene sobre el liderazgo en los contextos educativos rurales. A la vez muestran procesos y estrategias que favorecen la revisión del líder y su disposición al cambio para potenciar un perfil de líder innovador. Resalta en las mismas: acciones, voluntades y decisiones que han sido expresadas para alcanzar el objetivo.

Las experiencias muestran la importancia de articular las disposiciones actitudinales que implican la inteligencia *inter* e *intra* personal, las cuales priorizan una serie de valores en orden al contexto del país y a la comunidad educativa inserta en él. Para este fin, las experiencias de los coordinadores de las Escuelas Normales Superiores insisten en potenciar valores que permitan la generación de sentido de pertenencia al país y a la institución, lo que evidencia el camino para amortiguar el individualismo y la llamada al Estado para que preste mayor atención a los contextos rurales. Con este fin el [Ministerio de Educación Nacional \(2012\)](#) elaboró un Manual



para la formulación y ejecución de planes de educación rural con el objetivo de “hacer visible e incluir en el desarrollo nacional a la gente que vive y produce en la zona rural, sin cuya producción y vitalidad, las zonas predominantemente urbanas no podrían desarrollarse.” (p. 9)

Reflexionar sobre la pertenencia como valor implica afianzar la inclusión y la cohesión social en medio de una sociedad sedienta de paz con justicia social y equidad con igualdad, que en últimas es dar sentido a la vida en todas sus dimensiones. De ahí la importancia de tratar la pertenencia como un valor que debe ser articulado a un concepto inclusivo de ciudadanía, asunto que aborda [Prats Gil \(2007\)](#) como una tarea urgente que deben asumir todos los sistemas educativos para:

Alcanzar esa ciudadanía inclusiva, es imprescindible que antes se desarrolle una noción identitaria no basada en discriminaciones y alejamientos, sino en proximidades y acercamientos. En esta noción acogedora de la identidad, la idea de igualdad adquiere un alto potencial pedagógico; de hecho, la educación ha tenido, en la igualación, una de sus finalidades tradicionales, como un rasero que elimina y pule las impurezas (p. 122).

De este modo, la pertenencia se da a través del reconocimiento y aceptación del otro, la tolerancia y la igualdad de oportunidades, en cuyo escenario el concepto de ciudadanía debe ser “capaz de motivar a los miembros de una sociedad a prestar su adhesión a proyectos comunes sin emplear para ello recursos embaucadores, exige enfrentar un conjunto amplio de problemas, heredados a menudo, y nuevos en ocasiones” ([Cortina, 2009, p. 30](#)). De este modo, la pertenencia como valor educativo y ciudadano no puede surgir como imposición sino de la toma de conciencia de que somos humanos y semejantes para

habitar un mundo en el que las cosas no sólo son lo que son sino que también significan; pero lo más humano de todo es comprender que, si bien lo que sea la realidad no depende de nosotros, lo que la realidad significa sí resulta competencia, problema y en cierta medida opción nuestra ([Savater, 1991, p. 31](#)).

Por otra parte, los coordinadores de las ENS resaltan que el desarrollo humano con justicia social y honestidad sean los valores que sostengan el contexto de reconciliación y perdón. Además identifican valores tales como: pluralismo, responsabilidad, servicio, solidaridad, transparencia, autonomía, disponibilidad,

trabajo en equipo, entre otros que fortalecen la institución y deben cuidar aquellos valores que están menos evidentes como: el sentido de pertenencia, el vivir como comunidad de aprendizaje, el trabajo en equipo, la comunicación clara, el liderazgo asertivo y estratégico, la apertura a cambios estructurales como camino para superar organizaciones burocráticas, verticales y rígidas. Sobre este asunto [Vergara Alonso \(2012\)](#) en su investigación afirmó que se necesitan nuevas formas de ejercer el liderazgo priorizando perfiles que posean perspectiva, visión y sobre todo deseo de aprender. Igualmente [Bolívar \(2010\)](#) defiende su tesis que para mejorar la educación es necesario cambiar los modelos de dirección de las instituciones educativas, ya que el modelo actual administrativo-burocrático presenta déficits.

