



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE

Escuela de Graduados en Educación

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

Liderazgo distribuido, liderazgo docente y cultura escolar

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Educación con acentuación en Educación Media Superior

Presenta:

Adriana Salazar Salazar

Asesor tutor:

Mtra. Rosa María Hernández

Asesor titular:

Dra. Pilar Valdés

Montemorelos, Nuevo León, México

Marzo de 2012

Agradecimiento

Es un don de Dios el ser agradecido...

Gracias a quienes contribuyeron en la realización de este estudio

Liderazgo distribuido, liderazgo docente y cultura escolar

Resumen

El problema de investigación se presenta en una Institución Educativa privada en Montemorelos, Nuevo León, México. El estudio se basa en los cambios que se requieren implementar en la cultura de dicho centro para desarrollar un liderazgo distribuido que promueva el liderazgo docente. La revisión de la literatura muestra los aportes teóricos y prácticos presentados por diversos autores contemporáneos, relacionados con el liderazgo y la cultura escolar. El tipo de investigación es cualitativa a través del método de estudio de casos. La población estuvo conformada por veinte docentes y tres coordinadores. Para recolectar los datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas y la observación directa. Los hallazgos muestran que los participantes reconocen que existe una cultura en la institución que le da identidad y comparten la visión que es transmitida por la dirección, sin embargo, ésta debe ser fortalecida para involucrar a todos a alcanzarla. Se requiere distribuir el liderazgo a todo el personal, para que la toma de decisiones no esté centralizada por la directora y los coordinadores, y el docente puede asumir su responsabilidad y desarrollar su propio liderazgo. En la comunicación y trabajo en equipo se percibe que es insuficiente la comunicación en reuniones, ya que el docente requiere que se le guíe y asesore para realizar eficazmente su trabajo cuando está en situaciones problemáticas. Se necesita un cambio organizacional que responda a las demandas actuales que exigen un liderazgo que beneficie a toda la comunidad educativa. Esta investigación señala el rol trascendente de la dirección escolar para promover los cambios en la cultura que impulsen el liderazgo y el desarrollo docente.

Índice

1. Capítulo 1: Planteamiento del problema	6
1.1. Antecedentes.....	7
1.2. Problema de investigación.....	17
1.2.1. Preguntas secundarias.....	18
1.3. Objetivos de investigación.....	18
1.3.1. Objetivos específicos.....	18
1.4. Supuestos de la investigación.....	19
1.5. Justificación.....	20
1.6. Limitaciones y delimitaciones.....	22
1.7. Definición de términos.....	23
2. Capítulo 2: Marco teórico	26
2.1. Hacia una nueva conceptualización del liderazgo.....	27
2.2. Principios básicos de liderazgo escolar.....	32
2.3. Estilos de liderazgo en el ámbito educativo.....	34
2.3.1. Liderazgo instructivo.....	36
2.3.2. Liderazgo pedagógico.....	37
2.3.3. Liderazgo formativo.....	38
2.3.4. Liderazgo transaccional.....	38
2.3.5. Liderazgo transformacional.....	39
2.4. Liderazgo docente y su impacto educativo.....	42
2.5. Liderazgo distribuido, hacia un cambio en la cultura escolar.....	46
2.6. Conceptos fundamentales sobre la cultura escolar.....	53
2.7. Relación entre cultura y liderazgo.....	55
3. Capítulo 3: Metodología	64
3.1. Método de investigación.....	65
3.2. Población y participantes.....	72
3.3. Marco contextual.....	75
3.4. Instrumentos.....	82
3.5. Prueba piloto.....	84
3.6. Aplicación de instrumentos.....	85
3.7. Análisis de datos.....	88
3.8. Aspectos éticos.....	91
4. Capítulo 4: Análisis y discusión de resultados	93
4.1. Análisis y presentación de resultados.....	94
4.1.1. Unidad 1: Liderazgo distribuido.....	96
4.1.2. Unidad 2: Liderazgo docente.....	111
4.1.3. Unidad 3: Cultura escolar.....	118
4.2. Confiabilidad y validez.....	121
4.2.1. Proceso de triangulación.....	122
4.2.2. Contraste con la literatura.....	124
4.3. Interpretación de resultados.....	128
4.3.1. Funciones directivas y liderazgo integrado.....	129

4.3.2. Mejora y promoción docente.....	131
4.3.3. Visión, valores e identidad escolar.....	133
5. Capítulo 5: Conclusiones.....	137
5.1. Resumen de hallazgos.....	138
5.1.1. Unidad 1: Liderazgo distribuido.....	139
5.1.2. Unidad 2: Liderazgo docente.....	141
5.1.3. Unidad 3: Cultura escolar.....	142
5.2. Interpretación de hallazgos.....	144
5.3. Limitantes del estudio.....	153
5.3.1. Investigaciones futuras.....	154
5.4. Recomendaciones.....	154
5.5. Debilidades del estudio.....	158
5.6. Resumen de conclusiones.....	158
Apéndices	
A. Encuesta para coordinadores y/o docentes sobre cultura escolar.....	160
B. Entrevista semiestructurada para coordinadores escolares sobre liderazgo distribuido.....	163
C. Entrevista semiestructurada para docentes sobre liderazgo distribuido.....	167
D. Entrevista semiestructurada para docentes sobre liderazgo docente.....	171
E. Rejilla de observación.....	173
F. Cartas de consentimiento.....	175
G. Fotografías.....	176
H. Resultados de encuesta para coordinadores sobre cultura escolar.....	177
I. Resultados de encuesta para docentes sobre cultura escolar.....	178
J. Resultados de entrevista semiestructurada para coordinadores escolares sobre liderazgo distribuido.....	179
K. Resultados de entrevista semiestructurada para docentes sobre liderazgo distribuido.....	181
L. Resultados de entrevista semiestructurada para docentes sobre liderazgo docente.....	188
M. Resultados de la rejilla de observación.....	193
N. Resultados por preguntas de la encuesta para coordinadores y/o docentes sobre cultura escolar.....	198
O. Validez interna de las categorías.....	200
P. Proceso de triangulación.....	206
Lista de referencias.....	214
Currículum Vitae.....	219

Capítulo 1

Planteamiento del problema

Las tendencias actuales del cambio acelerado, el incremento de la competencia, el avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y el continuo aprendizaje, presionan a las organizaciones, en especial a las instituciones educativas, a una transformación que logre enfrentar los retos y necesidades para sobrevivir y desarrollarse con éxito, ya que el tiempo apremia. Ante esta realidad es urgente instaurar en los centros educativos un liderazgo moderno y efectivo, que inspire, trascienda y conduzca el desarrollo de nuevas culturas que puedan responder al futuro de la educación.

Implementar y fortalecer una nueva filosofía de liderazgo en una institución educativa, implica transformar a toda la organización escolar a partir de su personal, involucrando al director general como líder del proyecto y quien dirige el cambio, así como a los coordinadores y docentes. La meta es que desarrollen su propio liderazgo y sean capaces de comprometerse y enriquecer con su esfuerzo y efectividad la nueva cultura escolar.

El mundo actual exige (Siliceo, Casares y Gonzáles, 1998) un nuevo liderazgo donde las relaciones líder – seguidores sean más participativas y corresponsables. Se requiere no solo de líderes en los puestos de dirección, sino líderes en todos los niveles y

áreas, comprometidos en un trabajo de equipo y en la búsqueda de una mayor calidad de vida.

El presente capítulo pretende introducir al lector en el marco de un estudio que se realizará en una Institución Educativa, ubicada en el municipio de Montemorelos, en el estado de Nuevo León, México, con el propósito de investigar los cambios que se requieren implementar en la cultura escolar, para promover un nuevo estilo de liderazgo docente, a través de un liderazgo distribuido.

Contiene los antecedentes, el problema, los objetivos y los supuestos de la investigación, así como la justificación, las limitaciones y delimitaciones, finalizando con la definición de términos a través de los cuales se describen las características más importantes de las variables que integran el Planteamiento del Problema.

1.1. Antecedentes

El siglo XXI caracterizado por el cambio, la velocidad y la diversidad de la información, plantea la urgencia de transformar la escuela para preparar a las nuevas generaciones que serán en el futuro parte de la sociedad de la información y del conocimiento en un mundo globalizado. Responder a la necesidad de este profundo cambio educativo requiere reconsiderar la función del liderazgo escolar, porque es el líder el constructor y promotor del capital humano y de la cultura de la organización.

Definir el liderazgo es hablar de dos aspectos fundamentales: influencia en la conducta y orientación a una meta, por lo que liderazgo significa ejercer una influencia en las personas, orientándose a una meta. El liderazgo se define como el arte de influir

sobre las personas positivamente para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos en favor del bien común (Semprún y Fuenmayor, 2007). Se puede definir al liderazgo como la oportunidad de dirigir las acciones de las personas para alcanzar tareas en común, por lo que el liderazgo implica compromiso y trabajo, entrega y capacidad de sacrificio.

El liderazgo es una relación dinámica entre personas, no es un liderazgo aislado e individual en donde sobresale una sola persona, es un liderazgo vigoroso que involucra a toda la organización para estimular el recurso humano, para demandar lo máximo de cada uno y con la presencia de un líder responsable sea capaz de incrementar la productividad, la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo, con el fin de lograr el éxito de la organización, la satisfacción de los individuos y la trascendencia en el tiempo (Vargas Jiménez, 2010). El líder no trabaja solo, fomenta y fortalece el trabajo de equipo.

La importancia del liderazgo en las escuelas es considerable porque de él depende la satisfacción de toda la comunidad educativa que se ve involucrada: alumnos, docentes, personal administrativo, padres de familia y comunidad en general. En una escuela la responsabilidad es enorme porque no se trabaja con objetos o máquinas, sino con la vida y el futuro de las personas.

Con esta visión el liderazgo en la gestión escolar busca obtener en las instituciones educativas determinados resultados por medio de sus seguidores, por lo que se necesitan medios de influencia eficaces, un cierto estilo de liderazgo, comunicación asertiva y

acciones directivas para que el trabajo se realice. Esta relación del líder-seguidor es la que transforma a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes de cambio que logran alcanzar fines valiosos (Castro, Miquilena y Peley, 2010). El secreto del líder es hacer que los demás luchen por los objetivos de la organización, de tal manera que los asuman como propios.

Contrariamente a épocas anteriores en donde el liderazgo se relacionaba con el autoritarismo o la burocracia, en la actualidad el ejercicio del liderazgo se caracteriza por la visión de futuro, por la capacidad de innovación y por la gestión de cambios. Esta nueva forma de entenderlo es lo que se llama liderazgo transformacional (Cuevas, Díaz e Hidalgo, 2008). Este liderazgo que dirige los esfuerzos y coordina el trabajo, no es improvisado, sino al contrario se prepara con mucho cuidado para lograr el éxito en esta trascendental responsabilidad.

Un aspecto importante del liderazgo, es que es un fenómeno que se observa en cualquier organización y aunque no existe una ciencia sobre liderazgo, se encuentran clasificaciones diferentes que señalan los criterios propios de cada uno. Existen dos teorías actuales de liderazgo: a) La teoría transaccional, donde se encuentra al líder burocrático que se centra en el desarrollo de las estructuras, dirige desde el pasado y no se atreve a innovar, solo crea una cultura de normas y rutina y b) la teoría de la transformación, donde el líder es visionario, se dirige al futuro, involucra a los demás y reconociendo sus capacidades los ayuda en su crecimiento y desarrollo profesional, ejerciendo un liderazgo compartido que crea una cultura donde todos participan y aportan (Vargas Jiménez, 2010).

Las ideas sobre el liderazgo transformacional se le acreditan a Mc Gregor Burns, sin embargo, esta teoría se produjo después de los trabajos de Bass, quien señala tres tipos de liderazgo: a) Liderazgo transformacional, donde su fuente reside en los valores y creencias del líder y su efecto se basa en la motivación y satisfacción del logro de sus seguidores, b) liderazgo transaccional, donde la motivación y el logro entre líder y seguidores se da a través de intercambios y negociaciones por los servicios prestados y c) el liderazgo laissez-faire, que se caracteriza por ser un liderazgo inerte, donde hay ausencia de transacciones con los seguidores, no hay retroalimentación y se evita involucrarse en asuntos importantes (Gil, Muñiz y Delgado, 2008). La formación intelectual, la experiencia laboral, la formación humana y el trato social, son aspectos que influyen en el ejercicio de los diferentes tipos de liderazgo.

En la investigación realizada en el estado de Nuevo León, México por Gil, Muñiz y Delgado (2008), en escuelas de educación especial, donde participaron 76 líderes de escuelas y 120 docentes, los resultados que se obtuvieron respecto al tipo de liderazgo que se practicaba en sus escuelas, indicaron que sus líderes, es decir, quienes dirigen las escuelas, son claramente transaccionales en opinión de los docentes, en contradicción con lo que ellos creían poseer y exhibir: rasgos transformacionales.

Lo anterior demuestra la idea equivocada de los directores (en este caso el líder escolar) y la percepción de sus docentes, situación que se repite en la mayoría de los centros escolares mexicanos y que urge la toma de acciones necesarias para que el liderazgo transaccional solo sea una transición al liderazgo transformacional u otro tipo

de liderazgo. Más allá de este liderazgo, hay otros que favorecen la función del líder escolar, como lo es el liderazgo distribuido.

Murillo Torrecilla (2006), indica que en los últimos años, después del liderazgo transformacional han surgido una serie de propuestas que aportan nuevos elementos y enriquecen al liderazgo, entre las que destacan: a) Liderazgo facilitador de Lashway, en el que el poder se ejerce a través de los demás y no sobre ellos, creando un ambiente en donde cualquiera puede iniciar una tarea y participar. Funciona por la negociación y comunicación, b) liderazgo persuasivo de Stoll y Fink, que se sustenta en el optimismo, el respeto a la individualidad de cada ser humano, la confianza como motivación y la intencionalidad, c) liderazgo sostenible de Hargreaves y Fink basado en siete principios: 1) Genera y mantiene un aprendizaje sostenible, 2) asegura el éxito en el tiempo, 3) apoya el liderazgo de otros, 4) se dirige a la justicia social, 5) desarrolla los recursos humanos, 6) desarrolla la diversidad y capacidad del entorno y 7) tiene un compromiso activo con el entorno, y d) liderazgo distribuido de Gronn, Timperley y Spillane, que siendo el más reciente y prometedor, se fundamenta en el liderazgo compartido por toda la comunidad escolar. Implica el compromiso de todos y aprovecha sus habilidades por una causa común; impulsa el liderazgo del profesorado por lo que se manifiesta en todos los niveles.

Esta última propuesta significa un profundo cambio educativo, en especial en el rol del director, que pasa de ser un gestor burocrático a un agente de cambio que aprovecha las competencias de toda la comunidad educativa para el logro de una misión

en común (Murillo Torrecilla, 2006). La figura del director no es sencilla, debe promover, coordinar, integrar y controlar todo el recurso humano de una organización.

Queda claro que alcanzar el liderazgo distribuido representa un desafío para el director, pues implica renovar, innovar y realizar los cambios necesarios que generan la relevante pregunta: ¿Estará dispuesto el director a conducir a sus seguidores y a la vez dejarse conducir al compartir su liderazgo?

Hargreaves y Fink (2008), sostienen que el cambio en la educación es fácil de proponer, pero difícil de mantener, ya que requiere de un auténtico liderazgo que mejore la calidad educativa, que beneficie a todos los alumnos y que perdure en el tiempo. Por ello, el liderazgo debe ser distribuido y extenderse a los demás, porque en este mundo difícil y complejo, ningún líder puede controlarlo todo solo.

El desarrollo de los directivos escolares es prioridad para impulsar este liderazgo, la capacitación y actualización constante son fundamentales para lograrlo, porque nadie da lo que no tiene y un líder dirige a los demás como se dirige a sí mismo.

El cambio a un liderazgo distribuido implica un cambio en el líder escolar y a la vez realizar un fuerte impulso al liderazgo del docente, creando una visión compartida de escuela. El liderazgo será asumido por distintas personas según sus competencias y momentos, aprovechándose así sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Con esta nueva visión, Murillo Torrecilla (2006) menciona que el director habrá de desarrollar y poseer características que le permitan alcanzar el liderazgo distribuido,

como las siguientes: a) Centrarse en el desarrollo de las personas que conforman la escuela, comunicándoles altas expectativas de logros, b) ser un soñador, un visionario con conocimientos y capacidades para diseñar estrategias útiles para el logro de las metas, c) ser capaz de asumir riesgos y afrontar los problemas como desafíos y oportunidades de mejora, d) preocuparse por las cuestiones pedagógicas/educativas, que son la razón de ser de una escuela y e) estar abierto al cambio, a la innovación y a la creatividad. Añade que materializar el liderazgo distribuido en una institución educativa lleva a descubrir el liderazgo como un trabajo coordinado de un grupo amplio de personas y no como el trabajo de una sola.

Transformar la escuela y llevarla a la calidad y la excelencia precisa de innovar. López y Lavié (2010), en su investigación realizada en tres centros educativos de España sobre el liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela, encontraron que el liderazgo distribuido es el sostén de los procesos de innovación. Esta conclusión se observa al contrastar la escuela (con un director tradicional y burocrático, donde solo él está al frente y los proyectos son su responsabilidad) con las otras dos escuelas donde el liderazgo compartido involucra a los docentes que construyen una comunidad a base de consensos.

Además, los directores de estas dos escuelas promueven un sentimiento de afiliación e identidad de los docentes para con la escuela, lo que favorece su compromiso a los procesos de cambio, al trabajo colaborativo y a las relaciones basadas en la confianza y ayuda mutua. La conclusión valora la importancia del liderazgo

distribuido como garantía del desarrollo y continuidad de las innovaciones en las escuelas.

En la actualidad la responsabilidad del liderazgo recae en su mayor parte en el director o administradores de la escuela, por lo que pretender alcanzar un liderazgo distribuido demanda un cambio en la cultura de la escuela, que genere un cambio en la dirección escolar.

La presente investigación pretende ser un aporte a los estudios e investigaciones mencionadas anteriormente, ya que en la época actual el cambio y la mejora en las escuelas se logra cuando la dirección escolar suscita esta transformación para implementar un liderazgo distribuido, que se comparta con los docentes líderes. Se ha observado que se podrán tener muy buenas intenciones de mejora o de obedecer órdenes superiores de los consejos de administración en casos de escuelas privadas, o de la Secretaría de Educación en escuelas públicas, pero no obstante, sin la colaboración y el compromiso de la dirección escolar, será muy difícil alcanzar la calidad y la excelencia que demanda la sociedad actual.

El momento histórico que se vive es de profundos y acelerados cambios, además de grandes transformaciones en todos los ámbitos de la cultura. La educación como parte de la cultura no está ajena a esos cambios y el liderazgo para enfrentar esos cambios implica formas nuevas de ejercerlo en una institución educativa.

El cambio educativo en el siglo XXI es promover escuelas que aseguren a los estudiantes las competencias esenciales para insertarse en la sociedad y sean capaces del

desarrollo máximo de sus potencialidades personales. La responsabilidad del logro de esta tarea recae en los esfuerzos conjuntos de la dirección escolar y de su planta docente.

El centro educativo donde se realizó la investigación es una institución educativa de reciente creación (10 años de existencia), que en sus inicios fue creada con el fin de ofrecer una educación bilingüe-bicultural y de calidad en el municipio de Montemorelos, que pertenece a la región citrícola del estado de Nuevo León, México, ya que para acceder a este servicio había que trasladarse aproximadamente 70 Km., a la capital del Estado. Después de cinco años crece y crea una filial, en el municipio de Allende N.L., ubicado también en la región citrícola.

En los primeros años en la Institución solo se contaba con preescolar y primaria menor, la escuela era pequeña y con pocos recursos humanos, la dirección optó por practicar un liderazgo tradicional que como señala Hargreaves y Fink (2008), es una delegación: a) Donde solo se cede cierto poder, b) se asignan a los subordinados tareas de poca importancia, d) se nombran coordinadores de niveles que informen regularmente, e) se trabaja en el día a día, f) se mantiene la estabilidad del centro evitando polémica y g) las acciones concretas responden a las reformas externas del gobierno mediante documentos y planes. Se crea un consejo para apoyarse en él.

En la Institución, se siguió este tipo de liderazgo durante varios años dando poder y prestigio solo a unos cuantos coordinadores, mientras tal vez los docentes se sentían marginados, ajenos a la vida interior y a las decisiones fundamentales, por lo que se apartaron a sus aulas sin involucrarse comprometidamente con la escuela.

Al inicio, cuando el objetivo era crear la escuela este liderazgo funcionó, pero al crecer y contar con los niveles de maternal, preescolar, primaria, secundaria y preparatoria, con más personal administrativo y docente que no compartía los mismos valores de la institución y con el cambio de objetivos, ya no se trataba de iniciar una escuela, sino de mantenerla y consolidarla, lo que requería un cambio en el liderazgo del director.

Lo anterior llevó a solicitar un diagnóstico externo sobre la calidad de la Institución que se realizó por un grupo de posgrado de la Universidad de Monterrey a finales del año 2009. Para este diagnóstico se llevaron a cabo entrevistas y encuestas con toda la comunidad educativa: alumnos, personal administrativo y docente, padres de familia y miembros de la comunidad.

Los resultados más importantes reportados y que se relacionan con la dirección de la escuela fueron: a) Rediseñar la estructura organizacional para que fuera más definida, con descripción de puestos y funciones y con evaluaciones de desempeño en base a resultados, b) que existiera más comunicación entre la dirección, coordinadores y el personal docente y que se tomaran en cuenta todas las opiniones y sugerencias para la planeación del proyecto escolar, delegando lo que fuera necesario para hacerlo realidad, c) que hubiera más claridad en los contratos, sueldos, funciones y expectativas del personal y d) dar seguimiento a los acuerdos y proyectos nuevos.

Con el crecimiento de la escuela y al analizar lo anterior se percibe que el liderazgo tradicional ha quedado obsoleto y requiere urgentemente un cambio. Hace

aproximadamente un año que se inicia este proceso de cambio en el liderazgo del director, pero sin un plan concreto a seguir y sin metas definidas en el tiempo. Se inclinó por iniciar lo que Hargreaves y Fink (2008) llaman delegación progresiva donde se corrigieron las estructuras, se formaron equipos y comisiones nuevas, que se consultan para decisiones de planificación y las funciones del personal docente se centran en el aprendizaje y la mejora. Sin embargo, aunque se realizan capacitaciones, no se promueve el desarrollo de docentes líderes y el liderazgo distribuido aún se ve difícil de alcanzar.

1.2. Problema de investigación

Ante esta realidad del liderazgo en la dirección del Instituto y ante la urgente necesidad de cambio para consolidar y fortalecer la escuela, se requiere que el director asuma el compromiso y proceda a acelerar dicho cambio.

Por las razones anteriormente mencionadas, se pretende realizar una investigación sobre la cultura escolar de la Institución Educativa para determinar cómo el liderazgo distribuido de la dirección escolar puede impulsar un cambio, para que el liderazgo no recaiga solo en el director general, sino que se comparta con los docentes, buscando su desarrollo como líderes que promuevan en conjunto la consolidación, fortalecimiento y crecimiento de la escuela.

Para ello, el presente estudio plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué cambios en la cultura escolar del Instituto se requieren implementar para promover un liderazgo distribuido que impulse el desarrollo de profesores líderes?

1.2.1. Preguntas secundarias

Partiendo de la pregunta del problema a investigar se proponen las siguientes preguntas secundarias:

1. ¿Cuál es el perfil de una dirección escolar que promueve un liderazgo distribuido?
2. ¿Promueve la cultura escolar del Instituto el desarrollo del liderazgo distribuido?
3. ¿Cuáles son las características de la cultura escolar que promueven el desarrollo de profesores líderes?
4. ¿Hay evidencias de liderazgo distribuido en la Institución?

1.3. Objetivos de la investigación

El presente estudio tiene como objetivo general investigar qué cambios se requieren implementar en la cultura escolar del Instituto, que conlleven al desarrollo de un liderazgo distribuido, que promueva básicamente a los profesores líderes, para lograr un equipo de trabajo dinámico, emprendedor, coordinado, que colabora con entusiasmo en los objetivos de la institución.

1.3.1. Objetivos específicos

Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Identificar el rol de la dirección escolar al desarrollar un liderazgo distribuido.

2. Conocer las características de la cultura escolar que promueven un liderazgo distribuido.
3. Identificar las características de la cultura escolar que reconocen, valoran y estimulan el desarrollo de profesores líderes.
4. Determinar las evidencias de liderazgo distribuido en el Instituto que revitalizan y fortalecen a los profesores líderes.

1.4. Supuestos de la investigación

Este estudio se fundamentó en los siguientes supuestos:

1. La aplicación del liderazgo distribuido convierte a una escuela en una verdadera comunidad de personas que tienden a alcanzar objetivos en común.
2. El liderazgo distribuido solo se puede adquirir y ejercer si el director escolar tiene la disposición para implementarlo.
3. En la actualidad ejercer un liderazgo distribuido implica un cambio profundo en la cultura de la escuela, que se genera en la dirección escolar.
4. El director escolar se enriquece profesionalmente al distribuir su liderazgo entre los docentes, quienes a su vez crecen y hacen más eficiente su práctica educativa.
5. Compartir el liderazgo escolar estimula el surgimiento de docentes líderes comprometidos con la institución y la mejora continua en el servicio.

Los supuestos anteriores pretenden ser una solución tentativa al problema de investigación, por lo que será necesario contrastarlos con las características de la realidad reconocida a través del proceso de investigación, para reconstruirlos y fortalecerlos.

1.5. Justificación

Hablar de liderazgo es plantear un tema polémico cuya práctica es objeto de numerosas investigaciones, desde el perfil del líder, los tipos de liderazgo, hasta las situaciones en donde éstos surgen y se mantienen al frente de los grupos.

Definir y distribuir las funciones del liderazgo escolar contribuye a una mayor eficiencia y a dotar a la escuela de docentes líderes, de manera que enfrenten los retos y construyan la capacidad de una mejora continua, que se verá reflejada en el aprendizaje de los estudiantes. La calidad de los profesores es el factor determinante más importante a nivel escolar del desempeño de los estudiantes (Pont, Nusche y Moorman, 2008).

En la sociedad contemporánea, las instituciones educativas necesitan de alguien que las conduzca y demandan una nueva generación de directivos que a) sean capaces de enfrentar los retos actuales, b) logren inspirar una visión compartida y c) puedan canalizar hacia los objetivos los esfuerzos de los grupos de trabajo. En los centros escolares este desafío exige un profundo cambio en la cultura de la escuela.

La cultura representa la forma en que la escuela opera, sus valores, propósitos, filosofía, creencias, proyectos, relaciones, ambientes, etc. La dirección escolar es la parte esencial de la cultura de la escuela que impulsa el cambio y la mejora que conlleva a un

cierto estilo de liderazgo. Murillo Torrecillas (2006), señala que el liderazgo distribuido es una nueva forma de liderazgo capaz de enfrentar los retos escolares actuales, porque significa un cambio de cultura que implica el compromiso y la participación de todos los miembros de la comunidad escolar en marcha, así como de su funcionamiento y la gestión escolar.

La Institución donde se realiza el presente estudio, requiere de un liderazgo que consolide y fortalezca la institución, como base para su crecimiento futuro, por lo que se considera que ejercer un liderazgo distribuido de parte de la dirección, sería el más adecuado en este momento.

Lograr un cambio en la cultura escolar de la Institución es un planteamiento que supone una redefinición del papel del director que al compartir su liderazgo, impulse el desarrollo de docentes líderes y miembros de la comunidad educativa, para convertirse con el tiempo en lo que Hargreaves y Fink (2008) definen como comunidades profesionales fuertes y firmes, donde se estimula a profesores, alumnos y padres para que busquen, creen y exploten oportunidades de liderazgo, que contribuyan al aprendizaje amplio y profundo de los estudiantes.

Lorenzo Delgado (2004), define el liderazgo de la dirección escolar “como la función de dinamización de un grupo o una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (p.196). No se habla de la función de una persona, sino de un grupo, que en este caso sería la dirección que en coordinación con los docentes, de forma activa, dinámica y compartida, susciten la

consolidación y crecimiento que requiere la Institución, para seguir ofreciendo un servicio educativo de calidad en la región citrícola del estado de Nuevo León, México. Parte fundamental de las bondades de esta investigación es el promover en los docentes el desarrollo de su liderazgo, importante en su crecimiento profesional y factor clave en el proceso de enseñanza- aprendizaje de la escuela.

Estudiar y aplicar en el Instituto educativo el liderazgo distribuido puede contribuir a: 1) Mejorar la estructura organizativa de la institución, 2) desarrollar y fortalecer el crecimiento profesional del director escolar en un proceso de aprendizaje para toda la vida, 3) impulsar el crecimiento de docentes líderes que en conjunto con la dirección escolar, formen una comunidad profesional de aprendizaje, 4) mejorar la práctica docente que trascienda en el desempeño de los estudiantes y 5) realizar en el futuro una réplica de este estudio en el Instituto filial, con el fin de mejorar el liderazgo actual.

La presente investigación servirá para ampliar los conocimientos en el ramo educativo respecto al liderazgo distribuido, así como para determinar la importancia de la influencia de éste en la consolidación de docentes líderes. Intentará también consolidar las teorías promovidas por diversos autores al respecto y de esta manera complementar los conocimientos ya existentes. Al mismo tiempo pretende ayudar al personal docente de la Institución a desarrollar y practicar su liderazgo, para compartir con la dirección escolar la consolidación y crecimiento de la escuela.

1.6. Limitaciones y delimitaciones

En la presente investigación se plantean limitaciones con respecto a la organización, ya que en la Institución no se cuenta con una estructura organizacional definida, con perfiles y funciones específicas para cada puesto, así como de una planificación formal estratégica para el seguimiento de nuevos proyectos.

Así mismo, por razones de tiempo no se involucrará a toda la comunidad educativa de la Institución y por razones de extensión del estudio no se tomarán en cuenta variables importantes como el desempeño de los alumnos y la participación de los padres de familia en la vida escolar.

En relación a las delimitaciones del presente estudio, la investigación se realizará en el ciclo escolar 2011-2012 y solo abarcará los cambios requeridos para promover un liderazgo distribuido en la dirección escolar que impulse el liderazgo docente.

Además el estudio solamente incluirá al personal docente y coordinadores del área de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria y no se considerará a los alumnos y al personal administrativo de la Institución.

1.7. Definición de Términos

En esta investigación se definen los siguientes términos:

Cultura escolar: Son patrones o modelos que tienen un significado y son transmitidos históricamente por los miembros de una comunidad escolar; incluyen como lo señala Bolívar (2010), las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, tradiciones y modos de pensar de la escuela.

Liderazgo distribuido: Es un liderazgo constructor de una comunidad, donde la responsabilidad es compartida y se implica a todos en las decisiones de un proyecto común. Como lo señalan Hargreaves y Fink (2008), se promueve lo mejor de sus miembros, en la búsqueda constante de lograr los propósitos de la escuela y de solucionar los conflictos.

Liderazgo docente: Es el liderazgo en el que el docente se compromete profesionalmente y conduce a sus alumnos para que cumplan no solo con los objetivos educativos, sino que con su ejemplo logra que éstos tengan una percepción positiva de sus profesores (Mulford, 2006). De tal manera que promueve directamente su participación en la escuela, su auto concepto académico y su compromiso para con la institución, aumentando así su rendimiento académico.

Liderazgo transaccional: Es el liderazgo que se ejerce solo para cumplir con los requerimientos de la institución. Se define por dos componentes: a) Por hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes en función de los resultados y b) gestión que se realiza por excepción, mediante una extrema vigilancia para asegurar que se cumpla con los acuerdos, de lo contrario se interviene con correcciones, retroalimentación negativa, crítica y sanciones (Salazar, 2006).

Liderazgo transformacional: Es el liderazgo que es capaz de compartir con sus seguidores una visión que trascienda y permanezca en el tiempo, marcando la pauta para que los demás busquen su propio desarrollo (Gil, García y Delgado, 2008).

El propósito de este capítulo es plantear un problema de investigación que se presenta en una Institución educativa del municipio de Montemorelos, en el estado de Nuevo León, México. El proyecto de investigación se basa en los cambios que se requieren implementar en la cultura del centro escolar para desarrollar un liderazgo distribuido que promueva el liderazgo del docente. Cambios que deberán ser generados por la dirección escolar, de ahí la importancia de conocer el rol del director en el liderazgo distribuido.

Es este liderazgo el que convierte a la escuela en una comunidad, donde se llevan a cabo relaciones entre personas unidas no solo en el plano laboral, sino por los ideales, los valores y los fines que persiguen en común.

El capítulo invita a comprender lo que significa el liderazgo, su definición y los diferentes estilos de liderazgo escolar que han surgido en los últimos años y cómo influyen en la gestión escolar y en la cultura de la escuela. A lo largo de la lectura del capítulo se aprecia la bondad de realizar esta investigación, que impulsará la consolidación y el crecimiento del futuro de la escuela. La promoción del desarrollo de docentes líderes, ayudará a crear una comunidad profesional de aprendizaje que mejore la práctica docente y trascienda en un mejor desempeño para los alumnos.

Se exponen las limitaciones y delimitaciones por el tiempo y el espacio del estudio. Entre ellas se menciona el no poder involucrar a toda la comunidad educativa, solo a los docentes, además de no tomar en consideración variables como el desempeño de los alumnos y la participación de los padres de familia en las actividades escolares.

Capítulo 2

Marco teórico

El contexto mundial de profundos cambios en todos los ámbitos, incluyendo el educativo, es un desafío para los profesionales de la educación, quienes deben asumir un nuevo liderazgo como prioridad para enfrentarlo en la búsqueda de un mejoramiento de la calidad educativa. Esto significa una invitación a la reflexión y revisión para implementar los cambios requeridos en la cultura escolar de los centros educativos que los lleve a adecuarse a las necesidades de la sociedad actual, principalmente en la Institución donde se realizará esta investigación. Como consecuencia de todos estos cambios, surgen nuevos ejercicios de liderazgo escolar que dirigen las acciones de las personas que forman una comunidad educativa. Por ello, el interés de revisar algunos aspectos sobre liderazgo y cultura escolar, que nos permitan comprender que un cambio de cultura solo es posible bajo un liderazgo eficaz.

Este capítulo que conforma el marco teórico, aborda teorías, ideas y hallazgos de investigaciones de expertos, que fundamentan este estudio en tópicos relacionados con las nuevas conceptualizaciones sobre el liderazgo en el ambiente escolar y sus diferentes estilos, enfocándose principalmente en los conceptos y bases fundamentales del liderazgo distribuido y su significativa relación con la cultura escolar.

2.1. Hacia una nueva conceptualización del liderazgo

El concepto de liderazgo tiene muchas vertientes, como lo mencionan Semprún y Fuenmayor (2007), pero las palabras clave utilizadas en la mayoría de las definiciones están relacionadas con la capacidad de influir sobre las personas en la consecución de objetivos y metas en pro del bien común. Agregan que cuando dos o más personas se reúnen con un propósito, existe la oportunidad de asumir un liderazgo que se puede estudiar desde dos corrientes diferentes: a) En psicología social representa el rol de la personalidad del líder en el estudio de grupos pequeños y b) en sociología, representa la influencia que se puede ejercer en una comunidad.

Para Duro Martín (2006), el líder y el liderazgo hacen referencia a alguien que es y se comporta de una manera destacada y sobresaliente, encabezando siempre a un grupo de personas. Así mismo, definen el liderazgo organizacional como una situación de superioridad de algunas personas con notables cualidades personales y actuaciones, que hacen que los equipos que dirigen estén a la cabeza del cumplimiento de los fines de la organización.

Aunque no existe consenso en las teorías respecto a qué se entiende por liderazgo y cuál es la práctica más adecuada y eficaz del mismo, Gonzáles (2003) reconoce que en el campo de la educación el discurso sobre liderazgo escolar y educativo ya no se centra en los rasgos y características del líder, sino en la gestión organizativa y en todo lo que implica la razón de ser de una escuela, como lo es el proceso de enseñanza –

aprendizaje. Además, subraya lo obsoleto que está el pensar que el liderazgo reside solamente en posiciones formales, en particular en el director escolar.

Sin embargo, Álvarez (2000) reconoce que la función del director es fundamental para asegurar el cambio cultural en las instituciones, por ello, describe el nuevo perfil profesional directivo necesario para ejercer un liderazgo de los procesos clave de la institución educativa. Destaca la importancia de que la dirección ejerza un liderazgo compartido que facilite la implicación de todo el personal en los procesos clave del centro, aportando información y recursos, además de armonizar los intereses con los objetivos y animando al personal para que asuma una nueva forma de trabajar.

Las escuelas no son escenarios laborales sino comunidades que requieren enfoques particulares de liderazgo, donde se tomen en cuenta las relaciones entre personas unidas por ideales, creencias, valores y fines compartidos. Las escuelas que buscan llegar a ser verdaderas comunidades de aprendizaje requieren de un liderazgo que involucre a todos, en especial a los profesores y que sea capaz de responder a preguntas tales como: ¿Cómo pueden los profesores llegar a ser una comunidad profesional, en donde cada uno aporte lo mejor de sí mismo, se preocupe por los demás y por la institución, se ayuden a aprender y a avanzar juntos? ¿Qué puede hacerse para incrementar el sentido de colegialidad y de responsabilidad compartida entre los profesores?

Para Vargas (2010), el liderazgo implica una relación con otra gente, que se establece en una organización, institución o comunidad. No es solo una actividad, sino es una relación que compromete la participación de otros con el fin de alcanzar un

objetivo común, relación que involucra fuertes vínculos de lealtad, compromiso y responsabilidad compartida. Por lo tanto el liderazgo no es una característica propia del director o de los docentes, es una forma particular de ejercer la función, surge por la disposición de la persona y hay que desarrollarlo mediante la formación intelectual y humana, la experiencia y la propia personalidad. Se dice que el líder no nace, se hace, y el liderazgo se encarna en personas distintas y en situaciones y contextos diferentes.

Añade también que el liderazgo de hoy no se explica solo por las características, rasgos de comportamiento o dimensiones de la actividad, va más lejos, toma en cuenta el contexto y la situación a resolver. No es propio de ciertas personas, es una función que el grupo atribuye según el momento y la actividad, a determinados miembros del propio grupo. El contexto y la situación hacen surgir personas capaces de dinamizar y buscar soluciones. De aquí se desprende la importancia del contexto, ya que los líderes actuales y del futuro se enfrentan a un entorno caracterizado por la incertidumbre y donde una de sus tareas trascendentales es investigar continuamente el contexto y darle sentido.

Para sobrevivir el líder debe salirse de su zona de comodidad y seguridad. “Los líderes del futuro deben aceptar gustosos que el cambio es una realidad constante” (Bennis, Spreitzer y Cumming, 2002. p. 260), debido a que cualquier intento de cambio siembra inquietud. Se piensa que es mejor trabajar como se está acostumbrado, y es aquí donde se requiere que el liderazgo encauce a los demás, para lograr lo que la dirección se propone.

El liderazgo (Lorenzo Delgado, 2004) se presenta hoy como una función de influencia en la que intervienen cuatro variables: a) El líder o líderes del grupo con sus características, b) el grupo de seguidores y la relación con su líder, c) la situación o contexto a superar y mejorar y d) un proyecto compartido como respuesta a la situación.

En una investigación realizada en nueve centros educativos en Temuco, Chile, cuyo objetivo era conocer el significado del concepto de liderazgo entre directores, profesores y alumnos, se encontró en una muestra de 189 sujetos mediante la técnica de Redes Semánticas Naturales, que los directores asocian más el concepto de liderazgo a director, dirigente de funciones y acciones administrativas, en cambio los profesores lo sitúan como de gestión y apoyo a su labor y los alumnos lo expresan como una posición donde ellos se encuentran en un nivel de subordinación (Sánchez, Tapia y Becerra, 2006).

Es importante entonces comprender lo que implica el liderazgo y distinguirlo de los procesos de gestión escolar. Coronel (2000), subraya que el liderazgo es una práctica social transformadora, un medio de cambio social y se distingue de la gestión en diferentes aspectos como los siguientes: a) El liderazgo es una relación de influencia, la gestión es una relación de autoridad, b) el liderazgo se hace por los líderes y colaboradores, mientras la gestión por los gestores y subordinados, c) el liderazgo implica un propósito para realizar cambios reales de la organización y la gestión implica coordinar a los individuos y a los recursos para desarrollar las actividades, d) el liderazgo no requiere un puesto para operar y la gestión sí y e) el liderazgo es un asunto circunstancial, la gestión es más permanente.

Existe también en relación al liderazgo una diferencia entre administrar y liderar. Bennis y Nanus (2008), aclaran que administrar significa producir, cumplir, dirigir o asumir responsabilidades, mientras liderar es influir, orientar en una dirección el curso, la acción u opinión. Igualmente señalan que los administradores hacen bien lo que hacen, mientras los líderes conciben lo que hay que hacer, porque el liderazgo es lo que da la visión a una organización y la capacidad de traducir esa visión en una realidad.

Las investigaciones sobre liderazgo se enriquecen al reconocer la importancia que tienen los aspectos morales, simbólicos y culturales en los procesos de liderazgo, porque en éstos no únicamente importan las conductas y habilidades del líder, sino las creencias e ideales que orientan su actuación, los compromisos en relación a la tarea educativa, los valores y las concepciones, así como las creencias que cultiva para la construcción de una cultura escolar y las implicaciones morales de la cantidad de decisiones que toma diariamente un líder (González, 2003).

El liderazgo es por lo tanto un ejercicio donde se vive y se actúa en cada momento, en cada relación, en cada circunstancia. Implica compromiso, trabajo, entrega y sacrificio. Los líderes son ejemplos a seguir, como bien lo señala Gardner (1998) en su famoso libro de *Mentes Líderes*, donde expresa que los líderes son “personas que, mediante la palabra y el ejemplo personal, influyen acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos, denominados seguidores o miembros de un auditorio” (p. 23). El líder al compartir y contagiar su visión, sus valores, su actitud y responsabilidad para con la organización, forma, motiva, entusiasma a quienes lo rodean y los deja ser y hacer.

Con base en lo anterior, Covey (2010), invita a desarrollar un liderazgo basado en principios, señalando que mientras la gente ineficaz trata de administrar el tiempo basándose en prioridades, la gente eficaz, el verdadero líder, organiza su vida y sus relaciones basándose en principios, en leyes naturales y normas que tienen validez universal. Añade que el liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos.

