



**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

**INTERSUBJETIVIDAD PEDAGÓGICA COMO  
DETERMINANTE DEL RENDIMIENTO ESCOLAR**

**OMAR FUENTES SANABRIA**



**Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales**

VIGILADA Mineducación

*Obra de Iglesia  
de la Congregación*



**Hermanas de la Caridad  
Dominicas de La Presentación  
de la Santísima Virgen**

INTERSUBJETIVIDAD PEDAGÓGICA COMO DETERMINANTE DEL  
RENDIMIENTO ESCOLAR

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Maestría en  
Educación

Asesor

Dr. Samuel Patiño Agudelo  
ORCID 0000-0002-8879-0902

Autor:

Omar Fuentes Sanabria

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD

NOMBRE DEL PROGRAMA ACADÉMICO

MANIZALES

2022

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia y al amor como fuerza extremadamente poderosa e invisible que mueve al mundo. Al inconformismo que me hace querer superarme a mi mismo y que también hace que la humanidad avance, a la curiosidad por el conocimiento que me motivó a iniciar estos estudios y al deseo de aprender de educación para actualizar mi estado del arte y para honrar mi profesión docente al reconocer que no se nada y que me queda todo por hacer en beneficio de la educación.

## **Agradecimientos**

Gracias a la incertidumbre que nos puso de frente con otras formas de encontrarnos en las aulas para interrelacionarnos. Gracias a la Universidad Católica de Manizales por la experiencia que me queda de la transacción cognitiva social producto del encuentro intersubjetivo con docentes y demás estudiantes. Gracias a los buenos corazones que se unen en torno a este objetivo común que es aprender y enseñar; buscar y encontrar; avanzar y perderse; vivir y seguir. Gracias al Dr. Samuel Patiño y a todas las personas profesionales de educación que he tenido la fortuna de conocer y de reconocirme también en ellas para aprenderles y desaprender.

## **Intersubjetividad pedagógica como determinante del rendimiento escolar**

### **Resumen**

El proyecto de investigación se adelantó en la Ciudad de Cartagena de Indias en el Colegio Eucarístico de Manga y da cuenta del análisis de los imaginarios que tienen maestros y estudiantes acerca de la importancia de las relaciones intersubjetivas en la escuela como determinantes del mejoramiento escolar. Esto mediante la mirada de un enfoque cualitativo, de la realidad cotidiana y el interrelacionamiento de los agentes escolares, se procede a realizar una descripción del contexto socio cultural de la educación, la educación y la gestión educativa, las tendencias de la gestión educativa administrativa y pedagógica, la política pública de la gestión educativa, la perspectiva pedagógica, las pedagogías del liderazgo educativo, las pedagogías emergentes, la dimensión reflexiva del docente, el liderazgo de la gestión educativa, la escuela como espacio de alteridad, la intersubjetividad pedagógica, el liderazgo docente y los componentes del liderazgo pedagógico. Esta investigación, de tipo descriptivo, aplicó encuestas a estudiantes y profesores de la institución educativa en triangulación con el análisis bibliográfico y el enfoque del investigador. Finalmente, se llega a unas conclusiones y recomendaciones a partir de unos hallazgos que se derivan del análisis de los datos con el software AtlasTi.

**Palabras clave:** Educación, gestión escolar, liderazgo pedagógico, intersubjetividad.

## **Pedagogical intersubjectivity as a determinant of school performance**

### **Summary**

The research project was carried out in the City of Cartagena de Indias at the Eucharistic College of Manga and gives an account of the analysis of the imaginaries that teachers and students have about the importance of intersubjective relationships in school as determinants of school improvement. This through the look of a qualitative approach to the daily reality and the interrelation between school agents, we proceed to make a description of the socio-cultural context of education, education and educational management, trends in administrative and pedagogical educational management, public policy of educational management, the pedagogical perspective, the pedagogies of educational leadership, emerging pedagogies, the reflective dimension of the teacher, the leadership of educational management, the school as a space of otherness, pedagogical intersubjectivity, teacher leadership and the opponents of pedagogical leadership. This type of descriptive study applied surveys to students and professors of the educational institution in triangulation with the bibliographic analysis and the approach of the researcher. Finally, conclusions and recommendations are reached from findings that are derived from the analysis of the data with the AtlasTi software.

**Keywords:** Education, school management, pedagogical leadership, intersubjectivity.

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

## Tabla de contenido

	<b>Pág.</b>
Lista de tablas.	8
Lista de gráficos.	9
1. introducción.	10
1.1. Antecedentes de la investigación.	11
1.2. Problema.	28
1.3. Justificación de la investigación.	30
1.4. Objetivo General.	31
1.4.1. Objetivos específicos.	31
2. Revisión de la literatura.	32
2.1. Marco teórico.	32
2.1.1. Educación en el contexto socio cultural.	33
2.1.2. Educación y gestión educativa.	33
2.1.2.1. Tendencias de la gestión educativa administrativa y pedagógica.	35
2.1.2.2. Política pública de la gestión educativa.	37
2.1.2.3. Nuevos paradigmas de la gestión educativa.	38
2.1.3. Perspectiva Pedagógica.	40
2.1.3.1. Pedagogías del liderazgo educativo.	41
2.1.3.2. Pedagogías emergentes.	44
2.1.3.3. Dimensión reflexiva del profesional de la enseñanza.	47
2.1.4. Liderazgo de la gestión educativa.	49
2.1.4.1. La escuela como espacio de alteridad.	50
2.1.4.2. La intersubjetividad pedagógica.	52
2.1.4.3. El liderazgo docente.	54
2.1.4.4. Componentes del liderazgo pedagógico.	56
3. Metodología.	61
3.1. Marco Metodológico.	61
3.1.1 Generalidades.	61
4. Resultados y análisis de la investigación.	69
4.1. Recolección y organización de los datos.	69
4.2. descripción las variables del estudio.	73
4.3. Presentación de los resultados obtenidos de los datos.	74
4.4. Análisis interpretativo de los datos.	77
4.4.1. Encuesta a estudiantes.	77
4.4.2. Encuesta semiestructurada a docentes.	83
4.5. Análisis de las categorías o características emergentes.	88
5. Conclusiones y recomendaciones.	91



Bibliografía	96
Anexo 1 Encuesta a estudiantes	104
Anexo 2 Entrevista a docentes	106
Anexo 3 Entrevista a Coordinación Académica	108
Anexo 4 Entrevista a Docente director de grupo	112

## Lista de tablas

Tabla N. 1 Paradigma tradicional y nuevo de la educación.	11
Tabla N. 2 Gestión educativa vs liderazgo pedagógico.	19
Tabla N. 3 Factores que afectan y favorecen la gestión escolar.	25
Tabla 4. Proporción de respuestas de la pregunta sobre motivación y empatía.	78
Tabla 5. Proporción de respuestas de la pregunta sobre razones para asistir a clases.	79
Tabla 6. Proporción de respuestas de la pregunta sobre la relación entre relación con el docente y el rendimiento académico alto.	80
Tabla 7. Proporción de respuestas de la pregunta sobre la relación entre relación con el docente y el rendimiento académico bajo.	81
Tabla 8. Proporción de respuestas de la pregunta sobre la gestión de las buenas relaciones y su impacto en los buenos resultados.	82
Tabla 9. Proporción de respuesta de docentes sobre su opinión acerca de la importancia de gestionar el ser y el saber.	84
Tabla 10. Proporción de respuesta de docentes sobre su opinión acerca de las buenas relaciones entre estudiantes y los buenos resultados académicos.	85
Tabla 11. Proporción de respuesta de docentes sobre su opinión acerca de la intersubjetividad como herramienta de mejoramiento.	86
Tabla 12. Proporción de respuesta de docentes sobre su opinión acerca de la empatía con el grupo y su relación con los buenos resultados en su materia.	87
Tabla 13. Proporción de respuesta de docentes sobre su opinión acerca de la gestión de las relaciones y su impacto en los buenos resultados.	87

## Lista de gráficos

	<b>Pág.</b>
Gráfico N. 1. Definiciones de educación.	13
Gráfico N. 2. Agentes con habilidad de influir en la educación.	18
Gráfico N. 3. Características de las Instituciones Educativas.	34
Gráfico N. 4. Fotografía fachada del colegio Eucarístico de Santa Teresa.	59
Gráfico N. 5. Comunidad religiosa colegio Eucarístico de Santa Teresa.	60
Gráfico N. 6. Reunión de docentes vía Zoom.	70
Gráfico N. 7. Reunión con estudiantes vía Zoom.	71
Gráfico N. 8. Reunión de docentes.	72
Gráfico N. 9. Reunión de capacitación docentes.	72
Gráfico N. 10. Género estudiantes participantes en la encuesta.	77
Gráfico N. 11. Género de los docentes encuestados	83
Gráfico N.12 Funciones fundamentales de los maestros.	93

## 1. INTRODUCCIÓN

En esta tesis se reafirma la importancia que tiene para la gestión escolar y para la enseñanza y el aprendizaje factores como la motivación que nace del vínculo entre agentes relevantes en el acto educativo que buscan un sentido común en torno de la escuela. Especialmente se resalta la relevancia que tiene las relaciones intersubjetivas en el aula entendidas como puntos de encuentro de personas diferentes pero que mediante la comprensión y la empatía encuentran afinidades en torno a los procesos de construcción de conocimientos.

Se determina cómo la interacción entre miembros de la comunidad educativa es determinante en el logro de los resultados escolares en el aula y la escuela como escenarios que posibilitan el encuentro de sentidos y significados que unen alteridades bajo las prácticas docentes intencionadas y pensadas desde la visión de que la educación debe ser desde y para seres humanos que aprenden y se relacionan desde el respeto mutuo y la empatía ante que desde la imposición de roles de dominación o poder.

Para construir este documento se realizó una exploración y revisión temática de la literatura existente en el campo epistemológico y práctico del liderazgo pedagógico y la gestión escolar con el objetivo de fundamentar el estado del conocimiento en el campo de la educación, en los estudios de posgrado en educación en Manizales, Colombia.

El propósito de este momento es fundamentar los antecedentes de la investigación y explorar las interacciones entre los gestores y líderes del proceso educativo e indagar de manera reflexiva los diferentes referentes investigativos relacionados con el tema en los últimos años.

## 1.1. Antecedentes de la investigación

El término educación suele interpretarse en referencia a programas de aprendizaje organizados con la preconcepción de que esa educación estructurada es la que los niños necesitan para aprender, para entender y hacer cosas que desconocen y que jamás podrían aprender solos. El reto sería comprender verdaderamente; ¿qué es lo que los niños necesitan saber? ¿qué necesitan aprender a hacer? y ¿cómo debe organizarse la escuela para suplir esta necesidad y para ayudar a los alumnos?

Pero, estas preguntas estarían directamente relacionadas y pensadas desde la concepción del modelo tradicional de la educación en el cual se piensa que los niños son personas inacabadas e ignorantes y, por tanto, desconociendo la diversidad de saberes que se van adquiriendo en su contacto con la realidad y con las demás personas. La escuela tradicional ofreció, para solucionar esta falencia, una mera y homogénea repetición de saberes, contenidos y procedimientos.

El concepto de "nueva educación" surge como reacción a la escuela tradicional (modelo estándar, instruccional, transmisionista, bancario y rígido) centrándose en los aprendizajes y características, cualidades, capacidades y expectativas del niño. El cuadro siguiente las compara así:

**Tabla N. 1**

*Paradigma tradicional y nuevo de la educación*

<b>PARADIGMA TRADICIONAL</b>	<b>PARADIGMA NUEVO</b>
Centrado en el enseñar	Centrado en el aprender
Educación pasiva y memorística	Educación activa, constructiva.
Educación centrada en el maestro	Educación centrada en el alumno
Educación directiva	Educación no directiva
Educación centrada en el conocimiento	Educación centrada en la persona

Aprendizaje por transmisión	Aprendizaje por descubrimiento
Favorece la docilidad de la norma	Favorece la autonomía y la creatividad
Aprendizaje individual	Aprendizaje cooperativo
Relación con el saber	Relación con la vida
Relación de sumisión entre discípulo y maestro	Relación afecto y camaradería
Enfatiza en los contenidos	Enfatiza los procesos
Motivación extrínseca	Motivación intrínseca
Énfasis en el deber	Énfasis en el deseo
Influencia de Skinner y Piaget	Influencia de Dewey, Vygotsky y Bruner
Influencia de la filosofía moderna	Influencia de la filosofía posmoderna
Tradicición	Innovación
Escuela	Entornos de aprendizaje

Fuente: Tomado del libro "El bosque pedagógico y como salir de él" pág. 44 y 45.

Desde esta comparación, se puede afirmar que no se trata de minimizar ninguna de las dos concepciones de educación, sino que son complementarias y están en permanente evolución y cambio, debido a los cambios de la sociedad y la cultura, y la reflexión teórica acerca de la educación, y que claramente en el nuevo paradigma educativo se enfatiza la intersubjetividad como esencia del aprendizaje.

Otra mirada, es la del sentido cultural que tiene la educación, en la que se afirma que la educación tiene la función de llevar al hombre hasta insertarlo en la sociedad mediante la acción comunicativa por medio de la "transacción cognitivo social, logrando alcanzar una definición común o aspectos convergentes (intersubjetividad) establecidos a través de mediadores semióticos, como elementos favorecedores en la construcción de una perspectiva referencial" (Gutiérrez, Ball & Márquez, 2008. Pág. 692).

En palabras de Freire (2004) enseñar exige comprender la educación como una forma de "intervención en el mundo" (p. 45) a favor de la humanidad y la libertad. Y es la escuela, con sus docentes y el liderazgo pedagógico, apartados de cualquier forma de

dominación y miedo, tienen la posibilidad de influir o intervenir en otros para que aprendan a desarrollarse haciendo las cosas cada vez mejor.

Como estudiantes, educadores, padres de familia, directivos docentes o autoridades gubernamentales responsables de los procesos educativos, se puede llegar a ser parte del cambio con una visión transformadora, y para lograrlo se necesita lo que Sir Ken Robinson (2015) denomina “tres formas de discernimiento: una crítica de la situación actual, una visión de cómo debería ser y una teoría transformadora para pasar de una a otra”.

En tal sentido, una de las responsabilidades políticas otorgadas a la educación es la perspectiva social, para solucionar problemas del entorno, mediante la enseñanza de cátedras de acuerdo con las circunstancias producto de la realidad del contexto, pero ¿de qué tipo de educación se habla? Si hay unos tipos de educación creados para perpetuar la exclusión, la discriminación y la rigidez mental, entonces; ¿hasta qué punto cierto tipo de educación es el problema en sí mismo?

Esto hace pensar que el saber es más que un cúmulo de información y que los sabios no siempre son los que pasan por la academia y que el acto educativo pasa por las actitudes, por la comprensión y por el amor. Ospina (2008)

Para Roldán (2012) la educación puede ser entendida como una empresa si es pensada como negocio o como un servicio y no como un derecho. Y explora el punto de vista de varios autores en el siguiente cuadro:

## **Gráfico N. 1**

*Definiciones de educación*

AUTOR	QUÉ	PARA QUÉ
Adolfo Rude	(acción) dirigir la formación de una personalidad plena de valores	para una comunidad plétónica de ellos
W. Cunnigham	proceso de crecimiento y desarrollo	asimilar un caudal de conocimientos, hacer suyo un haz de ideales de vida, y desarrollar la habilidad de usar esos conocimientos en la prosecución de estos ideales
Abbagnano y Visalberghi	Proceso	Transmitir la cultura
Morín	Una puesta en práctica de los medios propios	asegurar la formación y el desarrollo de un ser humano
Maturana	proceso continuo que dura toda la vida	hacer de la comunidad donde vivimos un mundo espontáneamente conservador en lo que al educar se refiere

Fuente: Tomado de la Tesis de grado EL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN LA RECONFIGURACIÓN DE LA GERENCIA EDUCATIVA de MARCO ROLDÁN VARELA 2012. Pág. 92.

Para Roldan (2012) el cuadro anterior se explica asumiendo que una empresa es la acción de emprender o un "que" y el "para qué" se refiere al propósito de lo que se emprende y lo aplica al termino de educación desde los autores que cita. No sucede así cuando contemplamos las amplias diferencias entre administración y gestión educativas (Mora, 2009, p. 7):

De acuerdo con las informaciones disponibles hasta el presente, podemos considerar que la disciplina conocida como gestión educativa se desarrolla en diversas partes del mundo desde hace aproximadamente treinta años, aunque ésta siempre ha estado implícita o explícitamente vinculada con las diversas acciones educativas, especialmente en el campo de la ampliamente conocida administración educativa. La gestión educativa ha surgido a partir de las necesidades prácticas reales, concretamente de carácter académico, lo cual hace que exista una importante diferencia con la administración educativa, la cual se



ha encargado básicamente de la gerencia y dirección de los centros educativos. Su diferencia sustancial consiste en que la administración educativa asume, esencialmente, a las instituciones educativas como empresas que presentan servicios educativos a un conjunto de personas, consideradas normalmente como clientes, mientras que la gestión educativa adquiere obviamente otra connotación, más humana, académica e institucional, disminuyendo por ello la idea empresarial, mercantil y comercial de la educación.

Maturana y Varela (1984) describe en su libro "El Árbol del Conocimiento" que las ciencias de la educación deben estar basadas en una adecuada comprensión de la naturaleza del proceso de aprendizaje y de lo que determina la diversidad de las conductas humanas. Deja claro que es necesario conocer la conducta humana y el autoconocimiento o conocimiento de descripción de sí mismo para poder plantear las ciencias de la educación. Por lo tanto, no hay procesos de educación que no impliquen el auto conocimiento y el conocimiento de la conducta de los otros para poder construir conocimientos. La educación por sí sola no es efectiva si no hay una comprensión mutua entre los comprometidos con la enseñanza. La interacción y el reconocimiento del otro como diferente y único es lo que valida el acto educativo y lo reafirma como válido para todos.

En el Plan Decenal de Educación 2016-2026 de Colombia, concreta la gestión escolar como uno de los lineamientos estratégicos específicos desde lo administrativo, así; "promover un cambio en la gestión educativa". Y en el Quinto Desafío Estratégico de ese documento determina que se debe impulsar una educación que transforme el paradigma que ha dominado la educación hasta el momento y promover un cambio profundo de modelo pedagógico.

En la planeación gubernamental de la educación, la gestión escolar es una herramienta administrativa para operacionalizar las políticas públicas de educación y, por tanto,

también puede ser vista por maestros y directivos como una carga más, que continuamente es controlada y que está relacionada con el cumplimiento estricto de indicadores y procesos de mejoramiento, generando en ocasiones resistencias y fricciones. (Quintana, 2018.)

Para este caso, es importante resaltar que algunas investigaciones revisadas asocian la gestión escolar con la calidad de la educación, pero este no es objeto del presente estudio ya que no se aborda el término de calidad educativa por las diferentes, complejas y controversiales interpretaciones que tiene.

Es así como la gestión escolar se asume desde un sentido más amplio y no solo por su finalidad, sino por las diferentes posibilidades que ofrece para abordar su desarrollo y las interacciones que genera entre los agentes comprometidos en el proceso educativo, y se asume como “una de las vías fundamentales para el mejoramiento de la educación” (Passailaigue, 2014, p. 2).

De igual forma, la gestión escolar puede ser considerada como un estándar de acciones que garantizan el éxito, pero, ella tiene la función de ser una posibilidad de hacer acuerdos y llegar a consensos frente a las metas que se definen dentro del contexto de las instituciones educativas.

Esto es, abordar la gestión escolar como una forma de comunicación asertiva que orienta las prácticas pedagógicas creando relaciones entre seres sociales que establecen lazos afectivos en la interacción con otros, generando redes de apoyo de formación integral en la escuela, la familia y la comunidad.

Una gestión escolar deficiente puede tener como consecuencia la deserción escolar que es uno de los principales problemas educativos, ya que limita el desarrollo humano, social y económico de la persona y del país. De igual manera, queda claro que las principales consecuencias de la deserción escolar son los factores personales (bajo

rendimiento escolar) el factor económico y el factor familiar. (Ruiz y García 2014. Pág. 68)

De igual modo, solemos pensar en las reformas educativas y nuevas cátedras transversales como la salvación a los problemas estructurales e institucionales en materia de educación, pero ¿Y, sí el problema está dentro del mismo sistema escolar? ¿Qué puede hacer el sistema escolar en procura de una mejor formación ética, por ejemplo, para superar el conflicto social, y la corrupción en nuestras sociedades?

“Todos los hombres tienen naturalmente el deseo de saber”, decía Aristóteles (384 a. C. a 322 a. C.) en su libro “Metafísica” señalando como un principio de la vida humana el deseo de saber, innato del hombre, excitado por la admiración y la curiosidad ante los fenómenos de la naturaleza.