Tales valores pueden ser potencializados a partir de las Comunidades de Práctica Innovadora en Educación (COPIE's) que ya están constituidas en cada escuela y necesitan el ejercicio de un liderazgo que priorice la apertura al cambio, la comunicación, el trabajo en equipo, el diálogo, la motivación, la responsabilidad como aspectos axiológicos que posibilitan el crecimiento y la organización de la comunidad educativa hacia la innovación con un liderazgo estratégico y asertivo.

Las experiencias sistematizadas sobre actitudes revelan lo que hay en la esfera intrapersonal y donde se articulan las dimensiones: personal, institucional y educativa-social. Es una triada que muestra el rostro concreto de la experiencia de los coordinadores-líderes. Y en ella se refleja que las motivaciones que cada uno identificó, les mueve a ser parte de la solución, lo que evidencia rasgos de un líder asertivo y estratégico, que está en camino al cambio. Es importante hacer mención que la actitud se comprende según el [Diccionario de la Real Academia \(2018\)](#) como "Disposición de ánimo manifestada de algún modo. Postura del cuerpo especialmente cuando expresa un estado de ánimo." Sin las actitudes sería difícil el aprendizaje y el crecimiento personal, por ello es fundamental que los maestros adviertan "cual es el significado que cabe otorgar esencialmente a las actitudes y cómo se relacionan los diferentes aspectos conductuales, cognitivos y afectivos que en ellas convergen" ([Asensio Aguilera, 2002, p. 52](#)). En la sistematización de actitudes se devela una disposición que asume los valores como un "horizonte de significado" ([Mélích, 2000, p. 20](#)) que otorga un sentido personal y colectivo a sus reflexiones. De esta manera, los valores se constituyen en dinamizadores de las conductas particulares y se constituye en un componente vital para el líder innovador.

Los coordinadores también conciben su vocación de maestros como una vocación de servicio y entrega incondicional en la que reconocen que la transformación acontece en la transformación del maestro, de esta forma se puede crear otra educación posible, cuya apuesta fundamental implica la revisión de los aprendizajes tanto de estudiantes como de maestros para que no sean repetitivos y se orienten a forjar sueños posibles.

Al constatar que la educación es una herramienta transformadora que debe potenciar las capacidades de los seres humanos desde una formación integral para el cambio, es prioritario implementar procesos de innovación que reconozcan la relectura desde las prácticas como camino de articulación de lo teórico y lo práctico. De este modo, la Escuela Normal Superior podrá tener reconocimiento en la región y continuar insistiendo en un diálogo abierto con otras instituciones del contexto, situación que permitirá salir del estado de confort en que se encuentran algunos maestros y por ende la institución y, que se manifiesta en la resistencia al cambio. Por ello es relevante saber que las realidades del entorno educativo pueden ser escenarios de aprendizaje.

### **Algunos elementos para la construcción de un liderazgo integral educativo a partir de la axiología y la innovación.**

Integrando los apartados teórico-conceptual con el empírico, constituido por el proceso de sistematización de experiencias sobre el liderazgo referidos, se puede deducir algunos elementos para la construcción de un liderazgo integral educativo que tenga en cuenta los valores y la innovación.

Tales elementos se organizan en rasgos esenciales que deben tener presente:

**1. Los territorios**, lugar donde las Escuelas Normales Superiores están asentadas pero además de ello donde acontecen las diversas situaciones de trabajo, política, cultura que viven los individuos y las comunidades para configurar su vida colectiva. De ahí que el territorio no se pueda comprender sólo como espacio geográfico sino que debe comprenderse como una unidad física y social en la que interactúan instituciones diferentes con toda la población.

Además lo dicho se da en lo rural que hace que la identidad territorial se defina por unas características muy particulares y que hoy se orientan a desmontar todos los prejuicios y estereotipos que vinculan lo rural a espacios desprovistos de progreso y crecimiento social. Según [Bustos \(2006\)](#)

sus habitantes forman parte de un colectivo social con códigos culturales concretos, léxicos y símbolos característicos, costumbres diferentes y comportamientos basados en las interacciones multifacéticas de sus miembros. Existe una ciudadanía a través de la cual el individuo se reconoce como parte integrante de la comunidad (p. 65).

De donde se infiere que son poblaciones que hoy van tomando mayor protagonismo y se instituyen en algunos países como Colombia, en escenarios hacia donde se debe invertir para el desarrollo de la sociedad.