2.2. Principios básicos del liderazgo escolar

El liderazgo ha sido estudiado en las teorías de la administración y de la organización. Muchas de ellas se han analizado en las grandes empresas y corporaciones, sin embargo, existen numerosas aportaciones de estas teorías que permiten identificar principios básicos del liderazgo que se pueden aplicar en la dirección de la escuela y en los diferentes niveles del trabajo escolar. Enfoques importantes como la Teoría de los rasgos, Teorías X y Y, Teorías de contingencia y situacionales, entre otras. Algunos aspectos de estos enfoques que se relacionan con la ciencia administrativa, pero que a la vez son aplicables a las organizaciones escolares según Estrada (2007) son los siguientes:

Enfoques sustanciales. También llamados enfoques de los rasgos, consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son. Estos rasgos de la personalidad están profundamente arraigados y son innatos o adquiridos por medio de un trabajo permanente.

Enfoque comportamental. Responde a la pregunta ¿cómo se comportan las personas con liderazgo? Se indaga el comportamiento y no los rasgos de la personas. Los aportes más significativos son la teoría X y Y de McGregor y el sistema gerencial de Likert.

Enfoques situacionales. Llamados también de contingencia, sus cuestionamientos son: ¿Puede un mismo estilo de liderazgo ser exitoso en todas las circunstancias?, ¿qué papel juegan las circunstancias en el éxito del líder? El desempeño eficaz de un grupo depende de la correspondencia entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da el control y la influencia. Los mayores exponentes de este enfoque son Fiedler, Hersey y Blanchard.

Enfoques personales. Entre los más influyentes autores de este enfoque están Warren Bennis y Stephen R. Covey, quienes consideran los atributos de la personalidad en que se basan los comportamientos eficaces de los líderes. Reconocen que para incrementar el liderazgo se tienen condiciones naturales que son necesarias, como el trabajo personal de introspección, el liderazgo por comportamiento y la ética y contenido.

Enfoques prospectivos. Ante los cambios que habrán de enfrentar las organizaciones en el siglo XXI, este enfoque se pregunta ¿será el liderazgo un atributo necesario en los nuevos gerentes? Los principales representantes de este enfoque son: Peter Senge, Edgar Schein y Kouzes y Posner.

Los enfoques anteriores que se complementan, ayudan a comprender que el liderazgo implica varios aspectos de la persona, sus rasgos, sus cualidades, su comportamiento, su personalidad, bajo qué situación se convierte en líder, o si es un requisito que debe tener para enfrentar los retos futuros. Conocer y analizar estos enfoques permitirá durante la investigación clasificar a los líderes que participen en ella, y descubrir cómo y porqué se convirtieron en líderes.

2.3. Estilos de liderazgo en el ámbito educativo

González (2003), hace una reseña sobre el liderazgo y expone que al revisar las investigaciones sobre este relevante tema, las primeras aportaciones en las organizaciones, surgen por la consideración de que éste estaba relacionado con los rasgos y características del líder. Posteriormente en la primera mitad del siglo XX las investigaciones se centraron en identificar cuáles eran los rasgos físicos, de personalidad y de capacidad personal del líder y su relación con la eficacia del mismo. Después la atención se desplaza a las conductas y da lugar a las teorías de liderazgo de estilo y conducta, donde los miembros de una organización son más eficaces con líderes que utilicen cierto estilo de liderazgo. Surgen enseguida las teorías de contingencia y situacionales, que suponen la influencia que ejercen los contextos en los que se realiza el trabajo, sobre las conductas y el estilo de liderazgo, las cuales ya fueron mencionadas con anterioridad.

Entre las investigaciones más recientes sobre estilos de liderazgo aplicados al ámbito educativo, particularmente en la búsqueda de una dirección escolar eficaz,

Murillo Torrecillas (2006), presenta la propuesta de los cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante de Sergiovanni: 1) El líder técnico, que es encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer las actividades escolares, 2) el líder humano, se dedica a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización y crea una moral de participación, 3) el líder educativo, se relaciona con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y del currículo, promueve la supervisión y la evaluación docente, 4) el líder simbólico, asume el rol de jefe y hace énfasis en las metas, la visión, la imagen y da prioridad a los intereses educativos frente a los de gestión y 5) el líder cultural, define y fortalece los valores, las creencias y las raíces culturales que dan identidad a la escuela, a través de la vinculación de alumnos, profesores, padres y miembros de la comunidad escolar.

Añade además el ejemplo que presenta Leithwood, Begley y Cousins sobre cuatro estilos de liderazgo escolar : a) El liderazgo caracterizado por el énfasis en las relaciones interpersonales, en un clima de cooperación y una relación eficaz y de colaboración con la comunidad, b) el liderazgo donde la atención está en el rendimiento de los alumnos y el aumento de su bienestar, c) el liderazgo centrado en los programas, la competencia del personal docente y el desarrollo de tareas para asegurar el éxito en los programas y d) el liderazgo que se enfoca solamente en lo administrativo, presupuestos, organización y mantenimiento del centro.

Estas investigaciones sobre liderazgo fueron insuficientes para las necesidades escolares, porque no se consideraban los cambios a los que las escuelas habrían de

adaptarse. Así surgen nuevos enfoques de liderazgo centrados más en la enseñanza, que en la gestión burocrática. Las recientes investigaciones de liderazgo escolar ya no buscan reconocer las características, conductas o actitudes de un buen líder, sino que ahora presentan modelos de dirección que contribuyan a mejorar la escuela. Por lo anterior, ahora se habla de liderazgo instructivo, pedagógico, formativo, transaccional, transformacional y más recientemente de liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido, los cuáles se analizarán a continuación con más detalle.

2.3.1. Liderazgo instructivo

El liderazgo instructivo surge a finales de los años 70 y 80, por la influencia de las investigaciones sobre escuelas eficaces para mejorar la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje. Los estudios se centraban en los directores, que se consideraban como líderes instructivos que conocen qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorarla. Para González (2003) y Salazar (2006), el liderazgo instructivo está basado en los cuatro pilares de Murphy: a) Definir la misión y establecer las metas de logro en los alumnos, b) coordinar el currículo, promover enseñanza de calidad, supervisar a docentes y evaluarlos, distribuir el tiempo escolar y controlar el progreso de los alumnos, c) promover un clima de aprendizaje académico con elevados estándares de conducta y rendimiento académico, así como incentivos a estudiantes y d) desarrollar una cultura fuerte en la escuela y un ambiente seguro y ordenado, oportunidades de participación del alumnado y lazos más sólidos con la familia.

Las escuelas con un liderazgo instructivo son aquellas que: 1) Contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares, 2) ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los docentes, 3) fomentan el trabajo de equipo en el personal docente, 4) favorecen la participación de la comunidad escolar, 5) desarrollan, coordinan y supervisan el currículo del centro y 6) contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora de los docentes y el centro escolar (Murillo Torrecillas, 2006).

El liderazgo instructivo como lo señalan las investigaciones requiere de un director que lo lleve adelante, quien tiene frente a sí la responsabilidad total para dirigir la organización.

2.3.2. Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico o educativo (Semprún y Fuenmayor, 2007) es una herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos de una institución educativa, porque debe propiciar el desarrollo de todos los estudiantes y colaboradores, creando actividades que propicien el cambio en primer lugar de las personas. Algunas de sus características son: a) El líder pedagógico dirige el proceso educativo por su arrastre e inspiración, más que por mandar, por crear expectativas y recompensas o por manipular, sino por formar integralmente a los estudiantes para que usen su propia iniciativa y experiencias, b) la autoridad moral del líder pedagógico proviene de los estudiantes, con los que comparte normas y valores y c) la esencia del liderazgo pedagógico es aumentar la influencia educativa sobre los estudiantes, más que una obediencia mecánica a las órdenes de la institución.

Estas características del liderazgo pedagógico se complementan, con los retos a los que se enfrenta el líder para darle ese cambio que se requiere en la educación: 1) Desafiar el proceso con la innovación y nuevos proyectos, 2) facultar a otros, para que cada colaborador sea líder en su función, 3) mostrar el camino con claridad y determinación, 4) inspirar una visión común, clara y optimista, 5) fijar objetivos accesibles, para conseguir resultados y fortalecer la moral y la confianza y 6) manejo de la motivación para incrementar el aprendizaje de estudiantes y colaboradores.

2.3.3. Liderazgo formativo

Mezclando diferentes tipos de liderazgo, Rodríguez y Mármol (2009), proponen el liderazgo formativo como una nueva visión del liderazgo escolar, basado en principios de metacognición, empoderamiento y contextualización, enlazados por los valores de Erick Fromm, como amor al conocimiento, compromiso, respeto, cuidado y responsabilidad. También mencionan que el liderazgo formativo “no se impone, ni es un rol ya dado, se construye en el proceso de interacción social en la organización escolar, la cual desde su cultura organizacional promueve los roles de los líderes que desean” (p. 203). El liderazgo formativo considera que la escuela no solo es transmisora de conocimientos e instrucciones, sino que es formadora de personas a las que se educa para la vida.

2.3.4. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es aquel en el que las personas buscan el logro de los objetivos de manera individual e independiente, sin tomar en cuenta a los demás

miembros de la organización. Es un liderazgo de intercambio, de conceder una petición presente a cambio de una petición futura. Las transacciones están fundadas en valores de justicia, honestidad e integridad. Es el líder burocrático que se centra solo en el desarrollo de las estructuras, pero atiende la administración diaria del sistema, además de escuchar las quejas y administrar la rutina, sin atreverse a innovar por temor a los resultados (Vargas, 2010).

2.3.5. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional no es un simple acuerdo o intercambio como sucede con el transaccional, es un liderazgo que parte de los directivos para contribuir al cambio cultural de la organización, es dinámico, proactivo en la solución de problemas y tiene dentro de sus prioridades el fomentar el desarrollo del personal e involucrarlo en los cambios y decisiones del centro escolar.

Murillo Torrecillas (2006), señala que el liderazgo transformacional fue introducido por Bass, quien lo definió a partir de las siguientes dimensiones: a) Carisma, el líder debe ser capaz de entusiasmar e inspirar confianza, así como de lograr que los seguidores tengan una identificación con la organización, b) visión, formular una misión, con objetivos y metas, que puedan ser cumplidas por los seguidores, c) consideración individual, en atender y respetar las diferencias y necesidades de cada persona, d) estimulación intelectual, en proporcionar a los miembros ideas y enfoques nuevos en relación a los problemas, valores y actitudes y e) capacidad para motivar, dando apoyo intelectual y emocional a sus seguidores.

Basada en los estudios de investigación de Bass, Gonzáles (2008), realiza una investigación en la Universidad de Zulia en Maracaibo, Venezuela, con el objetivo de determinar el liderazgo predominante en los docentes de la Facultad de Arquitectura y Diseño. Se utilizó un diseño de tipo descriptivo ubicado en un enfoque epistemológico empirista – inductivo con una muestra de 160 individuos, a quienes se les administró un cuestionario según el modelo de Bass. Los resultados reportaron que el estilo predominante en los docentes era el liderazgo transformacional, con un 75% que se desempeñaba de acuerdo a ese modelo, siendo los rasgos más sobresalientes la congruencia con su actuación, la honestidad, el carisma, el estímulo al personal a su cargo y la buena comunicación con sus alumnos y compañeros de trabajo.

Los enfoques del líder transformacional acentúan más los aspectos culturales, morales y simbólicos, que los técnicos y racionales. Este nuevo enfoque que considera la comunicación de la visión a los seguidores, logrando su compromiso para alcanzarla y que reconoce y da potencia a los miembros de la organización, es lo que hace que éstos se orienten a transformar las creencias, actitudes y sentimientos, que influyen en el cambio de la cultura escolar (Gonzáles, 2003). De ahí la importancia del director como líder para promover y cultivar una visión que genere un cambio en la cultura y promueva la participación de todos, en especial la del personal docente.

Es fácil señalar la importancia del director para promover la participación de los docentes y asumir que son líderes transformacionales, sin embargo, en nuestros días todavía no es una realidad el ejercicio de este liderazgo en nuestras escuelas y se trabaja más bien en un liderazgo tradicional y burocrático. Esto lo demuestra la investigación-

acción realizada por Gil-García, Muñiz y Delgado (2008), que involucró a tres instituciones universitarias de Canadá, México y Estados Unidos, con una muestra de 76 directores y 120 docentes, con el objetivo de detectar e incrementar los conocimientos y las prácticas del liderazgo transformacional, para preparar a los líderes escolares de los Centros de Atención Múltiple de los Servicios de Educación Especial, en el estado de Nuevo León, México. Se aplicó un Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y los resultados obtenidos indicaron que la percepción que tienen los directores de su función, contrasta con la de los docentes, quienes consideran que sus dirigentes siguen desarrollando un liderazgo tradicional y administrativo.

Es evidente que para que los docentes perciban en el director un desarrollo del liderazgo de transformación, se necesita primero una transformación en ellos. Así lo señala Covey (2010), en su libro *Liderazgo centrado en Principios*: “el objetivo del liderazgo transformacional es transformar a la gente y a las organizaciones en el sentido literal del término: cambiar sus mentes y sus corazones” (p. 395); es decir, que los individuos se transforman al ampliar la visión, al ser congruentes con los principios y valores y al motivar a cambios permanentes que generen un impulso a nuevos rumbos.

Para lograr la participación de todos hay que darles poder y Longworth (2005) indica que “darles poder significa que todo miembro del personal es responsable de crear la cultura de la organización”. (p. 44). Agrega que uno de los indicadores de una organización de aprendizaje, es el compartir la visión y estimular a las personas a que la cuestionen, la cambien y contribuyan a alcanzarla. También menciona que las

organizaciones de aprendizaje crean oportunidades para todas las personas y las estimula en sus funciones para que aprovechen todo su potencial humano.

En los estudios sobre organizaciones que aprenden y reestructuración escolar, Leithwood en su trabajo de 1994, mantiene que un líder transformador además de compartir la visión, promover metas comunes y la participación en la toma de decisiones, reconoce la importancia de promover el desarrollo profesional de los profesores y apoyarlos a que desarrollen y sostengan una cultura escolar profesional, así como mejorar los procesos de resolución de problemas (González, 2003).

Salazar (2006), indica que en la investigación de los diferentes modelos de Bass, los efectos del liderazgo transformacional en la organización escolar, impactan sobre variables como el nivel de colaboración, aprendizaje organizacional, compromiso personal con las metas y satisfacción de la dirección y el personal. Mientras que los efectos del liderazgo transformacional según el modelo de Leithwood, son más bien indirectos sobre variables como el proceso de enseñanza – aprendizaje y sobre el aspecto cultural: nuevos modos de pensar y hacer en un aprendizaje conjunto del profesorado.

2.4. Liderazgo docente y su impacto educativo

Los docentes deben ser auténticos líderes en el aula”. Con este enunciado se abre la entrevista realizada el lunes 9 de septiembre de 2002 en el diario La Nación, al educador Julio César Labaké, quién señala que con una visión holística de que educar implica aprender para la vida, es desde el aula donde se debe buscar un desarrollo

integral de la persona, con un proyecto de vida que incluya no solo instrucción, sino también emociones, actitudes y valores (Diario La Nación, 2002).

Para Hargreaves y Fink (2008), “aprender es una preparación para la vida y también una parte de ésta” (p. 40). Señalan que el aprendizaje profundo es una responsabilidad de todos los líderes educativos que hay que sostener, y no solo impartir curriculum o lo que dispongan las autoridades educativas y la propia institución. El liderazgo sostenible que mencionan sitúa al aprendizaje en el centro de la actividad de los líderes, que como una misión la comparten con alumnos, profesores, administradores y comunidad.

Lograr que desde el aula se motive e inspire el crecimiento personal de las personas, exige que el docente se convierta en un auténtico líder, en un mediador para que el niño se convierta en adulto. Para González (2008), la tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo, al enseñar el docente tiene influencia de poder y motivación en sus alumnos y por ello debe ser un líder en su desempeño laboral.

Responder a las demandas educativas de la sociedad actual en constante cambio y ofrecer oportunidades de vida a los alumnos y a quienes les rodean, es una labor que compromete al docente en su práctica educativa. Este compromiso del docente involucra el ser un buen acompañante para promover la autoestima y la confianza en aceptar el proceso del conocimiento, además de ser un buen promotor en el aprendizaje de contenidos y metodologías, para que los alumnos puedan encontrarse con la verdad. Su mayor desafío será lograr que su discurso sea coherente con sus actos.

La vocación del docente en el proceso de enseñanza – aprendizaje permite que los alumnos se involucren y se transformen en protagonistas de su vida y de su entorno. Es su ejemplo e inspiración lo que hace que se realice el cambio en el alumno. El docente se convierte en un líder al reconocer que su rol se extiende a otros ámbitos del aula y que su ejercicio de liderazgo puede generar cambios en su interacción con alumnos, padres de familia y colegas de su escuela.

En los Estados Unidos de América han reconocido el rol de los docentes líderes para introducir e implementar las reformas educativas, porque como lo señalan Lord y Miller, son ellos los que pueden con su liderazgo moldear, capacitar y apoyar a sus colegas en el proceso de implementación de las innovaciones. Sin embargo, otros autores como Fullan, Harris y Mujis, sostienen que un docente puede ser líder dentro y fuera del aula, identificándose con un cuerpo docente que forma una comunidad de aprendizaje (Montecinos, 2003).

También se establece en los estudios de Katzenmeyer y Moller, (2001) que las tres facetas del liderazgo docente son: a) Liderazgo de alumnos y docentes: como facilitador, entrenador de grupos de estudio, b) liderazgo en la operación de la unidad educativa: con la participación de diversas comisiones y en el desarrollo de la investigación acción y c) liderazgo en la toma de decisiones y colaboración con organizaciones externas: mediante la gestión de proyectos para el mejoramiento educativo. Así mismo se refuerza el liderazgo cuando el docente se involucra con un mejoramiento constante en la práctica pedagógica, en la organización de grupos de trabajo y en la participación de la toma de

decisiones, además de contribuir al desarrollo profesional propio y de sus compañeros docentes.

Esta información concuerda con la investigación realizada en seis instituciones educativas de Nariño y Cauca en Colombia, donde participaron estudiantes, padres de familia, directores y profesores con el objetivo de estudiar el liderazgo del director y del educador y su incidencia en el mejoramiento y transformación de la escuela. Mediante la realización de este estudio los investigadores alcanzaron la competencia en liderazgo y gestión, se logró un mejoramiento en el Proyecto Educativo Institucional y en las prácticas participativas y de trabajo en equipo, además de que la transformación en las escuelas se alcanzó al pasar de pasivos y críticos, a dinámicos y participativos.

Ser líder del aprendizaje como lo definen Hargreaves y Fink (2008), significa mucho más que estudiar los logros obtenidos y perseverar en ellos, significa entre otros que los líderes deben:

1. Ser abogados y defensores del aprendizaje profundo y amplio de todos los alumnos.
2. Hacer del aprendizaje la máxima prioridad de toda actividad de liderazgo.
3. Demostrar un liderazgo que esté informado por las pruebas y fomentar para ello la indagación activa en el aprendizaje.
4. Integrar a los alumnos en los debates y las decisiones de su propio aprendizaje
5. Implicar más a los padres en el aprendizaje de sus hijos.

6. Ser modelo de aprendizaje adulto profundo y amplio en el desarrollo de su propio liderazgo.

7. Crear las condiciones emocionales para el aprendizaje.

Los estudios anteriores sustentan que si el liderazgo es la capacidad de influir en los demás y en un grupo, el docente se convierte en líder de sus alumnos. Es su líder en el aula y fuera de ella, representa a sus alumnos y su conducción dirigirá al grupo a desarrollar su máximo potencial como personas.

2.5. Liderazgo distribuido, hacia un cambio en la cultura escolar

Como consecuencia de todos los cambios sociales, tecnológicos, programáticos y curriculares, así como de valores en la comunicación y de relaciones entre las personas que forman la compleja organización de una escuela, están emergiendo nuevos ejercicios de liderazgo en el sector educativo. Uno de estos liderazgos que representa una visión innovadora de la dirección escolar, es el liderazgo distribuido que para García (2010), se trata de un nuevo liderazgo, con base moral, centrado en valores, que promueve su propia socialización y visión de conjunto. Agrega que el liderazgo es muy importante en la calidad y los resultados del proceso escolar que dependen de la persona y no de la institución, porque un buen director es aquel que es capaz de unir a la comunidad, entusiasmarla e implicar a todos en torno a un proyecto común.

La reciente aparición del liderazgo distribuido es muy marcada, aunque existe poca evidencia de una relación causal directa entre el liderazgo distribuido y el rendimiento de los alumnos. Para Hartley (2007), hay dos explicaciones del surgimiento

de un liderazgo distribuido. En primer lugar, el fracaso del “héroe carismático” asociado con el liderazgo transformacional, y en segundo, la mayor complejidad de las tareas que ahora rodean a los líderes escolares. No es el líder heroico quien hace que una organización funcione adecuadamente. Lo que hace que funcione es la competencia de sus miembros, su pronta iniciativa, la identificación con un destino en común basada en la confianza y el esfuerzo colectivo y una coordinación discreta. Así mismo señala que la aparición del liderazgo distribuido es en gran medida un signo de los tiempos que responde a la cultura contemporánea, con todos los cabos sueltos y efímeros. Es un signo más de un isomorfismo institucional por el cual el sector público pretende legitimar sus políticas de recursos a las nuevas formas de organización dentro del sector privado.

Por otro lado, el liderazgo distribuido es un concepto que ha encontrado un creciente apoyo e interés por parte de la comunidad de investigadores y existen tres razones para ello. La primera razón es la noción de que el liderazgo distribuido tiene una potencia descriptiva, ya que captura las formas de práctica implícitas en las comunidades de aprendizaje profesional y en las comunidades de práctica. Es difícil ver cómo las comunidades de práctica operan a menos que el liderazgo y otros componentes organizacionales sean distribuidos. Una segunda razón reside en su potencia representativa, pues la estructura organizacional y las bases de la escuela están cambiando. En muchos países hay un reconocimiento cada vez mayor de que las viejas estructuras organizacionales de la escuela, ya no se ajustan a los requisitos de aprendizaje en el siglo XXI. Por ello, hay nuevos modelos de escuela emergiendo,

basados en colaboraciones diferentes y en redes. Estas nuevas formas de dirigir la escuela varían de país a país, pero esencialmente representan nuevos y más complejos acercamientos a cómo dirigir las escuelas. Dentro de estas nuevas formas está implícito el requisito de prácticas de liderazgo que son laterales en vez de verticales y que cruzan las fronteras organizacionales. Consecuentemente el liderazgo distribuido ofrece una manera de pensar acerca de la práctica del liderazgo que acomoda nuevas formas de organización y estructuras escolares. Y la tercera razón descansa en su potencia normativa, que refleja las prácticas corrientes de liderazgo en las escuelas. El crecimiento de las mismas ha llevado a la expansión de tareas de liderazgo y ha requerido que éste sea activamente compartido dentro de la escuela. El modelo del líder singular está gradualmente sustituido por el liderazgo centrado en grupos de trabajo en vez de individuos, con mayor énfasis en profesores como líderes. Por ello, el término liderazgo distribuido, captura y refleja el modelo de liderazgo en muchas escuelas, que abarca múltiples fuentes de influencia y guía (Harris, 2005).

Entonces, la propuesta del liderazgo distribuido nace por la necesidad de asumir el mejoramiento de la calidad de la educación y aplicar las reformas de las políticas educativas y por estar vinculado con el cambio cultural de los centros escolares. En efecto, “el liderazgo distribuido representa un cambio que revoluciona la cultura de la escuela, desarrollando procesos de participación, democratización y corresponsabilidad de los resultados escolares, entendidos éstos como el desarrollo de toda la comunidad escolar” (Cayulef, 2007, p. 144). El reto ahora es cambiar los patrones culturales y crear nuevos patrones que impliquen una cultura colaboradora que fomente comunidades de

aprendizaje y práctica de los docentes, por ello esta investigación pretende fundamentar los cambios que se requieren en la cultura escolar para promover un liderazgo distribuido que impulse la práctica de docentes líderes.

Desde la perspectiva del liderazgo distribuido, se logra crear oportunidades de aprendizaje profesional y el desarrollo de líderes escolares. Así lo demuestra el estudio realizado por Spillane, Healey y Mesler (2009), realizado en un distrito escolar de mediano tamaño en el sureste de Estados Unidos, con el objetivo de examinar las oportunidades de aprendizaje de los directores de escuela, administradores y maestros líderes en el ámbito formal e informal. Se recolectó información mediante la aplicación de cuestionarios a 2,400 personas en 52 escuelas; las conclusiones indican que no solo investigaron cómo el liderazgo y la gestión escolar están organizadas en la escuela, sino que el enfoque de desarrollo profesional exclusivo en los directores, subestima la oportunidad de entrenar y desarrollar líderes escolares, por lo que se requiere de un cambio para ofrecer un desarrollo profesional que incluya tanto a los directores como a los líderes escolares designados formal e informalmente.

Aunque hablar de líder lleva a pensar en un solo individuo (una persona en un grupo con autoridad e influencia), en la realidad cambiante no existe el gran hombre o mujer que pueda enfrentar los retos actuales de una comunidad escolar. Frente a este contexto surge el liderazgo distribuido que, según López y Lavié (2010), “traslada el ejercicio de la influencia desde la cúspide de la jerarquía organizativa hacia los equipos mismos de trabajo y hacia los docentes” (p. 74). También señalan que Harris interpreta

que la práctica de este liderazgo se caracteriza por realizarse en forma colectiva, donde los docentes desarrollan conocimiento y capacidades a través de su trabajo en conjunto.

Añaden que la influencia del liderazgo distribuido en la escuela es fundamental para sostener procesos de innovación. Lo anterior, lo comprueban en los hallazgos de la investigación que realizaron en tres centros escolares en España, con el objetivo de analizar la relación existente entre los cambios sostenidos en las escuelas con el estilo de liderazgo de la dirección escolar. Los resultados señalan que en los dos centros donde la dirección ejercía un liderazgo distribuido, los procesos de innovación se sostenían, eran adoptados por la gran mayoría de los profesores y por la comunidad educativa; en cambio, en la escuela donde el liderazgo se ejercía de manera más focalizada y personalizada, se observaba la debilidad en el trabajo colectivo y la falta de consensos entre los docentes y la dirección, lo que ponía en riesgo la sostenibilidad de los cambios proyectados.

Profundizar en el estudio del liderazgo distribuido lleva al análisis de los estudios de Spillane y de Gronn que se encuentran a la vanguardia de la teoría sobre este liderazgo. Spillane sostiene que el liderazgo distribuido está basado en la cognición distribuida, que se centra en la manera de compartir el conocimiento y cómo la información se propaga a través de la organización, permitiendo la coordinación de expectativas que surgen y forman la base de la acción coordinada. Gronn por su parte utiliza la teoría de la actividad que plantea el desarrollo de sistemas de aprendizaje colaborativo y/o trabajo en grupo cuando hay que identificar aspectos del problema a resolver (García, 2010).

El liderazgo distribuido es una nueva forma de enfrentar el liderazgo escolar. Murillo (2006), habla que pasar de un liderazgo transformacional de los últimos tiempos a un nuevo liderazgo que es el distribuido, significa un cambio en la cultura, lo que implica un compromiso y participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la marcha, funcionamiento y gestión de la escuela. Agrega, además, que esto supone una redefinición del papel del director que pasa a ser un agente de cambio que aprovecha el potencial de los miembros de la comunidad en una meta común, como una práctica más dispersa y democrática, lo que implica un fuerte impulso al liderazgo del profesorado, quien asume funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos.

El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar tareas, sino en saber aprovechar los conocimientos, aptitudes y destrezas del personal, en especial la del profesorado, quien al tomar un papel más profesional y de líder realiza su función más eficiente y destacada. La tarea del director es desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su talento y motivación; es entonces cuando “el liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad asumido por distintas personas según sus competencias y momentos” (Murillo, 2006, p. 19).

Esta tarea del director se ve reflejada en la investigación que realizaron Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008), en la ciudad de Ceuta en España, donde participaron 525 profesores de 31 centros educativos y uno de sus objetivos fue determinar el estilo de liderazgo que ejercen los directores y los ámbitos de actuación en los que el liderazgo es más patente. Entre los resultados se encontró que los directores alcanzan su más alta

valoración en su ejercicio de liderazgo, cuando son líderes originales, creativos, innovadores, inspiran confianza, delegan y tienen una visión de futuro en el proyecto de la escuela; un liderazgo así es muy valorado por todos los profesores que se comprometen en los procesos de cambio y de mejora escolar.

Las investigaciones aseguran que el desarrollo de los procesos de cambio y mejora en la escuela, están relacionados directamente con la dirección escolar y con los grados de liderazgo distribuido que pueden ser diferenciados en las escuelas. La investigación realizada por Ritchie y Woods (2007), confirma lo anteriormente mencionado al analizar los grados de liderazgo distribuido, en su estudio realizado en 10 escuelas (ocho primarias y dos secundarias) tomando en cuenta características relacionadas con el liderazgo distribuido como: los valores y objetivos de la escuela, la cultura esencialmente colaborativa, las estructuras para fomentar el trabajo en equipo y la percepción del personal respecto a sus labores y actitudes.

Los resultados de la investigación, reportaron tres tipos de liderazgo distribuido. El primero es el liderazgo distribuido integrado, que se considera ya parte de la escuela aceptado por el personal y parte de la cultura, la autoridad y la responsabilidad, están distribuidas; se tienen estructuras y procesos en la distribución de responsabilidades y de trabajo de equipo. El segundo es el liderazgo distribuido en desarrollo, que se da en aquellas escuelas que estaban introduciendo estrategias para cambiar la cultura escolar y establecer los pilares del liderazgo distribuido y el tercero, es el liderazgo distribuido emergente, con escuelas que están en el inicio del camino hacia el liderazgo distribuido, con una aspiración de alcanzar esa forma de trabajo.

Esta información sobre los grados de liderazgo distribuido en una escuela es relevante para la presente investigación, ya que apoyará al identificar el grado de liderazgo distribuido y su relación con la cultura escolar, en la institución en la que se llevará a cabo este estudio.

2.6. Conceptos fundamentales sobre cultura escolar

En esta investigación es indispensable analizar en forma breve la literatura relacionada con la cultura escolar y aunque existe una diversidad de definiciones, todavía no está claro el término de cultura en las escuelas. Al respecto Valdez García (2011), observa que las investigaciones sobre cultura escolar se realizan bajo diferentes niveles de aproximación. El primero de ellos se refiere a un enfoque amplio de cultura, que considera que las escuelas no existen en el vacío, no están fuera de una realidad social, sino que la cultura nacional o local impregna a la escuela y son parte de ella. La cultura escolar refleja la experiencia humana universal y sus manifestaciones locales y regionales, por lo que se toman en cuenta aspectos éticos, culturales, políticos, artísticos y comunicativos. Un segundo enfoque genérico de la cultura, refleja términos de normas, estructuras, acciones, rituales y tradiciones, valores y acciones comunes, es decir, una visión compartida que forma la cultura en las escuelas. Y un último enfoque, el de cultura única, se basa en considerar que cada grupo de personas compartiendo un mismo espacio en la escuela interpreta la cultura genérica y crea su propia cultura. Cada escuela tiene sus propios valores, principios y lineamientos que permean toda la actividad de la escuela y se transmiten a todos los que pertenecen a ella. Esta cualidad única de cada escuela es su cultura escolar.

Para el mejoramiento de la escuela y tener un impacto poderoso en cualquier esfuerzo de cambio, la cultura escolar es parte esencial. Schoen y Teddlie (2006) la definen como una lupa donde los participantes se ven a sí mismos y al mundo. Consiste en las creencias y valores compartidos que mantienen fuertemente entrelazada a una comunidad y que se compone de reglas, tradiciones no escritas, normas y expectativas que influyen en todo, como la forma en que las personas actúan, se visten, hablan, si buscan ayuda o no de los otros colegas y el sentir de los docentes acerca del trabajo y de sus estudiantes. Además exponen los tres niveles de la cultura escolar: 1) Símbolos de la cultura relacionados con el aspecto antropológico, 2) el clima de la escuela, que son las creencias basadas en la psicología, psicología social y sociología y 3) la cultura escolar, que son suposiciones de la organización con base antropológica.

Estos niveles se integran con las siguientes dimensiones, formando el modelo de cultura escolar: a) Orientación profesional, que es el grado de profesionalismo del cuerpo docente, b) estructura organizacional, relacionada con el estilo de liderazgo, comunicación y el proceso de conducir a la escuela como un negocio, c) calidad del ambiente de aprendizaje, que incluye todas las actividades en las que se involucran los estudiantes y d) el enfoque del estudiante como centro del proceso, que implica los esfuerzos colectivos y programas para el mejoramiento estudiantil.

Al igual que en el liderazgo, las definiciones de cultura escolar son ambiguas, sin embargo, las ideas en común incorporan las suposiciones, normas, valores básicos y objetivos culturales compartidos por los miembros de la escuela, los cuales influyen en el desempeño de la misma. Todos los estudios sobre cultura coinciden al considerar que

ésta influye en la forma en que los miembros piensan, sienten y actúan, lo que ayuda a comprender, según Valdez García (2011), los patrones de artefactos, valores y creencias que se experimentan dentro de la escuela, definiendo con ello a la cultura como “un conjunto de elementos que al compartirse al interior de una escuela permiten darle coherencia a las actividades desarrolladas en busca de alcanzar metas determinadas por los mismos miembros de éstas”. (p. 267).

Agrega que para aproximarse al estudio de la cultura escolar, se puede hacer desde el enfoque funcional o el enfoque crítico. En el enfoque funcional, la cultura significa los valores y creencias que son explícitos, pero asumidos en primer lugar por el director y por todos los miembros de la organización, además se incluyen las normas que rigen el modo de pensar y actuar de toda la comunidad. El enfoque crítico, se encarga de analizar y comprender cómo los miembros de la organización interpretan las creencias básicas y los valores a través de sus percepciones y sentimientos.

La esencia de la cultura es que permea e influye a todos en la escuela. Es parte de la vida escolar, identifica a los miembros con la organización según el grado de arraigo y cualquier cambio en la escuela debe pasar por la cultura escolar.

2.7. Relación entre cultura escolar y liderazgo

Es difícil implementar un cambio en la escuela sin primero realizar un cambio en la cultura escolar. Este cambio ha de ser generado por la dirección escolar que aunque con mucho trabajo y con el tiempo limitado para participar en todas las actividades del aula, debe enfocarse en transformar la cultura y asegurar que las funciones de enseñanza

– aprendizaje sean efectivas, creando las condiciones motivantes que promuevan el aprendizaje de los docentes y optimicen así su práctica.

El estudio sobre la relación entre cultura escolar y liderazgo se ha convertido en un tema de interés para la teoría y la investigación educativa. El liderazgo directivo es un elemento clave para iniciar, administrar, sostener, desarrollar y consolidar una cultura (Valdez García, 2011).

Los directores escolares aparecen en la cultura y la dinámica institucional a través de distintas posiciones, tratando de garantizar la transmisión y continuidad de esa cultura. El director como garante de la transmisión, responde por la continuidad de la cultura escolar con códigos compartidos, tradiciones, valores y creencias establecidas; es el portavoz y heredero que forma parte de la cultura y tiene como deber mantenerla para perseverar la identidad colectiva (Nicastro, 2000). De la misma manera, las escuelas y directores con una cultura escolar positiva son aquellas que están orientadas hacia una meta, tienen una visión clara y compartida por todos los miembros de la organización, toman decisiones participativas que se extienden a los docentes y manifiestan una actitud abierta al cambio. El personal docente percibe al director como alguien comprometido y dispuesto a ayudarlos, además de existir la cooperación entre maestros a nivel formal e informal (Engels et al., 2008).

Estos autores afirman lo anteriormente mencionado, en un estudio que realizaron en 46 escuelas primarias del Departamento de Educación de Flemish, mediante cuestionarios y entrevistas a 700 maestros y directores. Examinaron el funcionamiento,

el bienestar y las características personales del director, así como las características estructurales y culturales de la escuela y el contexto organizacional. Se utilizó un diseño de método mixto, cuantitativo y cualitativo y los resultados reportaron su contribución a la comprensión de las diferencias entre los directores que inspiran y fomentan culturas escolares, para motivar la mejora en la enseñanza y el aprendizaje y los que no lo hacen.

En los hallazgos de este estudio se señala que el liderazgo sigue siendo difícil de entender porque hay factores personales, contextuales y contingentes que afectan la posición y el comportamiento del director. Con ambición y búsqueda de alta calidad y mejoras, la personalidad orientada hacia el logro es exitosa cuando las energías están dirigidas a transformar la cultura escolar. Su participación activa promueve una actitud decidida e innovadora en su equipo de trabajo. Otro de los resultados mostró que entre los directores que están satisfechos con su trabajo y quienes son exitosos en crear una cultura transformacional, existe una prevalencia de líderes educacionales; en cambio, en escuelas con pobre cultura y directores insatisfechos, solamente se aprecian los llamados líderes burocráticos, que solo cumplen con su tarea administrativa y se sienten sobrecargados y abrumados.

La cultura y el director escolar son, entonces, los factores determinantes del contexto en las organizaciones y favorecen o dificultan los cambios que se requieren implementar en una institución educativa, para responder al cambio educacional de nuestros tiempos. La escuela debe ser consciente de este contexto para avanzar en el cambio y la mejora. Debe reconocer que está inmersa en una cultura, pero que también crea su propia cultura con las normas, creencias, valores, mitos y relaciones que regulan

el comportamiento de sus miembros. Avanzar en el cambio cultural para promover un desarrollo del liderazgo docente, exige preguntarse: ¿De quién depende iniciar el cambio cultural en el centro escolar? ¿Qué tipo de liderazgo se necesita para llevar a cabo un cambio en la cultura escolar? ¿Qué orientación ha de tener este liderazgo? Las respuestas a estas preguntas habrán de obtenerse con investigaciones como la presente y tomando en consideración la experiencia en la aplicación de los diferentes ejercicios de liderazgo en la cultura escolar.

En las investigaciones realizadas sobre la función del liderazgo en el desarrollo de la cultura escolar, se ha analizado cuál es el rol del director en el cambio de la cultura escolar y se ha establecido la relación directa de que un liderazgo más centrado en los valores y las actitudes de la comunidad educativa, desarrolla una cultura escolar más positiva. A esta conclusión llegaron Leithwood y Jantzi, en la investigación que realizaron en un distrito escolar de Canadá, donde estudiaron los efectos del liderazgo, del director y de los maestros en el involucramiento de los alumnos en sus responsabilidades escolares; la muestra incluyó 1,762 maestros y 9,941 estudiantes. Los resultados indicaron que para influenciar la práctica de los docentes, el director debe primero influenciar el sistema de normas comunes, valores y creencias de los docentes, quienes son los que interpretan y transmiten las acciones (Valdez García, 2011).

Construir una cultura escolar en este momento complejo y cambiante de la historia, en la era de la información y el conocimiento, exige un nuevo liderazgo más democrático y concertador, que se desempeñe en todos los niveles y áreas de una institución, no solamente en los puestos directivos y que fomente y oriente el talento, la

creatividad y la responsabilidad de todo el personal. La nueva concepción de un trabajo más estimulante y retador, requiere de un liderazgo comprometido con el trabajo de equipo en la búsqueda de mayor calidad de vida. La conciencia global exige líderes caracterizados por una mayor conciencia ética y corresponsabilidad con el medio ambiente y con las comunidades con las que interactúan (Siliceo, Casares y Gonzáles, 2004).

La función de liderazgo no se circunscribe a gestionar o ser un buen director, “es ir más lejos, en una dinámica más rica y creadora con el grupo y con la organización. Es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente” (Lorenzo Delgado, 2004, p. 195). Además se considera que el liderazgo es una función de influencia, porque se habla más de liderazgo, que de líder. Es estratégica, porque condiciona ritmos de trabajo, promueve iniciativas, orienta energías hacia metas determinadas y construye una visión, además de ser compartida, porque se distribuye a todos los niveles (equipo directivo, coordinadores, tutores) y se ejerce colegiada y colaborativamente. Esta función es uno de los valores de la cultura organizacional y reside en el grupo, aunque influyen factores y cualidades personales, percepciones de situaciones, formación profesional y expectativas generales.

La escuela del siglo XXI necesita de un auténtico liderazgo que fomente y fortalezca el trabajo de equipo. El liderazgo es una forma particular de ejercer la dirección. Lamentablemente todavía en nuestros días se pueden presentar en las escuelas prácticas de dirección caducas, que ejercen un liderazgo basado en el poder, el temor y

la humillación. Podrán tener éxito, sin embargo, el personal que labora en ellas, lo hará más por presión y miedo que por verdadera convicción y entrega.

Se trata entonces, como menciona Uribe (2005), de generar las condiciones de un ambiente de trabajo que promueva una cultura de participación efectiva de los docentes para la mejora de su propio trabajo y el logro de los objetivos del proyecto escolar. Por lo tanto, el liderazgo no solo debe ser del equipo directivo, como tradicionalmente se realiza, sino llevado a cabo con un plan que se desarrolle a través de la coordinación de personas con una visión de futuro y con estrategias que permitan introducir cambios. En este sentido, mientras la gestión hace frente a todas las situaciones diarias y complejas del trabajo educativo, el liderazgo trasciende y se ocupa de los cambios que se requieran para proyectar a la escuela en un entorno dinámico y cambiante.

Sin embargo, más allá de la colaboración y participación de los docentes menciona Hargreaves (2003), los cambios o las reformas estructurales parecen pequeños e ineficaces ante la fuerza de una cultura vigente. El cambio, declara, solo se produce cuando se actúa sobre la cultura, para que de esta forma, los profesores se involucren, trabajen juntos, prueben nuevas experiencias y formen una comunidad que sea capaz de realizar los cambios que redunden en beneficio de los alumnos y de la institución en general.

El liderazgo no se reduce a una posición formal en la organización, sino que se manifiesta de diferentes maneras: a) Se ejerce en múltiples niveles y por personas independientes capaces de motivar, dirigir y apoyar a otros, b) la relación líder –

seguidores no es siempre unidireccional y estática, es interactiva, se mueve en muchas direcciones y no depende solo de una persona, c) la complejidad y multiplicidad de temas y situaciones en la escuela, hace poco probable que una sola persona pueda ejercer el liderazgo para todos y en todos los contextos y d) es una cualidad relacionada con los roles y la estructura de la organización escolar, no es propia del director, es una red de relaciones entre personas, estructuras y cultura que se extiende por toda la escuela (González, 2003).

Por lo tanto, la escuela y su liderazgo no es algo estático, sino dinámico y cambiante. Para Bass (2000), el liderazgo en las organizaciones debe cambiar a medida que éstas se desarrollan y maduran. Cuando se crea la organización, los líderes deben ser más animadores y en la fase de construcción, deben ser más creadores de cultura. Para mantener la organización, deberán ser más conservadores de la cultura y cuando se requieran cambios, deben convertirse en agentes de cambio.

