



# Experiencias en gestión escolar y liderazgo de directivos y educadores

Por Luz Yolanda Sandoval Estupiñán

*Profesora y Magíster en Educación, Universidad de La Sabana (Colombia). Candidata a Doctorado en Pedagogía, Universidad de Navarra (España).*

## RESUMEN

*El liderazgo se desarrolla en la acción y a través de la interacción con los actores educativos, como resultado de la articulación entre la visión, el poder y el saber. El directivo docente y el educador demostrarán su liderazgo en la medida que logren soluciones efectivas y equitativas a los problemas propios de su quehacer, y puedan construir escenarios probables y deseables, seleccionando las mejores estrategias y reduciendo al máximo la incertidumbre. El liderazgo del directivo y del educador debe trascender y reflejarse en el mejoramiento de la institución donde desarrolla su acción educativa y en la generación de cambios profundos y estables, a través del mejoramiento continuo, la obtención de resultados que se mantengan en el tiempo y la transferencia de conocimiento.*

**Palabras Clave:** *Investigación-Acción, Calidad y Educación, Administración Escolar, Formación de Profesores, Liderazgo.*

## ABSTRACT

*The relationship between knowledge, power and vision results in the leadership developed through the action and interaction of the people involved in education. The teacher-manager and the teacher demonstrate their leadership as they obtain effective and equitable solutions to the problems related to their job and as they create probable and desirable environments, choosing the best strategies and reducing uncertainty to the lowest level. School managers' and teachers' leadership must transcend and be evident in the improvement of the institution where they work as educators as well as in the generation of fundamental and stable changes. They do so by showing continuous improvement, by obtaining long lasting results, and by transferring knowledge.*

**Key words:** *Action research, quality and education, school management, teacher education, leadership.*

## **I. Presentación**

La Facultad de Educación de la Universidad de La Sabana ha venido desarrollando algunas experiencias en gestión escolar y liderazgo de directivos y educadores, a través de la Maestría en Educación, Especialización en Gerencia Educativa, y los cursos del Plan de Formación para Profesores y Directivos (PFPD) docentes del Distrito Capital y de Cundinamarca. También ha desarrollado procesos de intervención en la gestión escolar, a través de los proyectos e investigaciones que desarrollan los estudiantes en las instituciones educativas del país, como parte de su formación y de las investigaciones realizadas en la línea de Liderazgo y Gestión Integral en la Organización Educativa.

Esta línea se ha desarrollado a través de tres fases: exploración, conceptualización e intervención. Esta última fase pretende desarrollar estrategias de mejoramiento en las instituciones educativas, para promover el liderazgo del educador y del directivo docente, y contribuir a su desarrollo profesional, a la transformación de las organizaciones educativas y a elevar los indicadores de la calidad de la educación en Colombia.

El liderazgo se desarrolla en la acción y a través de la interacción con los actores educativos, como resultado de la articulación entre la visión, el poder y el saber. El directivo docente y el educador demostrarán su liderazgo en la medida que logren soluciones efectivas y equitativas a los problemas propios de su quehacer, y puedan construir escenarios probables y deseables, seleccionando las mejores estrategias y

reduciendo al máximo la incertidumbre. El liderazgo del directivo y del educador debe trascender y reflejarse en el mejoramiento de la institución donde desarrolla su acción educativa y en la generación de cambios profundos y estables, a través del mejoramiento continuo, la obtención de resultados que se mantengan en el tiempo y la transferencia de conocimiento.

## **II. Descripción de la experiencia**

Una de las investigaciones que corresponden a la fase de intervención, el *liderazgo del educador y su incidencia en los procesos de mejoramiento y transformación de la escuela*, se realizó en seis instituciones educativas oficiales de Nariño y Cauca, con siete estudiantes de la Maestría en Educación; tres de ellos se desempeñan como directivos y cuatro son profesores.