Pero, en el paso de la vida escolar, este principio parece apagarse por variadas razones. Una tendencia que ha cobrado vigencia es el “Homeschooling” o educación escolar impartida en el hogar, lo cual es una alternativa que consiste en unificar todos los ámbitos educativos en el contexto familiar fuera de las instituciones educativas; aun así, se deberá contar con la orientación, asesoría, conducción fundamental del maestro. Y es ahí donde la labor docente se distingue por su relevancia como actor esencial en la sociedad que busca mejorar su educación.

Según la Fundación de la Innovación Bankinter (2011) en el texto “La educación del siglo XXI”, después de los padres de familia, son “los docentes quienes pueden influir a los futuros ciudadanos con procesos de concienciación cultural, moral y conductual, tal y como expresa el origen de la palabra «educación» (del latín educere «guiar, conducir» o educare «formar, instruir»)” (p. 25).

La siguiente imagen evidencia los resultados del estudio de la Fundación de la Innovación Bankinter donde se mide entre diferentes agentes comprometidos con la

educación como lo son profesores, personal de la administración pública, familia, uno mismo, empresas privadas y organizaciones sin ánimo de lucro, quienes son los que tienen mayor posibilidad de influir sobre la educación de los ciudadanos de un país.

## Gráfico N.2

*Agentes con habilidad de influir en la educación*

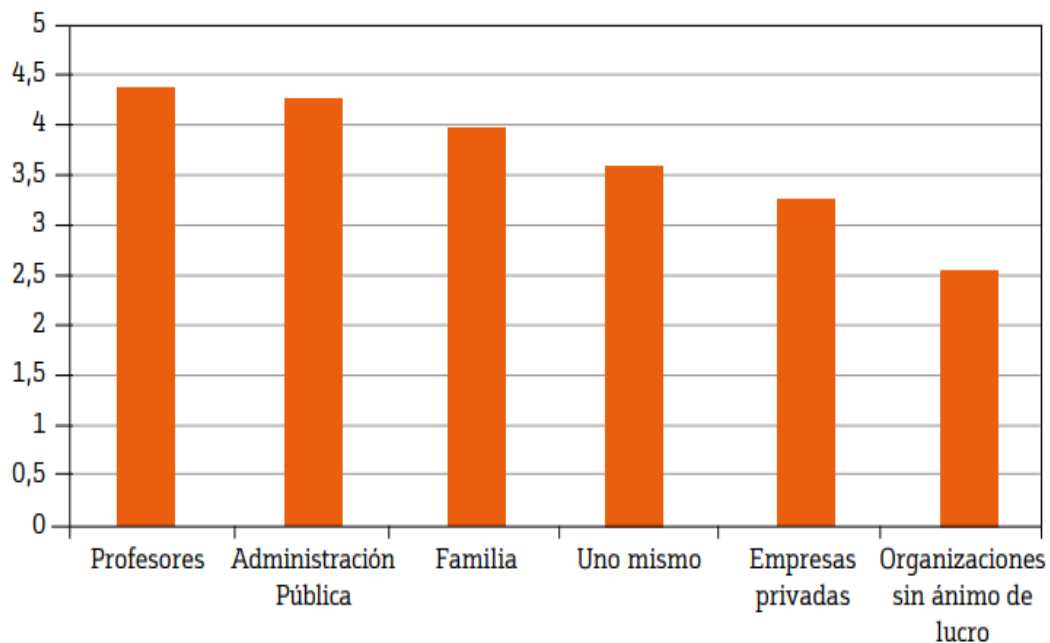


Ilustración 2. Valoración en orden de importancia de los distintos agentes con relación a su habilidad para influir en la educación de los ciudadanos de un país.

Fuente: Elaboración propia.

© 2011 Fundación de la Innovación **Bankinter**. All rights reserved.

Por tanto, una forma de ejercer liderazgo pedagógico es emprender acciones en procura de mejorar los aprendizajes, de tal manera que, cuando estas acciones las dinamizan los directivos docentes deben estar primordialmente dirigidas a la promoción y desarrollo de las capacidades profesionales de los educadores y de la misma manera,

el liderazgo pedagógico ejercido por los educadores debe estar dirigido especialmente hacia el desarrollo de las capacidades de los estudiantes.

De este modo, los directivos docentes dejan de ser vistos como los individuales héroes salvadores de la educación, y se redistribuye la responsabilidad educativa como “un proyecto de acción colectiva al servicio de proporcionar la mejor educación para todos” (Bolívar, 2015, p. 24).

A manera de ejemplo, en el cuadro siguiente se diferencian las principales cualidades de la gestión administrativa – burocrática del liderazgo pedagógico.

**Tabla N. 2**

*Gestión educativa vs liderazgo pedagógico*

<b>GESTIÓN EDUCATIVA vs. LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>	
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA – BUROCRÁTICA</b>	<b>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>
Individuo que ocupa una posición formal de autoridad dentro de una organización.	Proceso para ejercer una influencia en torno a una visión común, centrada en la mejora, asumida por el conjunto.
Centrado en tareas administrativas: delegada de la administración, responsable del cumplimiento de la normativa.	Una dinámica colectiva de trabajo: un conjunto de actitudes y relaciones sociales.
Gestión de tareas cotidianas que consumen el tiempo habitual.	Intercambio de conocimientos y habilidades.
Decisiones jerárquicas – autoridad.	Una efectiva transformación de actitudes, motivaciones, comportamientos.

Fuente: Tomado del artículo: Un Liderazgo Pedagógico en una Comunidad que Aprende de Antonio Bolívar Botía. 2015. Pág. 2.

Tradicionalmente, la gestión administrativa ocupa el mayor tiempo de quienes cumplen funciones de Directivos Docentes, y, en segundo lugar, están las relacionadas con el

liderazgo pedagógico que en muchas ocasiones son delegadas en coordinadores académicos o reducida únicamente a la organización de horarios y programación anual de actividades escolares.

Para un mejor papel del directivo docente se debe superar el límite de la gestión administrativa, y concentrarse en una integración articulada de procesos pedagógicos, con los cuales, la responsabilidad escolar sea distribuida, de tal manera que no sea considerada una nueva carga para todos los comprometidos.

Así entonces, para Bolívar (2015) desde la nueva gestión educativa, concibe el liderazgo pedagógico a la capacidad de influir sobre otros, entendido como una herramienta de mejoramiento y participación colectiva en todos los niveles de la organización escolar.

Esto ofrece la posibilidad de una “nueva perspectiva sobre las relaciones interpersonales en la escuela, así como sobre las relaciones profesionales.” (Riveros, 2012. Pág. 298.)

Se analiza la idea de que “el liderazgo en las organizaciones escolares puede ser mejor comprendido y practicado como proceso colectivo de influencias alineadas con el sentido de un proyecto educativo” (Maureira, 2018. Pág.19), bien sea por roles o por equipos de trabajo. Asimismo, la perspectiva interactiva, dinámica y holística, se practica el liderazgo pedagógico, como atributo de la cultura organizacional y de mejora sustentable.

Asumir que el liderazgo pedagógico es una característica de la escuela aumenta las interacciones de los individuos, la colaboración, la coordinación, la interdependencia y por tanto la intersubjetividad como necesidad de reconocer el sentido común de los propósitos y metas que se plantean.

Este proceso recíproco, por medio del cual se comparte la conciencia y conocimiento de una persona a otra, se denomina intersubjetividad y ofrece una perspectiva de

justificación y validación del "otro" que permite la sincronía interpersonal. En otras palabras, implica un proceso de reconocimiento de la alteridad.

La educación como ciencia social no es ajena a la aplicación de la concepción de la intersubjetividad en la que la escuela es un lugar donde aflora y se expresa a diario la percepción de la realidad del contexto y donde cada cual parte del reconocimiento de la conciencia de la propia subjetividad, para reconocer la subjetividad del otro en procura del sentido último y común.

Desde la concepción de Camere (2009) (citado por Escobar, 2015) la interrelación docente – alumno es distinto de cualquier otro tipo de relación por las configuraciones especiales, ya que no se establece sobre la base de la simpatía mutua o la afinidad de caracteres o de intereses, sino que se funda sobre cierta imposición entre personas de diferente edad y grado de madurez mental.

El roce social en la interacción docente- alumno está determinado por las motivaciones, las emociones y los sentimientos. Pero también la flexibilidad pedagógica, el reconocimiento y respeto de las diferencias, el contexto escolar y las redes de apoyo son determinantes en los objetivos escolares.

Lo anterior reafirma que se deben gestionar las emociones al mismo tiempo que se gestiona el conocimiento. Esta realidad la evoca claramente Padilla & Rodríguez (2019) al concluir que en la educación existe ahora un panorama complejo, donde en las aulas además del acto educativo, es primordial "el apoyo a procesos democráticos, el estímulo a la motivación escolar, la reafirmación pedagógica de la autoestima académica y las relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad escolar" (Pág. 4)

Para el caso del análisis de la realidad que se distingue, la intersubjetividad no se concibe como una expresión del pensamiento particular de los docentes o directivos o

padres de familia o estudiantes por separado como grupos aislados, sino que se sobrepasa esa realidad individual de la conciencia para expresarse por la corporalidad, la comunicación y la expresión de la subjetividad a otros, para poder construir la intersubjetividad que conecta y une a la escuela y al sistema educativo.

Paulo Freire (1980) en su teoría de la concepción dialógica del aprendizaje enuncia que, para aprender, las personas necesitan situaciones de interacción. Pero no solo se necesita un gran número de interacciones, y que estas sean diversas, sino que además el diálogo que se establezca tiene que estar basado en una relación de igualdad y no de poder; lo que significa que todos tienen conocimiento que aportar, reconociendo así, la inteligencia cultural en todas las personas. Y es de esta manera como mediante el diálogo se transforman las relaciones, el entorno y el conocimiento.

Por ello, la distribución colaborativa en la escuela es una forma de interacción en la que dos o más personas o agentes comprometidos en el proceso educativo, trabajan en torno a la ejecución de una acción o propósito. En la práctica, esta actividad es una forma de ejercer el liderazgo pedagógico por parte de cualquier actor o agente del proceso educativo, bien sea directivo, docente, estudiante, padre de familia, comunidad.

Es así como en las condiciones educativas que se analizan en la revisión bibliográfica, diferentes autores como Robinson (2015), López (2010), Ospina (2008) y la Fundación de la Innovación Bankinter (2011) coinciden en la necesidad de repensar los modelos tradicionales de la gestión escolar y el liderazgo pedagógico en las instituciones educativas, para estimular un enfoque educativo centrado en lo pedagógico, la participación de todos los actores de la escuela, el crecimiento profesional docente y la intersubjetividad distribuida de manera transversal, así como el liderazgo integral de los actores del proceso educativo.



Así mismo, es necesario tener en cuenta que el sustento de la praxis pedagógica está en el hecho de que el ser humano y su educación no se pueden reducir al mero propósito de la generación de aprendizajes, sino que como ser humano debe ser “histórico, singular, concreto y trascendente y no simplemente como abstracción o idealización” (Saavedra & Saavedra 2015. Pág. 216)

En procura de la mejora escolar es difícil determinar cuál factor es el que más influye en el mejoramiento de las instituciones educativas, más bien es un conjunto de variables que influyen y se relacionan dinámicamente para movilizar los buenos resultados académicos y que son transversales a todos los miembros de la comunidad educativa: la planeación, gestión humana y administración de recursos financieros, pero sobre todo con la buena comunicación y buen clima organizacional.

En este sentido Escobar (2015), manifiesta que se debe tener en cuenta que algunas prácticas docentes perturban el clima escolar, como, por ejemplo; “el estilo del profesor y su estrategia didáctica” (pág. 2) además, influyen directamente en la participación de los estudiantes en su proceso de formación y en la clase, por tanto, en el nivel de atención y comprensión del grupo y aceptación mutua entre docente y estudiantes.

En este punto se abre la posibilidad de revisar más detenidamente cómo la intersubjetividad compartida y distribuida en las instituciones escolares se convierte en una herramienta de la Nueva Gestión Educativa (NGE) para hacer posible que se genere un mejor clima interno donde la prevalencia sea únicamente que como docentes y directivos el único control que se realice a diario sea el que denomina Sir Ken Robinson “el control del clima para salir del valle de la muerte de la educación” (Conferencia TED, 2013).

Revisados diversos enfoques y propuestas para analizar el liderazgo pedagógico en la gestión escolar como factores determinantes del rendimiento escolar, no queda claro

que haya un método estándar que sea exitoso sino que; por encima de cualquier método, reglamento o estilo de liderazgo, están las personas que forman parte del proceso educativo y se debe prestar especial atención en cómo se gestiona las relaciones interpersonales al interior de la escuela, para que cualquier tarea sea asumida con interés y entusiasmo, si se quieren resultados favorables.

Durante el presente abordaje teórico, conceptual y analítico se ha denotado recurrentemente que las maneras y formas de gestión de las instituciones educativas con sus prácticas docentes generan un ambiente interno favorable que incide en la mejora escolar y en los resultados académicos de los estudiantes, su aprendizaje y su desarrollo humano y profesional.

En el marco de las búsquedas referenciadas y analizadas es importante resaltar que tampoco se señala un sistema de gestión escolar exitoso o un estilo de liderazgo pedagógico que sea fructífero y fecundo en los resultados académicos escolares de los estudiantes. Pero asumir el liderazgo pedagógico y la gestión escolar desde la acepción mecánica es reducir su importancia y relevancia, toda vez que no se trata de seguir un determinado modelo de gestión que, probablemente, invisibilice las cualidades del profesor y las prácticas pedagógicas que se desarrollan a diario en la dinámica escolar.

El proyecto de investigación asume que el liderazgo pedagógico excede el cargo de la dirección escolar, para convertirse en parte fundamental de la vida cotidiana de la escuela, pues todos los agentes comprometidos en el proceso educativo tienen relación directa con las actividades de liderazgo y este ejercicio puede ser "aglutinante o dispersor de esfuerzos" (Riveros, 2012. Pág. 292) por tanto, reflexionar sobre el tema viene siendo una necesidad imperiosa.

Esta reflexión debe ser realizada especialmente por los maestros que son los directos implicados con el aprendizaje de los estudiantes y por lo tanto no pueden descuidar la

comunicación y cooperación profunda con ellos, porque si este aspecto no se tiene en cuenta, solo sería lo que Escobar (2015) define como una “relación trivial que no repercute en aprendizajes significativos”.

A favor de la gestión escolar hay dos factores positivos para las organizaciones escolares: el primero, es mantener buena relación entre maestros y estudiantes; el segundo, es crear espacios de reflexión con participación de los maestros donde se tomen decisiones académicas y se compartan experiencias con padres de familia y estudiantes.

También se han identificado tres factores que afectan negativamente la gestión escolar: primero, la ausencia de un liderazgo pedagógico efectivo; segundo, el desconocimiento o ausencia de herramientas contemporáneas de gestión educativa y liderazgo pedagógico; tercero, la cultura organizacional arraigada que se opone al cambio.

**Tabla N. 3**

*Factores que afectan y favorecen la gestión escolar*

<b>GESTIÓN ESCOLAR</b>	
<b>FACTORES A FAVOR</b>	<b>FACTORES EN CONTRA</b>
1. Mantener buenas relaciones interpersonales entre toda la comunidad educativa.	2. Ausencia de un liderazgo pedagógico efectivo.
2. Crear espacios de reflexión con participación de los maestros donde se tomen decisiones académicas y se compartan experiencias con padres de familia y estudiantes.	2. Desconocimiento o ausencia de herramientas contemporáneas de gestión educativa y liderazgo pedagógico.
	3. Cultura organizacional arraigada que se opone al cambio.

FUENTE: elaboración propia.

En este sentido, el Banco Mundial en su informe sobre educación en América latina del marzo del 2021 denominado "Actuemos ya para Proteger el Capital Humano de Nuestros Niños: Los Costos y la Respuesta ante el Impacto de la Pandemia de COVID-19 en el Sector Educativo de América Latina y el Caribe", enuncia que el cierre masivo de las escuelas afectó a por lo menos 170 millones de estudiantes y, a pesar de la implementación de sistemas de educación a distancia para suplir la educación presencial, se están desplomando los aprendizajes, llevando la región a la "pobreza de aprendizaje" determinando que dos de cada tres estudiantes podrían caer por debajo de los niveles mínimos de rendimiento esperados. El reto para todos los países es reconstruir los sistemas para lograr que sean más efectivos, equitativos y resilientes.

Por ello, el uso de herramientas tecnológicas en la enseñanza tiene el propósito fundamental de emancipar y potenciar los conocimientos de los estudiantes y maestros, pero este resultado solo se evidencia si los maestros logran un uso adecuado de las mismas mediante una correcta pedagogía y didáctica.

Ello, nos deja un desafío profesional ya que el Inter-relacionamiento se debe continuar mediante el uso de las herramientas tecnológicas y por primera vez, debemos reconocernos mutuamente en la conciencia y esencia para encontrar sentido común de los propósitos que nos unen por medio de pantallas.

Entonces ¿Cómo se va a tramitar la sincronía interpersonal? ¿Cómo hacen los maestros para validar al otro (estudiante, padre de familia o maestro) y darle afirmación a su alteridad? ¿Al perder el control total del aula de clases que otorga la presencialidad de qué manera se logra captar la atención de todos sin la imposición jerárquica?

Esta realidad, constituye un nuevo escenario en el ámbito educativo nacional e internacional que hace necesario y urgente la puesta en marcha y aplicación de herramientas contemporáneas de gestión educativa y liderazgo pedagógico basadas en

la intersubjetividad colaborativa entre todos los agentes que componen el sistema escolar para poder salir adelante.

Tarea fundamental del Estado que debe garantizar la accesibilidad al uso de las tecnologías para que la conectividad llegue a todos los rincones del país, y las escuelas deben dar cada vez mejor uso a todas las posibilidades de interactividad mediante el uso de todo tipo de plataformas, para que sus contenidos curriculares y procesos pedagógicos, sean mejor recibidos por todos los estudiantes.

Por supuesto, los maestros están llamados a afrontar el reto de saber cómo llegar a cada estudiante, de tal manera que se sienta reconocido en su otredad, pero sabiendo que en el Inter relacionamiento está la clave para disminuir lo que llama el Banco Mundial "la pobreza del aprendizaje" que ha dejado el confinamiento en el último año.

Debemos superar la educación tradicional estructurada por objetivos y contenidos para darle paso a una nueva comprensión contemporánea de la educación trazada desde las finalidades de las personas (Patiño y Fontalvo, 2016), con el propósito de formar para la vida. Esto es, reconocer y privilegiar la condición humana de los sujetos actores que participan en la enseñanza, pero sobre todo desde el ejercicio de la profesión docente, implica comprender la complejidad del sujeto que aprende y la racionalidad compleja y transdisciplinar del pensamiento articulador que liga individuo, sociedad y especie humana que contiene la enseñanza. La educación debe partir desde los recursos conceptuales para orientarse en la vida y en la búsqueda del conocimiento de manera natural con centralidad en la pregunta, la incertidumbre, el asombro, lo difuso y lo borroso sin anticipar ninguna propiedad y frente a las realidades del contexto social, político y cultural para construir nuevas relaciones de conocimiento.

No deben existir verdades absolutas y conceptos terminados, los cuales impidan emerger a nuevas formas de conocimiento o de pensamiento epistémico como

contraposición a todo lo tradicionalmente impuesto como cierto y acabado. A las ideas de lo que creemos y de los que conocemos, se debe permitir la autopoiesis del conocimiento para que aflore como nueva racionalidad sensible a la realidad y en favor del desarrollo humano y la calidad de vida, con interés epistémico en transformarlas.

Así entonces, pensar la complejidad de la gestión educativa, es asumir el pensamiento complejo como una postura de reflexión intencionada, con orientación epistémica que aborda el conocimiento de la realidad incierta y cambiante, la cual exige observar, analizar y comprender el proceso sistemático de las instituciones educativas, y sus proyectos, orientado al fortalecimiento de los procesos directivos, pedagógicos, comunitarios y administrativos, en sus discontinuidades, uniones y desuniones (caos), para dar paso a un nuevo orden integrado por la indeterminación y la incertidumbre. La educación debe fomentar el libre pensamiento basados en la cultura, las expectativas, las aspiraciones, los valores y la libertad individual de las personas para tener un énfasis socio cultural como su primordial fundamento.

## **1.2. Problema de investigación**

El sistema educativo actual derivado de la perspectiva tradicional, evidencia el desconocimiento de herramientas contemporáneas de la gestión educativa y el liderazgo pedagógico; relegando la importancia que tiene la configuración de la intersubjetividad humana en los procesos educativos como referente pedagógico y conceptual a nivel institucional. Como institución, la escuela está conformada por diferentes personas que dan cumplimiento a la programación curricular sin entender la importancia de unirse en torno a los objetivos comunes que orientan la razón de ser de la educación porque estamos divididos en áreas, asignaturas y cursos sin dar relevancia a la interrelación y dependencia mutua que tenemos por ser parte del mismo sistema.