El presente capítulo se inició con información que encaminara al conocimiento de los conceptos relacionados con el liderazgo en general y sus principales características, para luego centrarse y profundizar en las definiciones, principios básicos y estilos de liderazgo en el ámbito educativo. En este sentido, Covey (2010); Lorenzo Delgado (2004); Semprún y Fuenmayor (2007); Vargas (2010), afirman que el liderazgo en la educación es una función de influencia sobre otros para la consecución de objetivos y metas comunes, lo que implica una relación que se establece con personas en una institución o comunidad. Las diferentes teorías sobre liderazgo sostienen que los principios básicos del liderazgo administrativo se pueden aplicar al contexto escolar y

son la base fundamental para generar diferentes estilos de liderazgo, que se ejercen en las escuelas, como el liderazgo instructivo, pedagógico, formativo, transaccional y transformacional.

En lo relacionado con el liderazgo docente, se presentan los planteamientos de investigadores como González (2003); González (2008); Salazar (2006), quienes aseguran que éste tiene un papel protagónico en la educación, pero que para lograr su desarrollo se necesita del apoyo de los directores que trasciendan de su función tradicional y burocrática, a ejercer un liderazgo más participativo. Además, en los estudios de otros autores (Fullan, Harris y Mujis en Montecinos, 2003; Hargreaves y Fink, 2008; Katezenmeyer y Moller, 2001), que se mencionan en esta temática, se aprecian los análisis que profundizan sobre el impacto y consecuencias del liderazgo docente en la educación.

La relevancia del liderazgo distribuido como una de las variables de esta investigación, se enfoca en este capítulo desde distintos punto de vista, donde varios autores (García, 2010; Hartley, 2007; Harris, 2005; López y Lavié, 2010) explican que es una nueva forma de liderazgo con base moral y centrado en valores, que promueve una visión de conjunto, donde las formas de organización son más horizontales que verticales. Otros investigadores como Cayulef (2007); Murillo (2006); Ritchie y Woods (2007), argumentan que el liderazgo distribuido es una nueva forma de enfrentar el liderazgo escolar y un reto que revoluciona la cultura de la escuela, por lo que ejerciendo un liderazgo distribuido se promueve el desarrollo de comunidades de aprendizaje y profesores líderes.

Luego se presenta ampliamente la temática relacionada con la cultura escolar, donde se menciona la relación del liderazgo del director como elemento indispensable para cambiarla. Autores como Schoen y Teddlie (2006); Valdez García (2011), afirman que la cultura escolar mantiene fuertemente entrelazada a la comunidad y es asumida, en primer lugar, por el director y por todos los miembros de la organización. Además, en la educación para el siglo XXI ya no cabe una cultura donde solo el director dirige y gobierna, sino hay que dar paso a nuevas culturas colaborativas donde los directores y profesores compartan una misma visión.

Finaliza el capítulo con un análisis profundo sobre la relación existente entre la cultura escolar y el liderazgo, ya que algunos autores (Engels, et al., 2008; Hargreaves, 2003; Lorenzo Delgado, 2004; Nicastro, 2000; Valdez García, 2011) señalan que el liderazgo directivo es un elemento clave para iniciar, administrar, sostener, desarrollar, consolidar o cambiar la cultura escolar. El estudio de este tema es indispensable para que se fundamente el cambio escolar hacia la formación de profesores líderes, que se desarrollen en su práctica docente y encaminen a sus centros escolares a un progreso sostenido, que propicie la creación de comunidades de aprendizaje en una mejora continua.

Al realizar la presente investigación la aportación es la de generar conocimiento sobre cultura escolar, el liderazgo en la dirección y la realidad docente, lo que lleva a un compromiso de mejorar desde mi contexto el proceso educativo.

Capítulo 3

Metodología

La investigación es parte esencial de la vida de las personas, nos interesa conocer, indagar, cuestionar, admirar y descubrir. La mayor parte de los inventos del mundo, la forma de organizarnos y de vivir, son el producto de diversas investigaciones realizadas en las diferentes áreas del conocimiento. Pero la investigación científica es más rigurosa y organizada, ya que es un conjunto de procesos, sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es cambiante, dinámica y evolutiva y gracias a ella, la humanidad ha evolucionado (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

El presente capítulo describe el proceso de investigación que en este estudio se manifiesta bajo un enfoque cualitativo, en la modalidad de estudio de casos. Con relación al problema de investigación primero se describe y justifica el método elegido, enseguida se presenta un acercamiento al contexto donde ocurren los hechos que son motivo de estudio y se describen los participantes desde la perspectiva teórica y práctica. Además, se describen las circunstancias que se consideran relacionadas con el entorno del suceso, incluyendo elementos físicos, socioculturales, económicos, normativos, así como una descripción de los participantes.

Posteriormente se describe y justifican las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, en este caso la encuesta, la entrevista y la observación, así como

el procedimiento para su aplicación y análisis. Enseguida se menciona la forma en que se llevó a cabo la prueba piloto de los instrumentos y las conclusiones de su aplicación.

Los siguientes aspectos detallan los procesos que se siguieron para la aplicación y recolección de datos, así como también se indican los procedimientos que se emplearon para convertir los datos cualitativos en información que responda a las preguntas de investigación.

Finalmente se muestra la autorización por parte de los participantes del estudio para proteger los datos con fines de investigación educativa y algunas fotografías del contexto que comprueba la realización del estudio.

3.1. Método de investigación

Una vez identificado el problema a investigar, sobre qué cambios se requieren implementar en la cultura escolar de la Institución educativa para promover un liderazgo distribuido que impulse el desarrollo de profesores líderes, se consideró apropiado realizar una investigación con enfoque cualitativo, a través del método de estudio de casos, porque como lo señala Stake (2005), la investigación cualitativa destaca e impulsa la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe. En el caso particular de esta investigación es importante comprender mediante la experiencia, la cultura actual, el tipo de liderazgo de la dirección, qué se está haciendo para impulsar el liderazgo de los profesores, qué falta por hacer y qué cambios se necesitan implementar para una promoción eficiente, donde la dirección comparta las decisiones y participen sus docentes.

Hernández et al., (2006), sostienen que el enfoque cualitativo es un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, y que todas ellas, tienen un común denominador al que le llaman patrón cultural, que parte de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos. Agregan, además, que los modelos culturales se encuentran en el centro del estudio de lo cualitativo, porque son flexibles, son marco de referencia para la persona, son transmitidos por otros y por la experiencia personal. Con este principio, y tratándose la presente investigación sobre cultura escolar y los cambios que en ella se requieren, el enfoque cualitativo representa la mejor elección para la investigación, porque su propósito consiste en reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social definido. En este caso particular, hay una realidad cultural (tradiciones, costumbres, creencias, rituales, etc.) que descubrir, construir e interpretar en la Institución.

Añaden estos autores que las principales actividades del investigador cualitativo, según Neuman, aplicables a este estudio son las siguientes:

1. El investigador observa eventos y actividades ordinarias y cotidianas tal como suceden en sus ambientes naturales. En esta investigación se eligió una institución escolar donde la investigadora forma parte de la misma, por lo que la observación se realizó en su ambiente natural y en las actividades ordinarias.

2. Está directamente involucrado con las personas estudiadas y sus experiencias personales. En el presente estudio, la investigadora como directora de la

escuela conoce el personal y sus experiencias vividas, no solo registra datos fríos y objetivos.

3. Adquiere un punto de vista interno, aunque mantiene su distancia como observador externo. La función de la investigadora como directora en la escuela elegida lo hace comprometerse a realizar una investigación siguiendo los lineamientos de un enfoque cualitativo.

4. Utiliza diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de manera flexible según la situación. En este caso se utilizó un cuestionario para medir la cultura escolar, una entrevista para el liderazgo distribuido y otra para el liderazgo docente, además de un registro de observación de eventos y actividades.

5. Produce datos de forma extensa, con descripciones detalladas. En la investigación actual se utilizaron figuras, tablas y gráficos para generar una exposición con más detalle.

6. Sigue una perspectiva holística, donde los fenómenos se conciben como un todo. Se integraron en la investigación presente descripciones del personal con las de la investigadora, como un todo, se involucró el análisis y experiencias de todos los participantes, así como una descripción amplia de las relaciones que se generan entre ellos dentro de la cultura escolar existente.

7. Comprende a los participantes y desarrolla empatía con ellos. En esta investigación la relación de la investigadora con el personal estudiado permitió su

involucramiento, el estar cercano y describir subjetivamente una realidad única y singular.

8. Analiza tanto los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, como los implícitos, inconscientes y subjetivos. La investigadora del estudio actual reconoció sus propios valores y creencias, los hizo parte del estudio y admitió la subjetividad.

9. Observa los procesos sin alterar, irrumpir o imponer su punto de vista, sino solo como son percibidos por los participantes. La investigadora con el mayor respeto describió e interpretó las situaciones por medio de las percepciones y significados que son producidos por la experiencia de los participantes.

10. Es capaz de manejar incertidumbres, ambigüedad o problemas éticos. La investigadora tomó en cuenta que en el enfoque cualitativo el proceso de investigación es flexible, y con una riqueza interpretativa que requiere la reflexión y aceptación de las tendencias de los resultados de manera formal y ética.

Es importante señalar que realizar un estudio bajo el enfoque cualitativo es analizar, explorar y describir contextos particulares que generan, con investigaciones serias y datos concretos, nuevas perspectivas que se apoyan en teorías e investigaciones ya existentes.

Respecto a las características de un estudio cualitativo (Stake, 2005) y su aplicación en esta investigación se consideran los siguientes aspectos:

a) Es holístico, la contextualidad estuvo delimitada a la cultura escolar de la institución, buscando comprender las circunstancias actuales y los cambios que se requieren para promover el desarrollo de profesores líderes, sin buscar la comparación con otras instituciones.

b) Es empírico, porque estuvo orientado a la observación de las situaciones, de las actividades, de las costumbres, de las creencias, de los valores, de las prácticas de gestión y de los estilos de dirección. Buscó describir con naturalidad los elementos visibles implícitos y explícitos de la cultura escolar.

c) Es interpretativo, ya que existió una interacción entre la investigadora y los participantes y las situaciones del presente estudio, por lo que la intuición fue fundamental para la interpretación de la investigación.

d) Es empático, porque atendió la intencionalidad de la investigadora, que en este caso buscó comprender desde la perspectiva de la situación escolar, los cambios que se requerían en la cultura escolar.

Así mismo, como menciona Stake (2005), en la investigación cualitativa, la observación naturalista es un medio primordial de conocimiento, donde el investigador participa desde su propia experiencia personal para interpretar, reconocer contextos e indagar diferentes significados presentes, de tal manera que al transmitir un relato naturalista basado en la experiencia, se logre que el lector participe también de una experiencia similar.

En este caso particular, quien realizó la investigación es parte de la institución educativa, pues se desempeña en la dirección general, lo que favoreció que desde su propia experiencia interpretara directamente los acontecimientos y la observación. Añade que el enfoque cualitativo en su modalidad del “estudio de casos, es un estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p. 11). Esta investigación presenta el estudio particular de los cambios que requiere la cultura escolar de la Institución para la promoción de un liderazgo distribuido, porque se trata de impulsar como circunstancia importante el desarrollo de profesores líderes.

En la Tabla 3.1 se presentan en una descripción breve, las grandes fases en las que se realizó la presente investigación.

Tabla 1

Fases de la investigación

Fases	Nombre	Descripción
1	Definición del problema de investigación	Se analizó y describió el tema a investigar: liderazgo, liderazgo distribuido, cultura escolar y liderazgo docente. Se formuló el problema y el contexto de la institución donde se realizó la investigación. Incluye los objetivos, la justificación y las limitaciones de la investigación.
2	Marco Teórico	En esta fase se fundamentó esta investigación con la revisión de la literatura, que es la base del marco teórico y justifica la necesidad de investigar el problema planteado. La revisión de la literatura apoyó en la identificación de las variables a estudiar y cómo se relacionan: la cultura escolar y el liderazgo distribuido con el liderazgo docente.
3	Metodología	Para continuar con el estudio se llevó a cabo el diseño de la metodología de esta investigación, con un enfoque cualitativo, utilizando el método de estudio de casos. Posteriormente se definió la población participante constituida por tres coordinadores de las diferentes áreas y veinte docentes que laboran en los niveles de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Enseguida se escogieron las técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de los datos, para posteriormente aplicar una prueba piloto de dichos instrumentos.
4	Aplicación y análisis de la información	Una vez realizados los ajustes necesarios en los instrumentos, éstos se aplicaron a la población seleccionada, (coordinadores y docentes), llevando a cabo las entrevistas y la observación de campo con relación a los aspectos de la cultura como costumbres, comportamientos, creencias, lenguaje, ritos y eventos. Una vez aplicados los instrumentos, éstos se procesaron para elaborar la presentación de los análisis y los resultados. Todo esto con la descripción del marco contextual donde se desarrolló este estudio.
5	Conclusiones y elaboración del informe final	Como resultado de los análisis y hallazgos del estudio, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones surgidas de la investigación. Finalmente se elaboró el informe de la presente investigación realizado en la Institución Educativa.

*

Así, por medio de estas fases, la investigación se realizó en forma dinámica y cambiante, lo que resultó muy útil para crear nuevos conocimientos y diseñar soluciones que faciliten un liderazgo que promueva al docente como líder.

3.2. Población y participantes

Para estudiar el liderazgo y la cultura escolar es necesario entrar a los ambientes, observar cómo directivos y coordinadores realizan sus funciones, preguntar a los docentes su opinión sobre estos temas, vivir la experiencia de entrelazarse con la realidad educativa y conocer los elementos que integran la cultura escolar propia de esa escuela.

La población del personal docente y administrativo de la institución es de 30, y la muestra que participó en esta investigación está constituida por coordinadores y docentes de los diferentes niveles de la Institución: tres coordinadores y veinte docentes. Los niveles están distribuidos de la siguiente manera: a) Coordinador de Preescolar y cuatro docentes, b) el coordinador de primaria y secundaria y 10 docentes y c) el coordinador de preparatoria y seis docentes. Un total de 16 mujeres y 7 hombres. Las edades de la población varían entre 23 y 50 años. Algunos docentes de preparatoria imparten también clases en secundaria.

Lo anteriormente mencionado con respecto a la población de este estudio, concuerda con lo señalado por Hernández et al., (2006), quienes indican que en la investigación cualitativa, la población participante es de pocos sujetos, porque regularmente no se pretende generalizar los resultados del estudio. Y como menciona

Stake (2005), el contenido real del estudio de casos es la particularización, es decir, se toma un caso en particular y se llega a conocerlo bien para comprenderlo y aprender cómo funciona.

Escoger este tipo de investigación ayudó a comprender el caso particular de esta escuela para conocer la cultura escolar propia y descubrir los cambios que en ella se requieren para impulsar un liderazgo que promueva al docente líder. Es importante tomar en cuenta a los coordinadores para que como menciona Hernández et al., (2006), algunos individuos al tener un papel oficial en el contexto ayudan a la investigadora a localizar a los participantes y convencerlos de participar en la investigación. Posteriormente se definieron los datos de la población participante en el estudio.

La siguiente Tabla 3.2 muestra la información demográfica sobre los coordinadores y el personal docente de la escuela objeto de este estudio.

Tabla 2

Datos demográficos de la población de estudio

Sujetos	G	Edad	Estado Civil	Nivel en el que labora	No. de alumnos	Idioma que imparte	Años experiencia docente	Años de trabajo en el plantel	Grado máximo de estudios
C 1	F	40	C	Preesc	---	---	15	9	Licenciatura
C 2	M	46	S	Prepa	---	---	20	9	Maestría
C 3	M	48	S	Pri y Sec	---	---	20	3 ms	Maestría
D 1	F	38	C	Maternal	13		8	8	Licenciatura
D 2	F	25	S	Preesc	12	E. e I.	4	3 ms	Licenciatura
D 3	F	23	C	Preesc	15	Español	3	3 ms	Licenciatura
D 4	F	31	C	Preesc	12	Inglés	8	6	Licenciatura
D 5	F	38	C	Primaria	36	Español	15	3 ms	Licenciatura
D 6	F	31	C	Primaria	36	Inglés	9	5	Inst. Inglés
D 7	F	44	C	Primaria	42	Español	14	3	Licenciatura
D 8	F	40	D	Primaria	21	Inglés	16	8	Licenciatura
D 9	F	37	D	Primaria	19	Inglés	11	4	Licenciatura
D 10	F	37	C	Primaria	18	Español	16	6	Licenciatura
D 11	F	40	C	Secunda	60	Español	11	3	Licenciatura
D 12	F	46	D	Secunda	23	Inglés	27	7	Maestría
D 13	M	36	C	Secunda	60	Español	10	1	Técnico
D 14	M	29	C	Secunda	60	Español	5	5	Licenciatura
D 15	F	35	C	Prepa	25	Español	7	3	Licenciatura
D 16	F	46	C	Prepa	25	Inglés	6	3	Maestría
D 17	F	44	C	Prepa	25	Inglés	17	9	Inst. Inglés
D 18	M	46	C	Prepa	25	Español	22	9	Maestría
D 19	M	47	C	Prepa	25	Español	24	9	Maestría
D 20	M	53	C	Prepa	25	Inglés	23	2	Maestría

Establecer con claridad las características de la población, permitió situar a los participantes en el lugar y tiempo. Además, en la elección de los participantes se tomó en cuenta que se representaran los diferentes niveles y puestos de la institución, lo que permitió conocer diferentes experiencias que favorecieron para responder a las preguntas de la investigación.

3.3. Marco contextual

Una vez definida la metodología de investigación y la población participante, la siguiente tarea, menciona Hernández et al. (2006), es explorar el contexto que se seleccionó inicialmente. Ingresar al ambiente de campo y hacer en ella una inmersión total implica conocer la historia, en este caso, de la institución educativa, su situación física y geográfica, observar eventos y actividades, establecer vínculos con los participantes, reflexionar sobre las vivencias, elaborar descripciones del ambiente y tomar notas para generar datos.

La presente investigación se realizó en una Institución Educativa ubicada en la ciudad de Montemorelos, Nuevo León México, y que atiende los municipios de Allende, General Terán y el municipio sede, llamada región citrícola del estado, por su alta producción de cítricos. En la Institución se ofrece atención educativa en nivel maternal, preescolar, primaria, secundaria y bachillerato, este último incorporado a la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), en su bachillerato bilingüe.

El Instituto es una escuela particular que fue fundada en el año 2001 por un grupo de personas que tuvieron como sueño crear una institución bilingüe-bicultural que

estuviera a la altura de cualquier institución de vanguardia en el mundo, con el claro objetivo de proporcionar la más alta calidad en los conocimientos científicos, matemáticos, sociales, naturales, artísticos, etc., pero que además se integrara un segundo idioma, en este caso el inglés y se aprendieran y vivieran eventos y actividades propias de otra cultura, como la de los Estados Unidos de Norteamérica.

El principal propósito de esta Institución es que los niños, niñas y jóvenes de la región citrícola tuvieran acceso a este tipo de educación sin necesidad de desplazarse hasta la ciudad de Monterrey, Nuevo León México, a una hora de distancia y donde solo ahí se ofrecía este tipo de educación.

La Institución Educativa inició formalmente su servicio educativo en agosto de 2002, ofreciendo los tres grados de preescolar y tres de primaria. Actualmente cuenta con un grupo de maternal, tres de preescolar, seis de primaria, tres de secundaria y dos de preparatoria en un horario matutino y se ofrecen academias vespertinas deportivas, culturales, artísticas y de reforzamiento académico. En los niveles de preescolar, primaria y secundaria se cuenta con la incorporación a la SEP y en el bachillerato a la UANL.

La Institución es un centro de estudios bilingüe, con formación integral y atención personalizada, que en un mundo de profundos cambios y fuertes contrastes sociales, es un instituto que aún cree y confía en la persona humana y que tiene como misión:

Educar y formar íntegramente a los alumnos para el liderazgo de compromiso social, conociendo, viviendo y comunicando los valores universales, a través de una atención personalizada, excelencia académica y educación

bicultural, mediante la aplicación de programas innovadores que respondan con calidad a las necesidades y exigencias del nuevo milenio. (IAM, 2002: p. 3)

Respecto a su visión, el Instituto pretende ser el mejor centro educativo privado con formación humano – integral y competitividad internacional de la región citrícola. Para lograr lo anterior el servicio educativo y formativo que se ofrece a las familias pugna por un desarrollo pleno y armónico de sus estudiantes, lo que se concibe como un compromiso y responsabilidad compartida entre padres de familia, centro educativo, autoridades escolares y sociedad. La visión además conlleva a fomentar el desarrollo de nuevos modelos de enseñanza aprendizaje, apoyados en una tecnología de vanguardia que le permitan junto a sus maestros, desarrollar habilidades y capacidades para competir a nivel internacional.

Los objetivos de la Institución son: a) Educación bilingüe, b) formación en valores y c) educación de excelencia. Sus valores promueven la excelencia, el humanismo, el servicio, el entusiasmo, el respeto, la igualdad, la conciencia ecológica y la responsabilidad. Se distingue además por su participación ciudadana en fomentar en todos los niveles de la Institución el servicio social a la comunidad.

Dentro de los logros obtenidos por la Institución al trabajar en base a estos objetivos, se encuentra el haber alcanzado en el nivel de primaria, por cuarto año consecutivo, los primeros lugares del examen nacional de la prueba ENLACE (Evaluación Nacional de Logros Académicos en Centros Escolares) y en secundaria el primer lugar de la Zona Escolar No.5 que comprende los municipios de la región citrícola, además de Rayones y Santiago, con puntajes superiores a los 600 puntos.

En la preparatoria se lleva el programa del bachillerato bilingüe de la UANL, único en la región acreditado por esta prestigiosa Universidad y que se localiza fuera del área metropolitana de Monterrey. Se ofrece a quienes terminan sus estudios de secundaria, para dar continuidad en el aspecto bilingüe y se complementa con un tercer idioma que se imparte: el francés. Además, cuenta en el bachillerato con un programa de Intercambio Internacional, donde el joven puede escoger entre 25 países del mundo para aprender una cultura nueva y un tercer idioma y enriquecerse con la presencia de alumnos de diferentes nacionalidades.

Los alumnos que terminan su bachillerato en la Institución y cuentan con altos puntajes del *College Board*, tienen oportunidades de obtener becas en instituciones de prestigio como el ITESM, UANL, UDEM, UR, UVM y Tec Milenio, entre otras, ya que se cuenta con un convenio con estas instituciones. El 98% de los egresados del bachillerato cuentan con una carrera profesional o están cursándola.

La Institución mantiene un convenio con la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey para que sus docentes tengan acceso a estudiar una maestría con un alto porcentaje de beca.

Actualmente, a partir del ciclo escolar 2011 – 2012, con el cambio de socios de la Institución, se cuenta con el apoyo y asesoría académica y administrativa del Colegio Bilingüe Madison que tiene su sede en la ciudad de Monterrey N.L. y que cuenta con 34 años de experiencia y una certificación Internacional, por lo que el Instituto vive la experiencia de una revisión de todas las áreas, con lo cual ya inició una transformación profunda que se espera lo consolide como la mejor escuela de la región citrícola del Estado.

El aspecto normativo en el Instituto es parte importante de la cultura escolar, pues los reglamentos detallan el conjunto de normas, valores y prácticas que rigen las relaciones y acciones entre los diferentes miembros de la comunidad escolar. Los tipos de reglamento de la Institución son dos:

1. Reglamento de alumnos, que sigue los lineamientos de la SEP y se analiza y aprueba en conjunto con el padre de familia, es un reglamento flexible y cambiante que se aplica para el buen funcionamiento de la escuela. El reglamento identifica las acciones que los alumnos y padres de familia pueden realizar al formar parte de la Institución. Estas acciones están determinadas por la visión y los valores de la Institución y se transmiten en el reglamento a través del significado de símbolos y prácticas al alumno y a sus padres en el proceso de interacción diaria. Este reglamento es un recurso funcional de la escuela que incluye los horarios de los diferentes niveles, la normativa respecto a uniformes, comportamiento dentro de la institución, asistencia y puntualidad, seguridad y reglas académicas. Además cada docente titular lleva un reglamento interno en su salón de clases que complementa al general.

2. Reglamento de maestros, que forma parte de las políticas internas de la Institución y que comprende aspectos significativos para su labor diaria: a) asistencia y puntualidad, b) aspectos académicos sobre planeaciones, exámenes, uso de libros y atención a padres de familia, c) disciplina, que incluye el control de grupo y guardias, d) formación de hábitos en los alumnos, e) uniforme y presentación personal, f) asistencia a cursos y talleres y g) participación en el proyecto escolar. Este reglamento concreta los planteamientos institucionales, sin embargo, fue estructurado por la dirección de la escuela sin involucrar a los docentes, por lo que representa un área de oportunidad para

incluirlos en la revisión y análisis del mismo, para completarlo, sobre todo en el aspecto de supervisión y evaluación de desempeño que falta incluir, además de poner en común los cambios para la mejora en la escuela.

Con relación al trabajo colegiado con docentes y coordinadores, la dirección del Instituto mantiene reuniones semanales con los coordinadores y mensuales con los docentes. Estas reuniones se fundamentan en los valores y la misión de la institución, se plantea la situación actual, el ideal o metas propuestas y cómo alcanzarlas, que estrategias seguir y responsables de hacerlo. Así se llegan a acuerdos para una mejora continua, sin embargo, en muchas ocasiones no hay un seguimiento claro y formal que supervise los acuerdos, como tampoco una evaluación a los mismos.

Además de estos problemas se presentan otros al realizar el Proyecto Escolar del ciclo escolar, porque éste lo realiza la dirección escolar con los coordinadores, sin la participación de la planta docente, y solo se les da a conocer para que se implemente y se alcancen los objetivos propuestos.

Las principales actividades en el proyecto escolar de este ciclo escolar 2011 – 2012 son:

1. Identificar las fortalezas y debilidades de los miembros que conforman esta institución educativa, con el propósito de realizar acciones correctivas.

2. Visualizar ampliamente las posibilidades de desarrollo en las cuatro dimensiones a trabajar, las relaciones laborales, la interacción de la escuela con autoridades estatales, municipales y de servicios diversos y lo que se hace hacia el interior de la escuela.

3. Favorecer la participación de padres de familia en las actividades, sociales, culturales, cívicas y en general en todas las actividades educativas del instituto.

4. Lograr que el 100% de los docentes del instituto al término del ciclo escolar, conozcan la currícula educativa y el perfil de egreso de educación en todos los niveles.

5. Que el 100% de los docentes planifique de acuerdo a los contenidos curriculares.

6. Implementar la capacitación permanente y la operatividad del consejo técnico en un 100% al término del ciclo escolar.

7. Diseñar (y/o adoptar) e implementar una encuesta de calidad de vida y compromiso emocional e institucional (salud, seguridad, orden y limpieza, programa de valores, fomento de hábitos) para aplicarse en cada ciclo escolar.

En lo que se refiere a la estructura organizacional, la Institución cuenta con un organigrama y la descripción de funciones y perfiles de coordinadores y docentes, pero no cuenta con los manuales y políticas operativas de la institución. Se tienen algunos aspectos documentados, pero no con la formalidad y estructura que requieren los manuales operativos de una organización.

Respecto al factor económico, el Instituto es autosuficiente y con sus ganancias se paga el crédito que se obtuvo para la inversión de infraestructura de edificios y para la inversión de tecnología moderna.

Actualmente la institución objeto de este estudio y las familias de la región donde se ubica, se encuentra susceptible por la grave crisis de inseguridad que se vive y que

afecta a la ciudadanía en general, ya que este año se inició un desplazamiento de algunas familias a otros lugares del país o a otros países. El reto actual es consolidarse como la mejor escuela, fortalecerse y seguir creciendo, a pesar de la difícil situación económica y de inseguridad que se vive.

3.4. Instrumentos

Conformada la población de estudio y definido el contexto, se procedió a seleccionar los instrumentos que se utilizarán para la recolección de los datos, que son:

a) La entrevista b) la observación y c) la encuesta.

Se optó por la entrevista porque como lo señala Stake (2005), mucho de lo que no podemos observar personalmente, otros lo han observado o lo están observando, y la entrevista es el cauce principal, para llegar a esas realidades e interpretaciones que se obtienen de otras personas. Además Hernández et al (2006), menciona que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta, donde se da una relación para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado).

Para medir la cultura escolar, se utiliza la pregunta/observación, y para comprobar lo que se observa o pregunta, una encuesta con escala Likert, que precede como menciona Stake (2005), una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas, en la que se mide el liderazgo distribuido y una entrevista con preguntas abiertas para medir el liderazgo docente. Los primeros instrumentos fueron aplicados a coordinadores y docentes y la última entrevista solo a docentes.

La encuesta para coordinadores y docentes (Apéndice A), que ayudó a comprobar lo observado, fue aplicada de manera anónima para facilitar la honestidad al responderla y se elaboró utilizando una escala de Likert con cinco reactivos que van desde “totalmente de acuerdo”, hasta “totalmente en desacuerdo”. Al respecto Hernández et al. (2006), consideran que esta escala consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, donde se le pide al entrevistado que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala, y a cada punto se le asigna un valor numérico; de acuerdo con el tipo de afirmaciones se emplean favorables o positivos a la puntuación mayor y desfavorables o negativos a la puntuación menor. Los ítems están relacionados con los planteamientos que se presentan en el marco teórico sobre cultura escolar y fueron tomados de Gonzáles (2005), Villar (2002) y Gairín (2000). Como bien lo señala Stake (2005), una encuesta puede ser el precedente de una entrevista a profundidad o semiestructurada.

Entonces, las entrevistas semiestructuradas dirigidas a los coordinadores (Apéndice B) y docentes (Apéndice C), se buscó formularlas con el objetivo de recoger información con respecto a los temas referentes al liderazgo distribuido. Y como menciona Stake (2005), el entrevistador debe llegar con una lista de preguntas orientadas a los temas y conseguir que el entrevistado se exprese con sus propias palabras. En la entrevista a docentes (Apéndice D) con preguntas abiertas se trató de indagar la promoción que realiza la escuela para impulsar un docente líder.

Otra de las técnicas utilizadas en esta investigación es la observación (Apéndice E), cuyo propósito consiste en conocer y descubrir cómo se vive la cultura escolar en la

institución mediante información sobre eventos, acontecimientos y relaciones. Esta técnica como señala Stake (2005), lleva a una mejor comprensión y familiarización con los casos de estudio.

Se utilizaron dos tipos de observación: a) la observación participante donde la investigadora actúa de manera activa por formar parte del personal de la institución bajo estudio y b) la observación no participante, donde se solicitó a una observadora externa, para que apoyara con esta labor y dar más confiabilidad y validez a la observación participante, con el fin de triangular lo encontrado en la observación participante.

3.5. Prueba piloto

La prueba piloto se efectuó con el propósito de validar los instrumentos que se utilizaron como fuente de obtención de la información requerida en este estudio, para que midieran lo que se pretendía medir de acuerdo a la pregunta de investigación planteada.

La prueba piloto se realizó en una Institución filial a la estudiada y se aplicaron los instrumentos a una coordinadora y tres docentes. El resultado obtenido fue el siguiente:

1. Con relación a la encuesta para coordinadores y docentes que mide la cultura escolar, a las preguntas 7, 8 y 9 se le agregaron algunos conceptos que complementaron las afirmaciones, con lo que se obtuvo información más precisa. Además, se cambió la redacción de las preguntas 18 y 19 por no ser lo suficientemente clara para los participantes.

2. Respecto a la entrevista semiestructurada para coordinadores y docentes que mide el liderazgo distribuido, se optó por modificar la estructura de la entrevista, agrupando en una primera parte las preguntas con varias opciones de respuesta, en un segundo momento las preguntas con respuestas afirmativas y negativas y en el último apartado las preguntas abiertas. Lo anterior con el fin de ordenar y simplificar la entrevista, evitando confusión al momento de responder y encontrar diferentes tipos de respuestas.

3. Por último, al aplicar los instrumentos anteriores se observó que con relación a la pregunta de investigación planteada, faltaba un instrumento que proporcionara información sobre la variable de liderazgo docente, por lo que se decidió incluir una entrevista con preguntas abiertas que se aplicara solo a docentes y medir así este tema que forma parte de la investigación.

Con los cambios anteriores se pretendió cumplir con los criterios de confiabilidad y validez para la fase de implementación.

3.6. Aplicación de instrumentos

Una vez ejecutada la prueba piloto y después de haber realizado las correcciones a los instrumentos, se procedió a la aplicación de los mismos, buscando en este proceso como señala Hernández et al (2006), obtener datos que se convertirán en información de personas, en este caso de coordinadores y docentes, de situaciones y contextos, donde cada uno tiene su propia forma de expresarse y compartir sus percepciones, imágenes,

creencias, experiencias y vivencias individuales o colectivas que al analizarlas y comprenderlas responden a las preguntas iniciales de la investigación.

Después de negociar el acceso y permiso con la administración de la escuela, se inició por establecer un plan de acción, donde primeramente se aplicó la encuesta de cultura escolar y la entrevista de liderazgo distribuido a los tres coordinadores de los diferentes niveles, esto con el fin de pedir su apoyo para posteriormente aplicar la encuesta y entrevistas a los docentes a su cargo en un tiempo en que no se afectara el trabajo académico.

Primeramente para comprobar el proceso de observación, se aplicó la encuesta que mide la cultura escolar. Stake (2005), afirma que existen guías para la realización de una entrevista, sin embargo, la mayoría de los autores se inclinan por la encuesta sumativa de datos, que es especialmente adecuada para quienes tengan poca experiencia, porque se empiezan a formular preguntas sobre la base de lo que se necesita saber. En la presente investigación, la pregunta del estudio formula responder qué cambios requieren hacerse en la cultura escolar, por lo que la encuesta propuesta fue la mejor elección. La encuesta utilizó la escala de Likert y presentó 20 afirmaciones o juicios sobre cultura escolar colaborativa, ante los cuales el participante expresó su posición, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asignó un valor numérico de acuerdo al tipo de afirmación: favorable o desfavorable. La encuesta se aplicó a los tres coordinadores y veinte docentes de los diferentes niveles de la institución.

Se procedió enseguida a aplicar la entrevista semiestructurada sobre liderazgo distribuido, una para coordinadores y otra para docentes. Cada una contiene 25 ítems con diferentes respuestas: las primeras de diversas opciones, posteriormente con respuestas afirmativas y negativas, concluyendo con preguntas abiertas donde cada participante expresó sus ideas y experiencias únicas. Se facilitó una copia a cada participante y se llevó un registro con las ideas y episodios principales que se vivieron durante la realización de la entrevista.

Para continuar se llevó a cabo una entrevista abierta para los docentes (Apéndice D) donde se usó una guía de 20 declaraciones relacionadas con el liderazgo docente, no obstante, la entrevista fue flexible y manejada por la investigadora en estructura y contenido con la finalidad de obtener mayor información.

De forma paralela a la aplicación de encuestas y entrevistas se procedió a efectuar la observación, que Hernández et al. (2006) la consideran no como una mera contemplación, sino como un adentrarse en profundidad en situaciones sociales, manteniendo un papel activo y una reflexión permanente, estando atento a los detalles, sucesos eventos e interacciones. En la presente investigación se utilizó un formato para observar las formas de organización de coordinadores y docentes, actividades individuales y colectivas, así como hechos relevantes, eventos, ceremonias o situaciones que representen la cultura escolar y las diferentes formas de liderazgo en la Institución (Apéndice E).

En el enfoque cualitativo la aplicación de los instrumentos para la recolección de datos resulta fundamental, en especial porque es la propia investigadora la que mediante diversos métodos y técnicas, recoge, obtiene y registra una fuente de datos.

3.7. Análisis de datos

Con base en la recolección de datos que surgió de la aplicación de los instrumentos, se realizó el análisis de datos. El proceso esencial en el análisis de datos bajo el enfoque cualitativo consiste en que se reciben datos no estructurados y el análisis permite su estructuración (Hernández et al, 2006).

En la presente investigación se recogieron datos de varias fuentes de información: coordinadores, docentes y observadores; así como se usaron varios métodos para su recolección: encuestas, entrevistas y observación de campo. Al utilizar diferentes fuentes y métodos se facilitó la triangulación de datos para su análisis, puesto que se tomaron en consideración fuentes que están relacionadas directamente con el problema de investigación. ¿Qué informes proporcionaron los coordinadores y docentes sobre cultura escolar? Para ello son los resultados de la observación y la encuesta. ¿Existe un liderazgo distribuido en esta institución? Mediante la entrevista semiestructurada los coordinadores y docentes aportaron sus ideas y percepciones. ¿Se promueve en la escuela por parte de la dirección escolar el liderazgo docente? La entrevista con preguntas abiertas a los docentes facilitó la respuesta a este cuestionamiento.

Para el proceso general de análisis de datos cualitativos Rodríguez, Lorenzo y Herrera (2005), proponen tres actividades u operaciones:

1. Reducción de datos, que se realiza en tres fases: a) Separación por unidades de contenido. En este estudio los criterios que se usaron para la separación son los de temática (aspectos que miden cultura escolar, liderazgo distribuido y liderazgo docente) y criterios según el rol de la persona que participa (coordinador o docente), b) identificación y clasificación de unidades, mediante la elaboración de categorías que surgieron de la lectura y del examen del material recopilado, conceptos que tratan de cubrir los datos referentes al tema. Después de identificarlas, se procedió a codificarlas asignándole un código propio, c) síntesis y agrupamiento, donde al categorizar, se ubicaron unidades bajo un mismo tópico o concepto, para agrupar y sintetizar los datos recolectados.

2. Disposición y agrupamiento, se utilizaron gráficos y mapas conceptuales.

3. Obtención de resultados y verificación de conclusiones, se consolidaron y verificaron los resultados comparándolos con teorías sobre cultura escolar y liderazgo distribuido presentadas en el marco teórico de esta investigación.

El análisis fue moldeado por la presentación de los datos. En la encuesta sobre cultura escolar, a cada respuesta se le asignó un valor numérico que se sumó y que mediante gráficas de porcentajes de cada afirmación muestran los resultados que son comparados con los tipos de cultura que expone Armengol (1999) y que son presentados en un cuadro comparativo por Gairín (2000). Se trató de analizar mediante la observación y comprobada por la encuesta si en la escuela estudiada se trabaja bajo una cultura individualista o una cultura colaborativa, lo que llevó a analizar los cambios que

requiera la cultura escolar para impulsar un liderazgo distribuido. Las categorías sobre cultura escolar fueron tomadas de Gairín (2000) y Valdés (2011) y son las siguientes: visión y valores de la escuela, interacción entre profesionales, gestión de la dirección, trabajo en equipo, formación del profesorado, innovación y cambios, identidad y compromiso para con la escuela, costumbres y comportamientos, lenguaje y comunicación.

En las entrevistas semiestructuradas para coordinadores y docentes sobre el liderazgo distribuido, el análisis cualitativo de los datos se realizó mediante una categorización de los datos por medio de similitudes y diferencias de las respuestas de los participantes, con lo que se obtuvo información que al compararla se fue agrupando en categorías que llevaron a relacionarlas y elaborar clasificaciones e hipótesis. Además este análisis de las categorías sobre liderazgo distribuido fue comparado con el grado de liderazgo distribuido que proponen Hargreaves y Fink (2008). Las categorías de liderazgo distribuido se obtuvieron de las propuestas de los autores mencionados y de la investigación realizada por Ritchie y Woods (2007) y son las siguientes: a) Componentes del liderazgo, b) función directiva, c) toma de decisiones, d) delegación de funciones, e) apoyo a trabajo en equipo, f) comunicación entre directivos, coordinadores y docentes, g) promoción del desarrollo del profesorado, h) compartir el poder y la responsabilidad con otros e i) disposición y actitud de servicio.

Del mismo modo, el análisis de la entrevista abierta a docentes sobre liderazgo docente, se logró al extraer el significado de cada pregunta, de donde surgieron por la comparación constante entre las similitudes y diferencias en las respuestas las categorías

que fueron agrupadas por temas relacionados con las preguntas de investigación. Las categorías sobre liderazgo docente fueron desarrolladas tomando en cuenta las lecturas de Hargreaves y Fink (2008) y la investigación de Katzenmeyer y Moller (2001) y son las siguientes: a) Organización de la escuela, b) función directiva, c) comunicación entre directivos, coordinadores y docentes, d) trabajo en equipo, e) toma de decisiones, f) identidad y pertenencia a la escuela, g) innovación y cambio y h) disposición y actitud de servicio.

Por último, para el análisis de datos recogidos en la observación, se realizó primeramente una transcripción de los hechos, situaciones o eventos, para establecer categorías que mostraran las relaciones entre éstas y la cultura escolar, el liderazgo distribuido y el liderazgo docente, de manera gráfica, mediante un mapa conceptual.

3.8. Aspectos éticos

Con respecto a la recolección de los datos, Stake (2005) afirma que en la mayoría de los casos supone al menos una pequeña invasión de la vida privada, por lo que es necesario que para obtener acceso al lugar y a la participación de la población se requiere de un permiso, en primer lugar de la administración de la institución, así como de todos los participantes y personas involucradas en el estudio.

En este apartado se presentan los permisos (Apéndice F), de la dirección general, de los coordinadores participantes y de un representante de cada nivel de la Institución. En dichos permisos se presentó la investigadora como parte de un estudio formal,

aclarando que los datos obtenidos serán utilizados para fines educativos y se manejarán bajo un criterio de responsabilidad ética.

Así mismo se agregan algunas fotografías (Apéndice G) que son evidencia de que el estudio se realizó en el contexto indicado.

El presente capítulo contiene una parte esencial en el proceso de investigación: la metodología, porque ésta es el medio para alcanzar los objetivos propuestos en el problema de investigación. Sin embargo, cuando se habla de un método científico, esto implica la descripción y predicción de un fenómeno en estudio y su esencia es obtener con mayor facilidad un conocimiento exacto y riguroso del mismo (Jurado, 2002).

El capítulo presenta el procedimiento ordenado que se siguió para establecer lo significativo de la investigación que se realizó, porque al ser llevada en forma metódica y científica proporcionó claros conceptos de cómo se vive y expresa la cultura escolar, el liderazgo distribuido y el liderazgo docente en la institución estudiada. Conceptos que fueron generados por las categorías y subcategorías fundamentadas en los datos que se recolectaron y analizaron.

Capítulo 4

Análisis y discusión de resultados

El presente capítulo pretende comunicar el análisis e interpretación de los resultados de la presente investigación. Como lo señala Hernández et al., (2006), se trata de describir las estrategias que se utilizaron para abordar la respuesta al planteamiento del problema, así como los datos que fueron recolectados, analizados e interpretados por la investigadora, teniendo como referencia el marco teórico desarrollado durante la revisión de la literatura.

En la primera parte se realiza una descripción del procedimiento para el análisis de los datos que surgieron al aplicar los instrumentos de investigación. Así mismo, los resultados se presentan agrupados por unidades y en relación a las categorías y subcategorías que se destacaron en la investigación.