### **1. Objetivos de la Investigación**

Desarrollar y fortalecer el liderazgo de directivos docentes y educadores, para generar mejoramientos en las organizaciones educativas en los ámbitos del proyecto educativo institucional (PEI).

Desarrollar la competencia del liderazgo de directivos docentes y educadores, a través de la visión compartida, procesos participativos, empoderamiento, manejo del conflicto y la solución efectiva de un problema en uno o dos componentes del PEI.

### **2. Metodología**

Se llevó a cabo en varias etapas, durante cinco semestres de formación académica e

investigativa de los estudiantes de Maestría en Educación, a través del seminario investigativo y del taller de investigación, en donde se propiciaron diversas actividades, algunas de reflexión personal, otras de trabajo en grupo. Hubo intercambio de ideas, confrontación o debate y análisis de situaciones vividas, en una dinámica permanente que permitió ir de la práctica a la teoría y de esta nuevamente a la práctica; aquí la reflexión y la acción se conjugaron para propiciar un proceso de aprendizaje.

Los encuentros mensuales de diez horas se alternaron con períodos para confrontar la práctica en las instituciones educativas donde laboran los investigadores. El investigador principal o coordinador preparó cada encuentro, estudió y profundizó en los contenidos, elaboró y consiguió los materiales necesarios, revisó los escritos y las herramientas, orientó el proceso y la dinámica, aportó elementos conceptuales y metodológicos, propició el clima de colaboración y exigencia y brindó apoyo individual y grupal a los integrantes.

### 2.1. ANALIZANDO NUESTRA PRÁCTICA

- **Antecedentes:** reconocimiento de los aportes de las siete investigaciones realizadas en la línea de Liderazgo y Educación de la Maestría en Educación de la Universidad de La Sabana, con el fin de integrar el nuevo conocimiento con el precedente y disponerse a aportar en la nueva experiencia. La revisión documental permitió conocer el estado de avance, en términos de la exploración alcanzada sobre el tema, tanto en lo general como en lo particular, el liderazgo del directivo y del educador; la aproximación conceptual, en términos de la redimensión de los conceptos, a la luz de la antropología, la ética y la educación, y los procesos de intervención realizados en instituciones educativas sobre la imagen del maestro, y la caracterización de factores asociados al liderazgo del directivo y del educador. Se recopilaron los Resúmenes Analíticos Educativos (RAE) de las siete investigaciones, se elaboró una síntesis de los principales elementos que se deben tener en cuenta en la nueva investigación y se seleccionaron los elementos conceptuales que se han de retomar.
- **Aproximación conceptual y metodológica:** reconocimiento de siete experiencias investigativas, realizadas en Colombia y otros países, que permitieron una conceptualización sobre el PEI, la autonomía escolar, la cultura escolar, los procesos participativos, los diagnósticos sobre la función directiva y el lide-
- **Acercamiento a la problemática:** reconocimiento del interés y la capacidad de liderazgo en las instituciones; enlace entre la historia personal, la trayectoria profesional, la vida cotidiana y el trabajo en la escuela, a través de una reflexión crítica sobre las preguntas: ¿quiero ser líder?, ¿por qué quiero ser líder?, ¿qué quiero liderar?, ¿para qué quiero liderar?; apreciaciones generales sobre cambios y transformaciones que necesitan las instituciones educativas, y

razgo de directivos, y un conocimiento de metodologías con enfoque cualitativo de corte etnográfico, e investigación-acción colaborativa y participativa. Del estudio documental se elaboraron siete RAE sobre las experiencias y una síntesis de aspectos relevantes; en el marco conceptual se introdujeron los elementos conceptuales y se retomaron las técnicas cualitativas: observación por participante, talleres de educación democrática, conversatorios, reflexión práctica, pruebas documentales, notas de campo, cuestionarios, entrevistas, grabaciones en audio y en video, fotografías.