**2. Los proyectos educativos institucionales (PEI)** debido a que los aspectos normativos determinan pautas y secuencias operativas que deben desarrollar para hacer realidad el liderazgo que se necesita a partir de los valores identificados en la institución y los que precisan ser fortalecidos.

Los territorios donde están inmersas las Escuelas Normales son diferentes en sus necesidades y fortalezas, de ahí que sea importante saber cuáles valores son los prioritarios vivir y potenciar para aportar a la solución de las problemáticas concretas. Es así que el líder integral educativo innovador deberá tener la capacidad de transformar el problema como oportunidad y camino real de solución, por ejemplo, si en el contexto es fuerte el conflicto, la no escucha, será urgente implementar estrategias de diálogo que generen conciencia para hacer una comunidad participativa y dar el lugar que tiene la *palabra* emitida por los integrantes de la comunidad. En este sentido Vergara Alonso afirma que el liderazgo implica tener visión y apertura al diálogo y así negociar con los distintos sectores educativos y sociales que forman parte del entorno. O en el caso de un contexto donde todos desconfían de todos, será primordial liderar procesos que permitan creer en las personas reconociéndoles sus esfuerzos y aportes. Es así que el líder deberá tener su mirada puesta en favorecer la participación de los integrantes de la comunidad pasando por el reconocimiento.

El líder integral innovador en su plano interpersonal debe tener claro que la razón de su rol está en facilitar permanentemente el interactuar de todos los integrantes de la comunidad educativa, donde prima los intereses colectivos por

encima de los intereses individuales, lo cual supone un conocimiento intrapersonal de su liderazgo.

Otro elemento que se considera como un denominador común es que el liderazgo integral educativo innovador debe estar orientado a fortalecer competencias, lo cual implica: **1. comprender** elementos teóricos y prácticos o como bien lo señalan los coordinadores-líderes de las escuelas normales: potenciar la cualificación para seguir sirviendo recíprocamente y con una actitud de agradecimiento. **2. Participar** de manera crítica y propositiva en las COPIE's, se trata de ser parte de la solución. Y por último, **3. Incrementar** la capacidad de agenciamiento y liderazgo en las comunidades educativas, lo que significa que ellos mismos tienen que ser protagonistas de sus propios discursos y construir sus realidades sin estar dependiendo de las acciones que vienen del exterior a su territorio. En esta perspectiva, el líder integral educativo innovador tiene la capacidad de conjugar y articular las propias metodologías de la comunidad a partir de conocer profundamente la raíz de sus propios problemas.

## Reflexiones finales

Los elementos mencionados podrían ayudar a configurar un perfil sobre el líder integral educativo innovador que contribuya a la solución de los problemas socio-educativos con respuestas situadas en el territorio rural y así superar creativamente los factores adversos que la realidad impone.

Los repertorios teóricos y prácticos que ofrece la sistematización de experiencias se traslucen en metodologías y diseños de propuestas que pueden ser valiosas para continuar reflexionando y revisando.

El líder integral educativo innovador no enfatiza tanto en la tipología o estilos de liderazgo sino en aquellos aspectos que pueden viabilizar de mejor forma la estrategia asumida para el objetivo de la intervención en el territorio. Por ello su mirada está puesta en las acciones que se le atribuyen al liderazgo y que en nuestro caso se definen por: el territorio, el PEI de las Escuelas Normales Superiores, las competencias y el autoconocimiento que el líder posee para hacer primar lo colectivo por encima de lo individual. Todos estos aspectos asumidos desde los valores que serán diferentes dependiendo de la vida y los conflictos del contexto, lo

que implica potenciar una epistemología que articule el conocimiento: de sí mismo, con los demás y con el territorio, ya que

el rasgo más importante para distinguir a un líder es su capacidad de conocer con profundidad (insight) la realidad, la interacción humana y el entorno de su escuela y, derivado de este insight, que sea capaz de discernir cuál es o debiera ser su conducta, estilo, tipo y actitud como líder (Andere, 2017, p. 27).

### Referencias bibliográficas

Acosta Valdeleón, W. (2016). *Innovación Social Educativa. Un camino a la transformación de las comunidades educativas*. Bogotá: Editorial Redipe.