Se aborda esta problematización educativa pensando no al sujeto sino al sujeto en relación con otros sujetos, su entorno, su contexto, su cultura. Construye, entonces, un complejo entramado de decisiones pedagógicas, que permite reconocer las condiciones dependientes del tránsito situacional que produce desarrollo con vínculo intersubjetivo.

### **1.3. Justificación de la investigación**

La educación es un acto social entre seres humanos que parte de uno hacia el otro, en una interrelación dialéctica, mediada por percepciones, sensaciones, vivencias y experiencias que se tejen en el plano del encuentro con el otro, donde se reconocen mutuamente en sus particularidades e individualidades.

Tener una correcta lectura de las expresiones y emociones del otro, permite crear estrategias para alcanzar la construcción del conocimiento de forma armónica y significativa para todos. Debemos salir del paradigma de la simplicidad que no permite ver a la educación más allá de la transferencia de contenidos sin sentido y avanzar hacia una comprensión compleja de la educación para enriquecerla y fortalecerla en la vida cotidiana escolar.

La realidad compleja y cambiante que nos plantea la incertidumbre y la gran variedad de información sin filtros a la que estamos expuestos, genera desconcierto hacia el futuro y obliga a los maestros a enfrentar los problemas desde la visión multidisciplinaria, haciendo énfasis en la importancia de las relaciones sociales y humanas y en la generación de nuevos conocimientos en el desarrollo del acto educativo con prácticas reflexivas.

Urge acondicionar una solícita práctica docente, cargada de experticia y experiencia, que en entramado de contexto respondan a los requerimientos de los planes de educación

sectorial y a los desafíos globales a partir de la constante reflexión y reconstrucción del sistema escolar y la educación misma de los sujetos.

**1.4. Objetivo general:** Comprender las relaciones intersubjetivas entre docentes y estudiantes en el mejoramiento del rendimiento escolar, de la Institución Educativa Colegio Eucarístico de Santa Teresa, en Cartagena de Indias.

**1.4.1. Objetivos específicos:**

- Identificar las dimensiones de la intersubjetividad en la escuela a través de las creencias que tienen los estudiantes y docentes.
- Caracterizar los rasgos del liderazgo educativo en la gestión escolar para la cualificación del rendimiento escolar.
- Describir los elementos fundamentales de la gestión educativa, la intersubjetividad escolar y el rendimiento académico como resultado de la presente investigación.



## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Marco teórico

#### 2.1.1. *Educación en el contexto socio cultural*

A principios del siglo XIX el filósofo francés Auguste Comte (2006) fue conocido como el padre del positivismo<sup>1</sup> y buscó explicar el funcionamiento de la sociedad por medio de la ciencia. Para Comte, la ciencia era una guía para la humanidad capaz de instaurar orden social a los problemas sociales. También para los positivistas todo el conocimiento debía ser verificable, medible y cuantificable. Se consideraba como conocimiento todo lo que pasaba por el método científico y surgió en respuesta a los que atribuían la razón de los fenómenos al poder divino.

Las ciencias sociales y de la educación, en la actual sociedad del conocimiento, tienen el propósito de ser gestoras y portadoras de saberes académicamente relevantes y socialmente significativos para generar estrategias de cambio en los mismos sistemas sociales. Superadas las anteriores épocas de la humanidad el estudio e investigación de las ciencias sociales analizan las realidades desde la perspectiva de la multidisciplinariedad con el propósito de encontrar respuestas a los fenómenos sociales desde todos los puntos de vista del conocimiento y del saber científico.

En estas condiciones, la educación debe aportar en la formación del pensamiento crítico y complejo para que la escuela sea el lugar desde donde se gesta la evolución de la sociedad, desde pequeñas contribuciones a grandes resultados en desarrollo humano sostenible.

---

<sup>1</sup> Corriente filosófica creada por el francés Augusto Comte según la cual las ciencias positivas nos permiten conocer con objetividad los hechos por medio de las leyes que éstas descubren.

El reto para los sistemas educativos es leer el contexto socio cultural actual en todas sus dimensiones, para adaptarse a él y seguir llevando a cabo los procesos de creación de conocimiento y enseñanza de la cultura, entendiendo las diferencias, las desigualdades y las posibilidades de cada cual.

La interacción social y la intersubjetividad escolar hace que los estudiantes fortalezcan su aprendizaje mediante la apropiación de normas de comportamiento por imitación y construcción del conocimiento mediante la conformación de grupos de intereses comunes, donde cada cual aprende y se desarrolla individualmente, pero haciendo aporte al desarrollo de los demás sin abandonarse a sí mismo.

Se observa cómo la humanidad ha evolucionado al ritmo de los avances tecnológicos, que cada vez más nos conectan y unen de manera inmediata en todos los rincones del mundo llevando información en tiempo real. Esto ha generado también cambios relevantes en todos los aspectos de la vida cotidiana del ser humano como el trabajo, el estudio y la vida social.

En los últimos tiempos, debido a la pandemia mundial de la COVID 19, la educación no fue la excepción y debió adaptarse a la interconectividad mediada por tecnologías para poder dar continuidad a sus procesos. Entendiendo, además, que esta interacción tecnologías-sujetos, son de algún modo asuntos de época (no significa transitorios), los cuales responden a las necesidades apremiantes de la relación sujeto-sujeto, sujeto-contexto, sujeto-cultura, sujeto-escuela, sujeto-educación; todo lo anterior, afecta el rendimiento escolar en situaciones de vulnerabilidad (o no), en posibilidades de conectividad (o no), y en el uso pedagógico y didáctico que los docentes que también las apropian.

Por lo tanto, el liderazgo pedagógico y la intersubjetividad también se acogen a esta realidad, como resultado de la transformación del contexto socio cultural, que además

introdujo reformas legales, modificación de horarios y replanteamiento de planes de estudio.

Pero también normas de salubridad intensificadas, currículos y las metodologías se han flexibilizado, así como han cambiado los recursos, los medios y los criterios de evaluación. Ahora vemos como la escuela está cambiando al ritmo de la sociedad y la cultura. Al respecto Alanoca (2014, p. 145):

Los procesos de socialización institucionalizados tienen el propósito de dotar a la sociedad de individuos idóneos que permitan la continuidad de la misma a través del tiempo. Con ese objetivo, se implementan sistemas educativos que coadyuven a cumplir con esa tarea, teniendo como preocupación central la calidad de los procesos instruccionales expresados en el aprovechamiento de los estudiantes. Sin embargo, esa tarea no puede soslayar las condiciones de partida que traen los estudiantes, como efecto de los procesos socializadores experimentados en el seno de la familia y, posteriormente, de los procesos socializadores al interior de las escuelas.

### **2.1.2. Educación y gestión educativa**

Según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia y su publicación del periódico digital Al Tablero (2007) "la gestión educativa es la vía de mejoramiento de la educación" y define la gestión educativa como un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución logre objetivos y metas mediante el diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes y proyectos de mejoramiento.

La institución educativa es un punto de encuentro donde se desarrollan procesos de aprendizaje y socialización entre los diferentes actores. Para los jóvenes es un lugar donde además de aprender y desarrollar competencias y capacidades, se construyen

relaciones de amistad y afecto y se fortalecen las estructuras éticas, comportamentales, emocionales y cognitivas (MEN, 2007).

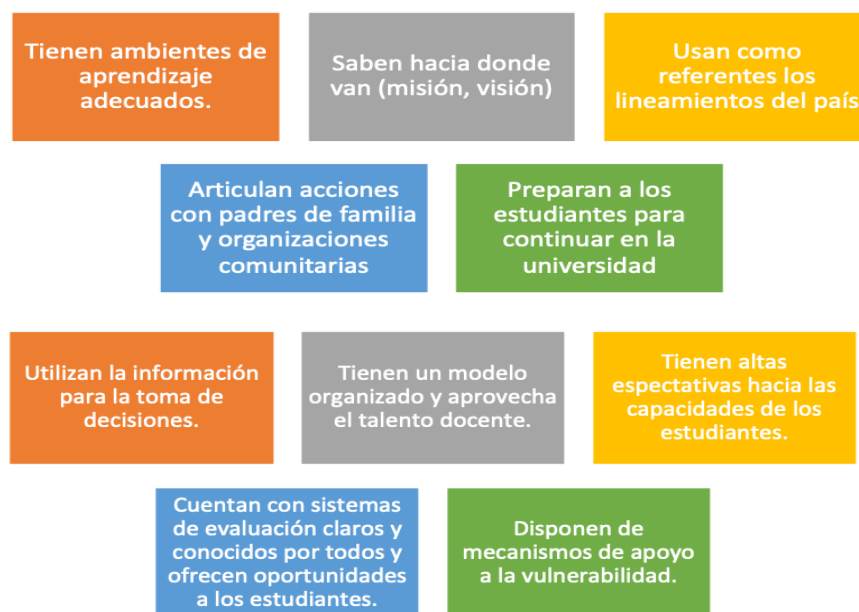
En la escuela se materializa el Proyecto Educativo Institucional, el currículo, el plan de estudios, la planeación curricular, las actividades pedagógicas, la evaluación y todo tipo de interacciones con la comunidad educativa y grupos de interés. Estas herramientas tienen como finalidad orientar las acciones hacia el logro de los objetivos con el compromiso de todos y el liderazgo pedagógico de docentes y directivos escolares.

El seguimiento y evaluación de los avances en las actividades planeadas dan cuenta de los resultados esperados y permite ajustar y corregir el rumbo de la institución educativa.

Las siguientes son las características de las instituciones educativas que permiten la obtención de los resultados que se proponen:

### Gráfico N. 3

#### *Características de las Instituciones Educativas*



FUENTE: Elaboración propia con base en información de Ministerio de Educación Colombia (2017)

La relación entre la gestión escolar, la intersubjetividad y el rendimiento escolar se evidencia en el ejercicio de la profesión docente que con liderazgo pedagógico impulsa, motiva y desarrolla una cultura de mejora constante en sus estudiantes por medio de la promoción de procesos innovadores de transformación con énfasis en la gestión de las emociones y las necesidades de las personas que conforman la organización escolar promoviendo el máximo compromiso de todas las personas con actitudes favorables, fomentando la confianza mutua, desarrollando relaciones positivas, trabajando en equipo y cumpliendo de manera óptima las tareas y funciones por tanto mejorando el rendimiento y los resultados escolares.

#### **2.1.2.1. Tendencias de la gestión educativa administrativa y pedagógica.**

La gestión escolar está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder pedagógico dentro de una organización escolar. Esta, puede ser vista desde la tendencia de la gestión administrativa de la escuela, la cual se centra en realizar actividades de supervisión de tareas administrativas, financieras, mantenimiento de instalaciones y gestión del talento humano en procura de la garantía del funcionamiento a la perfección.

Para Pozner (2000) la gestión escolar es "el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa" (Pág. 8).

La gestión escolar también puede ser asumida desde la tendencia pedagógica y académica que busca enriquecer los procesos pedagógicos, directivos y comunitarios conservando la autonomía institucional y respondiendo a las necesidades locales, regionales y mundiales.

Estas dos tendencias no son opuestas ni están separadas, sino por el contrario, se complementan estrechamente y aglutinan en una sola gestión escolar con los mismos fines y propósitos. No puede existir prácticas administrativas sin prácticas de gestión escolar porque la característica fundamental de las dos es la misma; la formación de personas y la transformación de la realidad social para mejorarla.

En resumen, la gestión educativa es un conjunto de procesos, decisiones y acciones que desarrollan y ejecutan prácticas pedagógicas, programas y planes para posteriormente evaluarlas y mejorarlas constantemente. Estas acciones son desarrolladas por directivos, docentes, estudiantes y familias, pero con un objetivo común.

La intersubjetividad entre las personas está presente en toda la escuela y entre todos los miembros de la comunidad educativa sin distinción del rol que asume cada cual. Por lo tanto, el clima organizacional debe estar orientado y armonizado en todos sus procesos y niveles competenciales. Al respecto (Salmasi y Sánchez, 2013, p. 254):

La literatura especializada referida a la gestión escolar permite develar la presencia de enfoques que apuntan hacia distintos modos de concebirla. Así, resaltan dos vertientes que proporcionan orientación al proceso educativo. Por un lado, la tendencia burocratizada y tradicionalista, que ha generado una visión empresarial en el ámbito escolar; por el otro, las perspectivas críticas que apuestan al cambio institucional. Su propósito es consolidar la condición creativa de la educación y su potencia como generadora de conocimientos, además

reconocer la especificidad de la experiencia pedagógica en las organizaciones escolares.

### **2.1.2.2. Política pública de la gestión educativa.**

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2017), estableció en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible 17 objetivos de desarrollo, de los cuales el punto 4 corresponde a la *Educación de Calidad* con los siguientes imperativos: sistemas educativos que fomenten la educación inclusiva de calidad y que promueven las oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Educación en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas; y educación para el desarrollo sostenible como parte de una educación de calidad.

Educación y formación de calidad y fortalecimiento de capacidades para la administración global del océano. Promover y difundir valores, actitudes y comportamientos conducentes al diálogo, la no violencia.

La cultura potencia el acceso a la educación y garantiza planes de estudio, libros de texto y métodos de enseñanza con mayor relevancia local. La educación de calidad debería fomentar la valorización de la diversidad cultural y proporcionar conocimientos y habilidades. Desarrollar materiales educativos libremente accesibles e integrar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Este documento marca el camino a seguir en la educación para los países del mundo y define cuales son las medidas a implementar desde el estado, para estar al ritmo de las demandas de la globalidad e interdependencia que rigen la sociedad de la información y del conocimiento.

En Colombia, el Ministerio de Educación Nacional estipula una herramienta de gestión escolar para el mejoramiento de las instituciones educativas en la guía No 34 "Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento" (2008) la

cual está organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: la autoevaluación institucional, la elaboración de planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

### **2.1.2.3. Nuevos paradigmas de la gestión educativa.**

Dadas las condiciones actuales de complejidad e incertidumbre, es acertado reflexionar también la gestión educativa desde el paradigma de la complejidad, en respuesta a la necesidad de la construcción de un lenguaje interdisciplinario y sistémico, en el campo de la educación. Sin embargo, antes de comprender esta complejidad, relacionemos los conceptos de gestión educativa y gestión escolar (Rivera, 2010, p. 15):

En el campo educativo, gestión institucional y gestión escolar son dos conceptos que reconfiguran las políticas educativas de un país o de un estado, a nivel estatal y federal, o a nivel nacional y provincial, según la denominación en cada país. El primero, la gestión institucional o educativa de nivel macrosocial y, el segundo, gestión escolar a nivel micro; implica y nombra a las prácticas que cada plantel escolar o de cada institución educativa lleva adelante adecuando los modos de alcanzar las políticas educacionales según las particularidades de su contexto. Una y otra gestión institucional, y escolar son significativas a la hora de pensar su incidencia para concretar aprendizajes. Ambas toman decisiones educativas, una de nivel amplio y macro, la gestión institucional. La otra, a nivel de las problemáticas de cada plantel escolar, la gestión escolar, ambas conforman nodos relevantes en la red de los sistemas educativos.

Chacón (2014), expresa que la gestión educativa son conocimientos para desarrollar acciones de optimización y "es necesario pasar de una estructura de conocimiento simplista a una estructura de conocimiento complejo, donde todos los integrantes de la



organización aporten sus conocimientos, y esto sería la verdadera civilización de las ideas" (Pág. 151)

Visto de esta manera, el pensamiento complejo, aportaría al desarrollo de pensamiento complementario, la apertura al diálogo como estrategias para autorregular las sensibilidades, sentimientos y emociones. Esto es contrario a la gestión educativa administrativa rígida y fría que solo vincula funciones, disposiciones y resultados.

Sin embargo, dado que educar es un acto humano, la gestión educativa se compromete con la característica fundamental de la transformación de las personas en relaciones intersubjetivas que necesitan del aporte de las diferentes disciplinas que la enriquecen como la filosofía, la psicología, la sociología y la antropología, entre otras, para mantener la relación dialógica entre los actores con el entorno, y reconocer la unidad en la totalidad, la totalidad en la unidad, las semejanzas y las diferencias, incorporando la diversidad, la transversalidad y el contexto:

La educación del futuro deberá velar por que la idea de unidad de la especie humana no borre la de su diversidad, y que la de su diversidad no borre la de la unidad. Existe una unidad humana. Existe una diversidad humana. (Morin, 1999, p. 26)

La incertidumbre pone de presente la necesidad de dudar sobre lo asumido como cierto; por lo tanto, obliga a hacer el camino en la medida en que se avanza en el conocimiento con creatividad, innovación, capacidad de religar y de ver la multidimensionalidad de las situaciones, de las posibilidades y de las probables soluciones a los problemas. Además, se debe tener en cuenta que para alcanzar el éxito en la gestión educativa no existen rutas que lo garanticen, porque cada realidad es diferente y debe ser abordada, comprendida y solucionada con la visión hologramática de la escuela.

Para Lázaro (2019) la escuela enfrenta la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, conocemos que la vida no son asignaturas, así como tampoco el cerebro está separado. Educamos desde la certeza de las operaciones cognitivas mínimas motivados por aspectos subjetivos, intrínsecos a los seres humanos.

Así, podemos afirmar que la motivación no siempre garantiza buenos resultados de aprendizaje, dada la diversidad de capacidades y posibilidades, depende del maestro ajustar los retos vitales del estudiante al nivel de competencias de cada cual para que se fortalezca la motivación.

Aprendemos aquello que nos emociona. La emoción fija los aprendizajes y los hace duraderos, pero emoción con curiosidad, emoción con sorpresa por lo novedoso, emoción con seguridad de poder equivocarse y de poder preguntar. La escuela no puede ser sufrimiento.

Ante este panorama del paradigma de la complejidad, corresponde a la gestión educativa asumir con liderazgo pedagógico la tarea de leer el contexto y tomar decisiones que sumen esfuerzos y potencien las fortalezas individuales del entorno; por lo tanto, cuando hablamos de rendimiento escolar, -entretijamos- las maneras en las que evaluamos esa capacidad de aprendizaje en tensión con los objetivos propuestos, y mediante la gestión de la intersubjetividad.

### ***2.1.3. Perspectiva Pedagógica***

Etimológicamente pedagogía (del griego: Paidós = niño, y de agogia = conducción) equivale a conducción del niño. En sus orígenes el pedagogo (paidagogos) fue el esclavo que cuidaba de los niños y los acompañaba a la escuela. Según el diccionario Oxford la pedagogía es la ciencia que estudia la metodología y las técnicas que se aplican a la enseñanza y la educación.

Patiño y Fontalvo (2016) se refieren a pedagogía desde cierto nivel de amplitud y globalidad y determinan que no es pedagogía la metodología didáctica específica para enseñar asignaturas específicas o las teorías sobre el fracaso escolar. Tampoco se considera pedagogía las teorías sobre los estudiantes, los docentes o los instrumentos, aunque esto sea conocimiento pedagógico no significa que sea pedagogía. Para ser pedagogía debe contener una coherencia interna, congruencia, continuidad y unidad. Conteniendo carácter normativo, no solo descriptivo sino también compromiso con la finalidad de la educación. La educación es un ámbito de estudio científico autónomo que considera la pedagogía como una elaboración teórica producto de la inteligencia, la imaginación y el esfuerzo pedagógico. La misión de la pedagogía es la formación integral del ser humano desplegando desde adentro todo el potencial de las personas por eso no basta con recibir información o educación bancaria, sino que debe existir una motivación para continuar autoformándose constantemente a lo largo de la vida y para siempre.

Fomentar una pedagogía que transforma a los sujetos para que mantengan las nuevas condiciones de autoformación, creadas a través de su comportamiento, competitividad y adaptación, es colocarlos gradualmente en capacidad de maximización de lo humano en todos los escenarios de aprendizaje. Esto es para toda la vida, en el sentido de que tienen que estar constantemente autoformándose (Seoane, 2017).

### **2.1.3.1. Pedagogías del liderazgo educativo.**

La pedagogía es la ciencia que estudia la educación como fenómeno sociocultural, con el aporte de otras áreas del conocimiento como lo son, la sociología, la psicología, la historia y la política; cada una tiene sus propias características y ámbito de aplicación. Sin embargo, es de anotar que, en el universo conceptual de la pedagogía, lo más acertado es su diversidad conceptual; así lo refiere Ortiz (2017, p. 172):

Pedagogía, ante todo, es un concepto. No hay ciencia sin configuración lingüística. No hay saber pedagógico sin discurso. No hay reflexión sin lenguaje. No hay enseñanza sin palabras, sin nociones y sin conceptos. Los seres humanos somos los únicos seres vivos que no podemos vivir sin conceptos. Nuestra vida es una configuración conceptual comprensiva. Los conceptos definen nuestra configuración vital. A lo largo de la historia y el desarrollo de la humanidad y de las Ciencias de Educación han proliferado diversas percepciones sobre el estatuto epistemológico y el carácter científico de la Pedagogía. Estas percepciones, imaginarios y criterios difieren según los países, la época, las prácticas pedagógicas y los autores. Algunos consideran que es una ciencia, otros consideran que es un arte, otros la asocian a la filosofía y algunos esbozan un enfoque integrador.