Enseguida se desarrolla el proceso para evaluar la validez y la confiabilidad del estudio, por medio de la verificación de los datos de los participantes, la explicación de la triangulación y la comparación de las categorías con la literatura revisada. Por último se presenta la interpretación de la investigadora a los datos obtenidos.

Mediante este proceso se pretendió dar respuesta a la pregunta de investigación:
¿Qué cambios en la cultura escolar de la Institución Educativa, se requieren implementar

para promover un liderazgo distribuido que impulse el desarrollo de profesores líderes en el ciclo escolar?

Con la respuesta a esta pregunta se buscó alcanzar el objetivo general del estudio: Investigar los cambios que se requieren implementar en la cultura escolar de la Institución que conlleven al desarrollo de un liderazgo distribuido, que promueva básicamente a los profesores líderes.

4.1. Análisis y presentación de resultados

Es importante mencionar que la presente investigación como se señaló en el capítulo anterior, se realizó bajo un enfoque cualitativo, en la modalidad de estudio de casos y en especial este estudio, como lo señala Stake (2005), es del tipo intrínseco, porque se realiza para entender e investigar un caso en particular en que se relacionan aspectos importantes en la vida de una escuela: cultura escolar, liderazgo distribuido y liderazgo docente. Así mismo, es intrínseco por el interés particular de la investigadora al desempeñarse en esta escuela como directora de la misma.

De esta manera, se realizó el análisis y la interpretación con un interés particular y como argumenta Stake (2005), en los estudios intrínsecos de casos la tarea principal es llegar a entender el caso, descubrir relaciones e indagar en los temas. Sumar datos categóricos ayuda, pero todo subordinado siempre a la comprensión del caso.

Con este objetivo se procedió al análisis de datos que para Hernández et al., (2006), consiste en un proceso esencial en el que se reciben datos no estructurados y el objetivo es estructurarlos, lo que implicó reflexionar constantemente sobre los datos

recabados. Se organizó la información obtenida en los instrumentos aplicados (encuesta y entrevistas semiestructuradas) y la observación. Los datos se agruparon en tablas por preguntas y entrevistados (Apéndices H, I, J, K y L), además se transcribieron algunas narraciones que fueron surgiendo en el desarrollo de las entrevistas; se presentó además la rejilla de observación (Apéndice M). Enseguida se pasó a lo que Hernandez et al., (2006), llama codificación cualitativa, donde el investigador después de una revisión general de los datos y dividirlos en unidades, analiza y compara segmentos en términos de similitudes y diferencias, en una comparación constante hasta descubrir categorías y subcategorías; en un proceso de simplificación y comprensión. Mediante la comparación constante de las categorías, surgió la clasificación de las unidades de análisis, en el contexto de la investigación cualitativa que se presentan en la siguiente Tabla 3.

Tabla 3

Unidades de estudio, categorías y subcategorías

Unidad 1: Liderazgo distribuido			
Categoría 1. Organización escolar			
Estructura organizacional	Funciones administrativas de coordinadores y docentes		Mejoramiento de la calidad educativa
Categoría 2. Características y funciones de la dirección			
Actitud docente hacia el liderazgo	Liderazgo directivo		Visión compartida y Acuerdos
Categoría 3. Comunicación y trabajo en equipo			
Relaciones entre miembros de la escuela	Trabajo colectivo para beneficio escolar		Retroalimentación y motivación de coordinadores – docentes
Categoría 4. Identidad y desarrollo de docentes y coordinadores			
Pertenencia y participación escolar	Iniciativa e innovación del personal	Satisfacción laboral docente	Conocimiento de expectativas y dificultades docentes
Unidad 2: Liderazgo docente			
Categoría 1. Características del liderazgo docente			
Presencia de profesores líderes	Desempeño del profesor líder		Identificación del profesor líder
Categoría 2. Desarrollo del liderazgo docente			
Funciones de los profesores líderes	Ventajas y desventajas de los profesores líderes		Retos a vencer para ser un profesor líder
Categoría 3. Comunicación y trabajo en equipo			
Reuniones de docentes	Reuniones del personal		Diálogo de igualdad entre el personal
Categoría 4. Promoción de liderazgo docente			
Apoyo de la dirección para promover el liderazgo docente			
Unidad 3: Cultura Escolar			
Categoría 1. Visión y valores de la escuela			
Visión transmitida y compartida		Aceptación y transmisión de valores	
Categoría 2. Trabajo en equipo			
Interacción colectiva	Tutoría		Aprendizaje colaborativo
Categoría 3. Gestión de la dirección			
Promoción de trabajo colaborativo	Cambios e innovación educativa		Autonomía y toma de decisiones
Categoría 4.- Identidad y comunicación escolar			
Simbología e identidad	Difusión de la cultura		Compromiso escolar

Enseguida se presenta un resumen de cada una de las categorías y subcategorías, en las que se incluyen los comentarios más sobresalientes de los participantes.

4.1.1. Liderazgo distribuido

En la entrevista semiestructurada sobre la unidad de liderazgo distribuido aplicada a docentes y coordinadores, los datos se organizaron por preguntas y respuestas de cada entrevistado, lo que arrojó resultados que se agruparon en las siguientes categorías:

Categoría 1: Organización escolar

Sub-categoría: Estructura organizacional (Apéndice K, preguntas a docentes 2 y 24)

Respecto a la organización de la escuela, de los 20 docentes, 6 respondieron que es excelente por la planeación, la buena comunicación y el trabajo en equipo, 4 que muy buena, por los planes definidos y su enfoque hacia lo nuevo y 10 que buena, porque faltaba comunicación, planeación, descripción de puestos y respeto a los acuerdos.

Algunos comentaron lo siguiente: “todo está planeado porque hay organización con los maestros” (Entrevista-Docente 1), “la descripción de puestos hace falta establecerla por escrito” (Entrevista-Docente 3), “en ocasiones no están muy claras las funciones, falta comunicación” (Entrevista-Docente 19).

La organización ha permitido que existan características que distinguen a la escuela de las demás: a) diez mencionan la educación bilingüe, b) 5, el nivel académico, la excelencia, el trabajo continuo y la innovación, c) 3, la calidad humana, los valores, la atención personalizada y c) 2, las instalaciones y el apoyo de directivos y padres de familia. Dentro de algunos comentarios se encuentran los siguientes “los valores, limpieza, el orden, trabajo de valores en familia” (Entrevista-Docente 17), “nivel de

inglés y una visión más abierta” (Entrevista-Docente 16), “atención más personalizada a los alumnos, que es una escuela bilingüe y las instalaciones” (Entrevista-Docente8).

Sub-categoría: Funciones administrativas de coordinadores y docentes (Apéndice J, preguntas a coordinadores 1, 3, 7, 10, 11, 16, 22 y Apéndice K, preguntas a docentes 11, 25).

Sobre la importancia del puesto de coordinador en la escuela, los 3 coordinadores la consideran muy alta. Así mismo los 3 aceptan que existe un buen ambiente de trabajo, porque se trabaja en equipo, con acuerdos y cada uno se compromete a lograr los objetivos. Algunos de los comentarios fueron “todos se llevan bien y sobre todo se sienten a gusto” (Entrevista-coordinador 3), “se trabaja en base a la convivencia en la diversidad y posibilidad de llegar a acuerdos y entendimientos, tomando en serio el punto de vista de nuestros compañeros” (Entrevista-coordinador 2), “cada persona se compromete con su función, para lograr el propósito” (Entrevista-coordinador 1).

En relación a las funciones administrativas que realizan, en orden de importancia los 3 coinciden en coordinar, planear, organizar, dirigir, evaluar y orientar. Y sobre cómo afecta en sus funciones la carga administrativa, las respuestas fueron: “mucho, hay que hacer muchas actividades” (Entrevista-coordinador 1), “tener trabajo sin darle el seguimiento oportuno” (Entrevista-coordinador 2), “se deja de hacer una actividad por hacer otra” (Entrevista-coordinador 3).

Respecto a la toma de decisiones, 18 de 20 docentes afirmaron que tienen libertad para decidir, actuar y expresarse libremente en la escuela. Algunos comentarios fueron

los siguientes: “nunca me han reprimido nada, nos dejan actuar como somos” (Entrevista-Docente 10), “siempre te apoyan en la decisión que tomemos” (Entrevista-Docente 20), “toman en cuenta mis ideas para poder ayudar a mejorar mi trabajo o el de los demás compañeros” (Entrevista-Docente 4). Los dos maestros restantes mencionan que no tienen esa libertad, porque hay reglas y lineamientos y porque esta libertad solo se da en el salón de clases.

Sobre la pregunta de cómo se toman las decisiones en la escuela, 15 comentan que en conjunto y en juntas de consejo y 5 que se toman por la dirección. Algunos de los comentarios fueron: “en la dirección y algunas veces toman en cuenta las opiniones de los maestros” (Entrevista-Docente 19), “se hace en consenso y se toman a todos en cuenta”(Entrevista-Docente 12), “en juntas de consejo técnico que son cada mes” (Entrevista-Docente 8).

Asimismo en las cuestiones sobre toma de decisiones, 2 coordinadores dijeron tener libertad para actuar y expresarse libremente: “se realizan intercambios de necesidades y mejoras” (Entrevista-coordinador 2), “hago mejor mi trabajo” (Entrevista-coordinador 3). Un coordinador no siente esta libertad porque: “se sigue un patrón y una filosofía propia de la escuela” (Entrevista-coordinador 1). A la pregunta de si permite que en su ausencia se tomen decisiones, los 3 coordinadores respondieron afirmativamente, ya que: “existe capacidad y preparación para hacerlo” (Entrevista-coordinador 1), “el docente debe involucrarse colectivamente” (Entrevista-coordinador 2) y “la opinión de todos es importante” (Entrevista-coordinador 3).

Subcategoría: Mejoramiento de la calidad educativa (Apéndice J, pregunta 22)

Para mejorar la calidad educativa de la escuela, los 3 coordinadores respondieron: “mobiliario y equipo para ambientes de aprendizaje” (Entrevista-coordinador 1), “fomentar en los docentes para ser generadores e innovadores” (Entrevista-coordinador 2), “los esquemas tradicionales para reorientar la práctica educativa” (Entrevista-coordinador 3).

Categoría 2: Características y funciones de la dirección y coordinación escolar

Sub-categoría: Actitud docente hacia el director (Apéndice K, pregunta 3)

Con respecto al papel de la dirección de la escuela, los 20 docentes indicaron que tienen una actitud de respeto y disponibilidad para con el director.

Sub-categoría: Visión compartida y acuerdos (Apéndice K, preguntas a docentes 10,13 y Apéndice J preguntas a coordinadores 17)

La visión es compartida con la dirección de la escuela, ya que 18 docentes responden afirmativamente que por el enfoque en la educación, la excelencia y la formación integral, además de que se crece profesionalmente y se hace crecer a la escuela. Algunos comentarios fueron: “se trata de mejorar la calidad educativa y formar alumnos con excelencia” (Entrevista-docente 1), “es una visión que está haciendo que la escuela pueda crecer y ser la mejor de la región” (Entrevista-docente 6), “están

orientados al crecimiento integral de los alumnos” (Entrevista-docente 12). Dos docentes respondieron que no, por el poco tiempo que llevan en la escuela.

También los coordinadores consideran que los miembros de la escuela comparten la visión escolar y ellos han contribuido a lograrlo, algunos comentarios fueron: “fomentar el aprendizaje, la participación y el compromiso” (Entrevista-coordinador 2), “hago énfasis en los objetivos y metas generales que tenemos en la institución” (Entrevista-coordinador 3) y “si, están comprometidos, ya que la pongo como ejemplo de vida de todo” (Entrevista-coordinador 1).

En relación a establecer acuerdos con la dirección para beneficio de la escuela, 17 docentes respondieron que sí están dispuestos a establecer acuerdos para el crecimiento de la escuela, el beneficio de los alumnos, para mejorar la comunicación y si son necesarios. Algunos comentarios fueron los siguientes: “es la mejor manera de salir adelante” (Entrevista-docente 20), “siempre se busca el beneficio de los estudiantes y de la institución” (Entrevista-docente 19), “para que haya mejor comunicación con los padres y estén mejor informados, mejor aprovechamiento con mis alumnos” (Entrevista-docente 17). Tres respondieron que no, porque no ha habido necesidad y porque no tienen tiempo.

Sub-categoría: Liderazgo directivo (Apéndice J, preguntas a coordinadores 2,9, 19, 23, 24, 25 y Apéndice K, preguntas a docentes 4, 5, 6, 12, 21, 22).

En relación al cumplimiento de las funciones del director, 15 docentes lo consideran excelente por su buen manejo de la institución, por su capacidad y

preparación, por estar pendiente de las necesidades, por el logro de los propósitos y saber delegar, 5 responden muy bien, por la organización y proyectos, pero falta comunicación y delegar, según lo expresan los siguientes comentarios “aterrian las ideas y proyectos de forma concreta” (Entrevista-docente 1), “sabe delegar muy bien, sigue un organigrama” (Entrevista-docente 5), “muy bien por la cantidad de asuntos que maneja” (Entrevista-docente 19).

Además 19 docentes mencionan que el director sí aprovecha las actitudes y experiencias de todos en beneficio de la escuela, porque ve las capacidades, cómo mejorar y en referencia al futuro. Algunos de los comentarios fueron “se apoya en personas para sacar adelante su trabajo” (Entrevista-docente 19), “los invita a colaborar donde pueden aflorar sus habilidades” (Entrevista-docente 16), “sabe de los talentos de cada maestro y los pone en donde se necesiten, en el lugar exacto” (Entrevista-docente 7). Un docente contestó que no sabe, ya que tiene poco tiempo trabajando en la escuela.

Las diferentes características que los docentes han observado en el director, por el orden en que se mencionaron están: la competencia profesional (19), la capacidad de resolver problemas (16), el trabajo en equipo (12), saber delegar (11) y la buena comunicación (9). Respecto a si el director tiene cualidades de liderazgo, los 20 docentes responden afirmativamente y mencionan: “sabe delegar, concretar los objetivos que se desean alcanzar, tiene un gran manejo sobre las personas” (Entrevista-docente 1), “es buen administrador, se expresa bien, tiene bien establecidas las metas que quiere alcanzar” (entrevista-docente 3), “empresaria, sabe organizar y es responsable” (Entrevista-docente 14).

Este liderazgo hace que los docentes se sienten motivados por la dirección para cumplir con sus labores docentes, 17 se sienten muy motivados y 3 poco motivados. Así también 19, se sienten apoyados por la dirección: “cuando he tenido problemas, siempre me han apoyado” (Entrevista-docente 17), “las propuestas que hago son tomadas en cuenta, siempre he contado con el apoyo” (Entrevista-docente 3), “te guían en cuanto a estrategias, te entienden en los problemas” (Entrevista-docente 20), y un docente respondió que no se siente apoyado.

Así mismo, los 3 coordinadores están de acuerdo en que sí deben poseer habilidades de liderazgo, como el compromiso, trabajo en equipo, la motivación, competencia profesional, pensamiento crítico y fijar metas y objetivos. Además sí están dispuestos a coordinar tareas extras en la escuela, de cursos, academias o juntas y poner todas sus capacidades, experiencia, conocimiento e ideas al servicio y necesidades de la escuela. Algunos de sus comentarios fueron: “sí, un coordinador debe poseer habilidades como la competencia, la convivencia pacífica, el pensamiento crítico y científico” (Entrevista-coordinador 2), “sí, estoy dispuesto a coordinar cursos, academias vespertinas, juntas de consejo” (Entrevista-coordinador 3), “sí, es parte del plus de desarrollar lo aprendido” (Entrevista-coordinador 1).

Con respecto a las habilidades técnicas que debe tener un coordinador para desempeñarse eficientemente, 2 respondieron que todas: administración, organización, competencia profesional, responsabilidad, compromiso y motivación. Un coordinador respondió que las más importante es la organización. Todos los coordinadores contestaron que sí delegan autoridad porque “sí, somos un equipo de trabajo”

(Entrevista-coordinador 1), “debemos trabajar a base de retos permanentes en la formación de todo docente” (Entrevista-coordinador 2).

En la observación realizada se menciona que la planeación, desarrollo y conducción de la reunión fue dirigida por la directora de la escuela. Además se notó que la directora logró aprovechar la disposición de los maestros y se formaron comisiones para apoyar la campaña de promoción, ya que pudo transmitirles la necesidad de colaborar todos para que la escuela pueda crecer: “la participación después del video fue más entusiasta, ya que sirvió de fuerte motivación para involucrarse y querer participar más en actividades de promoción y no solo dejarle esa tarea a la administración” (Apéndice M, Rejilla de observación).

Categoría 3: Comunicación y trabajo en equipo

Sub-categoría: Relaciones entre miembros de la escuela (Apéndice K, preguntas a docentes 1, 7 y Apéndice J preguntas a coordinadores 4, 18, 20).

Respecto a cómo se establecen las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, 6 de los 20 docentes respondieron que excelentes y los 14 restantes que muy bien. Algunos comentarios fueron: “se llevan muy bien, pero a veces existen fallas en la comunicación” (Entrevista-docente 3), “excelente, por la buena comunicación con los maestros” (Entrevista-docente 1), “muy bien, parece que tienen un organigrama, si tenemos dudas podemos contar con ellos” (Entrevista-docente 5). Además 17 docentes consideran que la comunicación entre la dirección y los maestros es en doble sentido y 3 que en un solo sentido, de la dirección al maestro.

En este mismo aspecto, los 3 coordinadores mencionan que la relación y la comunicación con los docentes para alcanzar los objetivos institucionales es muy buena y que lo hacen por medio del diálogo y de mensajes por escrito, logrando que exista coordinación entre los maestros del mismo nivel en las actividades del grupo, algunos comentarios fueron: “ponernos de acuerdo, planear y pedir resultados en común” (Entrevista-coordinador 3), “darles independencia y considerarlos pieza fundamental” (Entrevista-coordinador 1), “trabajar con actualización constante y en base a proyectos” (Entrevista-coordinador 2).

Sub-categoría: Trabajo colectivo en beneficio escolar (Apéndice K, preguntas a docentes 14, 15, 18, 20 y Apéndice J, preguntas a coordinadores 12, 13)

En relación al trabajo colectivo, 19 de los docentes si dan prioridad a las necesidades colectivas ante las individuales cuando lo requiere la escuela, porque se tiene el deseo de colaborar, para mejorar resultados, para trabajar en equipo, porque pertenece a la institución, algunos comentarios fueron: “ es un compromiso con la organización y para mí están primero las actividades y proyectos” (Entrevista-docente 1), “es mejor la opinión de varias personas que de uno solo” (Entrevista-docente 11), “para que el alumno aprenda hay que apoyarse en los demás maestros” (Entrevista-docente 13), solo un docente mencionó que ambas (individuales y colectivas), porque las dos son importantes.

La escuela concede importancia al trabajo en equipo, los 20 docentes consideran que hay acuerdos, existe buena comunicación y coordinación, mejora el trabajo y se

logran objetivos. Algunos comentarios fueron: “existen más opiniones y entre más personas se piensa mejor” (Entrevista-docente 15), “mucho de la planeación que se hace es en equipo, para realizar las actividades de la escuela” (Entrevista-docente 7), “es de suma importancia trabajar en equipo para realizar los proyectos” (Entrevista-docente 1).

Existe por parte de los docentes la disposición para modificar su labor de acuerdo a las tareas que requiere la escuela, 18 mencionan que cuando se necesite, para apoyar, por indicaciones, por beneficio general, porque los objetivos son primero. Algunos comentarios fueron “siempre he tenido esa disposición, me nace el ayudar, disfruto lo que hago” (Entrevista-docente 17), “es muy importante ayudar en lo que se necesite y me sirve de experiencia” (Entrevista-docente 10), “forma parte de mi labor” (Entrevista-docente 20). Dos docentes indicaron que no tienen esa disposición por no tener tiempo, ya que trabajan por horas y colaboran para otra institución.

En relación al trabajo de equipo, los 3 coordinadores lo promueven entre los miembros de la organización porque como comentan: “se hace más fácil y a gusto el trabajo” (Entrevista-coordinador 3), “porque el trabajo depende de un equipo para lograrlo” (Entrevista-coordinador 1), “es la forma más oportuna para involucrar, informar y fomentar la participación unida al compromiso laboral” (Entrevista-coordinador 2). Además los 3 indicaron que pueden modificar su labor de acuerdo a las tareas que requiere la escuela, porque se trabaja por prioridad de tareas y en base a necesidades o cambios.

Sub-categoría: Retroalimentación y motivación de coordinador – docente

(Apéndice J, preguntas a coordinadores 8, 19).

Con respecto a la retroalimentación a los maestros en el trabajo que desempeñaban, los 3 coordinadores respondieron que sí, algunos de sus comentarios fueron: “para repetir aciertos y evitar errores” (Entrevista-coordinador 1), “porque el aprendizaje se va adquiriendo cada día en nuevas dimensiones y trabajo colaborativo” (Entrevista-coordinador 2), “en la medida de su desempeño diario, se denotan triunfos y áreas de oportunidad” (Entrevista-coordinador 3). También mencionan que motivan a su personal: “estimulando sus triunfos” (Entrevista-coordinador 3), “retroalimentado su actuar y el impacto en su labor” (Entrevista-coordinador 1), “respondiendo a las exigencias de la educación y personales” (Entrevista-coordinador 2).

En la observación se detectó interacción y comunicación entre los miembros del grupo, así como la disposición a colaborar en equipos para lograr los objetivos que se propusieron en la reunión: “una reunión muy participativa y con mucha disposición de todos por apoyar las actividades” (Apéndice M, rejilla de observación)

Categoría 4: Identidad y desarrollo de docentes y coordinadores

Sub-categoría: Pertenencia y participación escolar (Apéndice K, preguntas a docente, 8, 9 y Apéndice J, preguntas a coordinadores 5, 6).

Pertenecer a esta escuela satisface las expectativas profesionales de los docentes, 12 respondieron que por el mejoramiento personal y la superación profesional, 5 porque es un reto y les gusta, 2 por prestigio y prestaciones, 1 por el apoyo de padres y alumnos.

Algunos comentarios fueron: “los ideales que persigue la escuela son afines como profesionalista” (Entrevista-docente 1), “hago lo que me gusta y se me permite utilizar mi propio estilo de enseñanza”, “me dan la oportunidad de prepararme como docente y me gusta mi entorno laboral” (Entrevista-docente 19).

Además a los 20 docentes sí les gusta ser parte y participar en las tareas de la escuela, porque se sienten integrados, por ayudar, por gusto, porque pueden proponer ideas y por ser parte del trabajo, mencionaron: “me gusta apoyar en todos los eventos sociales porque soy parte de ella” (Entrevista-docente 8), “porque tienen muy buenas ideas” (Entrevista-docente 5), “me permite identificarme más con el personal, me gusta apoyar” (Entrevista-docente 10).

Pertenecer a la escuela también satisface las expectativas profesionales de los 3 coordinadores, algunos comentarios fueron: “pongo en práctica mis experiencias y conocimientos” (Entrevista-coordinador 3), “día con día logro movilizar y fortalecer los recursos personales y profesionales que se dan en la educación” (Entrevista-coordinador 2), “hago lo que me gusta y me siento útil en el desarrollo de la sociedad” (Entrevista-coordinador 1). Además agregan que sí les gusta ser parte de la escuela y participar activamente, “por las nuevas estrategias y metodologías de aprendizaje” (Entrevista-coordinador 3), “porque el desarrollo y la participación se deben ejercitar partiendo de la experiencia, para favorecer el crecimiento de la institución” (Entrevista-coordinador 2) y “porque cada una de las actividades va enfocada a que se desarrollan competencias en los alumnos” (Entrevista-coordinador 1).

En la observación se encontró que tanto los docentes, como los coordinadores hablan de participación en las actividades escolares: “se busca participar más activamente en atraer alumnos a la escuela, ponerse la camiseta e involucrarse más” (Apéndice M, rejilla de observación).

Sub-categoría: Iniciativa e innovación del personal (Apéndice K, preguntas a docentes 16, 17 y Apéndice J, preguntas a coordinadores 14, 15).

Referente a las actividades y eventos en la escuela, 13 docentes mencionaron que toman la iniciativa para desarrollarlos, algunos comentarios fueron: “normalmente siempre soy yo la que organizo, me gusta participar en todo” (Entrevista-docente 8), “por la necesidad de promover actividades deportivas dentro del plantel” (Entrevista-docente 13), “me gusta trabajar para el beneficio de la escuela y me gusta ser parte de cada actividad que realizan” (Entrevista-docente 6). Siete docentes respondieron que no, algunos mencionaron: “estoy poco tiempo en la institución” (Entrevista-docente 14), “tengo a mi coordinadora y sigo sus instrucciones, lo que tengo que hacer” (Entrevista-docente 11), “desconozco los tiempos, falta definir fechas” (Entrevista-docente 16).

Todos los docentes contestaron que sí les gusta innovar y ser creativos, 12 para beneficio de los alumnos y porque se aprende más, 4 por estar actualizado, 4 porque así se requiere. Algunos comentaron: “sé que los tiempos y alumnos cambian y se necesitan cosas motivantes en el salón de clases” (Entrevista-docente 7), “me hace feliz, me divierto y me da mayor conexión con mis alumnos” (Entrevista-docente 16), “los

alumnos lo requieren, te lo exigen y a mi me ayuda a investigar y saber más”

(Entrevista-docente 17).

A los coordinadores les gusta innovar en la escuela, porque señalan: “somos profesionistas, actualizados y siempre estamos innovando” (Entrevista- coordinador 1), “deseo desarrollar educación multicultural y competente” (Entrevista-coordinador 2), “para estar siempre a la vanguardia educativa” (Entrevista-coordinador 3). También les gusta tomar la iniciativa en actividades de la escuela: “pones el ejemplo a todos los miembros del equipo” (Entrevista-coordinador 3), “de esta forma se fomenta el deseo de los alumnos y docentes de ampliar su participación y sus conocimientos” (Entrevista-coordinador 2), “existe una gran diversidad en el personal y cuando me siento capaz de hacerlo, soy el primero en decirlo” (Entrevista-coordinador 1).

Sub-categoría: Satisfacción laboral docente (Apéndice K, pregunta a docentes 23).

Respecto a las consecuencias del trabajo docente que los han llenado de satisfacción y orgullo, 15 respondieron los buenos resultados, el logro de los objetivos, que los niños aprenden, 2 por el avance de los niños en el idioma inglés, 2 por la superación profesional, 1 por el reconocimiento de padres y alumnos. Algunos comentarios fueron: “ver avanzar a mis estudiantes en el área de inglés” (Entrevista-docente 7), “los logros de los alumnos y los buenos resultados en Enlace” (Entrevista-docente 20), “que han alcanzado muy buenos niveles mis alumnos, sus sonrisas y la satisfacción de los padres” (Entrevista-docente 18).

Sub-categoría: Conocimiento de expectativas y dificultades docentes (Apéndice J, pregunta a coordinadores 21).

En relación a lo que hace el coordinador para conocer las expectativas y dificultades del docente, sus respuestas fueron: “comunicación constante con ellos sobre sus inquietudes” (Entrevista-coordinador 1), “reuniones mensuales en las que se trabaja el autoconocimiento para mejorar actitudes, valores, emociones y competencias” (Entrevista-coordinador 2), “el diálogo y la observación de la práctica docente” (Entrevista-coordinador 3).

4.1.2. Liderazgo docente

En la entrevista semiestructurada sobre la unidad de liderazgo docente aplicada solo a profesores, los datos se organizaron por preguntas y respuestas de cada entrevistado, lo que arrojó resultados que se agruparon en las siguientes categorías y subcategorías:

Categoría 1: Características del liderazgo docente

Sub-categoría: Presencia de profesores líderes (Apéndice L, preguntas 5, 6, 7).

Con respecto a la definición de una persona líder, 10 docentes mencionan que son aquellas personas que organizan y delegan responsabilidades, 7 que saben dirigir y conducen, 7 que escuchan y toman en cuenta opiniones, 4 que son seguras de sí, motivadoras, autónomas, 4 que toman decisiones y tienen iniciativa, 2 que trabajan en equipo y 1 que logran sus metas. Algunos comentarios fueron: “la que es capaz de

mover personas para un fin común, sabe convencer” (Entrevista-docente 11), “toma la iniciativa, sabe escuchar ideas, propositivo, sabe delegar” (Entrevista-docente 10), “motiva a trabajar con entusiasmo, involucrarse en proyectos, comparte la responsabilidad con su equipo de trabajo” (Entrevista-docente 19).

Además, definen a un profesor líder de la siguiente manera: 11 docentes mencionan las características personales como estar preparado, tener iniciativa, innovador, actualizado, 9 por el logro en las metas del alumno, 6 porque dirigen y controlan el grupo y 2 comunican y motivan a sus alumnos. Algunas expresiones fueron: “tiene disciplina con los alumnos, tiene buenos resultados y los motiva a seguir adelante” (Entrevista-docente 1), “tiene control de grupo, sabe sacar lo mejor de cada alumno para su desarrollo” (Entrevista-docente 2), “el que logra despertar en sus alumnos el interés del autoaprendizaje a lo largo de toda su vida” (Entrevista-docente 19).

Por todo lo anterior los 20 docentes señalan que sí hay profesores dentro de la institución que actúen como líderes. Nueve comentaron que por sus logros académicos, 4 por su visión y liderazgo, 4 por organizar y motivar y 3 por su iniciativa y participación. Algunas respuestas fueron: “sí, se han ganado el respeto de los estudiantes y compañeros” (Entrevista-docente 15), “sí, toman a su cargo actividades que necesitan liderazgo” (Entrevista-docente 10), “sí, todos estamos con la misma visión, tenemos el propósito de sacar a nuestros alumnos adelante” (Entrevista-docente 18).

Sub-categoría: Desempeño del profesor líder (Apéndice L, preguntas 9, 10).

Sobre los puntos a favor y en contra de trabajar con profesores líderes, los 20 docentes respondieron que sí les agrada trabajar con ellos, 16 porque se enriquecen y aprenden más y 4 porque dirigen, organizan y toman decisiones. Cinco contestaron que en ocasiones no los toman en cuenta y 5 que los acuerdos o ideas no las comunican o comparten. Mencionaron que “te hacen el trabajo más fácil y te motivan a seguir adelante” (Entrevista-docente 10), “a favor, porque saben dirigir, planear, organizar y delegar; en contra, “sentirme rechazado” (Entrevista-docente 6), “aprendo de ellos, pero en ocasiones no te comunican los acuerdos” (Entrevista-docente 2).

Respecto al tipo de liderazgo que ejercen los profesores en la escuela, 17 docentes contestaron que de tipo formal, porque cumplen, son organizados, dan seguimiento, son estrictos en la disciplina, y 3 mencionan que de tipo informal en el trabajo diario y en los pendientes. Algunos comentarios fueron: “formal, hay una planeación y organización de actividades, propósitos definidos y evaluación” (Entrevista-docente 14), “informal, porque es el del trabajo diario” (Entrevista-docente 3), “formal, porque nos hacen saber nuestras áreas de oportunidad y les dan seguimiento” (Entrevista-docente 2).

Sub-categoría: Identificación del profesor líder (Apéndice L, pregunta 11).

En relación a si se consideraba un profesor líder y porqué, 17 docentes señalan que sí, por sus habilidades, por su iniciativa y capacidad de comunicación, por su responsabilidad y ejemplo a los alumnos. Algunas ideas que expresaron fueron: “trato de ser ejemplo para mis alumnos” (Entrevista-docente 13), “tengo iniciativa, siento que puedo comunicarme de manera eficiente y acepto críticas” (Entrevista-docente 1), “por

mi preparación, dominio sobre la materia, planeo, desarrollo mis clases y evalúo en base a propósitos bien definidos, tengo congruencia entre los valores y lo que hago”

(Entrevista-docente 14). Tres comentaron que no, por miedo a expresar sus ideas o porque solo siguen indicaciones.

Categoría 2: Desarrollo del liderazgo docente

Sub-categoría: Funciones de los profesores líderes (Apéndice L, pregunta 8).

Con respecto a las funciones que cumplen los profesores líderes en la institución, de los 20 docentes, 12 señalaron que funciones de dirección y coordinación, 15 como titulares de grupo, 4 que son guías, orientadores y organizan el trabajo, 2 que escuchan y controlan el grupo. Algunos comentarios fueron: “son maestros, directivos, son muy entusiastas y de actitud positiva” (Entrevista-docente 15), “es el que se da a respetar ante sus alumnos y sabe tener un buen control ante ellos” (Entrevista-docente 4), “saben organizar y llevan a cabo sus estrategias, docentes, coordinadores, dirección” (Entrevista-docente 20).

En relación a las ventajas que el docente ve con respecto al liderazgo docente, 12 contestaron que se logra calidad en el trabajo, se cumplen objetivos, mayor aprendizaje en los alumnos y se mejora la institución. Seis mencionan que se trabaja en equipo, con iniciativa, organización y motivación, 2 por la disciplina y el respeto. Algunos comentarios fueron: “el respeto, la organización, la iniciativa y el trabajo de equipo” (Entrevista-docente 20), “mayor calidad tanto en el aula como en el plantel, apertura de

nuevas ideas” (Entrevista-docente 10) , “se proponen ideas innovadoras y se busca estar a la vanguardia” (Entrevista-docente 13).

Sobre las desventajas respecto al liderazgo docente, 16 docentes responden que sí hay, por los vicios en el liderazgo, la falta de trabajo en equipo, por no llegar a acuerdos, al no motivar y cumplir con los alumnos. Algunos mencionaron: “que algunos se vuelven apáticos y conformistas y esperan que todo lo haga una persona” (Entrevista-docente 17), “el celo entre los compañeros, individualidad” (Entrevista-docente 14), “si no está bien enfocado, puede generar conflictos entre los compañeros de trabajo” (Entrevista-docente 3). Cuatro docentes contestaron que no ven desventajas.

Sub-categoría: Reto a vencer de un profesor líder (Apéndice L, pregunta 14).

En relación al reto más difícil para que surjan profesores líderes en la escuela, 9 mencionaron que por la falta de comunicación y miedo a dar sus opiniones y que los acepten, 4 que por falta de motivación, 4 por falta de preparación u oportunidad, 2 por no romper el conformismo, 1 no cree que existan en esta escuela. Algunos comentarios fueron: “que el profesor no ponga su disponibilidad para el liderazgo” (Entrevista-docente 4), “la falta de capacitación y autoestima como docentes” (Entrevista-docente 7), “aprender a ser tolerantes para aceptar la diversidad de opiniones” (Entrevista-docente 20).

Categoría 3: Comunicación y trabajo de equipo

Sub-categoría: Reuniones de docentes (Apéndice L, preguntas 15, 16).

Con respecto al beneficio de que los profesores se reúnan solos para hablar sobre temas de la escuela más allá de la práctica docente, 14 docentes respondieron que si beneficiaba tanto a la persona como a la escuela, se compartían ideas, opiniones y soluciones a problemas, algunos mencionaron: “si, porque siempre damos experiencias y el trabajo es más enriquecedor” (Entrevista-docente 20), “si, es beneficioso trabajar en colegiado sobre los temas que atañen al aprendizaje de los alumnos” (Entrevista-docente 14), “si, para poder enfocarnos en los problemas y así solucionarlos” (Entrevista-docente 4). De los temas que tratan los profesores cuando se reúnen sin el acompañamiento de directores o administradores, 15 docentes mencionan que de temas académicos, de alumnos, de estrategias, 3 de organización de actividades y eventos y 2 de problemas personales. Además señalan que la interacción se realiza de manera informal, positiva y respetuosa. Algunos comentarios fueron: “nuestras experiencias en el aula, de alumnos y actividades de la escuela” (Entrevista-docente 10), “de la organización de actividades extra y pedir apoyo y opiniones de como llevarlas a cabo” (Entrevista-docente 4), “de alumnos, las estrategias que se están implementando en el salón” (Entrevista-docente 18).

Sub-categoría: Relaciones del personal (Apéndice L, pregunta 20).

En relación a los temas que tratan los profesores en juntas o grupos donde asisten administradores o directivos, 20 mencionan temas académicos, de la SEP, agenda, proyectos, planeaciones, actividades a realizar, capacitación; 4 de problemas del instituto. Algunos mencionaron: “problemas que enfrenta la escuela, tanto económicos como del alumnado” (Entrevista-docente 15), “académicos, buscando la excelencia

educativa de los alumnos” (Entrevista-docente 1), “la agenda del mes, proyectos especiales, pláticas de capacitación” (Entrevista-docente 5).

Sub-categoría: Diálogo de igualdad entre personal (Apéndice L, pregunta 19).

Del diálogo entre profesores, directores (coordinadores) y administradores, 15 docentes respondieron que se lleva a cabo bajo los principios de igualdad, mencionaron que: “igualdad, toman en cuenta el punto de vista, resaltando más el de los líderes” (Entrevista-docente 2), “de igualdad, existe la autocrítica, acepta el directivo y también el maestro” (Entrevista-docente 13), “de igualdad, se toman en cuenta todas nuestras ideas” (Entrevista-docente 12); 4 mencionan que se percibe el dominio por la dirección o por grupos de personas y 1 docente menciona que a veces de igualdad y otras de dominio.

Categoría 4: Apoyo de la dirección para promover el liderazgo docente

Sub-categoría: Promoción del liderazgo docente (Apéndice L, pregunta 18).

Respecto a la promoción que la dirección de la escuela realiza para el surgimiento de liderazgo entre profesores, 15 de los docentes responden que sí se lleva a cabo, 7 señalan que a través de comisiones de actividades y al dar responsabilidades de tareas, 6 mencionan que por medio de conferencias, capacitación y preparación constante y 2 al realizar proyectos. Algunos comentarios fueron: “sí, porque exigen que seamos mejores maestros y nos dan conferencias para llevar a cabo un buen liderazgo” (Entrevista-docente 4), “sí, al buscar nuevos proyectos y cada quien tiene la oportunidad de dar su punto de vista” (Entrevista-docente 1), “sí, siempre nos están diciendo que estemos a la

vanguardia y nos preparan con capacitación” (Entrevista-docente 18). De los restantes 2 no contestaron, 2 dicen que no se estimula y 1 que muy poco, expresando que: “casi siempre es iniciativa de los propios maestros” (Entrevista-docente 13).

4.1.3. Cultura escolar

Se tomó en cuenta la observación que se realizó por la investigadora (Apéndice M) y también la entrevista estructurada para docentes y coordinadores, en las que se utilizó la escala de Likert para confirmar algunos resultados en función de la valoración que daba cada uno de los entrevistados a contenidos centrales de esta unidad de análisis. Los datos se organizaron por preguntas y respuestas de cada entrevistado (Apéndice H e I), lo que arrojó resultados que se agruparon en las siguientes categorías y subcategorías:

Categoría 1: Visión y valores de la escuela

En la observación realizada en la reunión del 2 de enero del 2012, se presentó una reflexión y un video sobre valores, todos los asistentes se mostraron motivados, participando y colaborando con entusiasmo para organizar las actividades del mes, además de aportar sus ideas y sugerencias en cómo alcanzar dichos valores:

“integrándose en equipos y formando comisiones para trabajar en las actividades del mes que servirían para que los papás se enterarán del Proyecto de promoción” (Apéndice M, rejilla de observación). Lo anterior concuerda con los resultados que proporcionaron los coordinadores y docentes, quienes están totalmente de acuerdo que la escuela comparte y transmite su visión escolar, así como sus valores (Ver Apéndice N)

Categoría 2: Trabajo en equipo

En la observación se detectó cómo el personal trabaja en equipo, según sus diferentes niveles, manifestaron la necesidad de pedir el apoyo de los padres de familia para la promoción de las diferentes actividades del mes que se van a realizar: “pedir el apoyo de los papás y solicitarles su ayuda en la promoción de la escuela al estar con ellos en la entrega de calificaciones del 2º. Bimestre, en las entrevistas de mejora en el servicio y en las clases abiertas” (Apéndice M, rejilla de observación).

Este trabajo de equipo se puede confirmar con las respuestas de los participantes quienes en su mayoría están totalmente de acuerdo en que existe una interacción positiva asumida colectivamente. Así mismo, en la tutoría solamente 4 docentes están totalmente de acuerdo y 11 de acuerdo. Con respecto al aprendizaje profesional 15 docentes están totalmente de acuerdo y 4 de acuerdo en que el aprendizaje profesional es compartido y la formación de grupo está basada en las necesidades de la escuela. (Ver Apéndice N)

Categoría 3: Gestión de la dirección

En la observación de la reunión al examinar el papel de la dirección, se detectó que ésta promueve un trabajo colaborativo, así como que los docentes participen con iniciativa y creatividad, sin embargo, en la toma de decisiones se comprobó que la directora no se había puesto de acuerdo con los coordinadores para la agenda de la reunión: “lo que no sucedió fue que la directora con los coordinadores no se pusieran de acuerdo antes de salir de vacaciones para tratar la agenda de la reunión del día 2 en que se citó a todo el personal, y la directora la desarrolló sola en las vacaciones, sin tomar en cuenta a los coordinadores y sus necesidades” (Apéndice M, rejilla de observación).

Lo observado se puede verificar con los resultados que proporcionaron los coordinadores y docentes quienes indicaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con se promueven planes de trabajo colectivos y las responsabilidades son compartidas y apoyadas por todos. Además indicaron que la escuela promueve cambios e innovación educativa y la autonomía necesaria para llevar a cabo dichos cambios. Con respecto a la toma de decisiones solamente 6 están totalmente de acuerdo y 6 de acuerdo en que la toma de decisiones se pone en manos de todos para lograr consensos y acuerdos. (Ver Apéndice N)

Categoría 4: Identidad y comunicación escolar

En la reunión que se observó, se sentía a los participantes identificados entre ellos con una comunicación que fue respetuosa, cordial, sincera y a través del diálogo se lograron acuerdos para lograr que todo el personal se involucrara en la promoción de la escuela: “sucedio que la reflexión al inicio de la reunión sirvió, para que todos los reunidos participaran aportando ideas, dando sugerencias, participando activamente, dispuestos a colaborar en las actividades”. Además, la convivencia de la Rosca de Reyes se celebró por adelantado por ser una tradición en la escuela (Apéndice M, rejilla de observación). Lo anterior se puede constatar con los resultados que mencionaron los participantes. Con respecto a lo símbolos de comunicación que dan identidad escolar solamente 7 están totalmente de acuerdo y 4 de acuerdo en que la escuela utiliza premios, medallas y diplomas para reconocer las acciones de sus miembros. Además 17 docentes están totalmente de acuerdo y de acuerdo, así como los 3 coordinadores en que existen actividades para difundir la cultura escolar. Así mismo todos los participantes

están de acuerdo en que existe compromiso e involucramiento personal y colectivo en las mejoras de la escuela (Ver Apéndice N).