- **Acercamiento y profundización sobre la investigación-acción**, a partir de John Elliott, Stenhouse y Julia Blández. De la reflexión y el diálogo como base del trabajo grupal, se optó por la metodología de investigación-acción colaborativa y participativa, porque permite la vinculación de la teoría y la práctica y la participación de los actores educativos en la transformación de la propia práctica. Se conformó un equipo de siete investigadores, liderados por un docente investigador, quienes realizaron el diseño teórico y metodológico. El investigador principal se hizo cargo del entrenamiento del equipo de investigadores, que se prepararon para la conformación y orientación de equipos de trabajo en cada una de las instituciones, integrados por representantes de la comunidad educativa.
- **Selección de las instituciones y equipos de trabajo**: participaron seis instituciones de carácter oficial de Cauca y

Nariño, 157 padres de familia, 38 directivos, 37 profesores y 155 estudiantes.

## 2.2. SITUACIÓN EDUCATIVA QUE QUEREMOS COMPRENDER Y TRANSFORMAR

- **Reconocimiento de los contextos donde se va a intervenir**: estos surgieron del compromiso del equipo investigador con las instituciones en donde se desempeñan como directivos y educadores, de la reflexión sobre lo que quieren liderar y del análisis de los elementos facilitadores y obstaculizadores en la elaboración del PEI en sus instituciones. Del diálogo grupal se concluyó que los directivos y educadores no pueden seguir asumiendo una actitud crítica y de indiferencia frente a los problemas y necesidades de la institución; no es suficiente con identificarlos, es necesario comprometerse con las soluciones. No se puede decir que se posee la capacidad de liderazgo, si este no se concreta en cambios y mejoramientos. La acción de liderar debe reflejarse en el perfeccionamiento del mismo líder y en las transformaciones que alcance en las personas que lidera y en la institución; la capacidad de gestión del líder permitirá hacer realidad esas transformaciones. Para transformar las prácticas educativas, es necesaria la participación de los sujetos que intervienen en las mismas.
- **Selección del ámbito donde se va a intervenir**: el equipo investigador realizó un ejercicio de reflexión, a partir de la confrontación del documento del PEI de su institución y los criterios establecidos en la Guía de Evaluación a la

Gestión Escolar 1998, Galardón a la Excelencia, de la Secretaría de Educación del Distrito Capital de Bogotá y la Corporación Calidad. A partir de esta primera evaluación se definió un área prioritaria de mejoramiento en cada una de las instituciones objeto de estudio. Los ámbitos del PEI seleccionados fueron: horizonte institucional, contexto interno y externo, manejo y solución de conflictos en el aula, evaluación del aprendizaje, gobierno escolar y manual de convivencia.

- **Descripción del contexto y el ámbito donde se va a intervenir:** del ejercicio reflexivo sobre las dos etapas enunciadas se elaboró la descripción de los contextos que caracterizan a las instituciones, sus particularidades y la relación con el ámbito elegido.

### 3. Transformando nuestra práctica

#### 3.1. PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La acción investigativa se desarrolló a través de cuatro momentos:

- **Momento 1: planificación.** Con el fin de ampliar el horizonte de conocimiento y apropiarse de conceptos para enfrentar la realidad, se realizó un rastreo sobre las diferentes herramientas para la evaluación, el diagnóstico, los métodos y las técnicas que ofrece la planeación estratégica y operativa, provenientes de los modelos de calidad. Se buscó un mayor conocimiento, para comprender las situaciones problema y los objetos de estudio específicos para cada institución, allegan-

do experiencias y sustento teórico de otros estudios sobre procesos participativos, manejo y solución de conflictos, mesas de diálogo y negociación, gerencia estratégica, manual de convivencia, gobierno escolar. En los encuentros mensuales se socializaron los conocimientos y las experiencias, lo cual favoreció el enriquecimiento mutuo. Se diseñó el plan de intervención para cada uno de los objetivos propuestos, se definieron los eventos que habría que realizar y los tiempos en que cada una de las acciones se llevaría a cabo, se especificó el trabajo con la comunidad y el de los investigadores, y se diseñaron cada uno de los instrumentos que se debían utilizar.