Actitud. (2018). En *Diccionario de la Real Academia Española* (DRAE). España: Real Academia Española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=0cWXkpX>

Andere, E. (2017). *Director de escuela en el siglo XXI. ¿Jardinero, pulpo o capitán?* México: Siglo XXI editores.

Asensio Aguilera, J.M. (enero-abril, 2002). Las actitudes en la reforma: un aspecto de la educación emocional. *Revista española de pedagogía*, LX (221), 51-64. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/41571643.pdf>

Bolívar, A. (julio-diciembre, 2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. Recuperado de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Brito Lara, M., Chagoyán García, P. y Herrera Rendón, E. (abril, 2016). Liderazgo directivo o exitoso en la escuela secundaria. Proceso entre la formación profesional y la intuición. *Boletín virtual*, 5(2), 1-7. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Marvel\\_Valencia\\_Gutierrez/publication/329761419\\_LOS\\_ESTILOS\\_DE\\_APRENDIZAJE\\_EN\\_LA\\_FORMACION\\_INTEGRAL\\_DE\\_LOS\\_ESTUDIANTES/links/5c1984f7a6fdccfc7058704e/LOS-ESTILOS-DE-APRENDIZAJE-EN-LA-FORMACION-INTEGRAL-DE-LOS-ESTUDIANTES.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Marvel_Valencia_Gutierrez/publication/329761419_LOS_ESTILOS_DE_APRENDIZAJE_EN_LA_FORMACION_INTEGRAL_DE_LOS_ESTUDIANTES/links/5c1984f7a6fdccfc7058704e/LOS-ESTILOS-DE-APRENDIZAJE-EN-LA-FORMACION-INTEGRAL-DE-LOS-ESTUDIANTES.pdf?origin=publication_detail)

- Bustos Jiménez, A. (2006). Tesis doctoral. *Los grupos multigrado de Educación Primaria en Andalucía*. Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/16158933.pdf>
- Cortina, A. (2009). *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid: Tercera Edición Alianza.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences Model*. New York: Basic Books.
- Gardner, H. (1997). *Les formes de l'intelligence*. París: Odile Jacob.
- Gómez Ortiz, R.A. (diciembre, 2006). El liderazgo empresarial para innovación tecnológica para las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad & Empresa*, 5(11), 62-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217476004.pdf>
- Larivée, S. (2010). Las Inteligencias Múltiples de Gardner ¿Descubrimiento del Siglo o Simple Rectitud Política? *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 2(2), 115-126. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/revmexinvpsi/mip-2010/mip102h.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 de 1994 Por la cual se expide la ley general de educación. Recuperado de [https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Mélich, J.C. (coord.) (2000). *La veu de l'altre*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Ministerio de Educación Nacional. (2012). *Manual para la formulación y ejecución de planes de Educación Rural. Calidad y Equidad para la población de la zona rural*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media. Recuperado de [https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-329722\\_archivo\\_pdf\\_Manual.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-329722_archivo_pdf_Manual.pdf)
- Prats Gil, E. (2007). Retos y escenarios para la construcción de identidades múltiples: una perspectiva pedagógica. En Enric Prats (Coord.), *Multiculturalismo y Educación para la equidad* (pp. 121-151). Barcelona: Octaedro.
- Portela, A.-Nieto, J.M. y Toro, M. (2009). Historias de vida: perspectiva y experiencia sobre exclusión e inclusión escolar. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 13(9), 193-218. Recuperado de <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/42292/24235>

Rodríguez Espinosa, S., Cárdenas Cofre, C. y Campos Vergara, F. (2012). El desarrollo del liderazgo educativo. Evidencias de un estudio de historias de vida. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(1), 44-57.

Sánchez-Reyes, J. y Barraza-Barraza, L. (julio-diciembre, 2015). Percepciones sobre liderazgo. En *Revista Ra Ximhai. Universidad Autónoma de México*, 11(4), 161-170. Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010)

Savater, F. (1991). *El valor de educar*. Barcelona: Ariel, S.A.

Sierra Villamil, G.M. (julio-diciembre, 2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios, EAN*, (81), 111-128. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

Vergara Alonso, M.H. (julio-diciembre, 2012). Liderar en Escuelas Normales que aprenden. Responsabilidad y Calidad. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el desarrollo educativo*, 3(5), 111-122. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4981/498150313009.pdf>