Su función primordial es orientar las acciones educativas mediante la aplicación de técnicas, principios y métodos. La pedagogía tiene diferentes tipos que hacen acento en el maestro, en el estudiante y en el aprendizaje.

La Psicopedagogía, por su parte, tiene como objetivo el estudio de los procesos psicológicos que ocurren durante el aprendizaje. Tiene su origen en la unión de la pedagogía y la psicología, se aplica para la orientación vocacional y dificultades y trastornos de aprendizaje, los procesos de socialización escolar, las relaciones institucionales y la calidad de vida en el entorno educativo.

La Pedagogía crítica tiene como objetivo transformar el sistema tradicional y desarrollar un pensamiento crítico en los estudiantes. Por su parte la Pedagogía social tiene como objetivo desarrollar la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación y poner a la educación al servicio del desarrollo de todos. En la Pedagogía conceptual el objetivo es desarrollar el pensamiento, los valores y las habilidades de acuerdo con la edad y se

divide en: afectiva, cognitiva y expresiva. La Pedagogía infantil tiene como objeto de estudio la educación de los niños por ser la etapa fundamental del desarrollo cognitivo.

Según Marcos (2014) en la Pedagogía Waldorf, el objetivo es la educación de la persona, en su autonomía y libertad teniendo en cuenta la capacidad creativa y artística. Esta pedagogía fue creada por el fundador de la antroposofía, Rudolf Steiner (1861-1925) y está estructurado en tres niveles: el primero abarca a los niños de hasta seis años con el desarrollo de los sentidos y corporeidad; el segundo para niños de siete a trece años, con el descubrimiento que tiene cada uno de ellos sobre el mundo; el tercer nivel va hasta los veintiún años, con el desarrolla el pensamiento autónomo y la comprensión.

Según Montejo (2011, p. 44) "Juan Amos Comenius (1592-1670) es reconocido como fundador o iniciador de la pedagogía moderna". El estado de la educación en su época era deplorable, pues la disciplina era cruel. Solo los varones estudiaban y la educación consistía en aprenderse frases en latín, pues no había objetivos claros, ni programas graduales. Él propuso un programa para hacer agradable la educación donde se debía enseñar de todo a todas las personas por igual avanzando de lo elemental o lo complejo sin dejar de lado la instrucción moral y espiritual.

Según Calderón y Corts (2003) Enrique Pestalozzi. (1746 – 1827). Es considerado el padre de la Pedagogía Moderna. (pág. 35). Su mayor preocupación era que todos los niños de bajos recursos recibieran educación por lo cual fundó una fábrica de hilado de algodón para que los niños huérfanos y abandonados trabajaran y recibiera educación, lo que se denominó pedagogía activa. Enseñaba a leer, escribir, calculo, dibujo, moral y religión. Se basaba en los intereses particulares de los estudiantes, el aprendizaje colaborativo, la enseñanza para ambos sexos y fomentar la productividad y la creatividad. Su fin principal no era adquirir conocimientos, sino desarrollar la

inteligencia, moralidad y sentimientos. Tampoco se basa únicamente en lo psicológico sino también en el desarrollo físico y en libertad y armonía con la naturaleza.

Según Wernicke (1993) María Montessori (1870-1952) desarrolló la pedagogía holística que se basa en el absoluto respeto por el educando dentro de un ambiente reglado y con material acorde a la etapa del desarrollo del niño. Los principios de su abordaje pedagógico fueron "el ambiente adecuado, el maestro humilde y el material científico": Ambiente reglado es el orden (interno y externo) como necesidad básica del ser humano. El maestro humilde hace referencia a que el docente no es el dueño del aula, no es quien dicta (el dictador), sino el administrador, el guía. "guiar y dejar crecer". (Pág. 10)

Juan Jacobo Rousseau (1712-) en su libro "El Emilio o la Educación" expresa: "La educación es efecto de la naturaleza, de los hombres o de las cosas" (Pág. 10). Relaciona la educación de la naturaleza con las etapas del desarrollo físicas y psicológicas; la educación de los hombres es la enseñanza del uso de las facultades; y la educación de las cosas lo relaciona con la experiencia y el conocimiento de objetos. También describe el ciclo de la educación del hombre en cuatro periodos o etapas que corresponden al desarrollo del cuerpo, los sentidos, el cerebro y el corazón. Primer periodo hasta los cinco años, segundo de cinco a diez años, tercer periodo de diez a quince y cuarto periodo de quince a veinte años. Durante este cuarto periodo manifiesta el autor que se debería partir de la propia existencia moral hacia la investigación de las relaciones con la humanidad, lo cual debiera ser la verdadera ocupación de toda la vida humana.

### **2.1.3.2. Pedagogías emergentes.**

En las emergencias y posibilidades que plantea la educación, la pedagogía es un lugar de encuentro y de inter-relacionamiento desde la alteridad y particularidad corporal

humana. La pedagogía es una manera de diálogo con el otro para que se transforme y a su vez transforme el mundo y cambie su realidad. En este punto es necesario reconocer que las relaciones intersubjetivas entre docentes y estudiantes son determinantes en el mejoramiento del rendimiento escolar si la gestión del liderazgo docente se fundamenta en la base de que el aula es el escenario donde se permite el encuentro de alteridades que se aceptan y se reconocen desde sentidos y significados comunes con respeto mutuo y empatía.

La pedagogía del encuentro según Jaramillo y Murcia (2014) reconoce el cuerpo como su punto de partida. Esto implica reconocer el papel del cuerpo en este acontecimiento, reconociendo la valoración de la humanidad que permite constituirse como sujeto y construir al otro en relación con el encuentro y al diálogo o comunicación que supone intersubjetividad. La humanidad corpórea es frágil y vulnerable, pero también imprevisible. No sabemos que esperar de una mirada, una presencia, de un encuentro o desencuentros, de palabras o de una apariencia física diferente. Pero esa misma diferencia es la que marca el reconocimiento propio y el del otro y a la vez posibilita el encuentro. La pedagogía es una actividad primordialmente de encuentro en experiencias vividas y compartidas en la escuela mediante la presencia, el mirarse cara a cara, persona a persona sujetos de la educación. (Pág. 147).

La pedagogía de la alteridad se fundamenta en la democracia, la justicia, la hospitalidad, la responsabilidad y la solidaridad y se conoce también como la pedagogía del 'Nos-Otros'. En la práctica se evidencia en la consideración, la comprensión y la tolerancia del otro. Así como de sus circunstancias históricas, culturales y espaciales.

Su origen se da en la teoría de alteridad, perspectiva filosófica desarrollada por Emmanuel Lévinas que sostiene que la ética y la moralidad humana no tienen base en el razonamiento intelectual individual, sino que su fuente es el otro. Y busca una relación equilibrada de igual a igual entre docente y estudiante bajo la premisa

ética, del reconocimiento, el respeto, la responsabilidad y la acogida del otro.  
Navarro (2008)

La acogida en la pedagogía de la alteridad implica la aceptación del otro reconociendo su historia para respetar y comprender sus necesidades, así como para resaltar su individualidad y diferencia. Luego de acoger al otro es necesario asumir una responsabilidad con respecto a sus circunstancias personales y del contexto.

Pero luego de asumir esa responsabilidad del docente hacia el otro sujeto estudiante la pedagogía de la alteridad supone un grado de dependencia basada en la empatía y la solidaridad. Resultado del vínculo entre docente y estudiante proviene una finalidad de transformación mediante una relación cercana desde las practicas educativas hacia las practicas sociales basadas en una construcción democrática del nosotros.

Estudiamos, aprendemos, enseñamos y conocemos con nuestro cuerpo entero. Con los sentimientos, con las emociones, con los deseos, con los miedos, con las dudas, con la pasión y también con la razón crítica. Jamás sólo con esta última. Es preciso atreverse para jamás dicotomizar lo cognitivo de lo emocional. (Freire,1994, p.28)

Para Ferreirós (2016) no es posible separar el cuerpo de las emociones y los pensamientos críticos en la construcción de una pedagogía liberadora. La subjetividad que nos distingue no se puede descomponer en partes, sino que se expresa de manera unificada.

No se puede separar la emocionalidad de la corporalidad y de la razón, tampoco la manera en que se aprende y la manera en la que se relaciona con el mundo, con los otros y con el contexto.



La pedagogía del hacer promueve entrelazar pensamientos y emociones para generar una ética de trabajo colectivo que busca formar otras subjetividades desde lo colectivo promoviendo proyectos de trabajo como por ejemplo granjas o cooperativas autogestionadas.

Para González (2018). "La pedagogía, desde la perspectiva de la interacción y el saber, es considerada como el medio de relación de los procesos sociales y culturales con los educativos para la reproducción, transformación y generación de conocimiento" (p. 40).

La pedagogía creativa se basa en el desarrollo del talento y la creatividad para "edificar mundos posibles y solución de retos" (González, 2018, p. 41). La pedagogía creativa es una mezcla de sentimientos, emociones, experiencias, reflexiones y conocimientos para lograr un aprendizaje más profundo, lo cual la hace efectiva y compromete desarrollo, aprendizaje y comunicación. Se basa en juegos, ejercicios grupales, improvisación, actividades de valoración, foros y métodos de conversación críticos reflexivos. Crear emociones y compromisos personales hace que el aprendizaje sea significativo y divertido.

El trabajo en grupos democratiza y permite la comunicación con los otros a partir de las nuevas maneras y perspectivas favoreciendo la inclusión, el respeto, la diversidad y el trabajo en equipo. Este método creativo es una forma de trabajar en la experiencia propia de las diversas vivencias; reflexionando sobre lo vivido y así poder conceptualizar lo experimentado con el propósito de generar nuevas experiencias.

### **2.1.3.3. Dimensión reflexiva del profesional de la enseñanza.**

La dimensión reflexiva del profesional de la enseñanza es una metodología de formación que se basa en las experiencias personal y profesional de los educadores y la

reflexión acerca de su vivencia. Este modelo de formación busca que cada maestro sea capaz de autogestionar su formación con la creación de hábitos diarios y sea capaz de generar propuestas para mejorar el aprendizaje y cambiar aquellas prácticas que no resultan exitosas.

Esta forma de trabajo se puede implementar de manera individual o en pequeños grupos de maestros, con aporte de conocimientos de todos dentro de un ambiente de comunicación, confianza y de cooperación mutua con el fin de comprender y analizar de manera crítica constructiva y reflexiva las situaciones que se presentan.

Para Schön (1998) los principales objetivos de esta metodología son: formar maestros reflexivos; enseñar a los maestros la acción reflexión acción integrando teoría y práctica, el conocimiento práctico, el criterio científico y el compromiso ético y social; proporcionar a los maestros una metodología que mejore su práctica y su capacidad de gestionar la incertidumbre y aumentar la preparación metodológica. Expresa el autor "cuando alguien reflexiona desde la acción se convierte en un investigador en el contexto práctico " (Pág. 72)

La importancia de la práctica reflexiva del docente es que la escuela debe anticiparse a los acontecimientos futuros haciendo lecturas del presente mediante la reflexión acerca de la práctica docente actual. Es necesario abandonar la certidumbre de lo que creemos cierto e indiscutible para avanzar hacia la lectura de la incertidumbre de la complejidad de la educación y de la realidad global del mundo.

En el marco de lo planteado en el Plan Nacional de Desarrollo Colombiano 2018 - 2022, dentro de sus veinte metas, las tres primeras corresponden a aumento de cobertura en educación inicial, jornada única y gratuidad, lo cual es esperanzador para un país en vía de desarrollo como el nuestro. Pero para hablar de calidad en la educación es necesario tener presente la formación profesional de los docentes y directivos docentes. El

Ministerio de Educación Nacional formuló desde el 2013 el sistema colombiano de formación de educadores y lineamientos de política por medio del cual se organiza y articula la formación con el propósito de mejorar la calidad educativa.

#### **2.1.4. Liderazgo de la gestión educativa**

La gestión educativa siempre ha sido fundamental en el desarrollo de las organizaciones escolares pasando de direcciones administrativas y burocráticas para adaptarse a los cambios globales. Hoy día es indispensable incorporar estrategias de gestión que tiendan puentes de comunicación en todos los niveles y que amplie los espacios de participación y de escucha activa a todos los miembros de la comunidad escolar.

El ejercicio del liderazgo por parte de los directivos y docentes tiene implícito un proceso de responsabilidad e influencia directa el logro de fines y metas planeadas, ya que son los directos responsables de la supervisión y acompañamiento constantes del cumplimiento de los objetivos, los ambientes de aprendizaje y el clima escolar, por lo tanto, la calidad de la escuela depende de la calidad del equipo de trabajo.

El buen dominio de los aspectos administrativos y pedagógicos de las instituciones escolares son características y competencias indispensables en el ejercicio del liderazgo de la gestión educativa siendo estos dos aspectos complementarios e integradores de la excelencia.

El liderazgo de la gestión educativa es por tanto determinante en el buen rendimiento académico de los estudiantes pues de los cargos directivos depende la planeación, la ejecución y la evaluación de todas las actividades y los planes en los aspectos pedagógicos y administrativos. Aunque el directivo docente no tiene relación directa con los estudiantes, si es quien puede velar porque no les falte nada para el desarrollo curricular y por disponer de la capacitación docente y seleccionar el mejor talento humano.

Freire & Miranda (2014) analizando la incidencia del liderazgo de la gestión educativa en el rendimiento escolar, enuncian que un estudio realizado por Waters, Marzano y McNulty (2003) realizaron un metaanálisis en el cual señalan que existe una relación entre ambas variables y una correlación promedio de 0,25. El efecto total —tanto directo como indirecto— que el liderazgo tiene sobre el aprendizaje representa aproximadamente la cuarta parte de los efectos escolares totales. En ese mismo documento se relaciona la medición que se realizó con el fin de conocer el efecto que tiene la actuación de los directores sobre el rendimiento en matemáticas y comprensión lectora encontrando que al mejorar la calidad del director en una desviación estándar, el rendimiento de los estudiantes aumentó en 0,3 desviación estándar. También determinan que para el caso latinoamericano Unicef en 2004 encontró que el papel de la dirección y el clima escolares son factores clave para conseguir y mantener escuelas eficaces cuando se centran en lo pedagógico muy a pesar de las condiciones de pobreza. Según el laboratorio Latinoamericano de la Educación en 2010 el liderazgo pedagógico tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes.

#### **2.1.4.1. La escuela como espacio de alteridad.**

La alteridad es la individualidad de cada persona, es lo que nos hace diferentes y únicos frente a los demás. La educación para ser efectiva debe ser capaz de gestionar el reconocimiento mutuo de las individualidades y las capacidades creando cultura del autoconocimiento y el reconocimiento del otro. El buen maestro es quien reconoce en cada uno esas diferencias para construir el conocimiento de la manera más adecuada para todos.

La alteridad incluye la capacidad de reconocer y respetar a otros en su individualidad y características únicas. En la escuela a esta alteridad se le conoce más como la convivencia escolar y está representada en una serie de principios y valores que pretenden formar mejores personas. Siendo de esta manera, la alteridad resulta

determinante a la hora de mediar entre las personas, ya que el respeto a la individualidad es la base que determina la fortaleza de todo tipo de relaciones profesionales y personales. Un buen manejo de la forma de relacionarse con los demás trasciende la escuela y es determinante a lo largo de la vida a la hora de enfrentarse a las situaciones del mundo.

En la historia de la humanidad la alteridad ha sido quien determina las relaciones comerciales, políticas y económicas de todo el mundo cuando entre naciones muy diferentes se mantienen los canales de comunicación a pesar de las diferencias y rivalidades, una gestión de la alteridad en estos casos se asemeja a la gestión de las cancillerías que hacen de las relaciones diplomáticas la mejor forma de solucionar problemas comunes a los involucrados.

La globalidad hace que cada día sea más común encontrar gente de todo el mundo poblando lugares al lado de los nativos de esas regiones y la escuela no es la excepción ya que es muy probable encontrar una amalgama de credos, culturas, costumbres, razas, edades y lugares de procedencia en cualquiera de las instituciones educativas del país y del mundo.

Hasta en las familias es muy probable que haya diferentes credos religiosos, credos políticos, culturas y costumbres de diversas regiones del país. Esto nos obliga a anteponer los intereses comunes por los intereses propios a la hora de pensar en los planes de grupo. Pero anteponer el bien común por encima del ego propio es una tarea que no resulta fácil, ya que estamos formados en la división y la competencia de la separación que no ve como estamos ligados y somos interdependientes.

La intersubjetividad parte de una reflexión subjetiva de cada ser humano hacia una conciencia que se comprometa con la interacción humana respetuosa y desinteresada. El matoneo y la violencia escolar no existirían si se gestiona debidamente las relaciones

intersubjetivas entre los actores escolares y corresponde a los maestros la tarea fundamental de emplear esto como una herramienta pedagógica efectiva inclusive si se quiere eliminar los bajos resultados académicos de los estudiantes.

Existe una relación directa entre el rendimiento escolar y la violencia tal como lo evidencia Morcillo & Medina (2012) cuando enuncian que según el informe de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) se define el fracaso escolar como estudiantes con bajo rendimiento académico y también con alumnos que abandonan sin la titulación y en el estudio realizado por ellos las notas más bajas las obtienen el grupo de estudiantes que clasificaron como agresores o víctimas de violencia escolar en el análisis del comportamiento ante episodios violentos. De igual forma concluyen en este sentido los profesores tienen un rol preponderante porque tienen la posibilidad de influenciar ante situaciones de tensión para prevenir consecuencias como el fracaso escolar.

#### **2.1.4.2. La intersubjetividad pedagógica.**

El bajo rendimiento escolar es una problemática asociada a diferentes factores económicos y sociales, y según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) después de un estudio realizado en 2016 y en 64 naciones Colombia es uno de los diez países que tienen más alumnos con bajo rendimiento académico escolar en matemáticas, lenguaje y ciencias. Pero el rendimiento se puede mejorar si desde las naciones se formulan políticas adecuadas y si desde la escuela también se implementan estrategias pedagógicas que mitiguen las diferencias y desigualdades, no es suficiente con tener alimentos, libros y capacitar a los docentes, es necesario gestionar también el ser.

Para Gómez y Mejía (1999) Vygotsky entiende la internalización (reconstrucción interna de una operación externa) es un proceso de formación de la mente a través de la

interacción social que esta básicamente determinada por la relación con los adultos y los compañeros con quienes puede desarrollar el potencial en colaboración en lo que denominó zona de desarrollo próximo. La escuela como espacio de encuentro social y cultural determina las formas de interacción escolar mediante la mediación de la semiología con la finalidad del desarrollo de las capacidades personales de todos los actores educativos.

Las Instituciones educativas y especialmente los maestros son los gestores que hacen posible la creación de vínculos afectivos entre los miembros de la escuela, en donde todos tienen motivaciones, capacidades y dificultades diferentes. especiales y únicas que se deben gestionar para que el encuentro intersubjetivo sea el que determine el sentido común que une y convoca a todos.

La intersubjetividad se evidencia cuando los que se interrelacionan comparten en una situación determinada conocimientos, cultura y emociones y a partir de la posición que asumen, construyen conjuntamente un significado compartido como punto de común encuentro de comprensiones.

Gaviria y García (2018) expresan que la intersubjetividad es ante todo un proceso de comunicación mediado por aspectos cognitivos y sociales necesarios para ser apropiados y darle sentido, pero también terciado por la negociación o transacción. Este proceso dialógico de interacciones activas y creencias influyen en la enseñanza aprendizaje y son producto de la naturaleza humana que permite entender las mentes de los otros mediante el lenguaje. Esto deja sin fundamento el papel de la evaluación en la cual esta tarea se le entrega únicamente a un formato de preguntas y respuestas y reafirma a su vez que el vínculo de intersubjetividad maestro alumno no tiene sentido sin un objeto de conocimiento y se debe fundar sobre una autoridad pedagógica responsable para que el encuentro se realice bajo principios de filosóficos de igualdad y responsabilidad. Encuentro pedagógico que permite un acercamiento hacia el conocimiento entre el sujeto que enseña y el sujeto que aprende y donde cada uno

tiene su propia forma de ser y estar para elegirse mutua y conscientemente en un espacio de dialogo.

La intersubjetividad pedagógica es el inter-relacionamiento entre los actores escolares que se comprometen en la construcción de conocimiento en la escuela desde principios filosóficos de la ontología o estudio del ser (parte de la metafísica que trata del estudio del ser en general y de sus propiedades trascendentales), donde todos somos iguales ontológicamente y por lo tanto tenemos las mismas posibilidades y capacidades para asumir tareas con responsabilidad, mediante el sentimiento de afinidad compartida con reconocimiento mutuo para impulsar el aprendizaje.