Elaborado el análisis de datos de las unidades de estudio, en categorías y subcategorías, se procedió a la validación interna de las categorías y a la triangulación, para posteriormente elaborar una descripción de cada una de ellas, en la que se incluyeron los resultados y comentarios más sobresalientes de algunos participantes.

4.2. Confiabilidad y validez

Es importante considerar la forma en que se generó la validación de los datos y las estrategias utilizadas para buscar la precisión de la interpretación de significado de los resultados obtenidos. Stake (2006), en la investigación cualitativa llama a éstas estrategias triangulación, que no dependen de la simple intención o de hacerlo bien, sino de ser exacto en la medición y lógico en la interpretación del significado de las mediciones.

En la presente investigación en el apartado anterior, se realizó lo que Hernández et al., (2006), señalan como codificación axial, donde primeramente se revisaron todos los resultados de la encuesta, entrevistas y observaciones, para analizar y generar en comparación constante las categorías y su significado. Una vez elaborada la codificación, se procedió a confirmar la validez interna de las categorías, a comprobar su credibilidad ante las personas que proporcionaron la información. En este proceso se entrevistó nuevamente a algunos docentes y coordinadores, con el objetivo de mostrar a su consideración las opiniones que dieron origen a las categorías y subcategorías y

especificar su acuerdo o desacuerdo respecto a ellas. A continuación se presenta un ejemplo de la categoría 1 de liderazgo distribuido en la Tabla 4. (Las categorías restantes se presentan en el Apéndice O).

Tabla 4

Ejemplos de la categoría 1 de liderazgo distribuido

Unidad 1: Liderazgo distribuido	Member Checking
Categoría 1: Organización escolar	
<p><i>“Todo está planeado porque hay organización con los maestros”.</i> <i>“Siempre están coordinados, existe mucha comunicación”.</i> <i>“Como se trabaja en equipo, todo está entrelazado, hay muy buena comunicación”</i> <i>“En algunas ocasiones no hay quien resuelva las dudas y no sabes exactamente a quien acudir”.</i> <i>“A veces no quedan muy claras las funciones, hace falta un poco más de comunicación”</i></p>	De acuerdo con lo anotado
<p><i>“Cada persona se compromete con su función para lograr el propósito”.</i> <i>“Se realizan juntas para tomar decisiones acerca de las necesidades de la escuela”.</i> <i>“Planeo y doy mis clases con libertad y tomo las mejores decisiones en cuanto al proceso de enseñanza”.</i> <i>“La toma de decisiones generalmente la da la directora, cuando están en junta en ocasiones pregunta a maestros, pero generalmente con los coordinadores de los niveles”.</i> <i>“La toma de decisiones en la escuela se hace a nivel administrativo”.</i></p>	De acuerdo
<p><i>“Fomentar en los docentes el ser generadores, innovadores y experimentadores de los conocimientos y actitudes dentro de las aulas”.</i> <i>“Los esquemas tradicionales y reorientar la práctica educativa – instrumentos de evaluación educativa”.</i></p>	De acuerdo con lo anotado

4.2.1. Proceso de triangulación

Posteriormente se llevó a cabo la triangulación mediante diferentes formas: a) confrontación de los datos de los diferentes participantes: coordinadores, docentes y observador, con el análisis de datos de los diferentes instrumentos para comprobar convergencias, divergencias o inconsistencias, b) cada categoría se contrastó con la

teoría en la revisión de literatura para validar el significado y ayudar a la comprensión del lector.

La comprobación de las conclusiones de la categoría 1 se muestra en la Tabla 5.

(Las categorías restantes son presentadas en el Apéndice P).

Tabla 5

Proceso de triangulación

	Unidad 1: Liderazgo distribuido
Sub-categoría	Categoría 1: Organización escolar
1.- Estructura organizacional	<p>Convergencias</p> <p><i>“Todo está planeado porque hay organización con los maestros” (Entrevista-docente 1) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Siempre están coordinados, existe mucha comunicación” (Entrevista-docente 10) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Como se trabaja en equipo, todo está entrelazado, hay muy buena comunicación” (Entrevista-docente 12) (Ver Apéndice K).</i></p> <p>Contradicción</p> <p><i>“En algunas ocasiones no hay quien resuelva las dudas y no sabes exactamente a quien acudir” (Entrevista-docente 6) (Ver Apéndice K)</i></p> <p><i>“A veces no quedan muy claras las funciones, hace falta un poco más de comunicación” (Entrevista-docente 19) (Ver Apéndice K)</i></p>
2.- Funciones administrativas de coordinadores y docentes	<p>Convergencias</p> <p><i>“Cada persona se compromete con su función para lograr el propósito” (Entrevista-coordinador 1) (Ver Apéndice J).</i></p> <p><i>“Se realizan juntas para tomar decisiones acerca de las necesidades de la escuela” (Entrevista-docente 4) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Planeo y doy mis clases con libertad y tomo las mejores decisiones en cuanto al proceso de enseñanza” (Entrevista-docente 14) (Ver Apéndice K)</i></p> <p>Contradicción</p> <p><i>“La toma de decisiones generalmente la da la directora, cuando están en junta en ocasiones pregunta a maestros, pero generalmente con los coordinadores de los niveles” (Entrevista-docente 7) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“La toma de decisiones en la escuela se hace a nivel administrativo” (Entrevista-docente 3) (Ver Apéndice K).</i></p>
3.- Mejoramiento de la calidad educativa	<p>Convergencias</p> <p><i>“Fomentar en los docentes el ser generadores, innovadores y experimentadores de los conocimientos y actitudes dentro de las aulas” (Entrevista-coordinador 2) (Ver Apéndice J).</i></p> <p><i>“Los esquemas tradicionales y reorientar la práctica educativa – instrumentos de evaluación educativa” (Entrevista-coordinador 3) (Ver Apéndice J).</i></p>

4.2.2. Contraste con la literatura

Es importante para completar el proceso de validez y confiabilidad, contrastar las categorías que emergieron de la aplicación y análisis de los instrumentos, presentadas anteriormente, con la información proporcionada en la revisión de la literatura:

Unidad 1: Liderazgo distribuido

Categoría 1: Organización escolar. Los datos recolectados señalan la importancia de la organización escolar, lo que coincide con Pesqueira (2011), que menciona que todos los centros escolares precisan de una forma de organización en el que las personas tienen un rol y determinadas funciones por cumplir, por lo que cada institución educativa organiza mediante la aplicación de una estructura la forma en que intervienen las personas para alcanzar los objetivos.

Categoría 2: Características y funciones de la dirección. Los participantes consideran de trascendencia el liderazgo directivo, su función y apoyo para el logro de objetivos. Esta afirmación coincide con González (2011), quien menciona que hay dos posturas importantes del director y que impactan en la organización: la influencia en los procesos de aprendizaje al instruir, motivar y asesorar al personal de la organización y la postura del director como gestor del conocimiento dadas ciertas condiciones organizativas que incluyen aspectos estratégicos, características estructurales, la cultura y las redes sociales.

Categoría 3: Comunicación y trabajo en equipo. En opinión de los participantes existe la presencia de una cultura colaborativa dentro de la organización. En los procesos

de planeación estratégica las organizaciones que aprenden desarrollan planes, los implementan y reflexionan sobre las consecuencias de aplicarlos; lo que sugiere la presencia de una cultura colaborativa dentro de la organización para compartir los planteamientos, poner puntos de vista en común, planificar y tomar decisiones en conjunto (González, 2011).

Categoría 4: Identidad y desarrollo de docentes y coordinadores. Para Torres (2011), los procesos de identificación profesional en los espacios educativos y académicos son referentes necesarios para moverse, sobrevivir y construir redes de relación que posibiliten la acción cotidiana. Así mismo señala que la identidad se establece por las prácticas culturales en contextos específicos que se construyen con las experiencias de vida y la reconstrucción de estas experiencias que permiten insertarse en relaciones sociales más amplias, diferenciándose e identificándose como parte de un grupo. Al respecto los participantes indicaron que pertenecer a esta escuela satisface sus expectativas profesionales y los hace sentirse integrados.

Unidad 2: Liderazgo docente

Categoría 1: Características del liderazgo docente. Los datos recolectados indican la importancia de ser un profesor líder. Esto se puede constatar con lo que Hargreaves y Fink (2008), mencionan sobre las características del liderazgo de un centro escolar, al señalar que son factores importantes para favorecer unos sistemas y unas estructuras que le permiten funcionar como un organismo de aprendizaje. También señalan que el influjo de los profesores líderes es tan valioso sobre el alumno que los resultados

académicos y no académicos mejoran cuando el liderazgo está distribuido por toda la comunidad escolar.

Categoría 2: Desarrollo del liderazgo docente. Martínez (2011), enfatiza que el profesor constituye un elemento clave del capital humano de las sociedades del conocimiento y en la función social juega un papel importante tanto en la administración del conocimiento en su contexto inmediato que es la institución educativa, como en el contexto más amplio que es la sociedad, la comunidad, su país y el mundo. Los participantes mencionaron que sus funciones de titulares, coordinadores u orientadores buscan alcanzar una mayor calidad de su trabajo dentro y fuera del aula.

Categoría 3: Comunicación y trabajo en equipo. Los datos indican los buenos resultados al trabajar en equipo, y coinciden con Hargreaves y Fink (2008), quienes expresan que un liderazgo compartido, democrático, ético, participativo y productivo, se explica cuando el profesor está más implicado en la toma de decisiones de la escuela y en los procesos de trabajo colectivos y colaborativos que enaltecen el aprendizaje del profesor y contribuyen a la mejora de la institución.

Categoría 4: Promoción del liderazgo docente. Los datos recolectados señalan la importancia de promover el liderazgo en los docentes por parte de la dirección. Para Hargreaves y Fink (2008), un mayor liderazgo del profesor, es un liderazgo que conducirá a mejores escuelas, porque el liderazgo distribuido estimula a profesores, alumnos y padres para que busquen, creen y exploten oportunidades de liderazgo que contribuyen al aprendizaje amplio y profundo de los estudiantes.

Unidad 3: Cultura Escolar

Categoría 1: Visión y valores de la escuela. Las organizaciones que aprenden dice Senge en López (2011), se caracterizan por valorar la visión compartida, que es una fuerza humana de gran poder que logra el apoyo de más de una persona, por lo que hay que facultar a la gente para que tenga una visión compartida y tener un propósito moral más activo, visible y problemático que marque una diferencia en la vida de los alumnos. Los participantes mencionaron que forman parte de una visión que ha sido compartida y transmitida por la dirección de la escuela.

Categoría 2: Trabajo en equipo. Con el liderazgo transformador señalan Hargreaves y Fink (2008), se alcanzan las metas al tener objetivos en común, el desarrollo y mantenimiento de una cultura de colaboración, fomento del desarrollo del profesor y la integración de personas en estrategias de colaboración para la resolución de problemas. Los datos recolectados muestran que los profesores intercambian sus experiencias para producir procesos de pensamiento colectivo según las necesidades de la escuela, alcanzando que su aprendizaje profesional sea compartido en grupos.

Categoría 3: Gestión de la dirección. Los participantes mencionaron que aunque en la escuela se promueve un plan de trabajo colectivo, con cambios e innovaciones, algunos señalan que la toma de decisiones no se pone en manos de todos para llegar a acuerdos y consensos, lo que concuerda con Valdez (2011), quien apoyado en varios autores menciona que el liderazgo, en este caso de la dirección, es un elemento indispensable para iniciar, sostener o desarrollar una cultura escolar, y que si se quiere

mejorar la escuela y que se tenga un trabajo eficaz y alto rendimiento, se requiere un liderazgo que cambie la cultura y sus estructuras.

Categoría 4: Identidad y comunicación escolar. Los datos indican que la identidad de las personas participantes tiene relación con lo que Torres (2011) señala como elementos de la identidad: pertenencia a un grupo o colectivo, presencia de un conjunto de atributos relacionales (uniformes, premios, eventos, historias) y la historia de vida y trayectoria social de la persona.

4.3. Interpretación de resultados

No existe un momento especial o determinado para el inicio del análisis de datos, porque analizar es dar sentido desde las primeras impresiones hasta los resúmenes finales, analizar significa esencialmente poner algo aparte, Stake (2005).

Por lo anterior y después de codificado y verificado el material, como lo señala Hernández et al., (2006), en un primer plano al encontrar categorías y evaluar las unidades de análisis y en un segundo plano al revisar los resultados, es el momento de pasar a la interpretación.

Es fundamental para este paso, la confiabilidad y validez al revisar los datos que se obtuvieron de las diferentes fuentes informativas: coordinadores, docentes y observación directa, para verificar la información y contrastar los resultados. La triangulación de las fuentes de datos, menciona Stake (2005), es el esfuerzo por ver si lo que observamos y lo que informamos contiene el mismo significado cuando lo encontramos en otras circunstancias.

Después de todo este proceso, a continuación se presentan los resultados surgidos de la interpretación de los datos por unidades de investigación y con los cuales se podrán reformular los supuestos que responderán a la pregunta de investigación.

4.3.1. Funciones directivas y liderazgo integrador

Como se presenta en los resultados, respecto a la categoría “*Organización escolar*”, los docentes y coordinadores reconocen y coinciden en que el Instituto se distingue por su educación bilingüe, su excelencia académica, su innovación constante, los valores y su buen ambiente de trabajo; no obstante, se encuentran algunas divergencias en la mitad de los docentes que señalan que falta planeación, descripción de puestos y funciones y más comunicación. Por otro lado, los coordinadores indican que la carga administrativa les afecta sus funciones de organizar y dirigir. En relación a la toma de decisiones, los docentes y coordinadores mencionan que tienen libertad para decidir y que éstas son tomadas en conjunto, solo un coordinador difiere al considerar que sigue la filosofía de la escuela y cinco docentes señalan que las decisiones se toman en la dirección.

González (2011), menciona que para Senge, los directores deben crear comunidades de liderazgo, donde el liderazgo trascienda de una tricotomía representada por planificar, organizar y controlar, a descentralizar, promover la toma de decisiones y hasta “perder el control”.

Los docentes y coordinadores mencionan en la categoría “*Características y funciones de la dirección*”, que comparten la visión de la escuela con la dirección y se

sienten motivados por ésta para cumplir sus labores. La directora aprovecha las actitudes y experiencias de todos para beneficio de la escuela. Los docentes demuestran su disposición para establecer acuerdos con la dirección y apoyar en tareas extras. Coinciden también en que la dirección de la Institución cumple muy bien sus funciones y refleja características y cualidades de liderazgo, aunque tres de ellos difieren de sentirse motivados por la dirección para cumplir su trabajo. Pesqueira (2011), reconoce que la formación de un director, su personalidad, su procedencia, creencias y experiencia, constituyen características de un estilo de liderazgo que está determinado por las presiones que ejercen especialmente los docentes, además de ser el director un elemento clave para promover o impedir los cambios en los centros escolares.

Respecto a la categoría “*Comunicación y trabajo en equipo*”, con los resultados obtenidos fue posible establecer que los docentes, coordinadores y observador coinciden en que en la Institución existe comunicación y trabajo en equipo, además de que todos dan prioridad a las actividades colectivas ante las individuales cuando se requiere y están de acuerdo con modificar sus labores ante las necesidades de la escuela. Aunque tres docentes indicaron que la comunicación se da en un solo sentido, de dirección a maestro, la opinión de la mayoría de los participantes es apoyada por Pesqueira (2011), quien menciona que la calidad de los resultados de una escuela es superior a otras en condiciones similares al trabajar en equipo, puesto que los proyectos escolares implican la participación de todos los profesores y la movilización del equipo para mejorar las condiciones de la escuela.

Por otro lado, los resultados muestran que respecto a la categoría “*Identidad y desarrollo de docentes y coordinadores*”, todos los participantes se sienten parte integral de la escuela y además, pertenecer a ella satisface sus expectativas profesionales y los llena de satisfacciones y orgullo, lo que los hace ser creativos, innovadores y poner todas sus capacidades al servicio de la institución. Lo anterior concuerda con Torres (2011), quien al hablar de identidad profesional señala que tiene que ver con el autoconcepto, la imagen de sí mismo que la persona construye y que implica vínculos constantes con otros actores sociales, sin los cuales no puede definirse, ni reconocerse. El contexto escolar es uno de los ámbitos donde el maestro construye su identidad profesional y le permite reafirmar y consolidar la imagen de sí mismo.

4.3.2. Mejora y promoción docente

Los hallazgos indican que en relación a la categoría “*Características del liderazgo docente*”, sí existen profesores líderes en la Institución con iniciativa, innovadores, actualizados, que sobresalen por los logros académicos de sus alumnos y trabajar con ellos les enriquece en su aprendizaje docente. Además, coinciden en que sí se consideran profesores líderes por sus capacidades y habilidades. Hay una divergencia de tres docentes que no se consideran líderes por miedo o porque solamente siguen indicaciones. Hargreaves y Fink (2008), al mencionar los estudios sobre liderazgo de Leithwood, coinciden en que los profesores donde la escuela les facilita un mayor liderazgo, son más eficaces e innovadores y ayudan a la integración del alumno.

Los docentes consideran en la categoría “*Desarrollo del liderazgo docente*”, que las funciones de los profesores líderes son de dirección, coordinación y ser titulares de grupo, que se reflejan en lograr la calidad del trabajo y cumplir con los objetivos de aprendizaje y trabajar en equipo. Coinciden además en que las desventajas respecto al liderazgo docente es no llegar a acuerdos por la diversidad de opiniones y conflictos con los compañeros de trabajo. Ante el reto de que surjan profesores líderes en la escuela mencionan el miedo, la comunicación, la falta de preparación y motivación, así como romper el conformismo. Se establece una relación de estos resultados con lo que Montecinos (2003) señala acerca del liderazgo docente, ya que menciona que un docente puede ser líder dentro y fuera del aula, identificándose y contribuyendo con los demás docentes que forman una comunidad de aprendizaje, liderando e influyendo para que otros mejoren sus prácticas docentes.

Los participantes coinciden en la categoría “*Comunicación y trabajo de equipo*” en el beneficio de hacer reuniones entre ellos y a la vez con coordinadores y administrativos, porque es un compartir ideas y solucionar problemas, además de capacitarse y planear las actividades escolares. También señalan que la comunicación se da bajo los principios de igualdad, y solo cuatro discreparon en que se percibe un dominio por parte de la dirección. Esto se relaciona con lo que Pesqueira (2011), señala sobre que en el trabajo de docentes debe mantenerse una comunicación constante, en un trabajo colaborativo, donde puedan expresar sus dudas, inquietudes, conocimientos y propuestas, y puedan ser escuchados por el resto del grupo.

Los resultados muestran en la categoría “*Promoción del liderazgo docente*”, que existe apoyo por parte de la dirección y se estimula el liderazgo a través de comisiones, proyectos, cursos de capacitación constante y en actividades de grupo, solo tres comentan que no hay apoyo. Este apoyo de la dirección concuerda con lo que Hargreaves y Fink (2008), mencionan que hay una confianza en el liderazgo del profesor, porque son quienes están más cerca de los alumnos y quienes están mejor situados para realizar cambios que beneficien el aprendizaje de los alumnos y la calidad en la escuela.

4.3.3. *Visión, valores e identidad escolar*

Para Valdés (2011), la cultura escolar de las instituciones refleja sus similitudes en términos de normas, estructuras, rituales, tradiciones, valores y acciones comunes, que son compartidas por la dirección de la escuela. Y López (2011), señala que una visión compartida es una fuerza humana de gran poder que logra el apoyo de más de una persona. Lo anterior coincide con los hallazgos de esta investigación en la categoría “*Visión y valores de la escuela*”, ya que lo observado y la opinión de los participantes indicaron que la visión de la Institución es adaptable y transmitida por la dirección escolar y aceptada por su personal docente. Concuerdan en que se aceptan, se viven, se comparten y se transmiten los valores institucionales en ritos, ceremonias y actividades de la escuela. Solo un docente difiere de este hallazgo.

En los resultados de los datos de la observación y los entrevistados se encuentra la similitud en la categoría “*Trabajo de equipo*” respecto a la interacción positiva asumida

por el personal, el trabajo que se hace en equipo, y las experiencias que intercambian los profesores para producir procesos de pensamiento colectivo, según las necesidades de la escuela, alcanzando que su aprendizaje profesional sea compartido en grupos. Sin embargo, existe una divergencia por parte de algunos docentes en que la escuela no cumple con un proceso de tutoría para guiar y asesor a los miembros del equipo que tengan dudas o estén confundidos, especialmente en los nuevos docentes.

López (2011), menciona que en los centros educativos que se catalogan en organizaciones que aprenden, se debe trabajar en modos interactivos y colaborativos, organizándose en equipos, pero también agrega que una de las condiciones actuales bajo las cuales trabajan los docentes es que el tipo de ayuda que reciben de colegas, administradores o especialistas es escasa y altamente selectiva, por lo que es importante cambiarlas y modificarlas.

Con respecto a la categoría “*Gestión de la dirección*” su importancia radica en que se revisa el estilo de liderazgo del director, y con los resultados fue posible determinar que en el Instituto se promueve un plan de trabajo colectivo, con cambios e innovaciones de acuerdo a la realidad actual, donde las responsabilidades son compartidas y apoyadas por todos con autonomía de gestión. La inconsistencia se presenta en la opinión de los docentes y lo que se observó en la toma de decisiones por parte de la dirección. Además tres docentes manifiestan que en la escuela no se comparte un plan de trabajo colectivo que sea apoyado por todos y ocho no están de acuerdo en que la toma de decisiones se pone en manos de todos los miembros para llegar a consensos y acuerdos, sino que se lleva a cabo solo por la dirección y los coordinadores.

Por su parte, Hargreaves y Fink (2008), consideran que dentro de los diferentes puntos que se toman en cuenta en los grados de liderazgo distribuido, en el instruir, las iniciativas y las ideas solo salen de lo alto y pueden parecer arbitrarias; y en el asesorar, al profesorado se le dan oportunidades para que dé su opinión, aunque las decisiones siguen tomándose en instancias muy superiores.

Por otro lado, en la categoría “*Identidad y comunicación escolar*”, el personal docente y coordinadores del Instituto se siente comprometido e involucrado en la escuela, y menciona que existen lemas, uniformes, historias, valores, normas, acontecimientos que forman parte de la cultura escolar y que se transmiten y comunican a todos los integrantes. Valdés (2011), considera que la cultura bajo el enfoque funcional, es el conjunto de valores, creencias, normas que son explícitas y que se promueven y asumen por los miembros de la organización, especialmente los directores. La discrepancia en esta categoría la dan los docentes al opinar que la escuela no utiliza premios, medallas y diplomas para el reconocimiento de acciones de sus miembros, y el mismo autor considera estos símbolos como elementos visibles físicos de la cultura que la organización debe utilizar para representar el valor a determinadas acciones.

En resumen, este capítulo que presenta los resultados de la investigación realizada en la Institución Educativa describe de manera detallada y concisa el procedimiento que se llevó a cabo para el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y del proceso desarrollado para evaluar la validez y confiabilidad del estudio. Además, presenta los resultados agrupados en categorías y subcategorías, así como la interpretación de los mismos, lo que hizo posible reconstruir los supuestos de

las diferentes unidades estudiadas, buscando así encontrar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el Capítulo 1.

Capítulo 5

Conclusiones

El objetivo de este capítulo es presentar los principales hallazgos de la investigación realizada en la Institución y a partir de ellos, suscitar nuevas ideas que lleven a la formulación de nuevas preguntas de investigación. Se trata de comprender el caso, de exponer cómo fue el encuentro de la investigadora con un caso complejo y presentar las recomendaciones que beneficiarán en la aplicación de la presente investigación.

El capítulo se presenta en dos apartados, en el primero, después de presentados los hallazgos obtenidos de la revisión y el análisis de la información proporcionada por los instrumentos de investigación, es el momento de concentrarse en las preguntas del estudio para pasar a la interpretación directa de los resultados. Stake (2006), indica que las estrategias para alcanzar los significados de casos son: la interpretación directa de ejemplos individuales y la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo de ellos como conjunto. En esta investigación se usaron las dos estrategias que apoyaron la comprensión del caso en la búsqueda de significado y de modelos de consistencia (correspondencia) para construir supuestos de trabajo y encontrar respuesta a la pregunta de investigación: ¿Qué cambios en la cultura escolar del Instituto Americano Montemorelos, se requieren implementar para promover un liderazgo distribuido que impulse el desarrollo de profesores líderes?

Se formulan, además, las respuestas a las preguntas secundarias: ¿Cuál es el perfil de una dirección escolar que promueve un liderazgo distribuido? ¿Actualmente, la cultura escolar de la Institución promueve el desarrollo del liderazgo distribuido? ¿Cuáles son las características de la cultura escolar que promueve el desarrollo de profesores líderes? ¿Hay evidencias de liderazgo distribuido en la Institución Educativa?

Al mismo tiempo se mencionan los supuestos y algunas limitantes que se presentaron en el desarrollo de la investigación y que dieron lugar a para proponer la generación de nuevas preguntas de investigación. Se describe por último cómo se alcanzaron los objetivos de la investigación.

En el segundo apartado se desarrollan las recomendaciones que se consideran más pertinentes y que ayudarán en la aplicación práctica de la investigación para favorecer la calidad del servicio educativo de la institución. También se exponen algunos puntos débiles que surgieron en el desarrollo del estudio.

5.1. Resumen de hallazgos

En el capítulo anterior se presentaron los resultados de la aplicación y análisis de la información recopilada en los instrumentos de investigación. En este apartado se muestran los hallazgos más importantes y que contribuyen a comprender el problema de esta investigación. De la interpretación de los resultados surgieron tres unidades con cuatro categorías cada una que se presentan a continuación.

5.1.1. Unidad 1. Liderazgo distribuido

Organización escolar. Se encontró que los participantes valoran a la Institución por su excelencia académica, la educación bilingüe, los valores y la innovación. Señalan que tienen libertad para decidir y expresarse y que la planeación y la toma de decisiones se llevan a cabo en juntas de consejo y mediante consensos. Todas estas características muestran ya una organización escolar capaz de lograr altos estándares de desempeño. Sin embargo, existen áreas, especialmente en la estructura organizacional sobre roles, funciones y toma de decisiones que requieren un cambio para mejorar el desempeño de los docentes.

Pesqueira (2011), señala que los centros escolares precisan de una forma de organización en la que sus integrantes tengan un rol y funciones que cumplir, por lo que se requiere que la institución educativa organice la intervención de las personas que en ella trabajan, mediante la aplicación de una estructura de roles que permita la consecución de sus objetivos, es decir, un reglamento donde se especifiquen las funciones que deben desempeñar sus miembros. Respecto a la toma de decisiones, donde algunos docentes mencionan que se toman solo en la dirección, Pesqueira (2011), indica que está ligada al tipo de cultura escolar, porque en ambientes democráticos la participación es franca y abierta, mientras que en ambientes autoritarios los docentes ven restringidos su derecho a exponer sus ideas e inquietudes.

Características y funciones de la dirección y coordinación escolar. En esta categoría se halló que tanto el personal docente como los coordinadores que laboran en

la Institución manifiestan una actitud de respeto y disponibilidad hacia el papel de la dirección y ven muy adecuado el cumplimiento de las funciones del director y su capacidad de liderazgo. Se sienten motivados por la dirección para cumplir sus funciones docentes y reconocen que sus experiencias y capacidades son aprovechadas por el director para beneficio de la escuela. Existe entre el personal una visión compartida, que les permite lograr acuerdos con la dirección en beneficio de la escuela. Hargreaves y Fink (2008) coinciden en que el liderazgo sostenible depende de un buen liderazgo, distribuido, para que mejore la calidad educativa y beneficie a todos.

Comunicación y trabajo de equipo. Se encontró que entre los miembros del personal del instituto, existen muy buenas relaciones interpersonales donde mediante el diálogo, los acuerdos y el trabajo en equipo se logra un trabajo colaborativo. Existe también una excelente disponibilidad por el personal para apoyar los requerimientos de la escuela y solo algunos comentan que existen fallas en la comunicación. López (2011), menciona que para que los centros educativos se puedan catalogar como organizaciones que aprenden, el profesorado deberá trabajar en modos interactivos y colaborativos, superando los posibles conflictos, además de organizar el trabajo en nuevas estructuras: equipos, tiempo para planificar conjuntamente y participar en redes de centros.

Identidad y desarrollo de docentes y coordinadores. En esta categoría es posible concluir que el personal docente y los coordinadores de la Institución se sienten parte integral de la escuela y además, pertenecer a ella satisface sus expectativas profesionales y los llena de satisfacciones y orgullo, lo que los hace ser creativos, innovadores y poner todas sus capacidades al servicio de la institución. Esta satisfacción

laboral y compromiso para con el instituto es el resultado de la percepción del personal cuando se le permite participar, tomar decisiones, existe una apertura comunicativa, se le comparte información valiosa y tiene el apoyo administrativo (Pesqueira, 2011).

5.1.2. Unidad 2. Liderazgo docente

Características del liderazgo docente. En esta categoría se pudo determinar que los docentes que laboran en el Instituto, se perciben como profesores líderes, que mueven grupos, saben convencer, toman iniciativa, son propositivos y tienen entre otras muchas cualidades, buenos resultados con sus alumnos, con excepción de tres, quienes indicaron tener miedo a expresar sus ideas o ser rechazados por los demás. Hargreaves y Fink (2008), indican que el liderazgo del profesor es de gran beneficio para la escuela, pues ellos son las personas más cercanas a los alumnos y a los padres de familia, y quienes de manera formal o informal pueden hacer que se produzca un cambio.

Desarrollo del liderazgo docente. Con respecto a esta categoría los hallazgos indican que los docentes realizan funciones como titulares de grupo, guías y orientadores. Se presentan grandes ventajas de trabajar con profesores líderes, ya que enriquecen sus conocimientos y logran mejores resultados con los alumnos. Una desventaja es no llegar a acuerdos por la diversidad de opiniones. El reto a vencer para ser un profesor líder es romper el miedo y el conformismo para lograrlo. Alcanzar el liderazgo en el profesor produce un efecto muy importante sobre la participación del alumno, muy superior a los efectos del liderazgo del director (Hargreaves y Fink (2008)).

Comunicación y trabajo de equipo. En esta categoría fue posible establecer que el personal docente y coordinadores del instituto participan en dos tipos de reuniones: una solo de docentes, donde se comunican temas escolares principalmente y otra con todo el personal (docentes, coordinadores y administrativos), donde se planean las actividades y los nuevos proyectos. El diálogo, el respeto y la igualdad caracterizan estas reuniones, sin embargo, aún cuatro docentes perciben una relación de dominio de la dirección o de los coordinadores. Pesqueira (2011), menciona que las diferencias entre las concepciones de cada profesor, así como la presión que sienten por su exigencia de preparación, del logro de alto desempeño y tiempo extra, complican el trabajo colaborativo y detonan problemas de comunicación.

Promoción del liderazgo docente. Un hallazgo relevante en esta categoría es que la dirección del instituto estimula el surgimiento del liderazgo entre los profesores, a través de cursos de capacitación, comisiones, proyectos, asignación de actividades y responsabilidades, aunque tres de veinte docentes mencionaron que la dirección no lo promueve. Schmelkes (2000), refiere a la importancia de trabajar el director en conjunto con los maestros, porque señala que el equipo de docentes junto con el director, son la dínamo de un proyecto de calidad.

5.1.3. Unidad 3. Cultura escolar

Visión y valores de la escuela. Los hallazgos indican que tanto los docentes como los coordinadores del Instituto, coinciden en que la visión de la escuela es adaptable y transmitida por la dirección escolar, aceptando formar parte de ella. Concuerdan además

en que se viven, se comparten y se transmiten los valores institucionales en ritos, ceremonias, eventos y actividades de la escuela. Solo un docente difiere de este resultado. González (2011), al hablar de cultura, coincide con Recio respecto a que la cultura de una escuela está arraigada en las personas de acuerdo al grado de claridad en la orientación, los valores que se viven, la medida en que se participa y la profundidad de su internalización.

Trabajo en equipo. En esta categoría fue posible llegar a determinar que existe interacción positiva asumida por el personal, el trabajo se hace en equipo, y los participantes intercambian experiencias para producir procesos de pensamiento colectivo, según las necesidades de la escuela, logrando que su aprendizaje profesional sea compartido en grupos. Sin embargo, existe una divergencia por parte de algunos docentes en que la escuela no cumple con un proceso de tutoría para guiar y asesor a los miembros del equipo que tengan dudas o estén confundidos, especialmente en los nuevos empleados. López (2011), al hablar de organizaciones que aprenden refiere que éstas son formadas por un grupo de personas con propósitos comunes y personales en un compromiso colectivo, donde el aprendizaje en equipo es la línea a seguir para lograr crear los resultados que el equipo desea alcanzar.

Gestión de la dirección. En los hallazgos fue posible apreciar la convergencia de que la escuela promueve un plan de trabajo colectivo, con cambios e innovaciones de acuerdo a la realidad actual, donde las responsabilidades son compartidas y apoyadas por todos con autonomía de gestión. Existen algunas divergencias en algunos docentes quienes perciben que tienen autonomía en el salón de clases, pero no fuera de éste.

Además se encontró una inconsistencia respecto a la opinión de los docentes y lo que se observó en la toma de decisiones, donde solamente intervino la dirección de la escuela. Hargreaves y Fink (2008), sostienen que cierta parte del liderazgo distribuido o compartido, está estrechamente asociado al liderazgo eficaz de los directores en la medida en que influyen para que los profesores mejoren si participan en la configuración de las prácticas y los procesos de los que son responsables.

Identidad y comunicación escolar. En esta categoría se pudo inferir que los participantes coinciden en sentirse comprometidos e involucrados en la escuela, y que existen valores, normas y acontecimientos que forman parte de la cultura escolar, que se transmiten y comunican a todos los integrantes. Valdés (2011), considera que la cultura bajo el enfoque funcional, es el conjunto de valores, creencias, normas que son explícitas y que se promueven y asumen por los miembros de la organización, especialmente los directores. La divergencia en esta categoría la dan los docentes al opinar que la escuela no utiliza premios, medallas y diplomas para el reconocimiento de acciones de sus miembros. Este mismo autor considera estos símbolos como elementos visibles físicos de la cultura, deben ser utilizados por la organización para darle valor a determinadas acciones.

5.2. Interpretación de hallazgos

El análisis de los hallazgos del apartado anterior, permitió generar la respuesta a la pregunta formulada para esta investigación: ¿Qué cambios en la cultura escolar de la

Institución se requieren implementar para promover un liderazgo distribuido que impulse el desarrollo de profesores líderes?

Para responder a la dinámica de la educación actual, se requieren cambios trascendentales en la organización del Instituto que involucren a toda la institución educativa. Las principales razones que fundamentan esta respuesta se presentan a continuación.

En los hallazgos se encontró que los docentes y coordinadoras del instituto reconocen que existe una cultura en la escuela que le da identidad y que se genera con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y se transmite de unos a otros. La cultura es como un todo organizado internamente y como un factor organizador de la vida de los grupos humanos (Siliceo et al., 1999). La cultura involucra visión, valores, creencias, costumbres, actividades, tradiciones, es decir, todo aquello que comparten los miembros de la escuela. Pero los análisis de datos permiten deducir que aunque los docentes comparten la visión que es transmitida por la dirección, ésta debe ser reforzada y fortalecida, para que al compartirse logre convencer e involucrar a todos a alcanzarla.

Los hallazgos también evidencian que en lo que se refiere a la estructura del instituto, la toma de decisiones no debe estar centralizada o dominada por la dirección (director y coordinadores), porque como lo señala Gonzáles (2011), la cultura depende en gran medida de las características organizativas de trabajo y la centralización es una estructura más orientada a la acción que a la reflexión, donde las personas no pueden ver

a la organización como un todo, ni los estímulos para aprender dentro de ella; la cooperación se reduce a solo hacer sus funciones y las tareas están divididas en actividades especializadas.

Respecto a la comunicación y trabajo de equipo, en los hallazgos de esta investigación se percibe que es insuficiente la comunicación en reuniones o juntas, ya que el docente requiere para realizar eficazmente su trabajo, que se le guíe y asesore cuando está confundido o en situaciones problemáticas, por lo que se necesita un apoyo más constante y cotidiano. Se requiere un cambio organizacional que responda a los cambios actuales que exigen una educación de calidad y un liderazgo que beneficie a toda la comunidad educativa escolar. El cambio organizacional debe incluir la revisión, actualización y aplicación de las siguientes dimensiones que presenta Acosta (2002):

1. Cambios en la estructura formal. Implica considerar cambios en las siguientes áreas: a) Filosofía institucional, con la revisión de la misión, visión, valores, políticas de calidad y criterios de actuación en la escuela, debido a que es necesario involucrar a todo el personal de la institución en su planteamiento para que esta filosofía se integre y se practique en la vida personal y profesional de toda la comunidad educativa, b) organización de la escuela que se exprese en un rediseño de la configuración del organigrama estructural, donde se incluyan cómo están divididas, agrupadas y coordinadas las tareas. Que exista un reglamento con descripción de puestos y funciones.

Lo anterior con el objetivo de mejorar la distribución del liderazgo, disminuir la burocracia, promover la autonomía de gestión dentro y fuera del aula, aumentar la descentralización, delegar responsabilidades y agilizar el proceso de toma de decisiones para pasar a una estructura basada en equipos, en donde todas las opiniones sean escuchadas y tomadas en cuenta.

2. Cambios en procesos. Estos cambios tienen relación con las actividades de la actuación de la organización: la operativa o procesos que llevan al logro de la misión, la administrativa o de soporte y la de coordinación, encargadas cada una de las diferentes áreas que componen la organización. Estos cambios incluyen reformas a las políticas de planeación, de organización, de ejecución, de seguimiento a nuevos proyectos y de control del servicio educativo; además de los procesos administrativos de contratos, sueldos y prestaciones. También entran los cambios en la distribución de tareas: funciones, tutoría y cursos de inducción al personal nuevo, evaluación de desempeño en base a resultados, expectativas del personal, procedimientos y comunicación de la organización.

3. Cambios en los servicios. Es necesario implementar cambios en la atención que el personal presta a los padres de familia, así como a los mismos miembros de la comunidad escolar, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que ofrece el personal, para brindar un servicio de mejora continua tanto a alumnos como a padres de familia.

4. Cambios en la cultura organizacional. Efectuar cambios en este aspecto es relevante porque cualquier cambio en la organización, es un cambio en la cultura, ya que las reformas se producen en los valores, normas, costumbres o saberes mediante las cuales la organización alcanza su misión. En la cultura el cambio es permanente, porque es fuente de otros cambios y a la vez destinataria del cambio que se realice en cualquier dimensión de la organización. Es importante un cambio en la cultura para reconocer y valorar las acciones del personal mediante reconocimientos (premios y diplomas), debido a que actualmente no se reconocen los logros o los aportes significativos que los maestros están haciendo a la institución, lo cual incrementaría la satisfacción del docente al sentirse apreciado y valorado por la administración escolar.

5. Cambios en el comportamiento humano. Los cambios los realizan las personas y por ello, se espera ver en ellas el aprendizaje en la forma de ejecutar la tarea, nuevos conocimientos para abordar problemas, modificación de hábitos, nuevas actitudes y mejora en las relaciones interpersonales. Estos cambios incluyen los procesos de comunicación, donde se respete la diversidad de opiniones y a la vez se llegue a acuerdos y consensos que beneficien a todos, que el diálogo se establezca bajo los principios de igualdad y no se perciba el dominio de una persona o grupos de personas. Cambios en la toma de decisiones, donde todos sean tomados en cuenta y no solo por la dirección, solución de problemas y aprovechamiento de las competencias laborales para el buen desempeño de las personas.

Los cambios anteriores implican un cambio organizacional que para Martín en Pesqueira (2011), requieren tener: a) acuerdos y metas definidas; el grupo requiere saber

qué va a hacer y cómo lograr el Proyecto Educativo Escolar, b) competencia y compromisos, porque no todos los miembros realizan las mismas funciones; conocer las competencias de cada uno permite establecer los compromisos que en lo personal habrán de cumplir, c) respeto y tolerancia, son imprescindibles en las relaciones humanas y en el trabajo de grupo, d) liderazgo y responsabilidad, indispensables para tomar decisiones y marcar el rumbo, así como cumplir cada quien con sus compromisos y e) comunicación continua, permanente, en donde todos puedan expresar sus dudas, inquietudes, conocimientos y propuestas y sean escuchados por el grupo, que la comunicación sea en ambos sentidos de la dirección a maestros y viceversa.

En la Institución se requiere un cambio en el liderazgo directivo que de acuerdo a Senge en Gonzáles (2011), debe trascender la tarea de plantear las políticas, estrategias y sistemas de la organización, y lograr que en la práctica todo funcione al diseñar el propósito, la visión y los valores que serán parte de la cultura organizacional. Este mismo autor señala que para Schein el líder tiene como funciones: crear un sentido de realidad compartida mediante sus propios procesos de aprendizaje y de la cultura emergente, crear una cultura que se retroalimenta para mantener un aprendizaje continuo y evaluar la cultura de la organización para detectar los problemas y convertirlos en procesos de aprendizaje.

Además, en el Instituto se requiere un cambio en el liderazgo docente, para que exista un mayor liderazgo del profesor a través de: a) su contribución en el desarrollo del centro y al cambio en el aula, b) su participación en los procesos de toma de decisiones en la escuela y c) fomentar su colaboración en todos los ámbitos del centro y con otros

docentes. Lo que se traduce en una eficiencia y una mejora, que repercute en el rendimiento de los alumnos, como lo señalan Hargreaves y Fink, (2008).

Al analizar y presentar lo anterior de acuerdo con los hallazgos de esta investigación, es posible inferir que son tres los cambios que se requieren en la cultura de la Institución Educativa. El primero está determinado por un cambio organizacional que sea la base para adaptarse a los nuevos tiempos y a las exigencias de ofrecer una educación de calidad. El segundo cambio que se requiere implica un cambio en el liderazgo directivo, para que sea éste quien impulse el cambio en la cultura de la institución. Al alcanzar los cambios anteriores, se logrará promover el tercer cambio que es el del liderazgo docente. Lo que se alcanzará cuando la dirección delegue autoridad y responsabilidades, así como permitir la participación de los demás miembros de la institución en la toma de decisiones escolares.

Así mismo, los hallazgos obtenidos como resultado del análisis de la información recopilada en los instrumentos, permitió contestar a las siguientes preguntas secundarias de esta investigación: ¿Cuál es el perfil de una dirección escolar que promueve un liderazgo distribuido? ¿Actualmente, la cultura escolar de la Institución Educativa promueve el desarrollo del liderazgo distribuido? ¿Hay evidencias de liderazgo distribuido en la Institución?

Los resultados obtenidos indican que en la organización escolar del Instituto, es prioridad revisar la estructura de la escuela basados en la planeación estratégica del Proyecto Educativo, así como desarrollar y/o actualizar los procesos que lleven a

renovar e implementar las políticas, reglamentos y manuales de procedimientos, lo que fortalecerá la cultura escolar que promueva un liderazgo distribuido y el desarrollo de docentes líderes.