- **Momento 2: ejecución.** Se puso en práctica el plan de intervención, mediante la discusión y el análisis, en los encuentros grupales, de cada evento, actividad e instrumento, revisando su pertinencia y viabilidad. Las sesiones desarrolladas para cada evento se caracterizaron por tres momentos: encuentro inicial, desarrollo de la actividad y puesta en común. En el encuentro inicial y la puesta en común se propició la participación de la comunidad educativa, con relación al plan de intervención, y de sus aportes se formularon los ajustes.
- **Momento 3: observación.** Se realizó a través de guías, notas de campo y videos. Se observaron la participación, las actitudes, la comunicación y el liderazgo.
- **Momento 4: reflexión.** Se hizo a través de la interpretación de la información obtenida y las conclusiones de cada

evento, la sistematización de las notas de campo y la reflexión grupal en los encuentros; este espacio permitió el ajuste de eventos, instrumentos, motivación y profundización. De cada objetivo se precisó la reflexión valorativa, y al finalizar el trabajo se realizó una reflexión práctica por cada caso.

### 3.2. PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

El equipo de investigadores realizó, en cada institución educativa, las siguientes acciones:

- **Sensibilización de los actores de la comunidad educativa:** asumir un rol activo en la institución educativa, como directivo o educador. Implantar iniciativas de trabajo innovadoras no es fácil y la mayoría de las veces genera conflicto; este era el primer obstáculo y el primer reto, del que tendrían que salir airosos el equipo de investigadores si querían desarrollar su liderazgo. Generar visión compartida era el primer logro que se debía alcanzar en cada una de las instituciones. Se planearon diferentes estrategias, con directivos, profesores, estudiantes y padres de familia, para la convocatoria y generar consenso en torno a las problemáticas planteadas y a las áreas prioritarias de mejoramiento. En algunos casos se trabajó por aparte cada grupo representativo. El caso A se desarrolló con 32 directivos. En todos los casos participaron todos los directivos, y en tres se vincularon el 100% de los profesores; de los estudiantes y padres de familia tomaron parte muestras representativas. Los actores que participaron en el proyecto asistieron en un 80% a todas las jornadas de trabajo.

- **Diagnósticos de concepciones previas:** reconocimiento, al iniciar el proceso, de concepciones y prácticas que posee la comunidad educativa sobre los procesos participativos y las áreas de gestión del PEI donde se va a intervenir: horizonte institucional, contexto interno y externo, manejo y solución de conflictos en el aula, evaluación del aprendizaje, gobierno escolar y manual de convivencia. Se desarrolló a través de cuestionarios, talleres, estudios de caso, guías de observación por participante, notas de campo, sistematización de las notas de campo. Las puestas en común y las conclusiones de cada jornada permitieron aclarar conceptos, evaluar las prácticas, ampliar la visión, precisar los mejoramientos y asumir compromisos. Se enseñó a participar participando. Se elaboraron comparaciones del concepto inicial con el final de cada grupo representativo.
- **Evaluación de los procesos participativos y de los componente del PEI donde se va a intervenir:** se aplicaron diferentes estrategias e instrumentos, para evaluar cómo se realizan los procesos participativos en las instituciones; se evaluaron el enfoque, la implementación y los logros del horizonte institucional, el contexto interno y externo, el manejo y la solución de conflictos en el aula, el aprendizaje, el gobierno escolar y el manual de convivencia. Se elaboraron los diagnósticos y se precisaron fortalezas y oportunidades de mejoramiento.
- **Aportes de elementos conceptuales y metodológicos para hacer los mejoramientos:** el equipo de investigación, a través de talleres, conferencias y estudio de documentos, enriqueció el marco

conceptual de la comunidad educativa para asumir los mejoramientos.