Según Castilla (2013) "La escuela y el docente en particular, son considerados como posibilitadores de la creación de vínculos afectivos interpersonales, en el que se ponen en juego sentimientos, motivaciones y expectativas de los alumnos y los profesores" Pág. 79. El aprendizaje desde este punto de vista se produce por el encuentro intersubjetivo de interlocutores que comparten significados para elaborar significados compartidos de la realidad social temporalmente compartida en un espacio y tiempo escolar determinados. Para el autor el otro es "sujeto del conocer" y no un objeto que necesita ser reconstruido. El contenido es instrumento de mediación, pero debe estar acompañado de un vínculo socioafectivo y de generosidad intelectual del educador para trascender.

#### **2.1.4.3. El liderazgo docente.**

El ejercicio de la profesión docente en una institución educativa es ante todo un trabajo en equipo articulado y orientado hacia el desarrollo de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes relacionadas con el desarrollo emocional de los estudiantes. El trabajo en equipos es indispensable para generar sinergia entre todos los miembros de un equipo y para producir cohesión, por cuanto el docente es quien debe liderar también a los estudiantes. En este sentido el docente es la referencia directa para



despertar en los estudiantes sentimientos de admiración y respeto que los ayuden en la movilización hacia el logro de los objetivos comunes.

Encauzar emociones y movilizar acciones desde la conciencia de la convicción de los estudiantes es garantizar el logro de los objetivos, pues cuando impera el temor y el resentimiento el aprendizaje difícilmente es significativo. Entender este problema como uno de los responsables del bajo rendimiento escolar resulta determinante para los docentes en su ejercicio profesional y sus resultados.

Lo anterior tampoco es sinónimo de éxito total, pues los objetivos comunes no siempre son compartidos por la totalidad, ya que cada cual tiene su ritmo de aprendizaje y capacidades únicas, configurando así un reto de dificultad para los docentes, debido a que deben entender lo que cada uno puede dar y ajustar la exigencia para que la motivación se mantenga.

El liderazgo docente por lo tanto debe ser un rasgo de la organización escolar y no la capacidad única y aislada de uno solo de los miembros, pues sin la implicación de todos y sin la interiorización profunda de los objetivos no tiene sentido.

También es indispensable que el liderazgo escolar este comprometido no solo con el aprendizaje de los estudiantes, sino que el sentido educativo de la escuela debe ser el procurar su desarrollo y evolución para que pueda consciente y libremente dirigir su proyecto de vida personal y profesional.

En estas circunstancias el liderazgo pedagógico o docente, ante todo significa que el maestro debe ser buen maestro, pues ejercer el liderazgo en torno al bien de los estudiantes, es ser buena persona antes que ser maestro o líder que "transforma vidas", lo cual según la UNESCO es una premisa de la educación a nivel mundial acorde a su misionalidad fundamental.

#### **2.1.4.4. Componentes del liderazgo pedagógico.**

El liderazgo pedagógico se evidencia en el estilo del docente que asume su profesión e impulsa, motiva y desarrolla una cultura de mejora constante en sus estudiantes y para el directivo el estilo de su liderazgo es determinante en el desarrollo de acciones de mejora con la promoción de procesos innovadores de transformación con énfasis en la gestión de las emociones y las necesidades de las personas que conforman la organización escolar promoviendo el máximo compromiso de todas las personas con actitudes favorables, fomentando la confianza mutua, desarrollando relaciones positivas, trabajando en equipo y cumpliendo de manera óptima las tareas y funciones.

Bolívar (2015) indica que “El liderazgo pedagógico es el segundo factor, tras la propia enseñanza, que más influencia tiene en el éxito de los estudiantes, siendo aún más significativo en escuelas situadas en contextos vulnerables” (pág. 34). Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) enuncian que “cuanto más los líderes centran su influencia, su aprendizaje y sus relaciones con los docentes en la actividad principal de la enseñanza y el aprendizaje, mayor será su influencia en los resultados de los estudiantes” (Pág. 40). A nivel interno la escuela y su equipo docente constituyen el factor crítico en la mejora de los aprendizajes al dinamizar los retos y dificultades que enfrentan con liderazgo pedagógico.

Para Acevedo (2020) el proceso de cambio en la escuela no es algo que deba venir desde arriba o que sea producto de una fuerza exterior, sino que el cambio y mejora debe estar ajustado a las características, posibilidades y necesidades particulares al ser considerada y pensada individualmente.

Todo plan de mejoramiento por muy bien estructurado que este si no tiene en cuenta las realidades del contexto fracasa, por lo tanto, se deben tener en cuenta todos los enfoques, las condiciones y las metas que se esperan. La escuela como unidad y su

multiplicidad de aulas debe asumir el rol protagónico del cambio y asumir su propia dirección desde el liderazgo compartido.

Solemos rechazar lo que viene de afuera por ser extraño, esa es la razón por la que el cambio debe venir desde dentro y nacer en la misma escuela como necesidad compartida, consensuada, planeada y deseada con visión integradora, inclusiva y alineada a lo universal sin caer en autoritarismo ni anarquía.

Pero la dirección no puede ser una instancia educativa más ni estar al mismo nivel de las demás, solo debe mantener el equilibrio entre unos y otras. Se definen de esta manera dos liderazgos que no se contradicen ni compiten entre sí, por un lado, el liderazgo directivo y otro el liderazgo de los docentes. Los dos en resonancia armónica y donde el cambio haga parte del comportamiento natural de ellos en función activa, participativa y colegiada.

Este abordaje de Acevedo deja claro que ante todo lo primero que se debe cambiar es el estilo de liderazgo para que se pueda construir colectivamente significados y metas comunes sin autoritarismos ni burocracias. El enfoque debe gestionar la complejidad para poder tener todos los puntos de vista y la multiplicidad de posibles rutas o soluciones acorde al contexto, realidad o problemáticas propias de cada institución.

También entra en juego la importancia de la intersubjetividad dentro del liderazgo pedagógico como la herramienta que religa las subjetividades particulares en torno a un sentir comunitario y planetario que para el caso sería la mejora de los resultados académicos de la escuela.

Por ello, es necesario tener en cuenta que el primer punto a analizar en la escuela cuando se habla de mejora es el del incremento del aprendizaje de los estudiantes pues de la dirección corresponde su avance, lo cual sería desde mi punto de vista el centro del enfoque de la escuela a la par del estilo del liderazgo o el liderazgo pedagógico de

directivos y docentes que tienen una codependencia y un complemento ideal en la que uno sin el otro de poco sirve para la escuela.

Para Chacón (2019) la práctica pedagógica que se hace en la escuela debe tener un sentido y un significado partiendo de la realidad de la escuela y del maestro quien no debe depender de un método o una teoría, sino que desde su práctica y su rol debe hacer que los estudiantes encuentren sus potencialidades. No es posible pensar la escuela sin referentes que la hacen especial y única como el entorno cultural, territorial, ético o social entre otros. El autor determina que la escuela no es hegemónica pues no hay una sola, así como tampoco hay un único maestro, sino que hay muchas formas de escuela, así como hay muchas formas de ser maestro dentro de las mismas políticas educativas y variados contextos escolares.

De igual manera se analiza la política pública educativa en Colombia en materia de calidad educativa al reconocer que se tiene como propósito reducir la brecha en cuanto a desigualdad y cobertura en el sistema educativo, profesionalización docente y fortalecimiento del aprendizaje.

La presente investigación se realizará en el Colegio Eucarístico de Santa Teresa en el Barrio Manga de la ciudad de Cartagena de Indias, fundado hace 90 años por una comunidad religiosa, su política de calidad es brindar educación integral mediante el desarrollo de las potencialidades de los estudiantes cumpliendo requisitos de ley y de los clientes, así como valores y principios mercedarios. Se declaran guiados por el Espíritu Evangélico de Libertad y Caridad para la creación de espacios donde se fomenta la investigación y el desarrollo de las dimensiones psicológicas, culturales, sociales y trascendentes o el pleno desarrollo de la personalidad con valores como respeto por la vida, tolerancia, honestidad, responsabilidad, liderazgo, libertad, alegría, autonomía y la autoestima. Este colegio es seleccionado para el estudio por tener la experiencia de ver como un grupo de estudiantes a partir del liderazgo pedagógico de los docentes logran

gestionar el clima escolar para dar vuelta a los resultados escolares. Este proceso inicio hace tres años cuando se nombra un docente director de grupo que realiza procesos de comunicación y de gestión dialogante donde se reconocen y aceptan todas las visiones y posturas.

#### **Gráfico N.4**

*Fotografía fachada del colegio Eucarístico de Santa Teresa*



Fuente: suministrada de los archivos institucionales del colegio Eucarístico.

## Gráfico N.5

*Comunidad religiosa colegio Eucarístico de Santa Teresa*



Fuente: suministrada de los archivos institucionales del colegio Eucarístico.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Marco Metodológico**

##### **3.1.1 Generalidades**

Se recurrió a una investigación con enfoque cualitativo para lo cual se aplicó un tipo de diseño etnográfico orientado a la educación. Considerando que el tema de investigación que se aborda está directamente relacionado con la cotidianidad escolar y el Inter-relacionamiento entre los agentes comprometidos en los procesos escolares, se procede a realizar una investigación de tipo descriptivo con visitas a la Institución Educativa, consultas con encuestas a estudiantes y profesores de la institución educativa, y se procesan mediante la triangulación con el análisis bibliográfico y el enfoque del investigador.

Para definir referente metodológico en la presente investigación fue necesario tener en cuenta los criterios de diferentes autores que definen la investigación y la metodología de la investigación ajustado al interés de conocimiento y da respaldo a los datos encontrados, producto del trabajo de campo.

Tamayo y Tamayo (2012) define la investigación como “proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (Pág.36).

Plantear la metodología de una investigación es determinar el camino a seguir con el propósito de lograr los objetivos bajo el criterio del diseño de la investigación, la estrategia, la muestra, los métodos y la técnica para recolectar y analizar la información.

Según la revisión bibliográfica autores como Azuero (2018) definen el marco metodológico como “el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos

y fundamentos expuestos en el marco teórico” (pág. 4), por cuanto es inseparable la fundamentación teórica que justifica el tema de interés, de la metodología empleada para la investigación.

De igual forma, Balestrini (2006), define el marco metodológico como la “instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, las técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan la magnitud de lo real.” (pág. 125) entendiendo que la realidad pasa por el filtro del investigador para darle interpretación y plantear una solución a la problemática analizada.

Teniendo en cuenta lo planteado, se entiende que el objetivo del marco metodológico es formular el método e instrumentos a utilizar en la investigación planteada, así como el tipo de estudio y el diseño de la investigación que contenga población, muestra, instrumentos, técnicas de recolección de información, medición, análisis y entrega de datos, en otras palabras, el marco metodológico es la forma en la que se espera resolver el problema de estudio planteado por el autor.

Según Sampieri (2014) la investigación cumple dos propósitos fundamentales el primero es producir conocimiento y el segundo es resolver problemas para conocer el mundo que nos rodea mediante un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno de forma dinámica, cambiante y evolutiva, pero sin ser perfecta al igual que los seres humanos y afrontarla es apenas un riesgo en el cual se debe hacer el mayor esfuerzo.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la investigación será determinar y analizar los imaginarios que tienen los maestros y los estudiantes acerca de la importancia de las relaciones intersubjetivas en la escuela como determinantes del mejoramiento del rendimiento escolar en la Institución Educativa Colegio Eucarístico de Manga se recurrió a una investigación con enfoque cualitativo, para lo cual se aplica un tipo de diseño etnográfico orientado a la educación, considerando que el tema de investigación está



directamente relacionado con la cotidianidad escolar y el inter relacionamiento entre los agentes comprometidos en los procesos escolares, para lo cual tendrá un alcance descriptivo, dado que se trata de conocer la manera como el liderazgo pedagógico ejercido por el profesional de la educación desarrolla procesos de intersubjetividad entre sí y con los estudiantes, reconociendo la alteridad y el potencial pedagógico de esta dimensión humana.

Se define el alcance del diseño etnográfico tipo descriptivo por la posibilidad de analizar y describir al fenómeno estudiado que para el caso es determinar y analizar los imaginarios que tienen los maestros y los estudiantes acerca de la importancia de las relaciones intersubjetivas en la escuela como determinantes del mejoramiento del rendimiento escolar dentro del liderazgo pedagógico.

Según Rockwell (2009) la etnografía en los procesos educativos proviene de la antropología y la psicología, con implicaciones en la forma de proceder como en el producto final de la investigación, lo que se denomina teoría de la descripción. Esta descripción etnográfica, tiene como meta conocer el mundo tal como lo conocen las personas que lo viven a diario, y por tanto exige del investigador la mayor objetividad posible al describir la realidad pero que no debe quedarse en la mera descripción, sino que debe trascender hacia teoría de la operación de una cultura particular y la forma en que los miembros de esa cultura perciben el universo.

El diseño etnográfico de la presente investigación busca describir y analizar practicas pedagógicas, conocimientos, ideas y creencias de los agentes comprometidos en la educación respecto al liderazgo pedagógico en la escuela y el significado de los comportamientos de los comprometidos en la cultura escolar.

Se determina el enfoque cualitativo de la presente investigación teniendo en cuenta que el interés de estudio tiene origen a partir de la realización de una exploración epistemológica que indaga y describe una realidad, y que ha encontrado un problema

mediante un proceso inductivo que describe experiencias, emociones y significados de las practicas docentes profesionales y personales que influyen y son determinantes en la escuela y en los procesos pedagógicos.

De acuerdo con lo planteado Jiménez-Domínguez (2000) citado por Salgado (2007) la investigación cualitativa parte del imaginario elemental de que el mundo y la realidad social está construido de significados y símbolos. Dando a la intersubjetividad la connotación de pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales. También determina que la realidad social se forma de significados compartidos de manera intersubjetiva y que por lo tanto el objetivo y lo objetivo es el sentido intersubjetivo que se atribuye a una acción. Dejando claro con este precepto que la investigación cualitativa puede ser una herramienta que permita obtener un entendimiento insondable de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta. (pág. 1)

Desde el enfoque cualitativo y el diseño etnográfico se plantea para la recolección de la información en encuestas a docentes y estudiantes de los grados octavo a once para realizar la categorización, análisis y triangulación. Todo lo anterior con la intención de encontrar las determinar y analizar los imaginarios que tienen los maestros y los estudiantes acerca de la importancia de las relaciones intersubjetivas en la escuela como determinantes del mejoramiento del rendimiento escolar. Se define esta muestra con base en la sugerencia de la Coordinación Académica del colegio Eucarístico de Nuestra Señora Lilibiana María Reyes Trejos.

La población está definida en la comunidad de maestros y estudiantes de la institución educativa Colegio Eucarístico en la ciudad de Cartagena de Indias de los grados octavo a once. Esta selección de la población se determina como una muestra no probabilística. Es importante aclarar que este Colegio es seleccionado para el estudio

por tener la experiencia de ver como un grupo de estudiantes a partir del liderazgo pedagógico docente se gestiona el clima escolar para dar vuelta a los resultados escolares.

De acuerdo con lo planteado por López (2004) la Población se define como "el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación" (Pág. 1). También enuncia que esta población objeto de la investigación puede estar conformada por personas, registros escritos y archivos audiovisuales de todo tipo de acuerdo con el interés de estudio.

Para Sampieri (2014) la unidad de muestreo o unidad de análisis "depende del planteamiento y los alcances de cada investigación" (Pág. 172). Es así como teniendo en cuenta el interés de estudio, la unidad de análisis la conforman un grupo de maestros y directivos docentes que se irán seleccionando en el avance de la investigación.

Según López (2004) la muestra es un "subconjunto o parte del universo de la población" que se tiene como objeto de estudio en la investigación. De igual manera este autor define el muestreo como "el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra" esto implica la utilización de fórmulas y de la lógica.

En esta investigación se utilizará el método de muestreo no probabilístico debido a que como lo enuncia Sampieri (2014) "en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador" y en este caso corresponde al interés de analizar como el liderazgo pedagógico puede ser comprendido como una herramienta en la gestión de la intersubjetividad en la escuela como grupo social, así como sus experiencias, vivencias y prácticas.

El número de personas que participaran en la presente investigación puede variar de acuerdo con la dinámica del cronograma de actividades. El estudio contó con la

participación de (N=104) estudiantes en las cuales se observó un rango de edad entre 13 a 17 años (M=15,3, SD=1,02).

La recolección de datos corresponde a las técnicas o medios empleados para recolectar información, tales como; observación, entrevistas, cuestionarios y encuestas. Rodríguez (2010). Las técnicas que se utilizaran para la presente investigación son la encuesta semiestructurada con los diferentes actores educativos.

Tonon (2009) define la entrevista semiestructurada en investigación como un "proceso comunicativo, en el cual se obtiene información de una persona, la cual se encuentra contenidas... las representaciones asociadas a los acontecimientos vividos por el entrevistado" (Pág. 48).

Según Peña (2007) el análisis documental es proceso complejo, que tiene su origen en la necesidad de tener acceso a las fuentes de información mediante la recuperación de datos o ideas relevantes de un documento, con el uso de tecnología o métodos rudimentarios tradicionales, pero con el propósito no solamente de almacenamiento de datos, sino de obtener una comprensión que permita resolver problemas y tomar decisiones en la investigación.

Por su parte, Belloso (2010) citando a Arias (2006) define los instrumentos como "cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar la información". Dentro de estos instrumentos define el cuestionario como una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un formato que contiene una serie de preguntas (Pág. 59).

La triangulación de la información como estrategia en la investigación educativa es definida por Aguilar (2015) como un método en el cual "el investigador superpone y combina diversas técnicas de recogida de datos con el fin de compensar el sesgo inherente a cada una de ellas". De esta manera la información se confronta y compara para ser analizada y potenciar sus conclusiones mediante diversas técnicas como la

triangulación de datos, triangulación de investigador, triangulación teórica, la triangulación metodológica, la triangulación múltiple.

La triangulación de datos hace referencia a la utilización de diferentes estrategias y fuentes de información y puede ser temporal, es decir datos recogidos en distintas fechas para comprobar si los resultados son constantes; espacial: los datos recogidos se hacen en distintos lugares para comprobar coincidencias y; personal: diferente muestra de sujetos.

La triangulación de investigadores utiliza varios observadores en el campo de investigación con distintas perspectivas de un mismo objeto de estudio y se elimina el sesgo de un único investigador.

Triangulación teórica es la utilización de distintas teorías para tener una interpretación más completa y comprensiva, y así dar respuesta al objeto de estudio, pudiendo incluso ser estas teorías antagónicas.

Triangulación metodológica: Referida a la aplicación de diversos métodos en la misma investigación para recaudar información contrastando los resultados, analizando coincidencias y diferencias. Esta triangulación puede ser triangulación intra-método (de un único método) o triangulación entre métodos o combinación de métodos cualitativos o triangulación múltiple donde se combinan dos o más tipos de triangulación y para la presente investigación la triangulación se realiza con base en información recogida en las entrevistas, la revisión documental y la perspectiva del investigador.

Posteriormente se realiza una reflexión con base en los resultados encontrados sobre las creencias de docentes y de estudiantes en relación con el aprendizaje, en la experiencia pedagógica de los colectivos de docentes y de estudiantes, propuesta y liderada en el investigador de la Universidad Católica de Manizales. La tesis principal que se pretende

sostener es que el proceso de enseñanza-aprendizaje está mediado por la intersubjetividad, en la cual juegan un papel esencial las creencias y la transacción de significados, que tienen lugar en las interacciones entre docentes-estudiantes y estudiantes-estudiantes, en la experiencia pedagógica de los colectivos.

## **4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se recogen los resultados y análisis de la investigación articulados al desarrollo de las fases de investigación descritas en el capítulo metodológico. En primer lugar, se recogen y organizan los resultados obtenidos, se confrontan para ser analizados y potenciar las conclusiones mediante las diversas técnicas de investigación.

A partir de allí, se realiza una reflexión teórico-práctica, respecto a los resultados encontrados: la importancia de la intersubjetividad, de las creencias de docentes y estudiantes con relación al aprendizaje y de la experiencia pedagógica de docentes y estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje donde juega papel fundamental la transacción de significados en las mismas interacciones.