Un elemento fundamental del liderazgo distribuido es compartir una visión que se adapte a toda la comunidad educativa y que además para lograrla se trabaje con un plan colectivo, donde las responsabilidades sean compartidas y apoyadas por todos. En los datos analizados, el liderazgo distribuido en la Institución se encuentra en lo que Hargreaves y Fink (2008), admiten en el termómetro del liderazgo distribuido: la delegación tradicional que nombra buenos coordinadores, se apoya en ellos, procura su consejo, respeta su autonomía y asegura que den informes con regularidad. Además, el instituto ya cuenta con algunos de los elementos de la delegación progresiva: cambios para extender y corregir las estructuras existentes, centrar las funciones y las responsabilidades de las personas en el aprendizaje y la mejora, desarrollar una adecuada planificación y consultar con los equipos y las comisiones. Sin embargo, todas las mejoras quedan dentro de los límites de estructuras formales que el centro impone.

De acuerdo a Hargreaves y Fink (2008), en el liderazgo distribuido, existe un termómetro que va desde la autocracia hasta la anarquía, teniendo como intermedia una delegación tradicional, una delegación progresiva, una distribución guiada, una emergente y otra persistente, hasta llegar a la anarquía. La Institución Educativa se encuentra en la etapa de la delegación progresiva, lo que significa un excelente punto de partida que llevará a considerar la revisión que la estructura requiera y promover los cambios que impulsen el desarrollo de docentes líderes.

Con respecto a la pregunta ¿Cuáles son las características de la cultura escolar que promueven el desarrollo de profesores líderes? Al analizar los resultados se comprueba que la cultura del instituto facilita el liderazgo en las aulas, como facilitadores y líderes del grupo, además de que participan en diversos proyectos o comisiones de operación de la escuela. Sin embargo, se puede formular como supuesto el que no se promueve un liderazgo docente en aspectos tan importantes señalados por Montecinos (2003): mejoramiento continuo de la práctica docente, organizar grupos de trabajo escolares, participar en instancias de la toma de decisiones y contribuir al desarrollo profesional de colegas.

Los cambios que requiere la cultura escolar de la Institución podrán realizarse cuando por parte de la dirección se abran espacios de participación, creatividad e innovación de todos los niveles y de toda la comunidad educativa: docentes, alumnos, padres de familia y administradores. El liderazgo de la escuela no puede limitarse al director, los coordinadores y profesores, sino que debe extenderse a todas las personas, a todos los niveles y en todos los miembros de la organización.

El análisis de los resultados de la aplicación de encuestas, entrevistas y proceso de observación, además del proceso de codificación de los datos, la formulación y validación de las categorías y el desarrollo del proceso de triangulación para comprobar la validez de los datos y obtener conclusiones, permitieron cumplir con el objetivo general de la investigación: Investigar qué cambios se requieren implementar en la cultura escolar del Instituto que conlleven al desarrollo de un liderazgo distribuido, que promueva básicamente a los profesores líderes. Todo esto encaminado a lograr un

equipo de trabajo dinámico, emprendedor y coordinado, que colabore con entusiasmo en el logro de los objetivos de la institución.

Con la información presentada en los reportes de investigaciones empíricas sobre cultura, liderazgo distribuido y liderazgo docente, y realizando el análisis de los resultados obtenidos, fue posible alcanzar los objetivos específicos de esta investigación:

a) Identificar el rol de la dirección escolar al desarrollar un liderazgo distribuido, b) conocer las características de la cultura escolar que promueven un liderazgo distribuido, c) identificar las características de la cultura escolar que reconocen, valoran y estimulan el desarrollo de profesores líderes y d) determinar las evidencias de liderazgo distribuido en la Institución, que revitalizan y fortalecen a los profesores líderes.

5.3. Limitantes del estudio

En el desarrollo de la investigación surgieron algunas limitantes que afectaron en mayor o menor grado el estudio, algunas de ellas fueron:

No involucrar a toda la comunidad educativa. Aunque la investigación trataba de los cambios en la cultura escolar, lo cual implica a todo el personal, no se tomó en cuenta al personal administrativo, a los alumnos y a los padres de familia.

No tomar en cuenta otras variables importantes. Por razones de tiempo no se tomaron en cuenta variables como el desempeño de los alumnos y la participación de los padres en la educación de sus hijos.

No contar con un plan estratégico institucional, que permitiera definir las metas y los tiempos para el logro de los objetivos escolares, por parte de docentes y coordinadores.

5.3.1. Investigaciones futuras

El reconocimiento de estas limitaciones determina la posibilidad de iniciar nuevos estudios que nos lleven a comprender: ¿Qué efectos produce el liderazgo del profesor en el desempeño de los alumnos? ¿Bajo qué contextos el liderazgo distribuido puede ser eficaz o ineficaz? ¿El liderazgo del docente facilita que el centro escolar sea más eficaz e innovador? ¿Un liderazgo distribuido favorece unos sistemas y unas estructuras que le permitan funcionar como un organismo de aprendizaje? ¿Qué acciones debe implementar un director para que el docente asuma el liderazgo? ¿Cómo se produce la distribución de liderazgo? ¿Qué efectos se producen en una escuela al no contar con una planeación estratégica de la organización?

Las preguntas anteriores surgidas de la presente investigación podrán ser la guía de estudios que se puedan realizar en el futuro en instituciones educativas, donde se pretenda conocer más a profundidad el liderazgo distribuido.

5.4. Recomendaciones

Antes de concluir la investigación, señala Stake (2005), es importante referir a la experiencia sobre el caso y recordar al lector que el informe es el encuentro del autor con un caso complejo. Teniendo esto como base y después de presentados los principales hallazgos encontrados durante la investigación, se procedió a proponer

algunas recomendaciones para la aplicación de los cambios que se requieren en beneficio de la Institución Educativa. Enseguida se presentan tres de ellas.

1. Con respecto a la organización escolar, el instituto ha evolucionado en los pasados diez años y los resultados de esta investigación mostraron la falta de una estructura organizacional definida, que afecta al personal al no tener la claridad sobre sus funciones, contratos, descripción de puestos o lo que se espera de ellos; así como no contar con cursos de inducción o tutorías que apoyen y den confianza al nuevo personal. La centralización que se percibe de la dirección afecta la comunicación y la toma de decisiones en equipo. Por lo anterior se recomienda un cambio organizacional que abarque diversas dimensiones como lo señala Acosta (2002), para que el instituto pueda renovarse y enfrentar las exigencias internas que tocan su propia evolución y las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que está envuelta.

Esto implica un proceso de cambio que conlleva las siguientes etapas: a) Diagnóstico, que incluye la problemática, la justificación, los objetivos, la metodología y las conclusiones, b) planeación del proyecto de cambio organizacional, que contiene entre otros la sensibilización y motivación, el diseño de cambios y la identificación de factores que puedan impulsar u obstaculizar el cambio c) organización, con la asignación de recursos, capacitación, diseño de procesos organizacionales, estrategias de comunicación y conformación de equipos, y) ejecución, que abarca el actuar sobre la base de nuevos procesos, reporte de logros, retroalimentación y comunicación constante y control.

En el capítulo I se mencionó que la institución había ya iniciado un cambio para rediseñar la estructura organizacional, pero sin metas concretas y tiempos definidos, por lo que se recomienda urgentemente acelerar ese cambio al revisar primeramente la filosofía institucional y de manera simultánea desarrollar una planeación que de lugar a la Plataforma Estratégica de la Institución, para los próximos cinco años, que sustente el porqué, para qué, el cómo y cuándo de los cambios.

Con este cambio en la institución se pretende que: a) Se consolide como la mejor opción educativa en la región citrícola, b) hacer un alto en este período de su historia y se proyecte con claridad hacia el futuro en un ambiente de incertidumbre e inseguridad como el que le ha tocado vivir, c) pueda fortalecerse frente a la competencia y d) incorpore las nuevas tendencias educativas, culturales y tecnológicas para mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece.

2. Con relación al liderazgo de la dirección escolar, solo se puede lograr el cambio si el director lo impulsa, lo desarrolla y lo ejecuta. Cuando la dirección adopta la actitud de cambiar, es tiempo de socializarlo y promoverlo. El cambio deberá hacerse en equipo, ya que es más fácil cambiar a las personas en grupo que por separado, así se disminuye la resistencia al cambio.

Por lo anterior se recomienda cambiar el estilo de liderazgo actual y ascender en el termómetro de liderazgo distribuido (Hargreaves y Fink, 2008), para pasar de un liderazgo tradicional o progresivo que se vive actualmente, a una distribución guiada o emergente que se caracterice por: a) tener claros los fines y valores, b) confiar en algo

más que las propias estructuras, c) mostrar interés en los profesores como personas, d) potenciar y mejorar las relaciones, e) recordar siempre la necesidad de estímulo y reconocimiento al trabajo realizado, f) inspirar confianza, g) estimular la innovación por el profesorado, h) elogiar la iniciativa e i) desarrollar una cultura de iniciativa profesional.

El cambio en la educación es fácil de proponer, complicado de llevar a la práctica y extraordinariamente difícil de sostener (Hargreaves y Fink, 2008). Sin embargo, con las anteriores propuestas y con la disponibilidad de la dirección, será posible realizar los cambios en la cultura escolar que promuevan un liderazgo distribuido, que impulsen a la vez el desarrollo de profesores líderes y se mejore así la calidad educativa que será la base de la consolidación y fortalecimiento de la Institución.

3. La última recomendación consiste en tener la precaución necesaria respecto a la distribución de liderazgo, porque se corre el riesgo de que un liderazgo altamente distribuido, es decir, una distribución excesiva, pueda llevar a la institución a la anarquía y a la confusión, porque en lo alto de la jerarquía se ignoran las responsabilidades que el liderazgo conlleva y las personas se ven obligadas a tomar la iniciativa y a asumir la responsabilidad.

Como lo mencionan Hargreaves y Fink (2008), el liderazgo distribuido es mucho más que una simple cesión de más liderazgo a los profesores; es ir de una delegación tradicional a una persistente, donde se reconozca que en la parte más baja, el liderazgo distribuido se produce en los medios estructurales, como las funciones, comisiones y

procedimientos formales. En el puesto intermedio aparecen las formas culturales de la distribución a través de la comunicación, las relaciones y la vida en grupo y en la parte superior los elementos políticos y la persistencia.

5.5. Debilidades del estudio

La principal debilidad en la investigación fue que la investigadora estaba involucrada directamente por su función como directora del Instituto y puede presentarse alguna subjetividad en la interpretación de los resultados, pero al mismo tiempo, los aportes de los sujetos investigados son significativos, ya que ellos serán los protagonistas de los nuevos cambios en el instituto a partir de las necesidades por ellos reconocidas, en un proceso que pudiera generar una espiral de mejora permanente a través de una investigación-acción.

Otra debilidad fue el no haber estudiado el impacto del liderazgo distribuido en el rendimiento académico de los alumnos, ya que esto hubiera reportado información valiosa para complementar los resultados de esta investigación.

5.6. Resumen de conclusiones

Por último y a manera de cierre, en este capítulo con el que se concluye el reporte de investigación, se destacan cuatro conclusiones de gran trascendencia en la institución donde se realizó el estudio.

1. La Institución, como toda organización a través del tiempo ha evolucionado y aunque ha tenido grandes logros en su crecimiento y nivel académico, requiere de

cambios substanciales primeramente en la organización, en su estructura y en su planeación estratégica.

2. Los cambios anteriores sentarán las bases para un cambio en el liderazgo de la dirección, donde de manera más distribuida a todo el personal y en todos los niveles, pueda llegar al docente para que asuma su responsabilidad y desarrolle su propio liderazgo.

3. Los tiempos actuales y la lentitud con la que se venido implementando el cambio, exigen que la dirección de la escuela apresure los cambios necesarios para lograr la consolidación y fortalecimiento de la Institución en la región, ante la difícil situación externa que actualmente enfrenta y, además, evitar el riesgo de debilitarse como institución educativa.

4. Por último, como señalan Hargreaves y Fink (2008), ya no existen los líderes solitarios, en un mundo complejo y que avanza de prisa. No se puede cargar el liderazgo en una sola persona, por consiguiente, el liderazgo debe extenderse y estimular a toda la comunidad educativa (alumnos, docentes, personal administrativo, padres de familia y comunidad) a construir un frente común, que comparta una educación de calidad a más personas, y que contribuya así al progreso de las familias y de la sociedad en general.

Como apreciación final y atendiendo al contexto actual que vive la Institución, reflexionar sobre el liderazgo escolar que involucra el liderazgo directivo, así como el liderazgo docente es fundamental para su consolidación y crecimiento futuro.

Apéndice A

Encuesta para coordinadores y/o docentes sobre Cultura Escolar

Nombre _____

Puesto _____ Años de servicio docente _____

Instrucciones: las afirmaciones siguientes se presentan como generalizaciones y representan opiniones más que hechos. Se pretende que el entrevistado exprese su posición respecto a la afirmación, indicando si está:

1 Totalmente en desacuerdo

2 En desacuerdo

3 Más o menos de acuerdo

4 De acuerdo

5 Totalmente de acuerdo

Declaraciones	1	2	3	4	5
1. Los valores institucionales son aceptados y compartidos por prácticamente toda la comunidad escolar					
2. Hay una interacción positiva asumida colectivamente a través del compromiso de todo el personal de la escuela que comparte la cultura escolar					
3. La dirección promueve un plan de trabajo colectivo y las responsabilidades son compartidas y apoyadas por todos					
4. La cultura de esta organización se caracteriza porque da prioridad a la participación de sus miembros en relaciones interpersonales constructivas					
5. En esta escuela se trabaja en equipo en situaciones prácticas y los profesores intercambian sus experiencias para producir procesos de pensamiento colectivo					
6. En esta escuela se guía y se asesora a los demás en equipo explicando, clarificando y elaborando cosas cuando están confusas					

7. En esta escuela la reflexión y la toma de decisiones se pone en manos de todos los miembros de la organización, logrando consensos y acuerdos					
8. En esta escuela se ha creado una visión adaptable a toda la comunidad educativa que es transmitida por la dirección escolar					
9. Los ritos, ceremonias y actividades de esta escuela se utilizan para transmitir los valores fundamentales de la organización					
10. El aprendizaje profesional es compartido y la formación de grupo está basada en las necesidades de la institución					
11. La escuela promueve los cambios y la innovación para ir de acuerdo a las demandas de la realidad externa					
12. La escuela utiliza símbolos como premios, medallas, diplomas para representar el valor a determinadas acciones de los miembros de la organización					
13. Los acontecimientos especiales en la escuela forman parte de la cultura escolar					
14. Existen actividades formales para difundir entre los miembros de la escuela los valores, normas, objetivos y estrategias					
15. En esta escuela se viven y proponen valores de aceptación, empatía y se comparten ideas con los demás miembros individuales y en equipo					
16. He formado parte de una visión compartida de lo que es importante en el centro escolar, transmitido y logrado su aceptación para orientar y dar sentido a las actividades por realizar					
17. La existencia de lemas, uniformes, historias, en la escuela transmite a sus integrantes un significado especial					
18. Me siento comprometido e involucrado de forma personal y colectiva en las mejoras de la institución					
19. La dirección de la escuela promueve la suficiente autonomía de gestión para llevar a la práctica los cambios					

deseados					
20. Deben contarse las historias y los logros de su escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura laboral					

Apéndice B

Entrevista semiestructurada para coordinadores escolares sobre Liderazgo Distribuido

Nombre del coordinador_____

Nivel que coordina_____

1.- ¿Qué importancia tiene el puesto de coordinador de una escuela?

Muy alta –

Alta –

Media –

Media baja –

Baja _

2.- ¿Qué habilidades técnicas considera que debe poseer un coordinador para desempeñarse eficientemente?

Administración –

Organización –

Competencias profesionales –

Responsabilidad –

Compromiso –

Motivación

Otra_____

3.- ¿Cuáles de las siguientes funciones administrativas realiza y en qué medida del 1 al 10?

Planear__

Organizar__

Coordinar__

Orientar__

Dirigir__

Evaluar__

4.- ¿Qué relación lleva con los otros docentes para alcanzar los objetivos institucionales?
¿Qué hace para comunicarse con ellos?

Dialogan –

Mensaje por escrito –

Sanción –

Amonestación verbal –

No hace nada –

Otros_____

5.- ¿Pertenece a esta escuela satisface sus expectativas profesionales?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

6.- ¿Le gusta ser parte de esta escuela y participar activamente en la realización de las tareas escolares?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

7.- ¿Considera usted que existe un buen ambiente de trabajo?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

8.- ¿Retroalimenta usted a los maestros sobre el trabajo que desempeñan?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

9.- ¿Delega usted autoridad?

Sí__ No__ ¿Por qué?_____

10.- ¿Permite que en su ausencia se tomen decisiones?

Sí__ No__ ¿Por qué?_____

11.- ¿Tiene libertad de actuar y expresarse libremente en la escuela?

Sí__ No__ ¿Por qué?_____

12.- ¿Puede modificar su labor de acuerdo a las tareas que se requieren en la escuela?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

13.- ¿Promueve el trabajo de equipo entre los miembros de la organización?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

14.- ¿Le gusta tomar la iniciativa en actividades de la escuela?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

15.- ¿Le gusta innovar en la escuela?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

16.- ¿Cómo afecta en sus funciones su carga administrativa?

R_____

17.- ¿Considera que todos los miembros de la organización comparten la visión escolar?

¿Qué ha hecho para compartir esa visión?

R_____

18.- ¿Qué hace usted para que exista coordinación entre los maestros del mismo nivel sobre el desarrollo de sus actividades en el grupo?

R_____

19.- ¿Cómo coordinador, de qué forma motiva a su personal?

R_____

20.- ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre usted y sus maestros?

R_____

-

21.- ¿Qué hace para conocer las expectativas y dificultades de sus docentes?

R _____

—

22.- ¿Qué cambiaría usted para mejorar la calidad educativa en su escuela?

R _____

—

23.- ¿Cree que un coordinador debe poseer habilidades de liderazgo? ¿Cuáles?

R _____

—

24.- ¿Está usted dispuesto a coordinar tareas extras en la escuela?

R _____

—

25.- ¿Pone sus capacidades al servicio y necesidades de la escuela?

R _____

—

Apéndice C

Entrevista semiestructurada para docentes sobre Liderazgo Distribuido

Nombre _____

–

Grado que atiende _____

1.- ¿Cómo se establecen las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización?

Excelente –

Muy bien –

Regular –

Deficiente

R _____

2.- ¿En su opinión como es la organización en la escuela?

Excelente –

Muy buena –

Buena –

Muy mala –

Deficiente

¿Por qué? _____

3.- ¿Qué actitud tiene usted frente al papel de la dirección de la escuela?

De respeto y disponibilidad ___

De apatía e indiferencia ___

No respondió ___

4.- ¿Se siente motivado por la dirección de la escuela para cumplir con sus labores docentes?

Muy motivado ___

Poco__

Nada__

¿Por qué?_____

5.- ¿Cómo percibe el cumplimiento de las funciones del director?

Excelente __

Muy bien __

Regular __

Deficiente

¿Por qué?_____

6.- ¿Qué características ha observado en su director?

Capacidad para resolver problemas ____

Comunicación ____

Competencia profesional __

Sabe delegar ____

Le gusta trabajar en equipo

Otras_____

7.- ¿Cómo describiría la comunicación entre el personal directivo y los docentes de su escuela?

En un solo sentido: Dirección – maestros

En doble sentido: Dirección – maestros – dirección

R_____

–

8.- ¿Pertener a esta escuela satisface sus expectativas profesionales?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

9.- ¿Le gusta ser parte y participar en las tareas de la escuela?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

10.- ¿Comparte con la dirección de la escuela y con los coordinadores la visión escolar?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

11.- ¿Tiene libertad para decidir, actuar y expresarse libremente en la escuela?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

12.- ¿Se siente apoyado por la dirección de la escuela?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

13.- ¿Procura establecer acuerdos con la dirección para beneficio de la escuela?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

14.- ¿Puede modificar su labor de acuerdo a las tareas que requiere y necesita la escuela?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

15.- ¿Da usted prioridad a las necesidades colectivas ante las individuales cuando lo requiere la escuela?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

16.- ¿Toma usted la iniciativa para realizar actividades y eventos de la escuela?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

17.- ¿Le gusta innovar y ser creativo en el trabajo escolar?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

18.- ¿Tiene usted disposición para coordinar alguna tarea extra que se le indique en la escuela?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

19.- ¿Pone todas sus capacidades al servicio de la escuela para el logro de los objetivos comunes?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

20.- ¿Cree que se le concede importancia al trabajo en equipo en la escuela?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

21.- ¿El director tiene cualidades de liderazgo?

Sí__ No__ ¿Cuáles?_____

22.- ¿Aprovecha el director las actitudes y experiencias de los docentes en beneficio de la organización?

Sí_____ No_____ ¿Por qué?_____

23.- ¿Qué consecuencias de su trabajo le han llenado de satisfacción y orgullo?

R_____

—

—

24.- ¿Qué características distinguen a su escuela de las demás?

R_____

—

25.- ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones en la escuela?

R_____

Apéndice D

Entrevista para docentes sobre Liderazgo Docente

Presentación

1. Estudios realizados
2. Tiempo en la docencia
3. Nivel educativo en que trabaja.
4. Motivaciones para dedicarse a la docencia

Liderazgo docente

5. ¿Cómo define usted a una persona líder?

6. ¿Cómo define usted a un profesor líder?

7. ¿Hay profesores, dentro de su escuela o institución, que considere que actúan como líderes? ¿Por qué?

8. ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en su escuela institución?

9. ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos?

10. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los profesores en su escuela o institución? ¿Formal o informal? ¿Por qué?

11. ¿Se considera usted un profesor líder? SI___ NO ___ ¿Por qué?

12. ¿Cuáles son las ventajas que ve con respecto al liderazgo docente?

13. ¿Cuáles son las desventajas que ve con respecto al liderazgo docente?

14. ¿Cuál cree que sea el reto más difícil para que surjan profesores líderes en su escuela o institución?

15. ¿Considera beneficioso que los profesores se reúnan solos para hablar sobre temas que atañen a la escuela más allá de la práctica docente?

16. ¿De qué temas tratan los profesores cuando se reúnen sin el acompañamiento de directores o administradores? ¿Cómo se lleva a cabo esa interacción entre colegas?

17. ¿A qué personas considera como líderes formales de su escuela o institución? ¿Por qué?

18. ¿Estimula la dirección (administración) de su escuela el surgimiento del liderazgo entre los profesores? De ser así, ¿podría señalar algunos ejemplos?

19. ¿El diálogo que llevan a cabo los profesores con los directores o administradores de su escuela o institución se lleva a cabo bajo los principios de igualdad o se percibe el dominio de una persona o grupos de personas durante el mismo?

20. ¿De qué temas tratan los profesores cuando se reúnen en las juntas o grupos donde también asisten los directores o administradores?

Apéndice E

Rejilla de observación

Día y hora:

Lugar:

Propósito de la observación:

Observación del espacio físico:

¿Cómo es el ambiente?

¿Cuál es su contexto?

¿Cómo es el espacio?

¿Qué clase de comportamientos se ven?

¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay?

Observación de los participantes (docentes (y directores o administradores):

18. ¿Estimula la dirección (administración) de su escuela el surgimiento del liderazgo entre los profesores? De ser así, ¿podría señalar algunos ejemplos?

19. ¿El diálogo que llevan a cabo los profesores con los directores o administradores de su escuela o institución se lleva a cabo bajo los principios de igualdad o se percibe el dominio de una persona o grupos de personas durante el mismo?

20. ¿De qué temas tratan los profesores cuando se reúnen en las juntas o grupos donde también asisten los directores o administradores?

Apéndice E

Rejilla de observación

Día y hora:

Lugar:

Propósito de la observación:

Observación del espacio físico:

¿Cómo es el ambiente?

¿Cuál es su contexto?

¿Cómo es el espacio?

¿Qué clase de comportamientos se ven?

¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay?

Observación de los participantes (docentes (y directores o administradores):

¿Cuántas personas están, quiénes son y cuáles son sus roles?

¿Por qué están juntos?

¿Cuáles son las características relevantes de los participantes?

¿Cómo se organizan entre ellos?

¿Qué sucede con todas las personas ahí reunidas?

Observación de interacción entre docentes (y directores o administradores):

¿Cuándo empieza la reunión, junta o el encuentro?

¿Es una reunión, junta o encuentro típico o inusual?

¿Cómo y bajo qué características se llevan a cabo las interacciones entre ellos?

¿Hay un orden o programa definido?

¿Bajo qué normas y reglas se guían?

¿Cuánto dura?

Observación de factores sutiles:

Actividades informales y no planeadas:

Significados de palabras simbólicos o connotativos:

Comunicación no verbal como vestimenta y espacio físico:

Medidas discretas como pistas físicas:

Lo que no sucede, en especial si debía de haber sucedido:

Apéndice F

Montemorelos N.L. a 18 de noviembre de 2011

Carta de Consentimiento

Aplicación de encuestas, entrevistas y observación de campo

Por medio de la presente quiero pedirle autorización para que un segmento de la institución participe en un estudio que estoy realizando sobre **Liderazgo en la Práctica Docente**. Soy estudiante de la Escuelas de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey. Este estudio de tesis está siendo realizado por una servidora para obtener el **grado de Maestría en Educación** con acentuación en Educación Media Superior, con el respaldo de las autoridades de la Escuela de Graduados en Educación. Se espera que en este estudio participe una muestra de **3 coordinadores y 20 docentes** de esta institución.

Si decide aceptar esta invitación le estaré muy agradecido. Toda información obtenida será estrictamente confidencial. Se guardará y respaldará la información de tal manera que mi equipo de trabajo y yo seamos las únicas personas que manejemos la información que me está siendo otorgada gracias a su autorización. Los resultados de estos exámenes serán utilizados únicamente para fines académicos. Si tiene alguna pregunta, me puede contactar por teléfono o por correo electrónico. Podrá localizarme en el teléfono (01826)2634223 o me puede escribir a adriana_salazars@hotmail.com.

Recuerde que podrá cancelar la participación de la institución en cualquier momento que lo desee, aun cuando haya firmado esta carta. Muchas gracias por su atención.

Atentamente,

Lic. Adriana Salazar Salazar

(01826)2634223 / adriana_salazars@hotmail.com

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)	Puesto	Firma de aceptación
Salazar	Salazar	Adriana	Directora General	

Instituto Americano Montemorelos

Apéndice G

Fotografías



Apéndice H

Encuesta para Coordinadores sobre Cultura Escolar

Encuesta para Coordinadores sobre Cultura Escolar																				
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20
No. De Cuestionario de coordinadores	Valores institucionales aceptados y compartidos por la comunidad	Interacción positiva asumida colectivamente	La dirección promueve un plan de trabajo colectivo, compartido y apoyado	La cultura se caracteriza por la participación de sus miembros en relaciones interpersonales	Trabajo en equipo, intercambiando experiencias para un pensamiento colectivo	Se guía y asesora a los demás en equipo	La reflexión y la toma de decisiones es de todos los miembros	Visión adaptable transmitida por la dirección	Los ritos, ceremonias y actividades transmiten los valores fundamentales	Aprendizaje profesional compartido y formativo	Promoción de cambios e innovación	Premios a deternadas acciones	Los acontecimientos especiales como parte de la cultura escolar	Actividades para difundir valores, normas y objetivos	Se viven y proponen valores de aceptación y empatía	Formo parte de una visión compartida para orientar	Los lemas, uniformes, historias transmiten significado especial	Me siento comprometido en las mejoras institucionales	La dirección promueve autonomía	Deben contarse historias y logros personal para cultura laboral
1	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Apéndice I

Encuesta para Docentes sobre Cultura Escolar

No. De Cuestionario de docentes	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20
	Valores institucionales aceptados y compartidos por la comunidad	Interacción positiva asumida colectivamente	La dirección promueve un plan de trabajo colectivo, compartido y apoyado	La cultura se caracteriza por la participación de sus miembros en relaciones interpersonales	Trabajo en equipo, intercambiando experiencias para un pensamiento colectivo	Se guía y asesora a los demás en equipo	La reflexión y la toma de decisiones de todos los miembros	Visión adaptable transmitida por la dirección	Los ritos, ceremonias y actividades transmiten los valores fundamentales	Aprendizaje profesional al compartirlo y formativo	Promoción de cambios e innovación	Premios a determinadas acciones	Los acontecimientos especiales como parte de la cultura escolar	Actividades para difundir valores, normas y objetivos	Se viven y proponen valores de aceptación y empatía	Formo parte de una visión compartida para orientar	Los lemas, uniformes, historias transmiten significado especial	Me siento comprometido o involucrado en las mejoras institucionales	La dirección promueve autonomía	Deben contarse historias y logros al nuevo personal para cultura laboral
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	4	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	4
5	4	4	5	4	5	3	4	4	5	3	5	3	5	5	4	4	3	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
7	4	4	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
8	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5
9	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	5	3	5	4	4	3	5	5	5	5	1	5	5	4	4	5	5	5	5
12	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
13	4	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	3	5	3	4
14	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5

15	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
16	5	5	4	3	4	2	3	4	4	4	4	2	5	3	4	4	3	5	4	5
17	5	5	3	3	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	4	4	3	4	3	3	4	5	5	3	2	5	4	5	5	4	5	4	5
20	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5

Apéndice J

Entrevista semiestructurada para coordinadores escolares sobre liderazgo distribuido

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13
No de cuestionario	Importancia del puesto de coordinador	Habilidades que debe poseer un coordinador	Funciones administrativas y en qué medida 1 al 10	Relación con otros docentes y tipo de comunicación	Pertenecer a esta escuela satisface sus expectativas profesionales	Le gusta ser parte y participar en tareas escolares	Existe buen ambiente de trabajo	Retroalimenta a los maestros sobre su desempeño	Delega autoridad	Permite que en su ausencia se tomen decisiones	Tiene libertad de actuar y expresarse	Puede modificar su labor si se requiere	Promueve el trabajo de equipo entre los miembros
1	Muy alta	Admón., Organización, Competencias profesionales, Responsabilidad, Compromiso, Motivación	Planear 9, Organizar 9, Coordinar 10, Orientar 7, Dirigir 9, Evaluar 8	Muy buena, Dialogar, Mensaje por escrito	si, hago lo que me gusta y me siento útil	si, Cada actividad va enfocada a desarrollar competencias en los alumnos	si, cada uno se compromete para lograr el propósito	si, para repetir aciertos y evitar errores	si, somos equipo de trabajo	si, existe capacidad y preparación para hacerlo	no, se sigue patrón y filosofía establecida	si, por la prioridad de las tareas	si, el trabajo depende de un equipo para lograrlo

15	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
16	5	5	4	3	4	2	3	4	4	4	4	2	5	3	4	4	3	5	4	5
17	5	5	3	3	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	4	4	3	4	3	3	4	5	5	3	2	5	4	5	5	4	5	4	5
20	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5

Apéndice J

Entrevista semiestructurada para coordinadores escolares sobre liderazgo distribuido

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13
No de cuestionario	Importancia del puesto de coordinador	Habilidades que debe poseer un coordinador	Funciones administrativas y en qué medida 1 al 10	Relación con otros docentes y tipo de comunicación	Pertenecer a esta escuela satisface sus expectativas profesionales	Le gusta ser parte y participar en tareas escolares	Existe buen ambiente de trabajo	Retroalimenta a los maestros sobre su desempeño	Delega autoridad	Permite que en su ausencia se tomen decisiones	Tiene libertad de actuar y expresarse	Puede modificar su labor si se requiere	Promueve el trabajo de equipo entre los miembros
1	Muy alta	Admón., Organización, Competencias profesionales, Responsabilidad, Compromiso, Motivación	Planear 9, Organizar 9, Coordinar 10, Orientar 7, Dirigir 9, Evaluar 8	Muy buena, Dialogar, Mensaje por escrito	si, hago lo que me gusta y me siento útil	si, Cada actividad va enfocada a desarrollar competencias en los alumnos	si, cada uno se compromete para lograr el propósito	si, para repetir aciertos y evitar errores	si, somos equipo de trabajo	si, existe capacidad y preparación para hacerlo	no, se sigue patrón y filosofía establecida	si, por la prioridad de las tareas	si, el trabajo depende de un equipo para lograrlo

2	Muy alta	Admón., Organización, Competencias profesionales, Responsabilidad, Compromiso, Motivación	Planear 9, Organizar 9, Coordinar 10, Orientar 10, Dirigir 9, Evaluar 10	Muy buena, Dialogar	si, todos los días fortalezo recursos personales y profesionales	si, el desarrollo y participación se debe ejercitar para el crecimiento	si, se trabaja la convivencia, diversidad y acuerdos	si, el aprendizaje se adquiere con colaboración	si, debemos trabajar en retos que formen al docente	si, el docente debe involucrarse colectivamente	si, se realizan intercambios de necesidades y mejoras	si, por la prioridad de las tareas	si, involucra, informa y fomenta la participación y compromiso laboral
3	Muy alta	Organización	Planear 10, Organizar 9, Coordinar 10, Orientar 9, Dirigir 10, Evaluar 9	Dialogar	si, pongo en práctica experiencias y conocimientos	si, nuevas estrategias y metodologías	si, trato que se lleven bien y se sientan a gusto	si, se denotan triunfos y áreas de oportunidad	si	si, la opinión de todos es importante	si, hago mejor mi trabajo y con calidad	si	si, se hace más fácil y a gusto el trabajo

Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25
Le gusta tomar iniciativa en actividades	Le gusta innovar	Afecta sus funciones su carga administrativa	Todos comparten la visión escolar, qué ha hecho para esto	Qué hace para coordinar maestros del mismo nivel en sus actividades	De qué forma motiva su personal	Cómo se desarrolla la comunicación entre usted y sus maestros	Qué hace para conocer expectativas y dificultades de sus docentes	Qué cambiaría para mejorar la calidad educativa	¿Cree que un coordinador debe poseer habilidades? Cuáles	Está dispuesto a coordinar tareas extras	Pone sus capacidades al servicio y necesidades de la escuela
si, existe diversidad entre el personal y soy el primero en decirlo	si, somos profesionales, siempre innovando	mucho, hay que ejecutar demasiadas actividades	si, están comprometidos ya que la pongo como ejemplo de vida en todos	Darles independencia y considerarlos como pieza fundamental	Retroalimentando su actuar e impacto en su labor	con afecto, en intercambios verbales, escrito o juntas	Comunicación constante sobre sus inquietudes	mobiliario y equipo para un ambiente de aprendizaje y compromiso	Si, empatía, experiencia, conocimiento, negociador, retroalimentación y motivador	Si, es parte del plus de desarrollar lo aprendido	Si, para crear un ambiente de armonía y respeto

si, fomenta la participación y conocimiento en alumnos y docentes	si, deseo desarrollar educación multicultural y competente	Al tener trabajo sin seguimiento o entregarse oportunamente	si, fomentar aprendizaje, participación, compromiso	Trabajar con actualización constante y proyectos	Respondiendo a exigencias educativas, personales y sociales	con afecto y bienestar emocional	Reuniones mensuales para mejorar actitudes, valores, emociones y competencias	Fomentar en docentes ser generadores, innovadores y experimentadores de conocimientos y actitudes	si, competencia, convivencia, compromiso, pensamiento crítico y científico	Si, lo que se me indique	Si
si, poner el ejemplo al equipo	si, para estar en la vanguardia	se deja de hacer otra actividad o se minimiza	si, hago énfasis en objetivos generales	Poner acuerdos, planear	Estimulando todos los triunfos y fracasos	en forma cordial y de confianza	Dialogar y observar sus prácticas	Esquemas tradicionales y reorientar la práctica educativa	si, fijar metas, objetivos, prioridades, motivación, trabajo en equipo	si, cursos, academias, juntas	si, experiencias, conocimientos e ideas

Apéndice K

Entrevista semiestructurada para docentes escolares sobre liderazgo distribuido

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13
No de cuestionario	Relaciones interpersonales entre miembros	Opinión sobre la organización	Actitud frente a la dirección	Motivado por la dirección para cumplir labores	Cumplimiento de las funciones del director	Características del director	Comunicación entre directivo y docentes	Satisfacción de expectativas al laborar	Gusta de ser parte y participar	Comparte con la dirección y coordinación la visión escolar	Libertad de decidir, actuar y expresarse libremente	Siente apoyo de la dirección	Establece acuerdos con la dirección para beneficio escolar
1	Excelente, buena comunicación	Excelente, todo planeado	Respeto y disponibilidad	Muy motivado	Muy bien, ideas y proyectos	Capacidad para resolver problemas, comunicación, competencia profesional, sabe delegar, eficiencia	en doble sentido	Si, ideales afines con lo profesional	Si, me siento integrado	Si, formar alumnos con excelencia	Si, mis opiniones cuentan	Si, material o personal	Si, cuando son necesarios
2	Excelente, buena	Muy buena, enfocarse en lo	Respeto y	muy	excelente, buen manejo	capacidad para resolver problemas, competencia	en doble	si, desarrolla la	si, me siento	si, enfocados en la	Si, mis opiniones	si,	si, para crecimiento

si, fomenta la participación y conocimiento en alumnos y docentes	si, deseo desarrollar educación multicultural y competente	Al tener trabajo sin seguimiento o entregarse oportunamente	si, fomentar aprendizaje, participación, compromiso	Trabajar con actualización constante y proyectos	Respondiendo a exigencias educativas, personales y sociales	con afecto y bienestar emocional	Reuniones mensuales para mejorar actitudes, valores, emociones y competencias	Fomentar en docentes ser generadores, innovadores y experimentadores de conocimientos y actitudes	si, competencia, convivencia, compromiso, pensamiento crítico y científico	Si, lo que se me indique	Si
si, poner el ejemplo al equipo	si, para estar en la vanguardia	se deja de hacer otra actividad o se minimiza	si, hago énfasis en objetivos generales	Poner acuerdos, planear	Estimulando todos los triunfos y fracasos	en forma cordial y de confianza	Dialogar y observar sus prácticas	Esquemas tradicionales y reorientar la práctica educativa	si, fijar metas, objetivos, prioridades, motivación, trabajo en equipo	si, cursos, academias, juntas	si, experiencias, conocimientos e ideas