- **Estrategias de mejoramiento:** se diseñaron e implementaron en forma conjunta los estrategias para los mejoramientos, y se pusieron en funcionamiento las acciones en las instituciones.
- **Productos y resultados:** formulación del horizonte institucional en 32 instituciones, y actualización del reglamento y el manual de convivencia, con su respectivo proceso de adopción por parte del consejo directivo, en dos instituciones. En los demás establecimientos objeto de intervención se realizó: el estudio del contexto interno y externo, y la organización de la mesa estudiantil de diálogo y concertación. Sobre este tema se realizaron prácticas y una cartilla, la propuesta de evaluación del aprendizaje para la competencia textual, la organización del gobierno escolar, el reglamento y el manual de funciones.
- **Evaluación de las acciones emprendidas y proyección de las futuras acciones:** para dar continuidad, en cada institución se evaluó el proceso desarrollado y se formularon las proyecciones. Todos los actores quedaron comprometidos con nuevas acciones.

### 3.3. TRANSFORMACIONES ALCANZADAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

- **Se generaron procesos participativos en la comunidad educativa,** evidenciados en: el reconocimiento y vivencia de los procesos participativos, la valoración

de los aportes de los diferentes representantes, la confianza, la integración, el compromiso y el sentido de pertenencia y una nueva visión del trabajo en equipo.

- **Se alcanzaron los mejoramientos en cada uno de los ámbitos del PEI intervenidos.**

**Caso A:** fortalecimiento del direccionamiento estratégico de los proyectos educativos institucionales del municipio de El Rosario, Nariño, como resultado del liderazgo y la gestión del director de núcleo.

**Caso B:** actualización del contexto externo e interno y el horizonte institucional, en el Colegio San Fernando de Melchor, Bolívar, Cauca, a partir del liderazgo de la coordinadora.

**Caso C:** diseño de una propuesta de evaluación del aprendizaje para la competencia textual de los niños del grado cuarto del Instituto de Promoción Social de Guanacas, del municipio de Inzá, Cauca.

**Caso D:** mesa estudiantil de diálogo y concertación para la solución de conflictos, a partir del acto participativo de la comunidad educativa y el liderazgo del docente en el curso 5° A del Instituto Jorge Eliécer Gaitán, de Popayán.

**Caso E:** mejoramiento del manual de convivencia en el Colegio Agropecuario Piagua, a través de procesos participativos.

Sensibilización hacia la participación en la conformación del gobierno escolar del Colegio Agropecuario Piagua, a través de procesos participativos.

**Caso F:** actualización del manual de convivencia en la Escuela Urbana Mixta San José, de Popayán.

- Se formularon las proyecciones para darle continuidad al proyecto:

La mayoría de los casos formularon, como proyección, la divulgación del trabajo realizado, a través de la radio de cada uno de sus municipios, y la publicación de los productos, la socialización de la experiencia con toda la comunidad educativa y la multiplicación de la experiencia en otros ámbitos de gestión del PEI. En el trabajo se discriminaron las fases y acciones que se debían desarrollar en cada institución.

#### *3.4. TRANSFORMACIONES ALCANZADAS EN LOS INVESTIGADORES QUE LIDERARON EL PROYECTO*

- Sensibilidad ante los problemas de las instituciones.
- Consenso en las problemáticas y en las acciones de mejoramiento.
- Actitud reflexiva sobre las prácticas pedagógicas y administrativas, que impactaron a otros actores educativos.
- Aumentó el sentido de pertenencia y el compromiso con las instituciones en la solución efectiva de un problema.
- Se fortaleció el desarrollo creativo en el manejo y solución de conflictos.
- Se fortaleció la autoestima: descubrimiento personal de las capacidades, para ponerlas al servicio de la comunidad educativa a través del proyecto.

- Aumentó la capacidad de valoración de los actores líderes y el aprovechamiento de las competencias.

- Aumentó la capacidad de comunicación e interacción con los actores educativos.

- Se generó una motivación hacia la exigencia personal y profesional, perfeccionando los procesos y los instrumentos para cada evento, a partir de la socialización de experiencias en los seminarios.