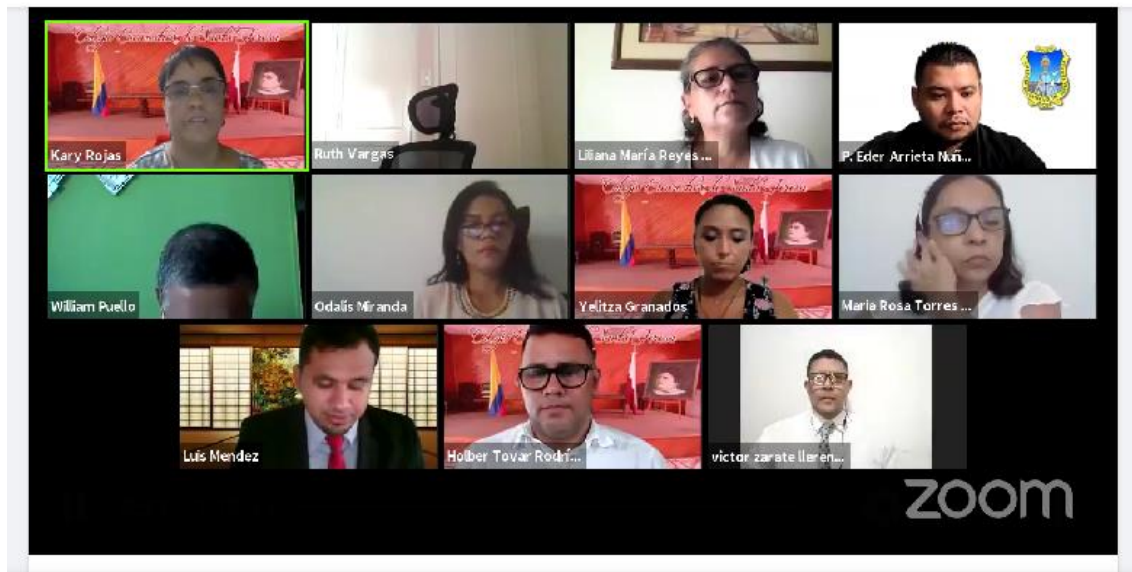
En segundo lugar, la presentación de los resultados, se desarrollan en las siguientes fases:

### **4.1. Recolección y organización de los datos**

En primer lugar, se desarrolla la fase exploratoria, que corresponde a la amplia revisión documental en el campo epistemológico para actualizar el estado del arte con base en las palabras claves del interés del investigador se realiza una exploración por las bases de datos especializadas para publicación de investigaciones y artículos relacionados con la educación relacionando cincuenta y ocho (58) referencias de diferentes tipos de documentos y ochenta y seis (86) fichas bibliográficas, posteriormente se procede a la estructuración y diseño de dos entrevistas, una dirigida a estudiantes y otra a docentes las cuales posteriormente fueron aplicadas vía link con formularios de Google teniendo en cuenta que la pandemia por COVID 19 nos obligó a aislarnos.

## Gráfico N. 6

### Reunión de docentes vía Zoom



Fuente: archivos institucionales del Colegio Eucarístico de Santa Teresa.

Posteriormente se realizaron dos encuentros virtuales vía zoom con la coordinadora académica Liliana María Reyes Trejos del Colegio Eucarístico, para socializar los resultados y recibir apreciaciones y conceptos personales desde su experiencia docente-coordinadora, en el cual se amplía la información de su experiencia significativa en este plantel educativo, donde hace tres años hubo un grupo de estudiantes de grado octavo con serios problemas académicos y de convivencia; pero que gracias a la labor de los docentes y la coordinadora, pudieron sobrepasar mediado por una gestión de la intersubjetividad, y cambiar el rendimiento académico y comportamental de ese grupo el cual en la actualidad se encuentra en grado once, reconociendo que la comunicación y las buenas relaciones interpersonales, fueron determinantes para obtener mejores resultados. Hoy son considerador el mejor curso del colegio, por ser apoyo para todos los demás miembros de la comunidad educativa.



## Gráfico N. 7

### Reunión con estudiantes vía Zoom



Fuente: archivos institucionales del Colegio Eucarístico de Santa Teresa.

En segundo lugar, segunda fase o etapa es la presentación de los resultados obtenidos, allí se realiza la descripción del paso a paso llevado a cabo para la organización y presentación de los resultados de la información.

Finalmente, la tercera etapa se relaciona con el análisis interpretativo de los datos obtenidos de los docentes participantes y corresponde a la comprensión del liderazgo docente como herramienta pedagógica que permite crear mejores ambientes de aprendizaje y motivación en todos para construir conocimiento. Los docentes participantes en el estudio son profesionales de la educación que reciben actualización constante de parte de la administración del colegio y trabajan dando cumplimiento a la norma técnica de la calidad para instituciones educativas ya que la institución educativa esta certificada. Es de anotar que la información fue organizada, analizada y presentada a través del Software AtlasTi 9, buscando dar respuesta a los objetivos planteados.

## Gráfico N.8

### *Reunión de docentes*



Fuente: archivos institucionales del Colegio Eucarístico de Santa Teresa.

## Gráfico N. 9

### *Reunión de capacitación docentes*



Fuente: archivos institucionales del Colegio Eucarístico de Santa Teresa.

## **4.2. Descripción las variables del estudio**

El análisis que se presenta a continuación corresponde a las preguntas que sirvieron para indagar sobre la intersubjetividad en la población de estudiantes participantes.

Los hallazgos sobre las cinco preguntas realizadas permitieron observar un comportamiento de prevalencia o preferencia en las preguntas, hacia aspectos que tienen que ver más con lo social, o que involucren la relación intersubjetiva y una proporción baja en temas académicos.

En total se aplicaron 104 encuestas correspondientes al número total de estudiantes de los grados octavo, noveno, decimo y once del colegio Eucarístico de Santa Teresa. En términos generales se determinó que la mayoría de los estudiantes están de acuerdo en la creencia que la intersubjetividad es determinante en los buenos resultados académicos y que la principal motivación que tienen para asistir a la escuela es la de interrelacionarse con los otros en un vínculo social y humano primordialmente y por encima del mero interés académico de construir conocimientos. Se determina también que la empatía es el mayor factor de motivación al momento de la mayoría de los estudiantes. Las buenas relaciones con los docentes también están configuradas dentro de las creencias de los estudiantes como determinantes e importantes al considerar que si tienen la capacidad de influir en los buenos resultados escolares. De la misma manera y como verificación se demuestra que existe el imaginario de que la falta de empatía hace que se den malos resultados escolares se presenten y por lo tanto la mayoría de los estudiantes están seguros de que sus buenos o malos resultados dependen también del vínculo social y afectivo que tienen hacia los maestros. Esto se puede verificar al revisar los resultados de las pruebas internas de hace tres años este mismo grupo de estudiantes. En términos generales al analizar los resultados obtenidos de las respuestas queda claro que mayoría de los estudiantes aseguran ser testigos de casos donde a través de la gestión de las buenas relaciones interpersonales basadas en el

respeto y la comunicación entre todos, se logran mejores resultados en comparación con otros grupos donde por el contrario este aspecto no es tenido en cuenta.

En el caso de los docentes se aplicaron 23 encuestas, el rango de las edades esta entre 29 y 59 años. El 65% de población docente es femenina y el 35% de masculinos. Dentro de grupo de docentes se observo una mayor tendencia hacia la verificación de la tesis. En el caso de determinar si están de acuerdo con la teoría de que es importante gestionar el ser y el saber en proceso de construcción del conocimiento la totalidad manifestó estar de acuerdo con esta afirmación. También fue el caso de la afirmación de considerar si las buenas relaciones interpersonales influyen sobre los buenos resultados académicos de los estudiantes de manera positiva ya que la totalidad manifestó siempre y casi siempre de acuerdo. La mayoría de los docentes está de acuerdo con el reconocer que los buenos resultados están directamente relacionados con la gestión de la intersubjetividad pedagógica con los estudiantes y reconocen que la intersubjetividad es una herramienta eficaz de mejoramiento de los procesos pedagógicos. La mayoría reconoce en la empatía genera mejores resultados en sus asignaturas cuando se gestiona para mejorar el ambiente del grupo. Casi la totalidad de los docentes reconocen que existe una relación directa entre los buenos resultados y la intersubjetividad pedagógica. También reconocen que si conocen evidencias de los buenos resultados cuando la empatía existe entre todos.

#### **4.3. Presentación de los resultados obtenidos de los datos**

Se aplicaron encuestas a 104 estudiantes de los cuales se identificaron con género femenino 98,1 % femenino. Ante la pregunta si la empatía con los compañeros o docentes es factor de motivación para asistir a la escuela se encontró que el 78.8% de los encuestados afirma esta pregunta. Frente a la pregunta de que es lo que mas le gusta de ir a la escuela el 67.5% de los encuestados responde que sus motivaciones son

la de relacionarse con los otros ante un 32.5% que tiene intenciones de construir conocimientos.

Las buenas relaciones interpersonales son necesarias para el ser humano y deben propender por el bienestar general mutuo, así como por el apoyo emocional. Las buenas relaciones interpersonales deben ser sanas en la comunicación, abiertas a compartir sentimientos y deben aceptar críticas constructivas de tal manera que generen vínculos estrechos entre las personas.

Es así como ante la pregunta si consideran que mantener buenas relaciones interpersonales con todos es importante para mejorar el rendimiento escolar, se observa, que el 75% de los encuestados está de acuerdo de esta afirmación. Frente a la pregunta si les ha pasado que obtienen bajos resultados cuando no tienen empatía con el docente el 40,4% respondieron que no percibían o pensaban que su desempeño inadecuado estuviera relacionado con la empatía hacia el docente, mientras el 37,5% considera que sí existe una relación y el 22,1% respondió que no sabe o no está seguro si existe una relación dejando claro que no se tiene conciencia sobre la importancia de la intersubjetividad frente al desempeño escolar pues hay un porcentaje considerable que manifiesta no estar seguros de la afirmación.

Se aplicaron 23 encuestas a los docentes del Colegio Eucarístico de Santa Teresa. Se aplicaron 4 preguntas a cada entrevistado y en la primer pregunta se indago acerca de las bondades de la gestión del ser y el saber al mismo tiempo durante la construcción del conocimiento dando como resultado que la totalidad de los docentes están de acuerdo con la afirmación y aunque no hay contrastes se deduce que todos tienen la experiencia profesional suficiente que les permite dar fe de la importancia de la intersubjetividad representada en la integralidad de la educación al definir que el ser y el saber son uno solo indivisible. De igual forma se indaga por la relación directa entre los resultados académicos y las buenas relaciones interpersonales dando como resultado que la mayoría de los encuestados afirman que si son directamente

proporcionales los uno a los otros. Así mismo la mayoría de los encuestados entiende que la intersubjetividad es una herramienta efectiva de mejoramiento escolar con un 87%. Del mismo modo el 91% de los encuestados tiene conocimiento o le ha pasado que cuando tiene más empatía con un grupo de estudiantes logra mejores resultados académicos. *Como conclusión se nota que los docentes tienen una tendencia mas uniforme que los estudiantes en sus respuestas porque tienen mas claro los beneficios de la gestión de la intersubjetividad en la escuela como herramienta de mejoramiento ya que el 95% de ellos manifiesta conocer casos donde esta afirmación se puede evidenciar.*

Al respecto de esta conclusión, la señora Coordinadora Académica Liliana María Reyes Trejos manifiesta que "La experiencia más significativa inició en el año 2019 con grado octavo en el cual el orientador de grupo a partir del diálogo y acompañamiento de los estudiantes en forma individual identificó fortalezas y debilidades de cada uno llevándolos comprender sus competencias desde el "sí se puede". Posteriormente se trazaron metas de grupo identificando el aporte de cada uno en su logro para la proyección de la promoción 2022. Lo anterior los llevó a conformar grupos de estudio en forma autónoma.

Diálogo crítico y reflexivo con los padres de familia explicando la importancia de la exigencia compartida y confianza en las habilidades de sus hijos, nuestros estudiantes debido a que ellos mismos con sus actitudes, expresiones y justificaciones limitan el aprendizaje de sus hijos.

El orientador o director de grupo se mantiene desde 2019 hasta 2022.

"las estudiantes del grado once de este colegio hace tres años era muy desordenadas y estaban en una apatía terrible hasta que el profesor director de grupo que les asignamos ese año empezó a demostrarles que con buen trato y buena comunicación podían entenderse mejor, la verdad que fue una experiencia maravillosa ver como esas jovencitas fueron cambiando su comportamiento y su visión hasta que hoy en día son el

mejor grupo del colegio y no queremos que se vayan porque son un gran apoyo para todos los demás estudiantes y profesores por su dinamismo compromiso y capacidad de liderazgo.”

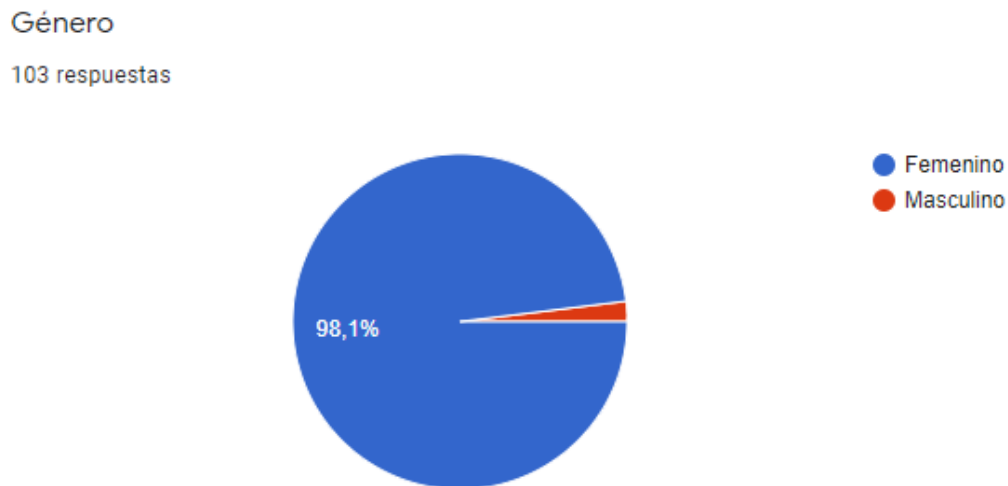
#### 4.4. Análisis interpretativo de los datos

##### 4.4.1 Encuesta a estudiantes

De las 104 estudiantes que participaron en el estudio 103 dieron respuesta a la identidad de género, identificándose el 98,1 % con el género femenino. Es de anotar que los grados que participaron en la muestra están conformados solo por mujeres por ser los más antiguos en la institución y el Colegio anteriormente era únicamente femenino. Los nuevos grados vienen mixtos.

#### Gráfico N. 10

*Género de los estudiantes participantes en la encuesta*



#### Pregunta 1. ¿Siente motivación para asistir a clases cuando tiene empatía con compañeros o docentes?

Para el caso de la primera pregunta con la cual se indagó por la motivación para asistir en clases si se tiene empatía con los compañeros o docentes, se encontró, que el 51,0%

de los participantes si se siente motivado por asistir a clase bajo esa condición de empatía, seguido de 27,9% que responde que casi siempre se siente motivado para asistir bajo esta premisa confirmando la tesis de la investigación.

**Tabla 4**

*Proporción de respuestas de la pregunta sobre motivación y empatía*

¿Siente motivación para asistir a clases cuando tiene empatía con compañeros o docentes?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	53	51,0	51,0	51,0
Casi siempre	29	27,9	27,9	78,8
Casi nunca	18	17,3	17,3	96,2
Nunca	4	3,8	3,8	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Es claro este resultado para la investigación al evidenciar que la mayoría de las respuestas están directamente relacionadas con la importancia que tiene para las estudiantes la empatía y la motivación en la relación dialéctica de la educación. Esto es demostrar que las relaciones interpersonales armónicas que generan vínculos estrechos de entendimiento mutuo son determinantes para el ser humano.

**Pregunta 2. ¿Qué es lo que más le gusta de asistir a clase?**

Los resultados obtenidos de la segunda pregunta relacionada con la razón que lleva a los estudiantes asistir a clase, permitió ver que de las 129 respuestas registradas en la encuesta que el 38,1% presentó razones mixtas relacionadas con el aprendizaje y el hacer amigos, un 32,5% tiene un interés académico relacionado con la construcción de



conocimiento y así mismo se observó, que el 29,4% tiene como razón interactuar como compañeros.

Los resultados se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Proporción de respuestas de la pregunta sobre razones para asistir a clases*

¿Qué es lo que más le gusta de asistir a clase?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Construir conocimiento	42	32,5	32,5	32,5
	Interactuar con compañeros	38	29,4	29,4	61,9
	Hacer amigos	12	9,3	9,3	71,2
	Aprender y hacer amigos	37	28,8	28,8	100,0
	Total	129	100,0	100,0	100,0

A la luz de estos resultados aproximadamente 7 de cada 10 estudiantes eligen que la motivación para asistir a clases es el inter-relacionamiento por encima del solo interés académico de la construcción del conocimiento, aunque el porcentaje de quienes prefieren las dos opciones (aprender y conocer personas) también es considerable ya que 28.8% de las respuestas se inclinan por esta respuesta. De todas formas, la mayor motivación está en la empatía como factor de motivación.

**Pregunta 3 ¿Considera que mantener buenas relaciones interpersonales con todos es importante para mejorar el rendimiento académico?**

La tercera pregunta relacionada con las buenas relaciones con el docente y la percepción sobre el buen rendimiento académico permitió observar, que el 51,0% considera que tener buena relación con el docente siempre afecta el rendimiento académico, seguido del 24% que considera que casi siempre sería una razón para tener un buen rendimiento. De acuerdo a lo tratado en las reuniones con la Coordinadora Académica Liliana Reyes y las estudiantes, la evidencia más relevante para este caso es que el grado 11 de este año 2022, años atrás cuando cursaban grado 8 y 9 obtenía bajos resultados académicos en las evaluaciones internas institucionales producto de la apatía y malas relaciones interpersonales entre las estudiantes y entre ellas con los maestros.

**Tabla 6**

*Proporción de respuestas de la pregunta sobre la relación entre relación con el docente y el rendimiento académico alto*

¿Considera que mantener buenas relaciones interpersonales con todos es importante para mejorar el rendimiento académico?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	53	51,0	51,0	51,0
	Casi siempre	25	24,0	24,0	75,0
	Casi nunca	18	17,3	17,3	92,3
	Nunca	8	7,7	7,7	100,0
	Total	104	100,0	100,0	

En esta pregunta el 75% de las respuestas aseguran la tesis de que las buenas relaciones interpersonales son determinantes e importantes para mejorar el rendimiento académico, mientras apenas el 7,7% desaprueban esta afirmación totalmente. Dando

como resultado que la gestión de la intersubjetividad por parte de estudiantes y maestros resulta un factor clave en la búsqueda de mejores resultados académicos.

**Pregunta 4 ¿Le ha pasado que obtiene bajos resultados académicos cuando no tiene empatía con el docente?**

La cuarta pregunta relacionada con la percepción de tener resultados académicos inadecuados por falta de empatía con el docente permitió observar que de la población participante (N=104), 40,4% respondieron que no percibían o pensaban que su desempeño inadecuado estuviera relacionado con la empatía hacia el docente, mientras el 37,5% considera que sí existe una relación. Finalmente, el 22,1% respondió que no sabe o no está segura si existe una relación. Queda claro que los primeros años de la vida escolar secundaria no tienen la misma conciencia de la relevancia e importancia de la intersubjetividad en la vida escolar especialmente cuando se trata de la relación docente estudiante, porque pareciera que solo en los grados altos se alcanza la suficiente madurez para reconocer que la prioridad no es solamente hacer amigos sino también aprender, pero reconociendo en el maestro otro en el cual se puede apoyar para su aprendizaje y que no tiene que ser lejano.

**Tabla 7**

*Proporción de respuestas de la pregunta sobre la relación entre relación con el docente y el rendimiento académico bajo*

		¿Le ha pasado que obtiene bajos resultados académicos cuando no tiene empatía con el docente?		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado
Válido	Sí	39	37,5	37,5
	No	42	40,4	77,9

No sabe	23	22,1	22,1	100,0
Total	104	100,0	100,0	

Como resultado de esta pregunta se determina que aproximadamente 4 de cada 10 estudiantes atribuyen sus buenos o malos resultados a la relación que tienen con los docentes mientras los restantes 2 de cada 10 estudiantes no saben si sus resultados se deben a esa relación o empatía. Es entendible que no se tenga plena conciencia del beneficio que tiene para la razón el vínculo social y el aprendizaje porque además no debe ser impuesto sino fruto de la práctica profesional docente y no de la imposición de jerarquías.

**Pregunta 5 ¿Conoce algún caso donde gestionando las buenas relaciones entre todos (Intersubjetividad) se mejoren los resultados?**

Finalmente, la última pregunta realizada a los estudiantes en la que se indagó por su conocimiento acerca de la gestión de las buenas relaciones entre compañeros y docentes y su impacto en los resultados se obtuvo, que el 72,1% considera que sí existe una relación, mientras el 17,3% no sabe a ciencia cierta si existe la relación y un 10,6% considera que dicha relación no se da.