Apéndice K

Entrevista semiestructurada para docentes escolares sobre liderazgo distribuido

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13
No de cuestionario	Relaciones interpersonales entre miembros	Opinión sobre la organización	Actitud frente a la dirección	Motivado por la dirección para cumplir labores	Cumplimiento de las funciones del director	Características del director	Comunicación entre directivo y docentes	Satisfacción de expectativas al laborar	Gusta de ser parte y participar	Comparte con la dirección y coordinación la visión escolar	Libertad de decidir, actuar y expresarse libremente	Siente apoyo de la dirección	Establece acuerdos con la dirección para beneficio escolar
1	Excelente, buena comunicación	Excelente, todo planeado	Respeto y disponibilidad	Muy motivado	Muy bien, ideas y proyectos	Capacidad para resolver problemas, comunicación, competencia profesional, sabe delegar, eficiencia	en doble sentido	Si, ideales afines con lo profesional	Si, me siento integrado	Si, formar alumnos con excelencia	Si, mis opiniones cuentan	Si, material o personal	Si, cuando son necesarios
2	Excelente, buena	Muy buena, enfocarse en lo	Respeto y	muy	excelente, buen manejo	capacidad para resolver problemas, competencia	en doble	si, desarrolla la	si, me siento	si, enfocados en la	Si, mis opiniones	si,	si, para crecimiento

	comunicación	nuevo	disponibilidad	motivado	de la institución	profesional, sabe delegar, gusta trabajar en equipo	sentido	docencia	integrado	educación	cuentan	personal	de la institución
3	muy bien, falla en la comunicación	muy buena, falta descripción de puesto por escrito	Respeto y disponibilidad	poco, se mis responsabilidades	excelente, cumple responsabilidades adecuadamente	Capacidad para resolver problemas, comunicación, competencia profesional, gusta trabajar en equipo	en doble sentido	si, desarrollo en área diferente	Si, es parte del trabajo	si, Enfocado al futuro	si, los problemas se resuelven directamente	si, siempre	si, en trabajos extras
4	Excelente, buena comunicación	excelente, buena comunicación	Respeto y disponibilidad	Muy motivado	excelente, atiende necesidades de maestros y alumnos	Capacidad para resolver problemas, comunicación, competencia profesional, sabe delegar, gusta trabajar en equipo	en doble sentido	si, aplico mis experiencias	si, puedo proponer ideas	si, para un buen nivel académico	Si, mis opiniones cuentan	si, me brindan apoyo en necesidades	si
5	muy bien, podemos contar con ellos	buena,	Respeto y disponibilidad	Muy motivado, dan palabras de motivación	excelente, sabe delegar	Capacidad para resolver problemas, sabe delegar, gusta trabajar en equipo	en doble sentido	si, ha sido un reto	si, por las buenas ideas	si, siempre motiva	si, siempre en beneficio de los niños	si, siempre	no, tienen todo completo
6	muy bien, buena relación	buena, en ocasiones no hay quien resuelva dudas	Respeto y disponibilidad	Muy motivado, por la responsabilidad de cada uno	muy bien, sabe organizar y delega responsabilidades	Capacidad para resolver problemas, comunicación, competencia profesional, sabe delegar, muy responsable	en doble sentido	si, desarrolla la docencia	si, se siente parte de la institución y le gusta	si, está haciendo crecer a la escuela	si, dentro de los lineamientos	si, siempre están en acuerdo	si, para crecimiento de la institución
7	muy bien, buena comunicación	buena, falta ser mas específicos en las labores de cada maestro	Respeto y disponibilidad	muy motivado, siempre hay comunicación	excelente, muy preparada, sabe lo que dice	Capacidad para resolver problemas, comunicación, competencia profesional, gusta trabajar en equipo	en doble sentido	si, me gusta lo que hago	si, siempre	si, subir nivel académico me satisface	si, no se me ha impuesto el método de dar clases	si, me lo han dicho	si, en competencias académicas
8	muy bien	buena, en ocasiones falta organización	Respeto y disponibilidad	muy motivado, siempre dan ideas creativas	excelente, muy buena directora	Competencia profesional, sabe delegar, gusta trabajar en equipo	en doble sentido	si, he aprendido mucho	Si, me siento integrado	si, todos bien entregados	si, tengo libertad para expresarme	si, cuando necesito	si,
9	muy bien	muy buena	Respeto y	muy motivado,	excelente, hay	Capacidad para resolver problemas, competencia	en doble	si, te das a	si, me gusta	si, subir nivel	si, tengo libertad	si, con los	si, para crecimiento

			disponibilidad	siempre hay palabras de ánimo	comunicación	profesional	sentido	conocer	ayudar	académico	para expresarme	alumnos	de la institución
10	muy bien	excelente, mucha comunicación	Respeto y disponibilidad	muy motivado, nos dicen palabras de ánimo	excelente, siempre al frente de toda actividad	Capacidad para resolver problemas, comunicación, competencia profesional, sabe delegar, gusta trabajar en equipo	en doble sentido	si, prestigio, prestaciones excelentes	si, me gusta ayudar	si, llegar a la excelencia	si, nunca me han reprimido	si, nos da confianza	no, no ha surgido la necesidad
11	excelente	buena, falta organización	Respeto y disponibilidad	muy motivado, existe comunicación	excelente, mucha capacidad	Capacidad para resolver problemas, comunicación, competencia profesional, sabe delegar, gusta trabajar en equipo	en doble sentido	si, mejoramiento personal	Si, me siento integrado	si, para lograr mejores resultados	no, hay que comunicar a la coordinadora	si, en todas las actividades	si, para crecimiento de la institución
12	excelente	excelente, trabajo en equipo	Respeto y disponibilidad	muy motivado, siempre con palabras motivan	excelente, siempre al pendiente de las necesidades	capacidad para resolver problemas, competencia profesional, sabe delegar, gusta trabajar en equipo, responsable	en doble sentido	si, me desarrollo como persona	si, siempre	si, están orientadas al crecimiento integral del alumno	si, hay actividades para expresarse	si, siempre	si, para que haya respeto
13	muy bien	buena, falta organización	Respeto y disponibilidad	poco, falta de conocimiento de los directivos	excelente, pendiente de todas las actividades	Capacidad para resolver problemas, comunicación, competencia profesional	en doble sentido	si, trabajo libremente	si, me gusta ayudar	si, es un propósito	si, nos permiten tomar decisiones	si, consiguen el material necesario	si, para crecimiento de la institución
14	muy bien	excelente, cumple sus objetivos	Respeto y disponibilidad	muy motivado, me alienta a dar mas	excelente, logra los propósitos	capacidad para resolver problemas, competencia profesional, delega	en un solo sentido	si, me permiten hacer lo que me gusta	si, soy parte del equipo	si, es una buena opción de educación	si, tengo libertad para dar mis clases	si, cuando necesito	no, estoy poco tiempo
15	muy bien	Excelente, todo planeado	Respeto y disponibilidad	muy motivado, por el buen trato	excelente, muy bien organizado	Capacidad para resolver problemas, competencia profesional	en doble sentido	si, en cuanto a mi rendimiento profesional	si, me gusta ayudar	no, tengo poco en la docencia	si, tengo libertad para expresarme	si, son accesibles	no, no ha surgido la necesidad
16	muy bien	buena, falta planeación	Respeto y disponibilidad	poco, no he recibido retroalimentación	excelente, desempeña muy bien su	Competencia profesional	en un solo sentido	si, me gusta lo que hago	si, me gusta	si, si se puede	no, hay que seguir reglas o lineamiento	no	si, para satisfacer inquietudes

			d	ación	trabajo						s		de padres
17	muy bien	buena, hay acuerdos que no se respetan	Respeto y disponibilidad	muy motivado, no hay comentarios negativos	muy bien, hace falta delegue responsabilidades	comunicación, competencia profesional, trabaja mucho sobre valores	en un solo sentido	si, nos motivan a seguir adelante en lo profesional	si, y hacerlo mejor posible	no, la dirección es quien establece lo que haremos	no, en salón de clases si, en otro no	si, siempre me han apoyado	si, para mejor comunicación
18	muy bien	buena, falta organización	Respeto y disponibilidad	muy motivado, nos motiva para seguir estudiando	muy bien, falta comunicación	capacidad para resolver problemas, competencia profesional, sabe delegar, gusta trabajar en equipo	en doble sentido	si, he elevado mi nivel profesional	si, me gusta participar	si, completamente segura	si, existe reglamento pero también confianza	si, siempre han dado facilidades para ayudar	si, para crecimiento de la institución
19	muy bien	buena, falta comunicación	Respeto y disponibilidad	muy motivado, facilitan el crecimiento personal	muy bien, por la cantidad de asuntos	capacidad para resolver problemas, competencia profesional, gusta trabajar en equipo	en doble sentido	si, me da la oportunidad de prepararme	si, me gusta	si, siempre se busca mejorar los resultados de los alumnos	si, siento que puedo expresar mi opinión	si, me han escuchado cuando he necesitado	si, para beneficio del estudiante y la institución
20	excelente	muy buena, planes definidos	Respeto y disponibilidad	muy motivado, siempre apoyan	excelente, buen líder	Capacidad para resolver problemas, comunicación, competencia profesional, gusta trabajar en equipo	en doble sentido	si, el apoyo recibido de padres y alumnos	Si, es parte del trabajo	si, para crecimiento profesional y académico	si, siempre te apoyan	si, te guían en cuanto a estrategias	si, para salir adelante

	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19	Pregunta 20	Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24	Pregunta 25
No de cuestionario	Puede modificar su labor a lo que requiere la escuela	Da prioridad a necesidades colectivas cuando lo requiere la escuela	Toma iniciativa para realizar actividades	Innova y es creativo	Disposición para tarea extra	Capacidades al servicio de la escuela para los objetivos comunes	Hay importancia en el trabajo en equipo	El director tiene cualidades de liderazgo	Aprovecha el director actitudes y experiencias de los docentes en beneficio de la organización	Consecuencias del trabajo que le han llenado de satisfacción y orgullo	Características que distinguen a su escuela	Cómo se toman las decisiones en la escuela
1	Si, cuando se necesite	Sí, actividades	si, se requiere	si, así se requiere hoy	si, debe ser de manera	si, debe ser así	si, sumamente	si, delega, concreta objetivos y buen manejo sobre las	si, ve las capacidades	Ver logrados los objetivos	buscar la excelencia, excelente ambiente y calidad	en conjunto

					eficiente			personas			humana	
2	si, para beneficio general	si, colaborar	no, superiores encargados de eso	si, los alumnos aprenden más	si, colaboro con gusto	si, mirar logros da satisfacción	si, más opiniones se piensa mejor	si, delega, es humanitario	si, ve las capacidades	superación profesional	bilingüe, buena relación de equipo	en juntas de consejo
3	si, siempre disponible	si, colaborar	si, propongo, coordino, dirijo y apoyo	si, estar actualizados	si, parte de mi trabajo	si, 100% comprometido	si, hay acuerdos para trabajar mejor	si, buen administrador, buena expresión, metas establecidas	si, busca mejorar la institución	reconocimiento de padres y alumnos	bilingüe, instalaciones, poca rotación de personal y actividades extracurriculares	a nivel administrativo
4	Si, cuando hay actividades extraordinarias	si, colaborar en equipo	no, pero promuevo ideas a mis compañeros	si, con los niños	si, tengo disponibilidad	si, para que los niños sean mejores	si, para buena coordinación y comunicación	si, atiende necesidades del alumno, da apoyo y sabe escuchar	si, ve las capacidades	los niños reflejan en su hogar lo aprendido	Buen nivel académico, tiempo dedicado a los niños, inglés implementado	en juntas
5	no, la SEP da todo	si, mientras no se descuide la parte básica	si,	si, con los niños	si,	Si	si, mas fácil trabajar	si, muy organizada	si, siempre da opinión	los niños aprenden día a día	innovadores, preocupación personal con los niños	hacen reuniones
6	si, para beneficio de la escuela y alumnos	si, pertenezco a la institución	si, para beneficio de la escuela	si, los alumnos aprenden más	si, me gusta ser parte de cada actividad	si, formo parte de la institución	si, mejora el trabajo	si, sabe organizar, dirige y delega	si, toma lo mejor de cada quien para beneficio de la escuela	que los alumnos puedan comunicarse en inglés	bilingüe, buenos resultados en enlace	en trabajo colectivo
7	Si, cuando se necesite	si, necesito apoyo de mis compañeros	si, trato de cumplir	si, los alumnos lo necesitan	si, quiero ser parte de la mejora	si, mi tiempo, fuerzas y salud	si, la planeación de la escuela es en equipo	si, organizada, trabajadora, estudiada, sociable	si, ve las capacidades	Ver a los estudiantes avanzar en inglés	innovadores, busca alternativas para mejorar, sus actividades son alegres	en junta, la directora con los coordinadores
8	si, es mi trabajo	si, participo en el plan que se llevará a cabo	si, me gusta participar en todo	si, me gusta hacer bien mi trabajo	si, tengo disponibilidad	si, me gusta ayudar	si, mas fácil trabajar	si, delega, comunica, escucha, atiende a su personal	si, pone a cada quien en su área fuerte	los niños aprenden	bilingüe, las instalaciones, atención personalizada a los	en junta de consejo técnico

											alumnos	
9	si, trato de apoyar	si, tratamos de apoyarnos	si, para que aprendan mas	Si	si, tengo disponibilidad	si, trato de dar lo mejor	si, se trabaja mejor	si, delega, escucha	si, motiva	hacer actividades diferentes en el aula	compañerismo, respeto y valoran el trabajo	hacen reuniones
10	si, estoy disponible	Si	no, tengo poco tiempo	si, mantienes enfocado al alumno	si, tengo disponibilidad	si, 100% comprometido	si, mas fácil trabajar	si, manejo de personal, facilidad de comunicación, sabe delegar	si, toma referencias para futuro	los niños aprenden	forma de trabajar, motivan	en juntas
11	si, me gusta acatar indicaciones	si, la opinión de varios es mejor	no, sigo instrucciones de mi coordinadora	si, mejor beneficio a los alumnos	si, para mejorar la escuela	si, me gusta hacer mi trabajo lo mejor posible	si, para que salga bien	si, sabe organizar, dirige y delega	si, toma en cuenta opiniones	que hayan tenido buen resultado en enlace	el trato entre compañeros y directores a maestros	en juntas
12	si, uno siempre debe estar preparado	si, para mejores resultados	si, siempre que se requiere	si, es tarea primordial	si, tengo disponibilidad	si, enriquezco a la institución	si, para el logro de objetivos	si, sabe delegar, aplica autoridad, es responsable	si, pone a cada quien en su área fuerte	los buenos resultados de los alumnos	los valores, la disciplina	en consenso tomando a todos en cuenta
13	si, estoy disponible	si, hay que apoyarse	si, por la necesidad de promover actividades deportivas	si, para fortalecer la competencia de los alumnos	si, tengo disponibilidad	si, es necesario	si, todas son planeadas	si, toma iniciativa y delega responsabilidades	si, pone a cada quien en su área fuerte	los alumnos han aprendido diferencias	iniciativa, innovación, compromiso	en junta de consejo técnico
14	si, los objetivos son primero	si, son lo que forman la institución	no, estoy poco tiempo	si, para obtener mejores resultados	no, tengo limitado tiempo	si, doy lo mejor	si, para lograr las metas	si, emprendedora, sabe organizar, es responsable	si, para lograr los objetivos propuestos	el aprendizaje y los buenos resultados de los alumnos	nivel socioeconómico, bilingüe, actitud de los maestros	en la dirección
15	no, no son flexibles mis horarios	si, cuando es de importancia	no, no se me ha presentado	si, para que el alumno tenga mejor comprensión	no, tengo limitado tiempo	si, para el bienestar del alumno	si, más opiniones se piensa mejor	si, entusiasta, positivo, motivador	no, no me ha tocado, tengo poco tiempo aquí	que los alumnos respondan positivamente en clase	alto nivel académico, responsabilidad, dominio del inglés	en juntas
16	si, me gusta	ambas desarrollan	no, desconozco	si, me da mayor	no, tengo	no, me falta estar al 100%	si, han surgido	si, dar ordenes	si, los invita colaborar	el recibir de los padres buenos	nivel de inglés,	en juntas y otras

	colaborar	habilidades diferentes	los tiempos	conexión con mis alumnos	limitado tiempo	concentrada	ideas		en donde pueden	comentarios	visión más abierta	tomadas por la dirección
17	si, estoy disponible	si, trabajo en una comunidad	si, me gusta que mis alumnos participen		si, me gusta ayudar	si, me hace sentir bien	si, en algunas ocasiones	si, responsabilidad, comunicación, superación, integridad	si, en ocasiones	el ver mis alumnos egresados	valores, limpieza, orden, trabajo de valores en familia	en la dirección
18	si, hay esa facilidad	si, dar preferencia a la mayoría	si, me gusta	si, así se requiere hoy	si, si así se requiere	si, somos un equipo	si, es muy importante	si, innovar, creativo, firme en sus decisiones, se preocupa por las necesidades	si, sabe de cada maestro su experiencia	que han alcanzado muy buen nivel	nivel educativo, concursos, atención personalizada	a través de dirección
19	si, siempre que no afecte mi vida personal	si, más beneficio en equipo	si, hay eventos en los que me siento cómoda participando	si, para despertar en los alumnos el aprender	si, parte de mi trabajo	si, se obtienen mejores resultados	si, falta organizarlo	si, responsable, trabajadora	si, ve las capacidades	el cariño de los alumnos, resultados obtenidos	programas de ingles, trabajo continuo	en dirección
20	si, todo trabajo tiene que ser acorde a las necesidades del plantel	si, satisfacer las necesidades educativas es primordial	si, formo parte del plantel	si, mantienes la atención de los alumnos	si, parte de mi trabajo	si, sacar adelante los objetivos	si, podemos sacar adelante proyectos	si, sabe llevar el plantel escolar, administrar	si, fortalece más el trabajo	los logros de los alumnos, buenos resultados enlace	trabajo en equipo, apoyo de directivos y padres de familia	en juntas

Apéndice L

Entrevista semiestructurada para Docentes sobre Liderazgo Docente

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
No de cuestionario	Estudios realizados	Tiempo en la docencia	Nivel educativo en que trabaja	Motivaciones para dedicarse a la docencia	¿Cómo define a una persona líder?	¿Cómo define a un profesor líder?	¿Hay profesores, dentro de su escuela que considere líderes? ¿Por qué?	¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en su escuela?	¿Le agrada trabajar con profesores líderes? Cuales son los puntos a favor y en contra	¿Qué tipo de liderazgo ejercen los profesores en su escuela? Formal o informal ¿por qué?
1	Mtría. en educación	25 años	Primaria, secundaria, preparatoria	Me gusta	sabe que quiere y cómo hacerlo, delega responsabilidad	comunica y motiva efectivamente a los alumnos	si, mejoran a los alumnos	director, titular de clase	si, a favor: te enriquecen, te ayudan a mejorar	según ocasión
2	Lic. en desarrollo docente	17 años	Maternal	me apasiona trabajar con niños	delega, escucha y considera las opiniones	control de grupo, saca lo mejor de cada alumno	si, sacan adelante al grupo que dirigen	maestros titulares, dirección	si, a favor: aprender de ellos, en contra: no comuniquen acuerdos	formal, informan áreas de oportunidad y dan seguimiento
3	Lic. en educación, especialidad en química y biología	14 años	Primaria, secundaria, preparatoria	Me gusta	sabe que quiere y cómo hacerlo, se rodea de personas que la enriquezcan	conduce a los alumnos a una meta deseada	si, se desempeñan de manera adecuada	enseñanza, dirección, maestros	si, a favor: te enriquecen las ideas, en contra: liderazgo mal enfocado	informal, porque es trabajo diario
4	Lic. En educación preescolar	5 años	Preescolar	Dedicar a la enseñanza de los niños	autónoma, segura de si, buen carácter	control de grupo	tengo poco tiempo, no he visto su trabajo	se da a respetar y tiene buen control	si, a favor: aprender de ellos, en contra: cuando no hay oportunidad de colaborar con ellos	formal, son estrictos
5	Educación especialidad en física y matemáticas	5 años	preescolar y preparatoria	me gusta	capaz de tomar decisiones y resolver problemas para beneficio de un grupo	el que inculque pensamiento critico y autoaprendizaje	si, por la visión que tienen	los encargados	si, a favor: pueden tomar decisiones, en contra: no comparten mismo pensamiento	no contestó
6	Instructora de inglés	20 años	Primaria, secundaria, preparatoria	transmitir conocimientos	sabe dirigir, organizar, delegar responsabilidades	sabe dirigir, organizar, guiar a los alumnos	si, tienen cualidades de liderazgo	docentes	si, a favor: dirigen, organizan, delegan responsablemente, en contra: sentir rechazo	formal, son buenos líderes
7	Ciencias de la educación en enseñanza de inglés	7 años	Preescolar	mis abuelos y padres son educadores	organiza, delega, anima, escucha y atiende a sus trabajadores	saca lo mejor de alumnos y compañeros y da lo mejor	si, saben organizar y motivar	dirección, coordinadores, maestros	si, me ayudan a hacer bien las actividades	formal, todos cumplen
8	Ingeniero zootecnista,	8 años	Primaria	Me gusta	dedicada, sabe escuchar, delega funciones	logra objetivos con los alumnos, tiene	si, hay orden y avances en el grupo a su cargo	administrativas, coordinación, maestros	si, a favor: aprendo de ellos, en contra: hacer las cosas como él	formal, todo con respeto

	contador publico					seguridad			dice	
9	Lic. En ciencias de la educación	15 años	Primaria	mi maestra de 2do grado	sabe organizar, sabe escuchar	da propuestas, domina al grupo	si, siempre para beneficio	coordinadores, maestros	si, a favor: motivan	formal, centrados en lo que dicen
10	Lic. en derecho, técnico inglés	6 meses	secundaria, preparatoria, licenciatura	me gusta	tiene iniciativa, sabe escuchar, delega	busca mejorar, ayuda a compañeros y está a la vanguardia	si, toman a su cargo actividades	coordinadores, maestros, dirección	si, a favor: motivan	ambos, formal en actividades académicas, informal en pendientes
11	Contador público, Lic. en educación	15 años	Primaria	Me gusta	dirige personas para un fin común	logra objetivos con los alumnos	si, tienen capacidad para opinar y desarrollar	coordinadores, directores, maestros	si, a favor: aprendo de ellos, en contra: no tomen en cuenta mis opiniones	formal, bien organizados
12	Licenciatura y maestría	6 años	Preparatoria	Me gusta	sabe dirigir sin forzar	control de grupo, buenos resultados	si, resultados y manejo de sus clases	delegan funciones, dirigen alumnos, coordinadores, maestros, dirección	si, a favor: aprender a manejar un grupo, en contra: que no exista comunicación	formal, se basan en disciplina
13	Licenciatura	6 años	Primaria, secundaria, preparatoria	verlos desarrollarse	fuerte, motivadora, capacidad de comprensión	toma iniciativa ante cualquier situación	si, según la actividad es el tipo de maestro	coordinadores	si, a favor: se haga como se propone, en contra: se contraponen ideas de los líderes	formal, definida por las características de cada uno de ellos
14	Maestría	27 años	primaria y secundaria	Me gusta	logra metas, planea, organiza y evalúa el trabajo	domina la asignatura, logra cambios en los alumnos	si, logra metas y son respetados por compañeros	docentes, organizan actividades	si, a favor: aprendo de ellos	formal, hay planeación y organización
15	Licenciatura	4 años	secundaria, preescolar	deseo de ayudar	conduce al grupo al éxito	motiva a estudiantes en todos los aspectos	si, ganan el respeto de los estudiantes	maestros, directivos	si, a favor: toman iniciativa y dirigen bien, en contra: no toman en cuenta las demás opiniones	formal, establecida la forma de trabajar
16	Licenciatura lingüística y diplomado	12 años	Primaria	gusto por el inglés, deseo de ayudar	amigable, carismática, habilidades específicas, temple fuerte	agradable, empático, firme, preparado	si, usan su personalidad para inducir a pensar como ellos	docentes	si, a favor: te motivas, en contra: utilizan mal el liderazgo	informal, he visto
17	Lic. En Psicología, mtría. Comenzada	18 años	Primaria	satisfacción de trabajar con niños	capaz de escuchar, habilidad de establecer acuerdos	capacidad de mejorar en todos los aspectos	si, toman iniciativa	saben escuchar, ser compañeros, docentes	si, a favor: buscan la superación constante	formal, ambiente de cordialidad y respeto
18	Profesionales, diplomados	9 años	secundaria, preparatoria	mi familia, la escuela	toma decisiones en base a opiniones y criterios	cambia estrategias, innova, lleva a estudiantes a metas en común	si, todos tenemos el propósito de sacar adelante alumnos	toman decisiones con su grupo, docentes, dirección, coordinadores	si, siempre tienes que mantenerte a su nivel	formal, es la formación de los alumnos
19	Lic. Cirujano dentista, instructora	7 años	secundaria, preparatoria	me gusta convivir y compartir lo	motiva, se involucra, comparte responsabilidades	el que logra el autoaprendizaje en sus alumnos	si, despiertan el interés en sus alumnos	guías, facilitadores, consultores, orientadores, docentes	si, motivan la superación personal	ambos, existe esa confianza entre maestros y alumnos

	lengua inglesa			que sé					
20				dirige, gestiona, organiza y resuelve las problemáticas	organizado, controla grupos, innovador, utiliza buenas estrategias	si, saben organizar	saben organizar y realizan sus estrategias	si, a favor: te enriquecen, en contra: diversidad de opinión	formal, se debe usar por la profesión que tenemos

	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18	Pregunta 19
No de cuestionario	¿Se considera un profesor líder? Por que	cuales son las ventajas que ve con respecto al liderazgo docente	cuales son las desventajas que ve con respecto al liderazgo docente	cual cree que sea el reto mas difícil para que surjan profesores líderes en su escuela	considera beneficioso que los profesores se reúnan solos para hablar sobre temas que atañen a la escuela mas allá de la practica docente	¿De que temas tratan los profesores cuando se reúnen sin el acompañamiento de directores o administradores? Como se lleva a cabo esa interacción entre colegas	a que personas considera como líderes formales de su escuela por que	estimula la dirección (administración) de su escuela el surgimiento del liderazgo entre los profesores, de ser así, podría señalar algunos ejemplos	el dialogo que llevan a cabo los profesores con los directores o administradores de su escuela se lleva a cabo bajo los principios de igualdad o se percibe el dominio de una persona o grupos de personas durante el mismo
1	si, tengo iniciativa, me comunico bien y acepto críticas	objetivos concretos, capacidad de adaptación	no percibir las necesidades del alumno	Ninguno	beneficia la comunicación	charla informal, temas académicos	directores y coordinadores	si, al buscar nuevos proyectos y dar opinión	igualdad, diálogo abierto
2	si, siento autoridad y compromiso con los alumnos	se puede innovar y hacer cambios	la responsabilidad con mis alumnos	estar bien preparados y manejar al grupo	si, para dar punto de vista	inquietudes personales sobre alumnos	psicóloga, dirección preescolar, dirección general	si, apoyan cuando se necesita control de grupo	igualdad, consideran puntos de vista
3	si, puedo estar a cargo y aceptar sugerencias	lograr lo que se proponga en las aulas	generar conflictos entre compañeros de trabajo	atreverse y comprender la fuerza de la enseñanza	diferentes temas benefician nuestra persona	calificaciones, interacción positiva	coordinadores y administración	se hacen comisiones para diferentes actividades con distintos maestros	a veces de manera unilateral
4	si, exijo a mis alumnos lo mejor de sí	al ver el liderazgo los alumnos son respetuosos	no veo desventajas	no estar dispuesto a ser buen líder	si, para dar solución a problemas	organización de actividades extras, piden apoyo y opinión sobre trabajo con los niños	directora preescolar, directora general, Miss Silvia, por la forma de trabajar y tomar decisiones	si, exigen que seamos mejores maestros y nos dan conferencias	igualdad, nos dejan expresarnos
5	si, motivo a los alumnos	aprendizaje, control de grupo, cariño	que te envíes en ser líder	Escalafón	si, benefician	de forma oficial no	coordinadores, Susy, Milka	no contestó	los profesores de mas tiempo pueden orientar
6	no	Mejoran la educación en	afectarían la	aceptación de los	siempre que sea para	problemas académicos y de	directora y algunos maestros, cumplen	no contestó	igualdad, no existen diferencias

		México	educación	demás docentes	beneficio de la escuela	disciplina	con características de liderazgo		
7	si, buscan mi orientación y confianza	trabajo en equipo	favoritismo y mala comunicación	falta de capacitación y autoestima	no, nos dañamos porque somos parte de la escuela	problemas académicos y planeación de eventos	Miss Chachis, Maestra Silvia, por el cargo que tienen	si, nos dan responsabilidades y animan a seguir estudiando	igualdad, respetuoso
8	si, he aprendido y tengo seguridad	fortalecer el trabajo	incapacidad para trabajar en equipo	inseguridad, miedo a opinar	no, no se cumple con el trabajo y no se soluciona nada	temas de niños y lo planeado	Miss Chachis, Miss Claudia, Gabriela, Elena	si, siempre capacitan	igualdad, siempre hay comunicación
9	no, temor a dar a conocer lo que pienso	organiza, motiva y mueve al grupo	que no te tomen en cuenta	miedo, inseguridad	no, cuando nos reunimos es para trascender	detalles que hay con niños	Directora Adriana, Rubén Balboa, Rubén Mata, Miss Chachis, Elena Carpintero	si, nos dan cursos	igualdad, consideran puntos de vista
10	en aula si, con compañeros no por el poco tiempo que tengo	mayor calidad y apertura de ideas	Ninguna	falta de comunicación, miedo	si, también es importante en lo que rodea a la institución	experiencias en el aula, actividades de la escuela	Lic. Adriana, Rubén Mata, Psicóloga Silvia	si, involucran a profesores en las actividades	igualdad, por la actitud de los directivos
11	no, acato lo que se me dice	mejoran la institución	no siempre hay acuerdos	estar de acuerdo en ideas	si, compartimos ideas y estrategias	avances de los alumnos, estrategias de trabajo	Miss Chachis, Miss Silvia, Rubén Mata, Miss Olga	si, involucran a profesores en las actividades	igualdad, toman en cuenta opiniones
12	si, tengo buena comunicación con mis alumnos	buena disciplina y se motiva a seguir adelante	diversidad de opinión, mala comunicación	miedo, motivación	no, se debe hablar de la práctica docente	alumnos, métodos y buen trato	Directora Adriana, Rubén Balboa, Miss Ma. Del Carmen, Miss Xóchitl, saben tratar	si, involucran a profesores en las actividades	igualdad, toman en cuenta opiniones
13	si, trato de ser ejemplo a mis alumnos	ideas innovadora y vanguardia	el grupo liderado no tiene la misma dinámica del líder	romper conformismo y resistencia al cambio	si, para expresar situaciones	disciplina de los alumnos, buena convivencia	directora Adriana, Rubén Balboa, son los que se comprometen	muy poco, casi siempre es iniciativa de los profesores	igualdad, existe autocrítica
14	si, tengo preparación, domino la materia, planeo, desarrollo mis clases	mejores logros educativos	celo entre compañeros, individualidad	motivación por parte de la dirección	si, benefician	aprendizaje de los alumnos, interacción respetuosa	Directora Adriana, Mtra. Claudia, Rubén Balboa, tienen cualidades de liderazgo	si, la preparación profesional	igualdad

15	si, me considero responsable y capaz de enfrentar cualquier situación	fortalecer la institución	Ninguna	falta de oportunidad	si, benefician a la escuela	aprendizaje de los alumnos, buena relación	Profesor Balboa, Ever Méndez, siempre dispuestos	tengo poco, no me ha tocado	Igualdad
16	si, tengo habilidad para organizar, delegar y soy responsable	da una imagen más certera ante la comunidad	cuando es negativo	temor a la toma de decisiones	si, no hay tiempo y hay alumnos en común	no me ha tocado reunirme	Profesor Balboa, Mtra. Maricarmen, Susi, cumplen requisitos, tienen habilidades	No	se percibe el dominio
17	si, tengo habilidades y experiencia	calidad del trabajo aumenta	se vuelven apáticos	que la dirección permita que desempeñen actividades de acuerdo a sus habilidades	no, se puede mal emplear la información	convivencia, experiencias de los alumnos, asuntos personales	directora Adriana, ha mantenido a la institución	No	se percibe el dominio de persona o grupo de personas
18	si, me gusta innovar, y que aprendan de mí	así lo requieren hoy día	Ninguna	no existen	nuestro ritmo de trabajo es acelerado, que hace falta esa parte de interactuar	alumnos, estrategias	Directora Adriana, Mtra. Coquí, Rubén Balboa, por su forma de trabajar	si, siempre nos dicen que nos preparemos	se percibe el dominio
19	si, tengo buena comunicación con mis alumnos	favorece el aprendizaje colaborativo	no logra motivar a sus alumnos	motivación intrínseca por ser diferentes	no, porque es importante hablar de cuestiones personales	alumnos, problemas personales, diferencias de opinión respecto al trabajo	Rubén Balboa, se da a querer	algunas veces, se nos encomiendan tareas que podemos llevar a cabo	se percibe el dominio de una persona
20	si, manejo diferentes estrategias	el respeto, organización, iniciativa, trabajo en equipo	diversidad de opinión	ser tolerantes	si, por las experiencias, es mas enriquecedor	avances de los alumnos, trabajo de grupo, estrategias de trabajo	Directora Adriana, Rubén Balboa, Josué Negrete, Claudia León, Elena Carpintero	si, asignando responsabilidades	igualdad, principios y valores

Apéndice M

Rejilla de observación

Día y hora: lunes 2 de enero del 2012. De 9:00 A.M. a 1:30 P.M

Lugar: Salón de usos múltiples de la Institución (2º. Piso) del Edificio II

Propósito de la observación: Registrar los acontecimientos en tiempo real, para conocer aspectos en la Institución de la cultura escolar, el liderazgo del director y del liderazgo docente.

Observación del espacio físico: Un salón con capacidad para 40 personas, con bancos y sillas, pizarrón blanco en el frente donde se proyectan las presentaciones, una tarima que ayuda al que dirige a estar más alto que el resto del grupo, pizarrón verde por un lado, clima, persianas para tapar la luz, cañón, computadora y bocinas.

¿Cómo es el ambiente?:

Un ambiente de alegría, de intercambios de buenos deseos por parte de todos, por el inicio de un nuevo año civil. Deseos de verse y relajados por el descanso de las vacaciones de invierno.

¿Cuál es su contexto?

Es 2 de enero y acaba de iniciar un nuevo año civil, el personal llegó de sus vacaciones de invierno, un poco más tranquilo porque la inseguridad de la región ha bajado en los días de navidad. Las personas se saludan, se desean Feliz Año, conversan de sus vacaciones, de la familia, de donde la pasaron, de los regalos que les hicieron.

¿Cómo es el espacio?

Amplio, las personas se sientan en diferentes lugares, ya que sobran bancos y sillas, por la cantidad que son. Se sientan con compañeros de sus niveles, con quien tienen más confianza para platicar. Hay suficiente luz y se abren algunas ventanas, el clima es agradable y por la ventana abierta se ven los naranjos de la huerta.

¿Qué clase de comportamientos se ven?

De alegría, saludos, abrazos, buenos deseos, disposición a iniciar con más entusiasmo un nuevo año, receptivos, participativos y acatando las indicaciones que se les dan.

¿Qué objetos, recursos y tecnologías hay?

Bancos y sillas, un escritorio, un cañón para la presentación, un pizarrón blanco, computadora, bocinas para el sonido, hojas de reflexión para entregar y plumas.

Observación de los participantes (docentes, director y coordinadores):

¿Cuántas personas están, quiénes son y cuáles son sus roles?

El personal reunido son 25 personas: la directora, 5 coordinadores y 19 docentes.

¿Por qué están juntos?

Porque después de las vacaciones y antes de que se inicien nuevamente las clases con los alumnos, es costumbre que el personal se reúna para planear las actividades del mes, arreglar sus salones para dar la bienvenida a sus alumnos y que todo esté en orden y organizado para el inicio de clases.

¿Cuáles son las características relevantes de los participantes?

Que ya se conocen, han estado trabajando juntos, algunos varios años y otros desde agosto que inició el ciclo escolar. Vienen descansados de las vacaciones y se nota la alegría del reencuentro y el deseo de seguir trabajando. Activos y participativos.

¿Cómo se organizan entre ellos?

Por niveles, algunos que laboran en varios niveles ya conocen en cual quedarse por ser titulares de grupos. En ocasiones también se organizan por áreas: de inglés o de español.

¿Qué sucede con todas las personas ahí reunidas?

Primero escuchan las indicaciones, conocen la agenda de la mañana de trabajo, participan, platican entre ellos, se ponen de acuerdo, comentan sobre los problemas de inseguridad, del temor de la población, de los alumnos que dejaron la escuela en diciembre para trasladarse a otra ciudad por haber sido víctimas de los problemas de secuestros, robos y extorsiones que aquejan la región.

Observación de interacción entre docentes (y directores o administradores):

¿Cuándo empieza la reunión, junta o el encuentro?

Cuando la directora indica, después de 10 minutos de retraso, para dar tiempo a que todos lleguen, ya que algunos llegaron tarde. Aproximadamente a las 9:10.

¿Es una reunión, junta o encuentro típico o inusual?

Es una reunión que se realiza siempre después de un período largo de vacaciones y se hace uno o varios días antes de iniciar las clases. En esta ocasión un día antes.

¿Cómo y bajo qué características se llevan a cabo las interacciones entre ellos?

Cordial, relajada, de manera informal, respetuosa, alegre y entusiasta por el nuevo año, con mucho que platicar y con nuevos propósitos por iniciar. Una reunión muy participativa y con mucha disposición de todos por apoyar las actividades, especialmente las de promoción, muy motivados a trabajar y a colaborar con la escuela en lo que se les pedía.

¿Hay un orden o programa definido?

Hay una agenda de la mañana, misma que fue definida solo por la directora en vacaciones y una media hora antes de la reunión agregó algunos puntos que estuvo comentando con algunos de sus coordinadores.

- ◆ 9:00 Bienvenida y Reflexión
- ◆ 9:30 Calendario de actividades de enero
- ◆ 9:45 Valor del mes. Video.
- ◆ 10:15 Asuntos generales
- ◆ 10:30 Consejo Técnico y Áreas de oportunidad.
- ◆ 11:00 Convivencia y Rosca de Reyes (adelantada).
- ◆ 11:30 Reunión por niveles. Arreglo de salones. Preparación de planeaciones y calificaciones. Propuestas de promoción.
- ◆ 1:30 SALIDA

¿Bajo qué normas y reglas se guían?

La reunión es dirigida por la directora quien sigue la agenda e invita a la participación voluntaria de todo el grupo, da la palabra según hayan levantado la mano para pedir participar y casi todos participan en diferentes momentos y dan sus comentarios, algunos coordinadores, así como la directora complementan lo que los docentes aportan. La mayoría hace comentarios, aportaciones sobre como realizar las

actividades y cómo participar más de cerca en la promoción de la escuela, formar comisiones para trabajar en equipos, sobre todo por niveles.

¿Cuánto dura?

Con las diferentes partes aproximadamente 4 horas de trabajo y un receso de 30 minutos, para celebrar por adelantado el día de reyes y comer la tradicional rosca.

Observación de factores sutiles:

Actividades informales y no planeadas: la reunión de grupos de maestros para comentar sobre cómo participar como docentes más activamente en la promoción de la escuela en los meses de enero y febrero, para su crecimiento. Se alargó el punto de valores de la agenda, tanto para compartir sus agradecimientos a Dios y a la vida, como después del video para los comentarios sobre la responsabilidad y la importancia de participar con más actividades hacia la comunidad, que al mismo tiempo que apoyaba en la solución de los problemas de la comunidad, servía de promoción a la escuela y motivación a que los alumnos valoraran todo lo que tienen. La participación después del video fue más entusiasta, ya que este sirvió de fuerte motivación para involucrarse y querer participar más en actividades de promoción y no solo dejarle esa tarea a la administración.

Significados de palabras simbólicos o connotativos: participar más activamente en atraer alumnos a la escuela, ponerse la camiseta e involucrarse más, trabajar más en los valores en este semestre, pedir el apoyo a los papás y solicitarles su ayuda en la promoción de la escuela al estar con ellos en la entrega de las calificaciones del 2º. Bimestre, en las entrevistas de mejora en el servicio, así como en las clases abiertas. Actividades todas a realizar en el mes de enero.

Comunicación no verbal como vestimenta y espacio físico: la forma de vestir fue informal, se trabajó un tiempo en el salón, otro en el área de descanso de la escuela, que es amplio, con una parte libre hacia la huerta y los jardines, y por último cada nivel en un salón que escogieron con su coordinador para aterrizar las ideas de la junta, posteriormente terminar cada titular arreglando su salón. Los maestros por horas participaron en su nivel y apoyaron en los arreglos de salones.

Medidas discretas como pistas físicas: hojas de reflexión para que cada uno tuviera donde escribir y que se llevara a su casa la reflexión que se hizo sobre el valor de agradecer a Dios y a la vida todo lo que tenemos, especialmente en el nuevo año, que se agradecía a Dios y porqué.

Lo que no sucede, en especial si debía de haber sucedido:

Lo que no sucedió fue que la directora con los coordinadores no se pusieron de acuerdo antes de salir de vacaciones de reunirse para tratar la agenda del día 2 en que se citó a todo el personal y la directora la desarrolló sola en las vacaciones, sin tomar en cuenta a los coordinadores y sus necesidades; solo media hora antes de la reunión se estaba poniendo de acuerdo con uno de ellos para los puntos a tratar.

Un aspecto de la reunión, más que no suceder, fue al contrario, sucedió que la reflexión al inicio de la reunión respecto a los valores como el agradecimiento en el artículo escrito que se les entregó y la responsabilidad en el video, sirvió para que todos los reunidos, o la mayoría participara con más entusiasmo, aportando ideas, dando sugerencias, participando activamente, dispuestos a colaborar en las actividades, conversar con otros de las necesidades de promoción de la escuela, integrándose en equipos y formando comisiones para trabajar en las actividades del mes que servirían para que los papás se enterarán de la Campaña de promoción que promovía la administración de la escuela y en el cual se pedía la colaboración de toda la comunidad educativa: alumnos, docentes, administradores y padres de familia del Instituto. El grupo se veía contento, sonreían, conversaban y convivían con mucha disposición.