- Aumentó el prestigio y la autoridad ante la comunidad educativa.

- Se desarrolló la capacidad para planear, ejecutar y evaluar un proyecto.

#### *3.5. DESARROLLO DE LA COMPETENCIA*

##### *EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EN LOS*

##### *INVESTIGADORES QUE LIDERARON EL PROYECTO*

De la evaluación aplicada a la comunidad educativa participante en las seis instituciones, y de la sistematización de notas de campo, se pudo establecer que los profesores y directivos investigadores desarrollaron la competencia en liderazgo y gestión, evidenciada en las siguientes categorías:

##### *A. VISIÓN COMPARTIDA*

El director y/o educador líder generó consenso en torno a las áreas prioritarias de mejoramiento y dio respuesta a las demandas y expectativas de la comunidad educativa, lo cual se manifestó en la aceptación y apoyo del proyecto formulado y la planificación de las acciones conjuntamente.



#### *B. PROCESOS PARTICIPATIVOS*

El director y/o educador líder generó participación y compromiso de la comunidad educativa con el proyecto, y ello se evidenció en:

- Logró la asistencia del 80% de los participantes a todos los encuentros.
- Utilizó estrategias adecuadas, que favorecieron la participación de la comunidad educativa en el proyecto.
- Presentó a consideración de la comunidad educativa las metas y actividades que se debían desarrollar en el proyecto.
- Logró las metas y objetivos de cada jornada.
- Fijó con los participantes los horarios, los criterios y los procedimientos para la ejecución, y la evaluación de las tareas y las agendas de cada jornada.
- Posibilitó el conocimiento e integración de los grupos de trabajo.
- Valoró y potenció el trabajo conjunto.
- Solicitó y tuvo en cuenta las ideas del grupo.
- Resolvió conjuntamente los problemas o dificultades presentados durante el proceso.
- Facilitó la participación de los distintos sectores de la comunidad educativa.

#### *C. MANEJO DEL CONFLICTO*

El director y/o educador líder negoció con la comunidad educativa sobre los desacuer-

dos que se presentaron, a través de las siguientes acciones:

- Clarificó los objetivos y los compromisos de las tareas que se debían emprender en forma oportuna.
- Resolvió las dificultades en el desarrollo del proceso, buscando estrategias adecuadas.
- Informó, clarificó y explicó las reglas de juego acordadas para el trabajo de grupo.
- Creó las condiciones para que los participantes se integraran al proyecto.
- Mantuvo informados a quienes se ausentaron, para integrarlos al trabajo y garantizar la continuidad.
- Promovió la aplicación de las normas acordadas, en forma razonable y constructiva.
- Promovió los consensos cuando no hubo acuerdos.
- Animó a los participantes a manifestar sus opiniones para mejorar el proyecto, mediante preguntas y discusiones en la jornada.
- Moderó eficazmente las posturas divergentes entre los diversos sectores de la comunidad educativa.

#### *D. EMPODERAMIENTO*

El director y/o educador líder conoció y aprovechó el potencial de la comunidad educativa, y creó un clima positivo para hacer realidad el proyecto.

- Conoció, potenció y aprovechó las cualidades de los grupos participantes.
- Estimuló a los participantes para que se valoraran a sí mismos y a los demás, como miembros responsables y competentes.
- Las relaciones entre los integrantes del grupo fueron satisfactorias durante todo el proceso.
- Aportó los elementos teóricos y metodológicos que necesitaba la comunidad educativa para avanzar en el proyecto.
- Involucró a los actores educativos en las diferentes actividades, de acuerdo con su rol.

#### *E. PLANEACIÓN*

El director y/o educador líder definió las metas, los métodos y los indicadores de control del proyecto, con la aprobación de la comunidad educativa.