**Tabla 8**

*Proporción de respuestas de la pregunta sobre la gestión de las buenas relaciones y su impacto en los buenos resultados*

¿Conoce algún caso donde gestionando las buenas relaciones entre todos (Intersubjetividad) se mejoren los resultados?			Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido
				acumulado
Válido	Sí	76	73,0	73,0
	No	13	12,5	85,5

No sabe	15	14,5	14,5	100,0
Total	104	100,0	100,0	

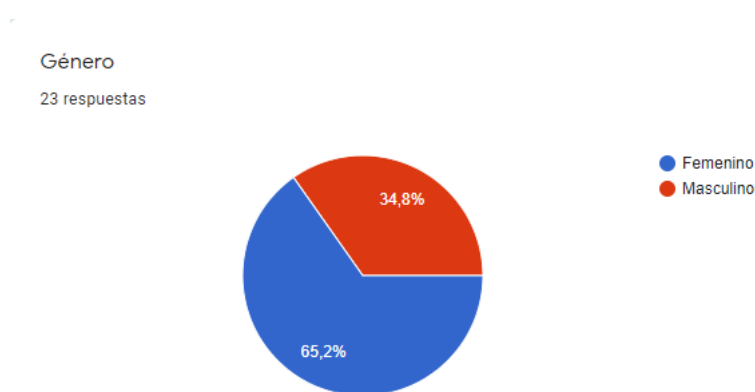
Estas respuestas dan cuenta de la identificación que tienen las estudiantes con la afirmación de que la gestión de la intersubjetividad es determinante en los buenos resultados académicos pues dan fe de conocer casos reales donde esta premisa se cumple en la escuela que ellas conocen. Con un 73% de las respuestas a favor de la tesis el Colegio Eucarístico de Manga de la ciudad de Cartagena de Indias ha vivido un proceso de mejores resultados de sus estudiantes mediante la gestión del liderazgo pedagógico de los docentes que buscan mejorar la práctica profesional docente y aplican la gestión de la intersubjetividad como una herramienta.

#### **4.4.2. Entrevista semiestructurada a docentes**

Participaron en la encuesta (N=23) 23 docentes con una edad observada entre 29 a 59 años (M=47,0, SD=10,04). Para el caso de los docentes se observó que el sexo femenino (65,2%) fue mayor al masculino (34,8%).

#### **Gráfico 11**

*Género de los docentes encuestados*



**Pregunta 1. ¿Considera que es importante gestionar el ser y el saber al mismo tiempo durante la construcción del conocimiento con los estudiantes?**

En la primera pregunta realizada a los docentes se indaga acerca de si consideran que es importante gestionar el ser y el saber en el proceso de la construcción del conocimiento el 100% de las respuestas fueron afirmativas y aunque no ofrecen ningún nivel de contraste es importante resaltar que el acto educativo es más que solo transmisión de información sin sentido para hacer de la escuela un lugar donde se enseña a pensar y a relacionarse.

**Tabla 9**

*Proporción de respuesta de docentes sobre su opinión acerca de la importancia de gestionar el ser y el saber*

¿Considera que es importante gestionar el ser y el saber al mismo tiempo durante la construcción del conocimiento con los estudiantes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	23	100,0	100,0	100,0
	Casi siempre	0,0	0,0	0,0	100,0
	Casi nunca	0,0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0,0	0,0	0,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

**Pregunta 2. ¿Considera que las buenas relaciones interpersonales influyen sobre los buenos resultados académicos de los estudiantes?**

En cuanto a la pregunta realizada a los docentes sobre si consideran que las buenas relaciones interpersonales influyen en los resultados académicos de sus estudiantes de manera positiva, se observó que el 82,6% considera que sí existe un impacto positivo, seguido del 17,4% que considera que casi siempre dicha relación se da.

**Tabla 10**

*Proporción de respuesta de docentes sobre su opinión acerca de las buenas relaciones entre estudiantes y los buenos resultados académicos*

¿Considera que las buenas relaciones interpersonales influyen sobre los buenos resultados académicos de los estudiantes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	19	82,6	82,6	82,6
	Casi siempre	4	17,4	17,4	100,0
	Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Nuevamente en esta pregunta se ratifica la teoría de que los buenos resultados académicos están directamente relacionados en su gran mayoría con las buenas relaciones interpersonales ya que el 82% de los docentes lo reconocen en sus respuestas.

**Pregunta 3. ¿Considera que gestionar la intersubjetividad en la escuela es una herramienta efectiva de mejoramiento académico?**

En la línea de la pregunta siguiente, se indagó a los docentes sobre su opinión acerca de la gestión de la intersubjetividad en la escuela y su uso como herramienta de mejoramiento de procesos. Las respuestas obtenidas mostraron, que 87,0% consideran que la intersubjetividad constituye una herramienta eficaz para el mejoramiento de

situaciones de grupo, seguido de un 13,0% que considera que su uso casi siempre resulta beneficioso.

**Tabla 11**

*Proporción de respuesta de docentes sobre su opinión acerca de la intersubjetividad como herramienta de mejoramiento*

¿Considera que gestionar la intersubjetividad en la escuela es una herramienta efectiva de mejoramiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	20	87,0	87,0	87,0
	Casi siempre	3	13	13	100,0
	Casi nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

**Pregunta 4. ¿le ha pasado que cuando un grupo siente mayor empatía hacia usted obtienen mejores resultados académicos en su materia?**

Posteriormente, se indagó a los docentes si la empatía generada con el grupo influía en mejores resultados académicos en su materia o asignatura. Se observó, que el 91,3% consideran que sí existe una relación, y un 8,7% consideran que casi siempre.



**Tabla 12**

*Proporción de respuesta de docentes sobre su opinión acerca de la empatía con el grupo y su relación con los buenos resultados en su materia*

¿le ha pasado que cuando un grupo siente mayor empatía hacia usted obtienen mejores resultados académicos en su materia?

Válido	Siempre	21	91,4	91,4	91,4
	Casi siempre	1	4,3	4,3	95,7
	Casi nunca	1	4,3	4,3	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

La tendencia en las respuestas de los docentes es más uniforme que en el caso de las respuestas de las estudiantes porque en ellos hay un claro conocimiento que reconoce las bondades de la empatía en los buenos resultados pues mejorando en clima del aula se mejora la disposición hacia el aprendizaje.

**Pregunta 5. ¿Conoce algún caso donde gestionando las buenas relaciones entre todos (Intersubjetividad) se mejoren los resultados?**

Finalmente, se indagó a los docentes si conocían algún caso en el que la gestión adecuada de las relaciones interpersonales condujera a mejorar los resultados. En las respuestas dadas se pudo observar, que 95,7% considera que sí existe una relación, mientras el 4,3% considera que no existe una relación entre gestión de la intersubjetividad y buenos resultados. Los resultados se muestran en la tabla 13.

**Tabla 23**

*Proporción de respuesta de docentes sobre su opinión acerca de la gestión de las relaciones y su impacto en los buenos resultados*

---

¿Conoce algún caso donde gestionando las buenas relaciones entre todos (Intersubjetividad) se mejoren los resultados?

---

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	22	95,7	95,7	95,7
	No	1	4,3	4,3	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

---

En esta respuesta casi en su totalidad los docentes reconocen que hay evidencias comprobadas de que los resultados se mejoran cuando se logra que haya empatía entre los miembros de la comunidad educativa.

#### **4.5. Análisis de las categorías o características emergentes de la investigación**

Dado que producto del análisis y la interpretación de los datos por parte del investigador se evidencian unas nuevas categorías emergentes que involucran aspectos sociales y de las relaciones humanas tanto en maestros como en estudiantes y que tienen prioridad por encima de aspectos meramente relacionados con la transmisión de información o contenidos y que se cruzan directamente con los resultados obtenidos en la investigación. Es por eso por lo que es propicio analizar estas nuevas categorías emergentes;

## **Ambiente pedagógico**

Si bien es cierto que la relación intersubjetiva es determinante para los buenos resultados académicos y se constituye en una herramienta de la gestión escolar, ella por sí sola no es suficiente ya que deben crearse una especie de ambiente escolar que requiere otros elementos para dar frutos, como, por ejemplo; el "*ambiente pedagógico*" que menciona el profesor Zarate (director del grupo once), y que tiene como base la escucha activa sin juzgamientos, la tolerancia y el respeto. O como menciona la señora Coordinadora Académica del Colegio Liliana quien manifiesta que es necesario fortalecer en un "*ambiente de confianza y seguridad*" en el aula donde se permita equivocarse sin temor a la crítica.

## **Motivación del docente**

Otro aspecto relevante es el relacionado con la importancia de la motivación interna y primaria del docente que no se limita en acciones pedagógicas diferentes en procura de lograr mejores prácticas y mejor aprendizaje de los estudiantes logrando transmitirles esa motivación necesaria para reconocerse a sí mismos en las posibilidades y limitaciones personales frente al aprendizaje mediante lo que enuncia la Coordinadora Liliana como una "*red afectiva que genera compromiso*" y que trasciende lo académico y conforma la preparación para la vida.

## **Trabajo cooperativo**

Se determina que el trabajo cooperativo entre todos los agentes del acto educativo es la principal *evidencia* de las buenas relaciones interpersonales porque permite el compartir ideas y generar espacios de *construcción colectiva* de actividades para beneficio de los

estudiantes e inclusive permite hacer extensión hacia la comunidad al reconocer las necesidades de los demás y permite vincular a egresados en torno a causas sociales comunes para todos.

### **Aprendizaje colaborativo**

Otro aspecto relevante a tener en cuenta es la bondad de *crear entusiasmo* a partir de las condiciones del grupo de estudiantes al determinar quienes tienen mayores capacidades para ciertas tareas o materias que pueden transmitir entre pares a manera de aprendizaje colaborativo con la creación de grupos de estudio autónomos donde también se debe vincular a padres de familia mediante el dialogo abierto, franco, crítico y reflexivo para que sea apoyo desde los hogares en las tareas asignadas a cada quien. *Pandemia estrategia de colaboración y aprendizaje por fortalezas como iniciativa de los estudiantes.*

### **El aula como espacio de unidad y solidaridad**

La experiencia docente es factor determinante al momento de crear estrategias pedagógicas porque el énfasis, no debe estar solo centrado en el conocimiento, sino que, se debe prestar mucha atención al fortalecimiento de las relaciones interpersonales para no generar aislamientos entre los estudiantes que tienen capacidades diferentes a los otros y con la creación de *espacios de unidad y solidaridad* se puede conocer mejor las capacidades y adecuar las actividades de acompañamiento a las condiciones y necesidades de todos.

## **La trascendencia de la profesión docente**

Lo primero que debe tener el docente es voluntad de cambio y apertura mental para *desaprender*. Luego sentir amor por su profesión para que pueda estar motivado por actualizarse a diario en su saber disciplinar y en educación y pedagogía. Además, se debe conocer el Proyecto Educativo Institucional y toda la información del horizonte institucional que marca el camino en todos los colegios.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Desde las orientaciones de política educativa en Colombia, cada Institución Escolar debe orientar sus esfuerzos a pensar la educación bajo su propia condición y posibilidades de mejoramiento y mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes con herramientas necesarias para la vida.

Esto incluye a los maestros, los cuales deben ser capaces de *autogestionar su aprendizaje y la actualización disciplinar y pedagógica*, para que puedan responder a lo que el contexto sociocultural y la sociedad de la información y del conocimiento demanda, de cara a la globalización y uso de las tecnologías.

El Dr. Howard G. Hendricks (2013) denominado el maestro que enseñó con el corazón decía: *"la enseñanza que deja huella no es la que se hace de cabeza a cabeza, sino de corazón a corazón"* y para eso se debe abandonar la certidumbre del simple desarrollo temático para alcanzar el conocimiento y entender que todo está interrelacionado, y *que vivimos en una constante dependencia mutua para existir y desarrollarnos como seres humanos*; y solo ahí estaríamos frente a un buen punto de partida para darse cuenta de las infinitas posibilidades que tiene la educación en el mejoramiento de la humanidad con la mera gestión de la intersubjetividad desde la escuela.

Educar no es un proceso que se logre en corto tiempo, es por ello por lo que los planes y reformas educativas que plantean los estados y los organismos multilaterales a nivel mundial son de *largo aliento* para alcanzar resultados satisfactorios. Esto puede ser desconcertante, pero es a la vez la demostración y reafirmación de que solo queda la posibilidad de hacer muy bien el trabajo docente a diario.

De otro lado, no basta con el cumplimiento de estándares de calidad, normas educativas, programas o planes escolares, es necesario, además, *incluir (INTENCIONADAMENTE) en las actividades escolares al liderazgo pedagógico mediante la*

*intersubjetividad* de sus actores, y se reconozca la alteridad y sentido común del acto educativo entre personas que tienen su propia perspectiva del mundo, expectativas y necesidades diferentes, pero que encuentran en la escuela el lugar más adecuado para tramitarlas.

Por lo tanto, el ejercicio del *liderazgo pedagógico surge desde la cultura institucional y la práctica individual docente*, y como tal puede ser implementada como desarrollo de las políticas educativas generales, o por el convencimiento individual-autónomo y pleno de la conciencia personal y profesional que otorga la dimensión reflexiva y experiencial del maestro.

Los docentes podrán aprovechar el liderazgo pedagógico como herramienta innovadora para el *cambio en la identidad profesional* asociada a sus habilidades y capacidades personales en el cambio educativo regional, en la medida en que logren que sus estudiantes se sientan motivados hacia la construcción de conocimiento, teniendo en cuenta que lo más importante es la capacidad de relacionarse, comunicarse y convivir.

Mantener buenas relaciones interpersonales es una tarea intrínseca y fundamental del ejercicio profesional docente del maestro, pero además es transversal a todos los agentes relevantes y comprometidos con la educación como directivo, docente, estudiante y padres de familia en la escuela que tiene como sentido común el mejoramiento educativo.

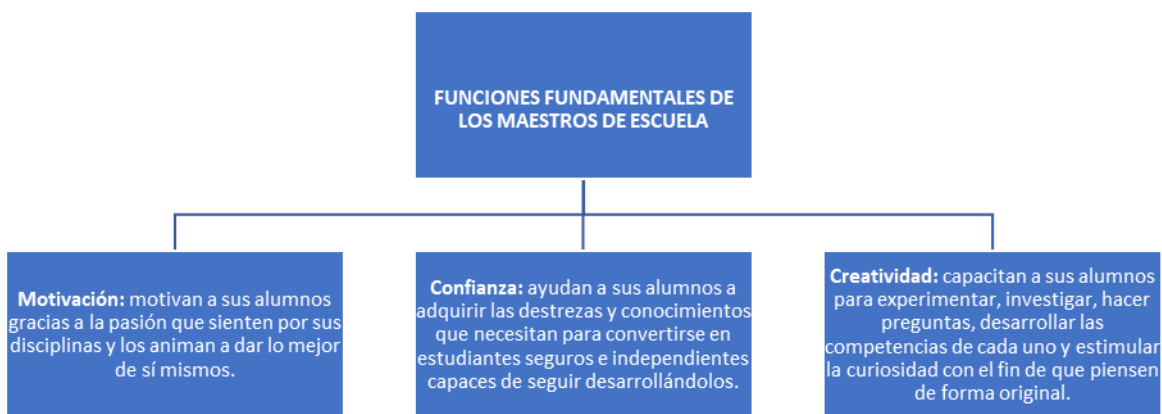
Para Ken Robinson (2015), los buenos maestros saben que se debe motivar a los alumnos y que no basta con conocer su área, ya que su labor excede la mera labor de enseñar materias y pasa por enseñar a pensar. Para ello, necesitan motivarlos, inspirarlos y entusiasmarlos facilitando las condiciones necesarias para que los estudiantes quieran aprender. Si esta labor se alcanza los estudiantes superaran las expectativas propias y de los demás. Un buen profesional de la educación puede *sacar*

a la luz lo mejor que hay dentro de cada estudiante empleando diferentes maneras de hacerlo, entregando todo de si, o persuadiendo, o demostrando su compromiso con actitud rigurosa, dura y entregada. Pero estas formas de enseñar y motivar quedan en manos de cada estudiante que también debe aportar la curiosidad, la actitud positiva y las ganas de aprender y superarse.

En el siguiente gráfico se puede distinguir las principales funciones del maestro:

### Gráfico N.12

*Funciones fundamentales de los maestros*



Fuente: Creación propia con base en el Libro "Escuelas Creativas" de Ken Robinson. Pág. 108.

No se debe subestimar la capacidad de los directivos docentes en influencia como buen líder en vitalidad y aspiraciones de una comunidad educativa. Puede transformar las expectativas de todos los miembros de la comunidad. Se marca diferencia entre la capacidad de liderazgo y la capacidad de gestión escolar, el primero hace referencia a la visión de futuro y el segundo a la ejecución. Pero los dos son necesarios e imprescindibles. Los grandes resultados dependen de la motivación y la ambición, que son emociones humanas que se pueden iniciar o despertar correctamente buscando



esperanza en quienes la han perdido o buscando iniciativa en los inseguros o buscando en rumbo a quienes están rezagados o perdidos. Pero no es suficiente con mostrar el camino también se debe estar preparado, debe tener los recursos, las habilidades y las destrezas necesarias para lograr las metas. Ahí es donde la gestión y el liderazgo se juntan.

Los recursos necesarios por si solos no son suficiente si no se tiene la visión del futuro que marca el camino a seguir. Mejorar los resultados académicos no debe ser el cometido principal de los educadores, sino crear sentido de comunidad y solidaridad entre estudiantes, maestros y padres de familia. Se debe impulsar la fe en los cambios para que sean apropiados por todos, es mas probable que se logren los resultados si todos están convencidos de las bondades del trabajo a realizar. Los grandes proyectos deben ser introducidos de manera gradual para que no generen grandes tensiones en los maestros primero y en los estudiantes después. Primero se debe abonar y preparar el terreno para crear el contexto para que los nuevos cambios o ideas no representen una amenaza para nadie.

La escuela como organización puede adaptarse fácilmente a los cambios y aumentar su eficiencia, creando procedimientos, centrándose en lo misional y aumentando la motivación de los estudiantes por aprender, si los estudiantes no están motivados por asistir a la escuela por mucho que el método de enseñanza o los recursos escolares sean novedosos y modernos el aprendizaje difícilmente se alcanza y el facilitar el aprendizaje es la principal función de los educadores. Ken Robinson (2015) explica que "No hay ningún sistema educativo en el mundo del que pueda afirmarse que es mejor que sus profesores" de ahí la importancia de la motivación y capacitación permanente de los docentes. Pág. 186.

Al respecto surgen nuevas preguntas y nuevos campos de análisis para futuras investigaciones en relación con el tema de la investigación, como lo son: ¿Cuáles serían

las estrategias pedagógicas docentes para crear un ambiente pedagógico que facilite la intersubjetividad? ¿es la escuela contemporánea un espacio de unidad y solidaridad? ¿Cuáles son las prácticas profesionales docentes que contribuyen al aprendizaje cooperativo y solidario?

## BIBLIOGRAFIA

Alanoca, F. (2014). Las condiciones socioculturales del rendimiento escolar en el municipio de El Alto. *Temas Sociales*, (35), 145-180.

[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29152014000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152014000200006&lng=es&tlng=es)

Acevedo, Andrés; (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación pedagógica. Centro de Investigación de Estudios Regionales y de Frontera Latinoamericana. Corporación Latinoamericana de Educación Superior, Colombia. [https://www.academia.edu/54563469/Liderazgo\\_pedag%C3%B3gico\\_pensar\\_y\\_construir\\_una\\_mejor\\_educaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/54563469/Liderazgo_pedag%C3%B3gico_pensar_y_construir_una_mejor_educaci%C3%B3n)

Banco Mundial; (2017). Se debe actuar de inmediato para hacer frente a la enorme crisis educativa en América Latina y el Caribe. Comunicado de prensa. Washington. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/03/17/hacer-frente-a-la-crisis-educativa-en-america-latina-y-el-caribe>

Bolívar, Antonio; (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Psicoperspectivas. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>

Bolívar, Antonio; (2010). Liderazgo para el aprendizaje. OGE. Granada: Universidad de Granada. <https://educra.cl/wp-content/uploads/2019/03/DOC1-Lid-Aprendizaje.pdf>

Bolívar, Antonio; (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. Revista Padres y Maestros. Barcelona: Universidad de Granada. <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/view/5338/5138>

Bolívar, Antonio; (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, Universidad de Granada.  
[https://www.researchgate.net/publication/282905204\\_Evaluar\\_el\\_Liderazgo\\_Pedagogico\\_de\\_la\\_Direccion\\_Escolar\\_Revision\\_de\\_Enfoques\\_e\\_Instrumentos](https://www.researchgate.net/publication/282905204_Evaluar_el_Liderazgo_Pedagogico_de_la_Direccion_Escolar_Revision_de_Enfoques_e_Instrumentos)

Chacón, Lonis; (2014) Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad Omnia, Maracaibo; Universidad del Zulia Venezuela.  
<https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>

Chacón, Luis; (2019) Calidad educativa: una mirada a la escuela y al maestro en Colombia. Universidad de Baja California. México.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7390625>

Conferencia TED (2013). Las Escuelas matan la creatividad.  
[https://www.youtube.com/watch?v=-np-1YQl1xY&ab\\_channel=AntonioFern%C3%A1ndezMu%C3%B1oz](https://www.youtube.com/watch?v=-np-1YQl1xY&ab_channel=AntonioFern%C3%A1ndezMu%C3%B1oz)

Escobar, María; (2015). Influencia de la interacción alumno-docente en el proceso enseñanza-aprendizaje. Revista de Tecnología y sociedad. Guadalajara; Universidad de Guadalajara.  
<http://www.udgvirtual.udg.mx/paakat/index.php/paakat/article/view/230/346#>

Equipo editorial, Etecé. (2020) pedagogía. Blog. Argentina.  
<https://concepto.de/pedagogia/>

Freire, Paulo; (1994). Cartas a quien pretende enseñar. Editorial Siglo XXI. Buenos Aires, Argentina.