- Fijó un diseño-marco del proyecto.
- Presentó propuestas de las agendas para las jornadas de trabajo.
- Planificó y organizó responsabilidades, espacios, recursos y tiempos, para el desarrollo de las actividades acordadas.
- Definió objetivos, métodos y actividades para el desarrollo del proyecto.
- Solicitó la aprobación de la comunidad educativa e hizo los ajustes formulados por ella.

#### *F. EJECUCIÓN*

El director y/o educador líder desarrolló las

actividades previstas y capacitó, coordinó y recogió la información.

- Realizó las actividades y jornadas de trabajo previstas en el cronograma.
- Sugirió pautas para que las jornadas de trabajo fueran efectivas.
- Posibilitó el trabajo ordenado y eficaz, mediante la organización y funcionamiento de las jornadas.
- Organizó el tiempo de manera adecuada.
- Orientó la ejecución de los acuerdos y les hizo el seguimiento según el ámbito de competencia de los actores educativos.
- Logró que las actividades realizadas se ejecutaran de acuerdo con lo proyectado.
- Dio pautas a los grupos para una ejecución eficaz.
- Mantuvo informado al grupo de los cambios, desarrollos y logros.

#### *G. EVALUACIÓN*

El director y/o educador líder identificó las desviaciones, comparó los resultados y metas e interpretó el comportamiento de los indicadores.

- Definió con el grupo participante indicadores de evaluación de las jornadas de trabajo y del proyecto.
- Fijó con los integrantes del grupo los procedimientos para el desarrollo de las sesiones de evaluación.

- Promovió la evaluación de los resultados del proyecto.
- Aplicó los procedimientos de evaluación y los criterios acordados.
- Logró que las metas previstas en el proyecto fueran alcanzadas.
- Consiguió que se evidenciaran los mejoramientos con relación a la situación inicial.

#### *H. MEJORAMIENTO*

El director y/o educador líder generó acciones correctivas, e introdujo variaciones y ajustes en los métodos de los procesos en los recursos.

- Promovió el análisis y la reflexión conjunta sobre los ámbitos necesitados de mejoramiento del proyecto en marcha.
- Analizó en forma permanente el desarrollo del proyecto y continuó el reajuste del mismo.
- Motivó a realizar nuevos proyectos.
- Realizó los ajustes oportunamente, de acuerdo con las acciones correctivas identificadas por la comunidad educativa.

#### **4. LECCIONES APRENDIDAS**

Mediante el gerenciamiento del proyecto (planeación, ejecución y evaluación) y la solución efectiva a un problema, se demostró que los investigadores comprometidos alcanzaron la competencia en liderazgo y gestión, y lograron el mejoramiento en el ámbito del PEI intervenido y en las prácticas participativas, además de

las transformaciones personales en los actores de la institución educativa.

La teoría y la práctica nutrieron la dimensión humana de cada uno de los profesores y directivos-investigadores; el trabajo en equipo permitió desarrollar la tolerancia, el respeto y la puesta en común, y favoreció la socialización del conocimiento alcanzado, la reflexión, el debate y los consensos.

A lo largo del recorrido, las transformaciones se fueron presentando dentro de un proceso dinámico, que partió de una actitud pasiva frente a los problemas, a una actitud colaborativa y participativa, y de la crítica se pasó a la acción.

Los referentes conceptuales y metodológicos adquiridos en los seminarios, así como el conocimiento y la comprensión de cada uno de los contextos, permitieron seleccionar las mejores estrategias. La planeación, la ejecución, la observación y la reflexión no son hechos aislados en un espacio y un tiempo; por el contrario, las teorías y los hechos indicaron que todo esto es inmanente a un proceso dinámico de complementación.

Los enfoques teóricos sobre procesos participativos, visión compartida, empoderamiento, calidad educativa, manejo y solución de conflictos, investigación-acción y reflexión colaborativa, fueron vitales para la aprehensión de la práctica investigativa; iluminaron cada una de las acciones del aprender investigando y el investigar aprendiendo.

Se espera poder continuar desarrollando estrategias similares, para lograr una cultura participativa, investigativa y de mejoramiento continuo. ■