[https://www.academia.edu/40442484/Paulo Freire Cartas a quien pretende ense%C3%B1ar](https://www.academia.edu/40442484/Paulo_Freire_Cartas_a_quien_pretende_ense%C3%B1ar)

Freire, S., & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-56545-7>

Freire, Paulo; (2004). Pedagogía de la Autonomía. Sao Pablo. Editorial Paz y Tierra.

Fundación de la Innovación Bankinter; (2011) La educación del siglo XXI. Madrid.

[https://www.fundacionbankinter.org/wp-content/uploads/2021/09/Publicacion-PDF-ES-FTF\\_Educacion.pdf](https://www.fundacionbankinter.org/wp-content/uploads/2021/09/Publicacion-PDF-ES-FTF_Educacion.pdf)

Gaviria, Ana; García, Ana; (2018) La intersubjetividad pedagógica como mediadora en la experiencia pedagógica de los colectivos docentes y estudiantes. Conferencia: V Simposio Internacional de Horizontes Humanos. Toledo; España.

[https://www.researchgate.net/publication/330937787 La Intersubjetividad como mediadora en la experiencia pedagogica de los colectivos de docentes y estudiantes](https://www.researchgate.net/publication/330937787_La_Intersubjetividad_como_mediadora_en_la_experiencia_pedagogica_de_los_colectivos_de_docentes_y_estudiantes)

Gómez, Luis; Mejía; Rebeca; (1999) Vygotsky: La perspectiva vygotskyana. Correo pedagógico.

<https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1JJ36VHDJ-2B3LNXN-XWF/lev%20vygotsky.pdf>

González, Carlos; (2018) Pedagogía de la Creatividad en el Escenario Educativo. Revista RedCA. Universidad Nacional de Colombia: Bogotá.

<https://core.ac.uk/download/pdf/302192816.pdf>

Gutiérrez, María; Ball, Manuela; Gutiérrez, Emilia; (2008). Signo, significado e intersubjetividad: una mirada cultural. Educere. Mérida. Universidad de Los Andes.  
<https://www.redalyc.org/pdf/356/35614570004.pdf>

Jaramillo, Ocampo; Murcia, Peña; (2014). Hacia una pedagogía del encuentro: apuesta por la relación cuerpo-alteridad en educación. Revista de Investigaciones Universidad Católica de Manizales UCM.  
<http://www.revistas.ucm.edu.co/ojs/index.php/revista/article/view/28/0>

Lázaro, Chema; (2019) Somos lo que la educación hace de nosotros. [video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=G9EfcMwD0jo>

López, Pablo; (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. Estudios pedagógicos. Santiago de Chile: Universidad de Chile.  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v36n1/art08.pdf>

Marcos, María; (2014). Historia y actualidad de la pedagogía Waldorf. Trabajo de grado. Universidad de Valladolid. Palencia: España.  
<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-124675/Historia%20y%20actualidad%20de%20la%20pedagogii%CC%80a%20Waldorf%20segu%CC%80n%20Marii%CC%80a%20Jesui%CC%80s%20Marcos%20Martii%CC%80n.pdf>

Marina, José; (2017). *El Bosque Pedagógico y como salir de él*. Barcelona: Editorial Planeta S.A.

Maturana, Humberto; Varela, Francisco; (1984) *El Árbol del Conocimiento*. Editorial

Universitaria S. A. Santiago de Chile: Chile.  
[https://www.academia.edu/13228863/Humberto\\_Maturana\\_Francisco\\_Varela\\_El\\_%C3%A1rbol\\_del\\_conocimiento](https://www.academia.edu/13228863/Humberto_Maturana_Francisco_Varela_El_%C3%A1rbol_del_conocimiento)

Maureira, Oscar; Garay, Sergio; López, Pablo; (2015). Reconfigurando el sentido de liderazgo. *Revista Complutense de Educación*. Madrid: Universidad Complutense.  
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145700>

Ministerio de Educación Nacional (2016). Plan Decenal de Educación. Bogotá:  
[http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/PNDE%20FINAL\\_ISBN%20web.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/cms/media/herramientas/PNDE%20FINAL_ISBN%20web.pdf)

Ministerio de Educación Nacional. (2017) Periódico digital Altablero N. 42. Colombia.  
<https://www.mineduccion.gov.co/1621/propertyvalue-35860.html>

Ministerio de Educación. (2007). La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. *Altablero*, (42). <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-137440.html>

Mora, D. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 7-12. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001&lng=es&tlng=es)

Morcillo, Beatriz; Medina, Cayetano; (2012) La Violencia Escolar y su Influencia sobre el Rendimiento Académico. Universidad Internacional de la Rioja (UNIR). España.  
<https://reunir.unir.net/handle/123456789/628>

Morín, Edgar (1999). Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París:

Francia.

<https://www.ideassonline.org/public/pdf/LosSieteSabereseNecesariosParaLaEduedelFuturo.pdf>

Navarro, Olivia; (2008) El "rostro" del otro. una lectura de la ética de la alteridad de Emmanuel Lévinas. Contrastes Revista Internacional de Filosofía. Universidad de Málaga: España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2863805>

Ortiz, A. (2017). Configuración epistémica de la pedagogía. Tendencias que han proliferado en la historia de la educación. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 19(29), 165-195. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86954033008>

Ospina, William; (2008). La Escuela de la Noche. Pereira. Epublibre.

Padilla, Gerardo; Rodríguez, Carlos; (2019). Clima de convivencia escolar en Chile: un análisis desde el nuevo marco de medición de calidad educativa. *Revista Educación*. San José de Costa Rica; Universidad de Costa Rica. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/34117/38967>

Passailaigue, Roberto; (2014). Calidad de la gestión educativa. *Revista Científica Ecociencia*. Samborondon: Universidad Tecnológica ECOTEC. <https://search.proquest.com/docview/1827464758?accountid=25548>

Patiño, Samuel; Fontalvo, Rubén; (2016). Libro El Contexto Discursivo de la Educación. Manizales: Ediciones Universidad Simón Bolívar. Editorial Mejoras.



Periódico digital al tablero; (2007). La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación Ministerio de Educación Colombia

<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. Departamento de Planeación Nacional de Colombia.

<https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Metas-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2018-2022.aspx>

Pozner, P. (2000). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: Aique.

Protestante Digital. (2013). Howard Hendricks, Artículo El profesor que enseñó con el corazón. Portal Digital. Estados Unidos.

[https://protestantedigital.com/internacional/28899/Howard\\_Hendricks\\_el\\_profesor\\_que\\_ensentildeo\\_con\\_el\\_corazon](https://protestantedigital.com/internacional/28899/Howard_Hendricks_el_profesor_que_ensentildeo_con_el_corazon)

Rivera, L. (Coord.). (2010). *Memoria: experiencias de investigación, intervención y formación en gestión de la educación básica* [primer y segundo foros nacionales]. Universidad Pedagógica Nacional.

Riveros, Augusto; (2020). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. Revista Educación y Educadores. Bogotá: Universidad de la Sabana.

<https://www.redalyc.org/pdf/834/83424870008.pdf>

Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). Liderazgo escolar y resultados de los estudiantes: Identificación de lo que funciona y por qué: Mejor iteración de síntesis de

evidencia (BES). Wellington: Ministerio de Educación Nueva Zelanda.  
<http://pubs.sciepub.com/education/3/5/13/index.html>

Robinson, Ken; (2015). *Escuelas Creativas*. Barcelona: Editorial Grijalbo.

Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). Liderazgo escolar y resultados de los estudiantes: Identificación de lo que funciona y por qué: Mejor iteración de síntesis de evidencia (BES). Wellington: Ministerio de Educación Nueva Zelanda.  
<http://pubs.sciepub.com/education/3/5/13/index.html>

Roldán, Marco; (2012) EL PENSAMIENTO SISTÉMICO EN LA RECONFIGURACIÓN DE LA GERENCIA EDUCATIVA. Repositorio Universidad Católica de Manizales. Colombia.  
<https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/466>

Saavedra, Liliana; Saavedra, Sneider; (2015). La labor del profesorado desde la reflexión pedagógica. Revista Colombiana de Educación. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional de Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/4136/413638648010.pdf>

Salmasi, N. y Sánchez, J. (2013). La gestión escolar desde los proyectos educativos. *Saber*, 25(3), 254-258.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-01622013000300003&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01622013000300003&lng=es&tlng=es)

Schön, DA (1998) *El profesional reflexivo*. Editorial Paidós. Barcelona.


Seoane, G. (2017). Foucault político: la filosofía de la transformación. *Dorsal, Revista de Estudios Foucaultianos*, 3, 75-90. <https://zenodo.org/record/1108693>

Sistema Colombiano de Formación de Educadores y Lineamientos de Política; (2023).  
Ministerio de Educación Nacional. Bogotá: Colombia.  
[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-345485\\_anexo1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-345485_anexo1.pdf)

UNESCO; (2017). Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible Organización de las  
Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  
[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Hanoi/2030\\_Brochure\\_SP.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Hanoi/2030_Brochure_SP.pdf)

Velázquez, Cristian; (2006). Augusto Comte, fundador de la sociología. Elementos:  
ciencia y cultura. Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.  
<https://www.redalyc.org/pdf/294/29406305.pdf>

## Anexo1: Entrevista semiestructurada a estudiantes:



# COLEGIO EUCHARÍSTICO DE SANTA TERESA

SOY EUCHARÍSTICO MERCEDARIO  
MI SELLO: LA EXCELENCIA EN EL COMPARTIR

Sección 1 de 3

### Entrevista semiestructurada a estudiantes.

El siguiente instrumento hace parte del trabajo de investigación de la Maestría en Educación de Universidad Católica de Manizales sobre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar. Específicamente en se busca explorar las interacciones entre los actores del proceso educativo. Siéntase libre de compartir sus ideas. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión sincera. La información es solo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Después de la sección 1 Ir a la sección 1 (Entrevista semiest...da a estudiantes.)

Edad

Texto de respuesta corta

Género

Femenino

Masculino

A. ¿Siente motivación para asistir a clases cuando tiene empatía con compañeros o docentes?

Si

Casi siempre

Algunas veces

No

⋮  
B. ¿Qué es lo que más le gusta de asistir a clase?

- Construir conocimientos
- Interactuar con los compañeros y docentes
- Hacer amigos
- Aprender y conocer personas

C. ¿Considera que mantener buenas relaciones interpersonales con todos es importante para mejorar el rendimiento académico?

- Si
- Casi siempre
- Algunas veces
- No

⋮  
D. ¿Le ha pasado que obtiene bajos resultados académicos cuando no tiene empatía con el docente?


- Si
- No
- No sabe o no responde

E. ¿Conoce algún caso donde gestionando las buenas relaciones entre todos (Intersubjetividad) se mejoren los resultados?

- Si
- No
- No sabe o no responde



## Anexo 2: Entrevista semiestructurada a docentes:



# COLEGIO EUCHARÍSTICO DE SANTA TERESA

## SOY EUCHARÍSTICO MERCEDARIO

### MI SELLO: LA EXCELENCIA EN EL COMPARTIR

### Entrevista semiestructurada a docentes

El siguiente instrumento hace parte del trabajo de investigación de la Maestría en Educación de Universidad Católica de Manizales sobre el liderazgo pedagógico y la gestión escolar. Específicamente en se busca explorar las interacciones entre los actores del proceso educativo. Siéntase libres de compartir sus ideas. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión sincera. La información es solo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Edad

Texto de respuesta corta

Género

Femenino

Masculino

1. ¿Considera que es importante gestionar el ser y el saber al mismo tiempo durante la construcción de conocimientos con los estudiantes?

Si

Casi siempre

Algunas veces

No

2. ¿Considera que las buenas relaciones interpersonales influyen sobre los buenos resultados académicos de los estudiantes?

- Si
- Casi siempre
- Algunas veces
- No

3. ¿Considera que gestionar la intersubjetividad en la escuela es una herramienta efectiva de mejoramiento?

- Si
- Casi siempre
- Algunas veces
- No

...

4. ¿le ha pasado que cuando un grupo siente mayor empatía hacia usted obtienen mejores resultados académicos en su materia?

- Si
- Casi siempre
- Algunas veces
- No

5. ¿Conoce algún caso donde gestionando las buenas relaciones entre todos (Intersubjetividad) se mejoren los resultados?

- Si
- No
- No sabe o no responde



### **Anexo 3. ENTREVISTA REALIZADA A LA SEÑORA COORDINADORA ACADEMICA DEL COLEGIO EUCARISTICO SANTA TERESA LILIANA MARIA REYES TREJOS**

1. El 79 % de los estudiantes manifestaron que se sienten más motivados para asistir a clases cuando sienten empatía con docentes y demás estudiantes. ¿Cuál es la razón desde su experiencia profesional docente para que esto suceda?

Respuesta: *La construcción significativa del conocimiento se fortalece en un ambiente de confianza y seguridad alejando el temor a equivocarse que es lo que más limita la participación del estudiante y la socialización de sus preguntas y dudas. Desde la experiencia como docente el abrir espacios de diálogo individual con ellos para conocer sus fortalezas, dudas e inseguridades genera acercamiento y familiaridad. Los espacios de orientación de grupo encaminados a la reflexión y comprensión de que aprendemos con estilos y ritmos diferentes pero que cada uno hace parte de lo que somos y que pueden estar al servicio de los demás nos da una visión más amplia del sentido de aprender en comunidad.*

2. Teniendo en cuenta la respuesta anterior. ¿considera que el maestro puede ser el generador de la motivación en los estudiantes por el aprendizaje?

Respuesta: *El maestro si es generador de la motivación por esto es necesario que conozca a sus estudiantes para diseñar e incorporar a su práctica pedagógica estrategias que incluyan actividades para los diferentes estilos de aprendizaje y respeto por los ritmos. Cuando se es consciente de las fortalezas, debilidades y necesidades del estudiante él identifica lo importante que es para su maestro y se crea una red afectiva que genera compromiso. Está es una forma de trascender lo académico y contribuir en la formación del ser e integrar el saber, la emocionalidad y la espiritualidad. Está armonía nos sostiene en los momentos difíciles. No se puede olvidar que se educa para la vida en todas sus dimensiones.*



3. 67% de los estudiantes eligieron el inter-relacionamiento como la principal razón para asistir a clases. ¿Cómo se evidencia este resultado en el día a día del colegio Eucarístico?

*Respuesta: Se evidencia en el fortalecimiento del trabajo cooperativo, espacios de oración diaria comunitaria liderados por los mismos estudiantes en los diferentes cursos reuniones del Consejo de estudiantes con los directivos para saber sus necesidades y dar respuesta a sus inquietudes, desarrollo de actividades que propicien espacios de integración encuentros de vida. Proyección social con fundaciones de niños que comparten sus testimonios de vida, vinculación de exalumnas que comparten sus vivencias.*

*Realización de actividades lúdicas lideradas por las estudiantes en artes, deporte y manualidades apoyadas por los docentes quienes también se convierten en estudiantes actividades orientadas en pastoral.*

4. 75% de las estudiantes encuestadas respondieron que consideran que mantener buenas relaciones interpersonales con todos es importante para mejorar el rendimiento académico. ¿Qué experiencia significativa tienen como institución educativa para evidenciar este postulado?

*Respuesta: La experiencia más significativa inició en el año 2019 con grado octavo en el cual el orientador de grupo a partir del diálogo y acompañamiento de los estudiantes en forma individual identificó fortalezas y debilidades de cada uno llevándolos comprender sus competencias desde el sí se puede. Posteriormente se trazaron metas de grupo identificando el aporte de cada uno en su logro proyección promoción 2022. Lo anterior los llevó a conformar grupos de estudio en forma autónoma.*

*Diálogo crítico u reflexivo con los padres de familia explicando la importancia de la exigencia compartida y confianza en las habilidades de sus hijos, nuestros estudiantes debido a que ellos mismos con sus actitudes, expresiones y justificaciones limitan el aprendizaje de sus hijos.*

El orientador de grupo se mantiene hasta 2022.

5. Dado que la empatía es determinante en el rendimiento escolar. ¿tiene conocimiento de alguna experiencia donde por la falta de empatía no se obtengan buenos resultados académicos?

*Respuesta: La falta de empatía puede generar aislamiento especialmente con algunos estudiantes con necesidades educativas especiales porque atendiendo a las recomendaciones de los especialistas externos se deben realizar adaptaciones que en un primer momento los demás estudiantes no comprenden. Pero con el transcurso de los días con acompañamiento y actividades que permitan reflexionar y explicar las condiciones se convierte en un espacio de unidad y solidaridad.*

6. ¿Qué debe hacer un buen maestro para gestionar el desarrollo curricular y la gestión de las buenas relaciones interpersonales con sus estudiantes?

*Respuesta: Un maestro debe ser consciente de la trascendencia de su labor, de la necesidad permanente de actualización de conocimientos, de que sus acciones son un ejemplo para seguir. El currículo de humaniza cuando observa a su estudiante evalúa los resultados junto con ellos implementa acciones para mejorar y los motiva a crecer cada día.*

#### **Anexo 4. ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR DIRECTOR DE GRUPO ONCE EL DOCENTE VICTOR ZARATE LLERENA**

1. El 79 % de los estudiantes manifestaron que se sienten más motivados para asistir a clases cuando sienten empatía con docentes y demás estudiantes. ¿Cuál es la razón desde su experiencia profesional docente para que esto suceda?

*Respuesta: La razón se debe a que se genera un ambiente pedagógico en las clases de escucha activa, donde el estudiante se expresa sin sentirse juzgado. Esto significa que todos somos diferentes en nuestro ser, sentir y pensar. Por consiguiente, la tolerancia y el respeto al otro son claves en las relaciones humanas.*

2. Teniendo en cuenta la respuesta anterior. ¿considera que el maestro puede ser el generador de la motivación en los estudiantes por el aprendizaje?

*Respuesta: Considero que sí. No obstante, podemos encontrar estudiantes que están motivados por aprender y otros que necesitan más trabajo. Pero, en definitiva, le corresponde el desafío al maestro de implementar estrategias pedagógica y didácticas para enseñar a aprender. Y la razón principal es que quién conoce la epistemología o naturaleza de la ciencia es el docente. El caso de los estudiantes, ellos están en proceso de formación y en la medida en que se le presente la clase de manera creativa y respondiendo a sus ritmos, estilos e intereses de aprendizaje, se facilita el proceso.*

3. 67% de los estudiantes eligieron el inter-relacionamiento como la principal razón para asistir a clases. ¿Cómo se evidencia este resultado en el día a día del colegio Eucarístico?

*Respuesta: Se evidencia este inter-relacionamiento desde el compartir ideas, frente a temas claves de orden social, económico, político, cultural y filosófico del contexto.*

4. 75% de las estudiantes encuestadas respondieron que consideran que mantener buenas relaciones interpersonales con todos es importante para mejorar el rendimiento académico. ¿Qué experiencia significativa tienen como institución educativa para evidenciar este postulado?

*Respuesta: Las experiencias significativas se evidencian desde la organización y ejecución de macro actividades lideradas por los estudiantes como lo son: actos cívicos, religiosos, culturales y eventos académicos. En estos espacios, se vislumbra trabajo cooperativo, donde la interdependencia positiva y el manejo de la inteligencia interpersonal es el marco de referencia por excelencia que ayuda al alcance de las metas propuestas.*

5. Dado que la empatía es determinante en el rendimiento escolar. ¿tiene conocimiento de alguna experiencia donde por la falta de empatía no se obtengan buenos resultados académicos?

*Respuesta: Al comienzo de mi carrera docente no se evidenciaban buenos resultados debido al enfrentamiento con los estudiantes. Pretendía que la escucha era en un solo sentido y le dedicaba muy poco tiempo al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, solo le daba prioridad al saber. Posteriormente, con lecturas y el diálogo con colegas, cambié de postura pedagógica y las relaciones humanas mejoraron lo que se patentó en excelentes resultados académicos.*

6. ¿Qué debe hacer un buen maestro para gestionar el desarrollo curricular y la gestión de las buenas relaciones interpersonales con sus estudiantes?

*Respuesta: Lo primero es voluntad de cambio y apertura mental para desaprender. Luego, amor por la lectura del área disciplinar y la pedagogía con todas sus variantes. Debe apropiarse del PEI de la institución, ejecutar el modelo pedagógico acordado y retroalimentación partiendo de la autoevaluación, coevaluación, autorregulación y heteroevaluación.*



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia  
de la Congregación*



Hermanas de la Caridad  
*Dominicas de La Presentación*  
de la Santísima Virgen

*Universidad Católica de Manizales*  
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia  
PBX (6)8 93 30 50 - [www.ucm.edu.co](http://www.ucm.edu.co)