Apéndice N

Resultados por preguntas de la encuesta para coordinadores y/o docentes sobre cultura escolar

<i>Visión escolar</i>						
Sub-categoría: Visión transmitida y compartida	(Apéndice H e I, preguntas 8,16)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Total	
La escuela ha creado una visión adaptable a toda la comunidad educativa	Docentes Coordinadores	12 3	8 -	- -	20 3	
Visión compartida y aceptada da sentido a las actividades escolares	Docentes Coordinadores	11 3	8 -	1 -	20 3	
<i>Valores escolares</i>						
Sub-categoría: Aceptación y transmisión de valores	(Apéndice H e I, preguntas 1,9,15)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Total	
Valores institucionales aceptados y compartidos por la comunidad escolar	Docentes Coordinadores	12 3	7 -	1 -	20 3	
Ritos, ceremonias y actividades escolares transmiten valores	Docentes Coordinadores	17 3	3 -	- -	20 3	
Se viven y proponen valores, aceptación, empatía y se comparten ideas	Docentes Coordinadores	12 3	8 -	- -	20 3	
<i>Relación inter personal</i>						
Sub-categoría: Interacción colectiva	(Apéndice H e I, preguntas 2, 4, 5)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Total	
Interacción positiva asumida colectivamente	Docentes Coordinadores	13 2	7 1	- -	20 3	
Relaciones interpersonales constructivas	Docentes Coordinadores	7 2	10 1	3 -	20 3	
Intercambio de experiencias producen procesos de pensamiento colectivo	Docentes Coordinadores	12 3	7 -	1 -	20 3	
<i>Asesoría en equipo</i>						
Sub-categoría: Tutoría	(Apéndice H e I, pregunta 6)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desa- cuerdo	Total
Se guía y asesora en equipo, aclarando cosas confusas	Docentes Coordinadores	4 3	11 -	4 -	1 -	20 3
<i>Aprendizaje profesional</i>						
Sub-categoría: Aprendizaje colaborativo	(Apéndice H e I, preguntas 2, 4, 5)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Total	
El aprendizaje profesional es compartido y la formación de grupo está basada en las necesidades de la escuela	Docentes Coordinadores	15 3	4 -	1 -	20 3	
<i>Estilo de la dirección</i>						

Sub-categoría: Promoción del trabajo colaborativo	(Apéndice H e I, pregunta 3)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Total
Promueve planes de trabajo colectivos y las responsabilidades son compartidas y apoyadas por todos	Docentes	11	6	3	20
	Coordinadores	1	2	-	3

Gestión de la dirección

Sub-categoría: Cambios e innovación educativa	(Apéndice H e I, preguntas 11 y 19)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Total
La escuela promueve cambios e innovación para ir de acuerdo a la realidad externa	Docentes	13	6	1	20
	Coordinadores	3	-	-	3
La dirección escolar promueve suficiente autonomía de gestión para llevar a la práctica cambios deseados	Docentes	16	3	1	20
	Coordinadores	2	-	1	3

Estrategias y prácticas de la gestión de la dirección

Sub-categoría: Autonomía y toma de decisiones	(Apéndice H e I, pregunta 7)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Total
La reflexión y la toma de decisiones se pone en manos de todos para lograr consensos y acuerdos	Docentes	6	6	6	2	20
	Coordinadores	2	1	-	-	3

Símbolos de comunicación que dan identidad escolar

Sub-categoría: Simbología e identidad	(Apéndice H e I, pregunta 12 y 17)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	En desacuerdo	Total
La escuela utiliza premios, medallas y diplomas para reconocer las acciones de sus miembros	Docentes	7	4	5	4	20
	Coordinadores	1	2	-	-	3
Existen lemas, uniformes, historias que transmiten significados especiales a los miembros	Docentes	12	4	4	-	20
	Coordinadores	3	-	-	-	3

	s					
--	---	--	--	--	--	--

Eventos y ceremonias escolares

Sub-categoría:	(Apéndice H e I, preguntas 13 y 14)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Total
Actividades para difundir la cultura escolar					
Los acontecimientos especiales en la escuela forman parte de la cultura escolar.	Docentes	17	3	-	20
	Coordinadores	3	-	-	3
Existen actividades formales para difundir valores, normas, objetivos y estrategias escolares	Docentes	15	4	1	20
	Coordinadores	2	1	-	3

Compromiso del personal docente

Sub-categoría:	(Apéndice H e I, preguntas 18 y 20)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Total
Compromiso escolar					
Compromiso e involucramiento personal y colectivo en las mejoras de la escuela	Docentes	19	1	-	20
	Coordinadores	3	-	-	3
Compartir historias y logros de la escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura escolar	Docentes	16	3	1	20
	Coordinadores	3	-	-	3

Apéndice O

Validez interna de las categorías

Unidad 1: Liderazgo distribuido	Member Checking
Categoría 1: Organización escolar	
<i>“Todo está planeado porque hay organización con los maestros”.</i> <i>“Siempre están coordinados, existe mucha comunicación”.</i> <i>“Como se trabaja en equipo, todo está entrelazado, hay muy buena</i>	De acuerdo con lo anotado

	s					
--	---	--	--	--	--	--

Eventos y ceremonias escolares

Sub-categoría:	(Apéndice H e I, preguntas 13 y 14)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Total
Actividades para difundir la cultura escolar					
Los acontecimientos especiales en la escuela forman parte de la cultura escolar.	Docentes	17	3	-	20
	Coordinadores	3	-	-	3
Existen actividades formales para difundir valores, normas, objetivos y estrategias escolares	Docentes	15	4	1	20
	Coordinadores	2	1	-	3

Compromiso del personal docente

Sub-categoría:	(Apéndice H e I, preguntas 18 y 20)	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos	Total
Compromiso escolar					
Compromiso e involucramiento personal y colectivo en las mejoras de la escuela	Docentes	19	1	-	20
	Coordinadores	3	-	-	3
Compartir historias y logros de la escuela al nuevo personal para involucrarlo en la cultura escolar	Docentes	16	3	1	20
	Coordinadores	3	-	-	3

Apéndice O

Validez interna de las categorías

Unidad 1: Liderazgo distribuido	Member Checking
Categoría 1: Organización escolar	
<i>“Todo está planeado porque hay organización con los maestros”.</i> <i>“Siempre están coordinados, existe mucha comunicación”.</i> <i>“Como se trabaja en equipo, todo está entrelazado, hay muy buena</i>	De acuerdo con lo anotado

<p>comunicación”</p> <p>“En algunas ocasiones no hay quien resuelva las dudas y no sabes exactamente a quien acudir”.</p> <p>“A veces no quedan muy claras las funciones, hace falta un poco más de comunicación”</p>	
<p>“Cada persona se compromete con su función para lograr el propósito”.</p> <p>“Se realizan juntas para tomar decisiones acerca de las necesidades de la escuela”.</p> <p>“Planeo y doy mis clases con libertad y tomo las mejores decisiones en cuanto al proceso de enseñanza”.</p> <p>“La toma de decisiones generalmente la da la directora, cuando están en junta en ocasiones pregunta a maestros, pero generalmente con los coordinadores de los niveles”.</p> <p>“La toma de decisiones en la escuela se hace a nivel administrativo”.</p>	De acuerdo
<p>“Fomentar en los docentes el ser generadores, innovadores y experimentadores de los conocimientos y actitudes dentro de las aulas”.</p> <p>“Los esquemas tradicionales y reorientar la práctica educativa – instrumentos de evaluación educativa”.</p>	De acuerdo con lo anotado
Categoría 2: Características y funciones de la dirección	
<p>“De respeto y disponibilidad”.</p> <p>“De disponibilidad, para el logro de los objetivos y los mejores resultados”.</p> <p>“Procuro establecer acuerdos con la dirección, para tener una buena relación, nunca brincarlos, para que haya respeto”.</p>	De acuerdo
<p>“Está al pendiente de todas las actividades que se realizan en la institución”.</p> <p>“Es buena administradora, se expresa bien, tiene bien establecidas las metas que quiere alcanzar”.</p> <p>“La directora logró aprovechar la disposición de los maestros y se formaron comisiones para apoyar la campaña de promoción, ya que pudo transmitirles la necesidad de colaborar todos para que la escuela pueda crecer”.</p>	De acuerdo con lo anotado
<p>“La gente está comprometida con la visión, por eso la pongo de ejemplo de vida en todos y cada uno de ellos”.</p> <p>“Hago énfasis en los objetivos generales que tenemos como institución y el fiel compromiso con los alumnos y los padres de familia”.</p> <p>“Si establezco acuerdos con la dirección para el crecimiento tanto académico como de la institución”.</p>	De acuerdo
Categoría 3: Comunicación y trabajo en equipo	
<p>“Muy bien, porque existe buena relación entre la mayoría de los que trabajan aquí y hay buena organización”.</p> <p>“Muy bien, porque existe buena comunicación, que no haya malos entendidos”.</p> <p>“Con afecto, por medio de intercambios verbales, escritos y en juntas”.</p> <p>“Se llevan muy bien, pero a veces existen fallas en la comunicación”.</p> <p>“La comunicación es en un solo sentido de dirección a maestros”.</p>	De acuerdo con lo anotado
<p>“Para lograr las metas es necesario trabajar en equipo para mejores resultados”.</p> <p>“Somos una sola escuela y hay que estar todo en equipo y se facilita más el trabajo”.</p> <p>“Dentro de las juntas se nos demuestra como trabajar en equipo es más fácil todo”.</p> <p>“Una reunión muy participativa y con mucha disposición de todos por</p>	De acuerdo

<p>apoyar las actividades”.</p> <p>“En algunas ocasiones se trabaja en equipo, en otras no, porque cuando a la dirección no le conviene ellos tienen la última palabra”.</p>	
<p>“Motivo al personal retroalimentando sobre su actuare impacto de su labor docente”.</p> <p>“Retroalimentación a los maestros porque el aprendizaje se va adquiriendo cada día basándose en nuevas dimensiones y trabajo colaborativo”.</p> <p>“En la medida de su desempeño diario y su práctica docente, se denotan triunfos y áreas de oportunidad”.</p>	De acuerdo con lo anotado
Categoría 4: Identidad y desarrollo de docentes y coordinadores	
<p>“Si participo activamente en las tareas escolares porque cada una de las actividades va enfocada a desarrollar competencias en los alumnos”.</p> <p>“Es la mejor institución a nivel regional que me ayuda a desarrollarme como docente”.</p> <p>“Pertener a esta escuela satisface mis expectativas profesionales porque los ideales que persigue son afines como profesionalista”.</p> <p>“Me dan la oportunidad de prepararme como docente y me gusta mi entorno laboral”.</p>	De acuerdo
<p>“Tomo la iniciativa para realizar actividades, porque me gusta proponer, coordinar, dirigir y apoyar”.</p> <p>“Me gusta innovar porque los alumnos lo requieren y te lo exigen, y a mí me ayuda a investigar y saber más”.</p> <p>“Aquí en mi trabajo puedo aplicar mi creatividad con los niños al momento de trabajar y así motivo al niño a plasmar sus inquietudes”.</p> <p>“Somos profesionistas actualizados y siempre estamos innovando”.</p>	De acuerdo con lo anotado
<p>“Lo que más me llena de satisfacción y orgullo de mi trabajo son los logros de los alumnos, los buenos resultados de enlace y la satisfacción personal”.</p> <p>“Que han alcanzado muy buenos niveles mis alumnos, sus sonrisas y la satisfacción de los padres”.</p> <p>“Me llena de satisfacción que los alumnos puedan comunicarse en inglés y que puedan aprobar exámenes estandarizados de inglés”.</p> <p>“El que los niños hayan tenido buenos resultados en la prueba de enlace”.</p>	De acuerdo
<p>“Me comunico constantemente con ellos sobre sus inquietudes”.</p> <p>“A través del diálogo y la observación de la práctica docente”.</p> <p>“En reuniones mensuales en las que se trabaja para el conocimiento de actitudes hacia sí mismo, sus valores, emociones y competencias”.</p>	De acuerdo con lo anotado
Unidad 2: Liderazgo docente	
Categoría 1: Características del liderazgo docente	
<p>“Si hay profesores líderes porque tienen las cualidades de personas con liderazgo: sabe dirigir, organizar y guiar a sus alumnos para que puedan lograr los conocimientos requeridos de forma autónoma”.</p> <p>“El profesor líder es el que logra despertar en sus alumnos el interés por el autoaprendizaje a lo largo de su vida y si hay presencia en la escuela, son los que despiertan el interés en sus alumnos y participan activamente en las clases”.</p> <p>“Si hay profesores líderes en la escuela, sus cualidades son que logra sus metas, capaz de planear, organizar y evaluar el trabajo para mejorar y son admirados y respetados por sus alumnos y compañeros, y seguida en sus proyectos por los demás”.</p>	De acuerdo
<p>“Me agrada trabajar con profesores líderes porque toman la iniciativa y son buenos dirigiendo, solo que en ocasiones no toman en cuenta las demás opiniones”.</p>	De acuerdo con lo anotado

<p><i>“Al trabajar con profesores líderes se aprende a manejar un grupo de personas, en contra que no exista comunicación”.</i></p> <p><i>“Los profesores líderes enriquecen tus experiencias, el trabajo en equipo es mejor y te ayudan a manejar diferentes situaciones, en contra la diversidad de puntos de vista”.</i></p>	
<p><i>“Me considero un profesor líder por mi preparación, dominio sobre la materia, tengo congruencia entre mis valores y lo que hago y organizo, planeo, desarrollo mis clases y evalúo en base a propósitos bien definidos”.</i></p> <p><i>“Soy un profesor líder porque puedo estar a cargo de la actividad y aceptar sugerencias e ideas”.</i></p> <p><i>“Soy profesor líder porque tengo iniciativa, siento que puedo comunicarme de manera eficiente y también acepto críticas”.</i></p> <p><i>“No me considero un profesor líder porque me hace falta quitar mi miedo, tengo ese temor de dar a conocer lo que pienso”.</i></p> <p><i>“No me considero profesor líder porque solo sigo instrucciones y acato lo que me dicen”.</i></p> <p><i>“En el aula si me considero líder porque estoy a cargo de mis alumnos, fuera del aula no me considero líder, tengo poco de conocer a los maestros”.</i></p>	De acuerdo
Categoría 2: Desarrollo del liderazgo docente	
<p><i>“Administrativas, coordinación, maestros en el salón de clases”.</i></p> <p><i>“Toman decisiones con su grupo al implementar nuevas estrategias, docentes, dirección y coordinadores”.</i></p> <p><i>“Maestros, directivos, son muy entusiastas y de actitud positiva”.</i></p> <p><i>“Delegan funciones, dirigen a sus alumnos, coordinadores, maestros, dirección”.</i></p>	De acuerdo con lo anotado
<p><i>“Las ventajas del liderazgo docente son mejores logros educativos, la desventaja es el celo entre compañeros, la individualidad”.</i></p> <p><i>“Si está bien enfocado puede lograr lo que se proponga en las aulas, si no está bien enfocado, puede generar conflictos entre los compañeros de trabajo”.</i></p> <p><i>“Ventajas: se proponen ideas innovadoras y se busca siempre estar a la vanguardia”, Desventajas: que tal vez el grupo que se lidera no tiene la misma dinámica que el líder”.</i></p>	De acuerdo
<p><i>“Miedo, la inseguridad de sí mismo”.</i></p> <p><i>“Falta de comunicación, miedo a equivocarte”.</i></p> <p><i>“Romper el conformismo y la resistencia al cambio”.</i></p> <p><i>“Falta de motivación por parte de la dirección”.</i></p> <p><i>“Falta de oportunidad en la escuela”.</i></p> <p><i>“Que la dirección permita que los profesores desempeñen actividades dependiendo de sus habilidades y la dirección lo respete”.</i></p>	De acuerdo con lo anotado
Categoría 3: Comunicación y trabajo de equipo	
<p><i>“Los temas de las reuniones son de la organización de las actividades extras, pedir apoyos y opiniones sobre como llevar a cabo el trabajo con los niños”.</i></p> <p><i>“Es una charla informal, temas académicos y de alumnos que necesitan apoyo”.</i></p> <p><i>“Se tratan temas de los alumnos, cómo funcionan los métodos y con buen trato y respeto”.</i></p>	De acuerdo
<p><i>“En las juntas se tratan reflexiones de lo que estamos viviendo, temas académicos, estrategias de como mejorar como docente y exposición de temas de interés para el maestro”.</i></p>	De acuerdo con lo anotado

<p>“En las reuniones con directores y administrativos se tratan temas de planeación del mes, reflexión de valores y conocimiento educativo”.</p> <p>“Los temas con directores son acerca de eventos de la escuela, cursos que se van a tomar, dan agendas de todo lo que se va hacer”.</p>	
<p>“Igualdad, toman en cuenta las opiniones de cada maestro”.</p> <p>“El diálogo es bueno, porque el trato hacia nosotros es igual, no existe discriminación y nos dejan expresar nuestras ideas”.</p> <p>“De igualdad, existe la autocrítica, acepta el directivo y también el maestro”.</p> <p>“A veces no se toma muy en cuenta las opiniones de los maestros y se toman decisiones de manera unilateral”.</p> <p>“En el diálogo se percibe el dominio de una persona (Dirección)”.</p> <p>“Se percibe el dominio de una persona o grupos de personas”.</p>	De acuerdo
Categoría 4: Promoción del liderazgo docente	
<p>“Si dan apoyo, porque exigen que seamos mejores maestros y nos dan conferencias para llevar a cabo un buen liderazgo y un mejor trabajo”.</p> <p>“Si hay estímulo de la dirección, de pronto se hacen comisiones para diferentes actividades con distintos maestros para cada actividad”.</p> <p>“Si hay estímulo, porque siempre nos están diciendo que estemos a la vanguardia y que nos preparemos”.</p> <p>“La dirección no estimula el surgimiento de profesores líderes”.</p> <p>“La dirección estimula muy poco, casi siempre es por iniciativa de los mismos profesores”.</p>	De acuerdo con lo anotado
Unidad 3: Cultura Escolar	
Categoría 1: Visión y valores de la escuela	
<p>“Si comparto la visión con la dirección, porque es una visión que está haciendo que la escuela pueda crecer y ser la mejor de la región”.</p> <p>“Sé que ellos siempre buscan la vanguardia, el que suba la escuela a nivel académico es algo que me satisface”.</p> <p>“Todos vamos en un mismo sentido para que la escuela tenga un buen nivel académico”.</p>	De acuerdo
<p>“La escuela se distingue de las demás por la relevancia que se da a los valores y la buena disciplina que existe en la institución”.</p> <p>“La escuela se distingue por sus valores, la limpieza, el orden, el trabajo de valores con la familia”.</p> <p>“Se alargó el punto de valores de la agenda, tanto para compartir sus agradecimientos a Dios y a la vida, como después del video de la responsabilidad sobre la importancia de participar con más actividades hacia la comunidad”.</p>	De acuerdo con lo anotado
Categoría 2: Trabajo en equipo	
<p>“La comunicación con los maestros es de forma cordial y de confianza”.</p> <p>“Las relaciones interpersonales son muy buenas, porque existe buena comunicación para que no haya malos entendidos”.</p> <p>“Todos los reunidos o la mayoría participara con más entusiasmo, aportando ideas, dando sugerencias, participando activamente, dispuestos a colaborar en las actividades”.</p>	De acuerdo con lo anotado
<p>“La organización es buena, pero con las cosas nuevas o reglamentos nos hace falta enfocarnos un poco más”.</p> <p>“En algunas ocasiones no hay quien resuelva las dudas y no sabes exactamente a quien acudir”.</p>	De acuerdo
<p>“Al trabajar con profesores líderes la responsabilidad es compartida, porque motivan a la superación personal y a reafirmar la autoestima”.</p> <p>“Al trabajar con profesores líderes te enriquecen con sus experiencias, el</p>	De acuerdo con lo anotado

<p><i>trabajo en equipo es mejor y te ayudan a manejar diferentes situaciones”. “La mayoría hace comentarios, sobre todo aportaciones de como realizar las actividades y cómo participar más de cerca en la promoción de la escuela, formar comisiones para trabajar en equipo”.</i></p>	
Categoría 3: Gestión de la dirección	
<p><i>“La escuela concede importancia al trabajo de equipo porque surgen más ideas, se trabaja mejor y salen mejor las cosas”. “Mucha de la planeación que se hace es en equipo para realizar las actividades de la escuela”. “Pedir el apoyo a los papás y solicitarles su ayuda en la promoción de la escuela”. “Lo que no sucedió fue que la directora no tomó en cuenta a los coordinadores y sus necesidades para la agenda de la reunión y ella la desarrolló sola en las vacaciones”.</i></p>	De acuerdo
<p><i>“La escuela se distingue por su iniciativa, innovación y compromiso”. “En esta escuela son muy innovadores y se preocupan de forma muy personal por los niños”. “Las características que distinguen a la escuela de las demás es que siempre está innovando, busca alternativas para mejorar a los estudiantes y es alegre en sus actividades”.</i></p>	De acuerdo con lo anotado
<p><i>“Tengo libertad dentro de los lineamientos de la escuela, porque existe comunicación entre dirección y empleados y la toma de decisiones se hace en trabajo colectivo”. “No se me ha impuesto muchas cosas que tienen que ver con mi método de dar clases, y las decisiones generalmente se toman con la directora y los diferentes coordinadores”. “Siempre te apoyan en la decisión que tomemos y en las juntas se toman acuerdos, si es personal entre directivo y maestro”. “En cuanto al salón de clases si tengo libertad, pero en lo otro no porque la dirección toma la decisión”. “No tengo libertad porque hay que comunicar primero de actividades a mi coordinadora y ella a la directora para ver si está bien esa idea”. “La directora desarrolló sola la agenda de la reunión en las vacaciones”.</i></p>	De acuerdo
Categoría 4: Identidad y comunicación escolar	
<p><i>“Después de las vacaciones y antes de que inicien nuevamente las clases con los alumnos, es costumbre que el personal se reúna para planear las actividades del mes”. “Tomo la iniciativa para realizar eventos, porque hay algunos en los que me siento cómoda participando”. “Trabajar más en los valores en este semestre y pedir el apoyo a los papás”.</i></p>	De acuerdo con lo anotado
<p><i>“Pongo todas mis capacidades al servicio de la escuela, ya que considero que cuando uno está en su trabajo tiene que estar al 100% comprometido”. “Estamos todos juntos en el mismo barco, somos un equipo”. “Todo mi tiempo, mis fuerzas y mi salud las pongo primero para cumplir lo mejor posible”. “El grupo se veía contento, sonriendo, participativo, conviviendo y con mucha disposición”.</i></p>	De acuerdo

Apéndice P

Proceso de Triangulación

	Unidad 1: Liderazgo distribuido
Sub-categoría	Categoría 1: Organización escolar
1.- Estructura organizacional	<p>Convergencias</p> <p><i>“Todo está planeado porque hay organización con los maestros” (Entrevista-docente 1) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Siempre están coordinados, existe mucha comunicación” (Entrevista-docente 10) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Como se trabaja en equipo, todo está entrelazado, hay muy buena comunicación” (Entrevista-docente 12) (Ver Apéndice K).</i></p> <p>Contradicción</p> <p><i>“En algunas ocasiones no hay quien resuelva las dudas y no sabes exactamente a quien acudir” (Entrevista-docente 6) (Ver Apéndice K)</i></p> <p><i>“A veces no quedan muy claras las funciones, hace falta un poco más de comunicación” (Entrevista-docente 19) (Ver Apéndice K)</i></p>
2.- Funciones administrativas de coordinadores y docentes	<p>Convergencias</p> <p><i>“Cada persona se compromete con su función para lograr el propósito” (Entrevista-coordinador 1) (Ver Apéndice J).</i></p> <p><i>“Se realizan juntas para tomar decisiones acerca de las necesidades de la escuela” (Entrevista-docente 4) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Planeo y doy mis clases con libertad y tomo las mejores decisiones en cuanto al proceso de enseñanza” (Entrevista-docente 14) (Ver Apéndice K)</i></p> <p>Contradicción</p> <p><i>“La toma de decisiones generalmente la da la directora, cuando están en junta en ocasiones pregunta a maestros, pero generalmente con los coordinadores de los niveles” (Entrevista-docente 7) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“La toma de decisiones en la escuela se hace a nivel administrativo” (Entrevista-docente 3) (Ver Apéndice K).</i></p>
3.- Mejoramiento de la calidad educativa	<p>Convergencias</p> <p><i>“Fomentar en los docentes el ser generadores, innovadores y experimentadores de los conocimientos y actitudes dentro de las aulas” (Entrevista-coordinador 2) (Ver Apéndice J).</i></p> <p><i>“Los esquemas tradicionales y reorientar la práctica educativa – instrumentos de evaluación educativa” (Entrevista-coordinador 3) (Ver Apéndice J).</i></p>
	Categoría 2: Características y funciones de la dirección
1.- Actitud docente hacia el director	<p>Convergencias</p> <p><i>“De respeto y disponibilidad” (Entrevista-docente 2) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“De disponibilidad, para el logro de los objetivos y los mejores resultados” (Entrevista-docente 12) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Procuro establecer acuerdos con la dirección, para tener una buena relación, nunca brincarlos, para que haya respeto” (Entrevista-docente 12) (Ver Apéndice K).</i></p>
2.- Liderazgo directivo	<p>Convergencias</p> <p><i>“Sabe delegar muy bien, sigue muy buen organigrama” (Entrevista-docente 5) (Ver Apéndice K).</i></p>

	<p>“Está al pendiente de todas las actividades que se realizan en la institución” (Entrevista-docente 13) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Es buena administradora, se expresa bien, tiene bien establecidas las metas que quiere alcanzar” (Entrevista-docente 3) (Ver Apéndice K).</p> <p>“La directora logró aprovechar la disposición de los maestros y se formaron comisiones para apoyar la campaña de promoción, ya que pudo transmitirles la necesidad de colaborar todos para que la escuela pueda crecer” (Rejilla de observación) (Ver Apéndice M).</p>
3.- Visión compartida y acuerdos	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“La gente está comprometida con la visión, por eso la pongo de ejemplo de vida en todos y cada uno de ellos” (Entrevista-coordinador 1) (Ver Apéndice J)</p> <p>“Hago énfasis en los objetivos generales que tenemos como institución y el fiel compromiso con los alumnos y los padres de familia” (Entrevista-coordinador 3) (Ver Apéndice J).</p> <p>“Si establezco acuerdos con la dirección para el crecimiento tanto académico como de la institución” (Entrevista-docente 11) (Ver Apéndice K).</p>
Categoría 3: Comunicación y trabajo en equipo	
1.- Relaciones entre miembros de la escuela	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“Muy bien, porque existe buena relación entre la mayoría de los que trabajan aquí y hay buena organización” (Entrevista-docente 6) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Muy bien, porque existe buena comunicación, que no haya malos entendidos” (Entrevista-docente 7) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Con afecto, por medio de intercambios verbales, escritos y en juntas” (Entrevista-coordinador 1) (Ver Apéndice J).</p> <p style="text-align: center;">Contradicción</p> <p>“Se llevan muy bien, pero a veces existen fallas en la comunicación” (Entrevista-docente 3) (Apéndice K).</p> <p>“La comunicación es en un solo sentido de dirección a maestros” (Entrevista-docente 17) (Ver Apéndice K).</p>
2.- Trabajo colectivo para beneficio escolar	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“Para lograr las metas es necesario trabajar en equipo para mejores resultados” (Entrevista-docente 14) (Ver Apéndice K)</p> <p>“Somos una sola escuela y hay que estar todo en equipo y se facilita más el trabajo” (Entrevista-docente 8) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Dentro de las juntas se nos demuestra como trabajar en equipo es más fácil todo” (Entrevista-docente 9) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Una reunión muy participativa y con mucha disposición de todos por apoyar las actividades” (Rejilla de observación) (Ver Apéndice M).</p> <p style="text-align: center;">Contradicción</p> <p>“En algunas ocasiones se trabaja en equipo, en otras no, porque cuando a la dirección no le conviene ellos tienen la última palabra” (Entrevista-docente 17) (Ver Apéndice K)</p>
3.- Retroalimentación y motivación de coordinadores-docentes	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“Motivo al personal retroalimentando sobre su actuare impacto de su labor docente” (Entrevista-coordinador 1) (Ver Apéndice J)</p> <p>“Retroalimentación a los maestros porque el aprendizaje se va adquiriendo cada día basándose en nuevas dimensiones y trabajo colaborativo” (Entrevista-coordinador 2) (Ver Apéndice J).</p> <p>“En la medida de su desempeño diario y su práctica docente, se denotan triunfos y áreas de oportunidad” (Entrevista-coordinador 3) (Ver</p>

	Apéndice J).
	Categoría 4: Identidad y desarrollo de docentes y coordinadores
1.- Pertenencia y participación escolar	<p>Convergencias</p> <p>“Si participo activamente en las tareas escolares porque cada una de las actividades va enfocada a desarrollar competencias en los alumnos” (Entrevista-coordinador 1) (Ver Apéndice J).</p> <p>“Es la mejor institución a nivel regional que me ayuda a desarrollarme como docente” (Entrevista-docente 2) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Pertener a esta escuela satisface mis expectativas profesionales porque los ideales que persigue son afines como profesionista” (Entrevista-docente 1) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Me dan la oportunidad de prepararme como docente y me gusta mi entorno laboral” (Entrevista-docente 19) (Ver Apéndice K).</p>
2.- Iniciativa e innovación del personal	<p>Convergencias</p> <p>“Tomo la iniciativa para realizar actividades, porque me gusta proponer, coordinar, dirigir y apoyar” (Entrevista-docente 3) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Me gusta innovar porque los alumnos lo requieren y te lo exigen, y a mí me ayuda a investigar y saber más” (Entrevista-docente 17) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Aquí en mi trabajo puedo aplicar mi creatividad con los niños al momento de trabajar y así motivo al niño a plasmar sus inquietudes” (Entrevista-docente 4) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Somos profesionistas actualizados y siempre estamos innovando” (Entrevista-coordinador 1) (Ver Apéndice J).</p>
3.- Satisfacción laboral docente	<p>Convergencias</p> <p>“Lo que más me llena de satisfacción y orgullo de mi trabajo son los logros de los alumnos, los buenos resultados de enlace y la satisfacción personal” (Entrevista-docente 20) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Que han alcanzado muy buenos niveles mis alumnos, sus sonrisas y la satisfacción de los padres” (Entrevista-docente 18) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Me llena de satisfacción que los alumnos puedan comunicarse en inglés y que puedan aprobar exámenes estandarizados de inglés” (Entrevista-docente 6) (Ver Apéndice K).</p> <p>“El que los niños hayan tenido buenos resultados en la prueba de enlace” (Entrevista-docente 11) (Ver Apéndice K).</p>
4.- Conocimiento de expectativas y dificultades docentes	<p>Convergencias</p> <p>“Me comunico constantemente con ellos sobre sus inquietudes” (Entrevista-coordinador 1) (Ver Apéndice J).</p> <p>“A través del diálogo y la observación de la práctica docente” (Entrevista-coordinador 3) (Ver Apéndice J).</p> <p>“En reuniones mensuales en las que se trabaja para el conocimiento de actitudes hacia sí mismo, sus valores, emociones y competencias” (Entrevista-coordinador 2) (Ver Apéndice J).</p>
	Unidad 2: Liderazgo docente
	Categoría 1: Características del liderazgo docente
1.- Presencia de profesores líderes	<p>Convergencias</p> <p>“Si hay profesores líderes porque tienen las cualidades de personas con liderazgo: sabe dirigir, organizar y guiar a sus alumnos para que puedan lograr los conocimientos requeridos de forma autónoma” (Entrevista-docente 6) (Ver Apéndice L).</p> <p>“El profesor líder es el que logra despertar en sus alumnos el interés por el autoaprendizaje a lo largo de su vida y si hay presencia en la escuela,</p>

	<p><i>son los que despiertan el interés en sus alumnos y participan activamente en las clases” (Entrevista-docente 19) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“Si hay profesores líderes en la escuela, sus cualidades son que logra sus metas, capaz de planear, organizar y evaluar el trabajo para mejorar y son admirados y respetados por sus alumnos y compañeros, y seguida en sus proyectos por los demás” (Entrevista-docente 14) (Ver Apéndice L).</i></p>
2.- Desempeño del profesor líder	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p><i>“Me agrada trabajar con profesores líderes porque toman la iniciativa y son buenos dirigiendo, solo que en ocasiones no toman en cuenta las demás opiniones” (Entrevista-docente 15) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“Al trabajar con profesores líderes se aprende a manejar un grupo de personas, en contra que no exista comunicación” (Entrevista-docente 12) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“Los profesores líderes enriquecen tus experiencias, el trabajo en equipo es mejor y te ayudan a manejar diferentes situaciones, en contra la diversidad de puntos de vista” (Entrevista-docente 20) (Ver Apéndice L).</i></p>
3.- Identificación del profesor líder	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p><i>“Me considero un profesor líder por mi preparación, dominio sobre la materia, tengo congruencia entre mis valores y lo que hago y organizo, planeo, desarrollo mis clases y evalúo en base a propósitos bien definidos” (Entrevista-docente 14) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“Soy un profesor líder porque puedo estar a cargo de la actividad y aceptar sugerencias e ideas” (Entrevista-docente 3) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“Soy profesor líder porque tengo iniciativa, siento que puedo comunicarme de manera eficiente y también acepto críticas” (Entrevista-docente 1) (Ver Apéndice L).</i></p> <p style="text-align: center;">Contradicción</p> <p><i>“No me considero un profesor líder porque me hace falta quitar mi miedo, tengo ese temor de dar a conocer lo que pienso” (Entrevista-docente 9) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“No me considero profesor líder porque solo sigo instrucciones y acato lo que me dicen” (Entrevista-docente 11) (Ver Apéndice L).</i></p>
Categoría 2: Desarrollo del liderazgo docente	
1.- Funciones de los profesores líderes	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p><i>“Administrativas, coordinación, maestros en el salón de clases” (Entrevista-docente 8) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“Toman decisiones con su grupo al implementar nuevas estrategias, docentes, dirección y coordinadores” (Entrevista-docente 18) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“Maestros, directivos, son muy entusiastas y de actitud positiva” (Entrevista-docente 15) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“Delegan funciones, dirigen a sus alumnos, coordinadores, maestros, dirección” (Entrevista-docente 12) (Ver Apéndice L).</i></p>
2.- Ventajas y desventajas de los profesores líderes	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p><i>“Las ventajas del liderazgo docente son mejores logros educativos, la desventaja es el celo entre compañeros, la individualidad” (Entrevista-docente 14) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“Si está bien enfocado puede lograr lo que se proponga en las aulas, si no está bien enfocado, puede generar conflictos entre los compañeros de trabajo” (Entrevista-docente 3) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“Ventajas: se proponen ideas innovadoras y se busca siempre estar a la vanguardia”, Desventajas: que tal vez el grupo que se lidera no tiene la</i></p>

	<i>misma dinámica que el líder” (Entrevista-docente 13) (Ver Apéndice L).</i>
3.- Retos a vencer para ser un profesor líder	<p>Convergencias</p> <p>“Miedo, la inseguridad de sí mismo” (Entrevista-docente 9) (Ver Apéndice L).</p> <p>“Falta de comunicación, miedo a equivocarte” (Entrevista-docente 10) (Ver Apéndice L).</p> <p>“Romper el conformismo y la resistencia al cambio” (Entrevista-docente 13) (Ver Apéndice L)</p>
	Categoría 3: Comunicación y trabajo de equipo
1.- Reuniones de docentes	<p>Convergencias</p> <p>“Los temas de las reuniones son de la organización de las actividades extras, pedir apoyos y opiniones sobre como llevar a cabo el trabajo con los niños” (Entrevista-docente 4) (Ver Apéndice L).</p> <p>“Es una charla informal, temas académicos y de alumnos que necesitan apoyo” (Entrevista-docente 1) (Ver Apéndice L).</p> <p>“Se tratan temas de los alumnos, cómo funcionan los métodos y con buen trato y respeto” (Entrevista-docente 12) (Ver Apéndice L).</p>
2.- Reuniones del personal	<p>Convergencias</p> <p>“En las juntas se tratan reflexiones de lo que estamos viviendo, temas académicos, estrategias de como mejorar como docente y exposición de temas de interés para el maestro” (Entrevista-docente 20) (Ver Apéndice L).</p> <p>“En las reuniones con directores y administrativos se tratan temas de planeación del mes, reflexión de valores y conocimiento educativo” (Entrevista-docente 7) (Ver Apéndice L).</p> <p>“Los temas con directores son acerca de eventos de la escuela, cursos que se van a tomar, dan agendas de todo lo que se va hacer” (Entrevista-docente 9) (Ver Apéndice L).</p>
3.- Diálogo de igualdad entre el personal	<p>Convergencias</p> <p>“Igualdad, toman en cuenta las opiniones de cada maestro” (Entrevista-docente 11) (Ver Apéndice L).</p> <p>“El diálogo es bueno, porque el trato hacia nosotros es igual, no existe discriminación y nos dejan expresar nuestras ideas” (Entrevista-docente 4) (Ver Apéndice L).</p> <p>“De igualdad, existe la autocrítica, acepta el directivo y también el maestro”.</p> <p>Contradicción</p> <p>“A veces no se toma muy en cuenta las opiniones de los maestros y se toman decisiones de manera unilateral” (Entrevista-docente 3) (Ver Apéndice L).</p> <p>“En el diálogo se percibe el dominio de una persona (Dirección)” (Entrevista-docente 19) (Ver Apéndice L).</p>
	Categoría 4: Promoción del liderazgo docente
1.- Apoyo de la dirección para promover el liderazgo docente	<p>Convergencias</p> <p>“Si dan apoyo, porque exigen que seamos mejores maestros y nos dan conferencias para llevar a cabo un buen liderazgo y un mejor trabajo” (Entrevista-docente 4) (Ver Apéndice L).</p> <p>“Si hay estímulo de la dirección, de pronto se hacen comisiones para diferentes actividades con distintos maestros para cada actividad” (Entrevista-docente 3) (Ver Apéndice L).</p> <p>“Si hay estímulo, porque siempre nos están diciendo que estemos a la vanguardia y que nos preparemos” (Entrevista-docente 18) (Ver Apéndice L).</p>

	<p>Inconsistencia</p> <p><i>“La dirección no estimula el surgimiento de profesores líderes” (Entrevista-docente 16) (Ver Apéndice L).</i></p> <p><i>“La dirección estimula muy poco, casi siempre es por iniciativa de los mismos profesores” (Entrevista-docente 13) (Ver Apéndice L).</i></p>
	Unidad 3: Cultura Escolar
	Categoría 1: Visión y valores de la escuela
1.- Visión transmitida y compartida	<p>Convergencias</p> <p><i>“Si comparto la visión con la dirección, porque es una visión que está haciendo que la escuela pueda crecer y ser la mejor de la región” (Entrevista-docente 6) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Sé que ellos siempre buscan la vanguardia, el que suba la escuela a nivel académico es algo que me satisface” (Entrevista-docente 7) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Todos vamos en un mismo sentido para que la escuela tenga un buen nivel académico” (Entrevista-docente 4) (Ver Apéndice K)</i></p>
2.- Aceptación y transmisión de valores	<p>Convergencias</p> <p><i>“La escuela se distingue de las demás por la relevancia que se da a los valores y la buena disciplina que existe en la institución” (Entrevista-docente 12) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“La escuela se distingue por sus valores, la limpieza, el orden, el trabajo de valores con la familia” (Entrevista-docente 17) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Se alargó el punto de valores de la agenda, tanto para compartir sus agradecimientos a Dios y a la vida, como después del video de la responsabilidad sobre la importancia de participar con más actividades hacia la comunidad” (Rejilla de observación) (Ver Apéndice M)</i></p>
	Categoría 2: Trabajo en equipo
1.- Interacción colectiva	<p>Convergencias</p> <p><i>“La comunicación con los maestros es de forma cordial y de confianza” (Entrevista-coordinador 3) (Ver Apéndice J).</i></p> <p><i>“Las relaciones interpersonales son muy buenas, porque existe buena comunicación para que no haya malos entendidos” (Entrevista-docente 7) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Todos los reunidos o la mayoría participara con más entusiasmo, aportando ideas, dando sugerencias, participando activamente, dispuestos a colaborar en las actividades” (Rejilla de observación) (Ver Apéndice M).</i></p>
2.- Tutoría	<p>Convergencias</p> <p><i>“La organización es buena, pero con las cosas nuevas o reglamentos nos hace falta enfocarnos un poco más” (Entrevista-docente 2) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“En algunas ocasiones no hay quien resuelva las dudas y no sabes exactamente a quien acudir” (Entrevista-docente 6) (Ver Apéndice K).</i></p>
3.- Aprendizaje colaborativo	<p>Convergencias</p> <p><i>“Al trabajar con profesores líderes la responsabilidad es compartida, porque motivan a la superación personal y a reafirmar la autoestima” (Entrevista-docente 19) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Al trabajar con profesores líderes te enriquecen con sus experiencias, el trabajo en equipo es mejor y te ayudan a manejar diferentes situaciones” (Entrevista-docente 20) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“La mayoría hace comentarios, sobre todo aportaciones de como realizar las actividades y cómo participar más de cerca en la promoción de la escuela, formar comisiones para trabajar en equipo” (Rejilla de</i></p>

	<i>observación) (Ver Apéndice M).</i>
	Categoría 3: Gestión de la dirección
1.- Promoción de trabajo colectivo	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“La escuela concede importancia al trabajo de equipo porque surgen más ideas, se trabaja mejor y salen mejor las cosas” (Entrevista-docente 9) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Mucha de la planeación que se hace es en equipo para realizar las actividades de la escuela” (Entrevista-docente 7) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Pedir el apoyo a los papás y solicitarles su ayuda en la promoción de la escuela” (Rejilla de observación) (Ver Apéndice M).</p> <p style="text-align: center;">Inconsistencia</p> <p>“Lo que no sucedió fue que la directora no tomó en cuenta a los coordinadores y sus necesidades para la agenda de la reunión y ella la desarrolló sola en las vacaciones” (Rejilla de observación) (Ver Apéndice M).</p>
2.- Cambios e innovación educativa	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“La escuela se distingue por su iniciativa, innovación y compromiso” (Entrevista-docente 13) (Ver Apéndice K).</p> <p>“En esta escuela son muy innovadores y se preocupan de forma muy personal por los niños” (Entrevista-docente 5) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Las características que distinguen a la escuela de las demás es que siempre está innovando, busca alternativas para mejorar a los estudiantes y es alegre en sus actividades” (entrevista-docente 7) (Ver Apéndice K).</p>
3.- Autonomía y toma de decisiones	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“Tengo libertad dentro de los lineamientos de la escuela, porque existe comunicación entre dirección y empleados y la toma de decisiones se hace en trabajo colectivo” (Entrevista-docente 6) (Ver Apéndice K).</p> <p>“No se me ha impuesto muchas cosas que tienen que ver con mi método de dar clases, y las decisiones generalmente se toman con la directora y los diferentes coordinadores” (Entrevista-docente 7) (Ver Apéndice K).</p> <p>“ Siempre te apoyan en la decisión que tomemos y en las juntas se toman acuerdos, si es personal entre directivo y maestro” (Entrevista-docente 20) (Ver Apéndice K)</p> <p style="text-align: center;">Contradicción</p> <p>“En cuanto al salón de clases si tengo libertad, pero en lo otro no porque la dirección toma la decisión” (Entrevista-docente 17) (Ver Apéndice K).</p> <p>“No tengo libertad porque hay que comunicar primero de actividades a mi coordinadora y ella a la directora para ver si está bien esa idea” (Entrevista-docente 11) (Ver Apéndice K).</p> <p style="text-align: center;">Inconsistencia</p> <p>“La directora desarrolló sola la agenda de la reunión en las vacaciones” (Rejilla de observación) (Ver Apéndice M).</p>
	Categoría 4: Identidad y comunicación escolar
2.- Difusión de la cultura	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“Después de las vacaciones y antes de que inicien nuevamente las clases con los alumnos, es costumbre que el personal se reúna para planear las actividades del mes” (Rejilla de observación) (Ver Apéndice M).</p> <p>“Tomo la iniciativa para realizar eventos, porque hay algunos en los que me siento cómoda participando” (Entrevista-docente 19) (Ver Apéndice K).</p> <p>“Trabajar más en los valores en este semestre y pedir el apoyo a los</p>

	<i>papás” (Rejilla de observación) (Ver Apéndice M).</i>
3.- Compromiso escolar	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p><i>“Pongo todas mis capacidades al servicio de la escuela, ya que considero que cuando uno está en su trabajo tiene que estar al 100% comprometido” (Entrevista-docente 3) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Estamos todos juntos en el mismo barco, somos un equipo” (Entrevista-docente 18) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“Todo mi tiempo, mis fuerzas y mi salud las pongo primero para cumplir lo mejor posible” (Entrevista-docente 7) (Ver Apéndice K).</i></p> <p><i>“El grupo se veía contento, sonriendo, participativo, conviviendo y con mucha disposición” (Rejilla de observación) (Ver Apéndice M).</i></p>

Lista de Referencias

- Álvarez, M. (2000). El liderazgo de los procesos educativos en Villa Sánchez, A. (Ed). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 299-330). España: Universidad de Deusto.
- Acosta, C.A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 011, pp. 9 – 24.
- Bass, B. M. (2000). El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden en Villa Sánchez, A. (Ed). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 331-361). España: Universidad de Deusto.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós Ibérica.
- Bennis, W., Spreitzer, G. y Cumming, T. (2002). *El futuro del liderazgo*. España: Deusto.
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106.
- Castro, E., Miquilena, E. y Peley R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96.
- Cayulef Ojeda, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en la Educación*, 5(5e), 144 – 148.
- Coronel Llamas, J. M. (2000). Gestión escolar, Dirección de centros y aprendizaje organizativo: dificultades, contradicciones y necesidades en Villa Sánchez, A. (Ed). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 185-199). España: Universidad de Deusto.
- Covey, S. (2010). *El liderazgo centrado en principios*. México: Paidós.
- Cuevas López, M., Díaz Rosas, F. e Hidalgo Hernández, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad en la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*, 12(2), 1-20.

- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckenooghe, D. y Aeiterman, A. (2008). *Educational Studies*, 34(3), 159 – 174.
- Estrada Mejía, S. (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración. *Scientia et Technica*, 35, 287 - 292.
- Gairín Sallán, J. (2000). Cambio de Cultura y organizaciones que aprenden en Villa Sánchez, A. (Ed). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 73 - 135). España: Universidad de Deusto.
- García Carreño, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia*, 16(3), 19 – 36.
- Gardner, H. (1998). *Mentes Líderes*. España: Paidós.
- Gil-García, A., Muñiz García, M. y Delgado Santos, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9(1), 13-33.
- González González, M. T. (2003). El liderazgo en tiempos de cambio y de reforma. *Revista: Organización y Gestión Educativa*, 4(6), 4 – 8.
- González González, O. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. *Revisita Multiciencias*, 8(1), 38 – 47.
- González Romero, M. (2011). “El aprendizaje organizacional desde la perspectiva del director” en *La escuela como organización de conocimiento* (pp. 57 - 78). México: Trillas.
- González, Y. G. (2005). *Liderazgo directivo en tres escuelas primarias estatales de la zona escolar 84 de Cd. Cerralvo, N.L.* Tesis de maestría para obtener el grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas. Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey.
- Hargreaves, A. (2003). *Profesorado, cultura y postmodernidad*. España: Morata S.L.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible: siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. España: Morata S. L.
- Harris, A. (2005). Reflections on distributed leadership. *Management in Education*, 19(2), 10 – 12.
- Hartley, D. (2007). The emergence of distributed leadership in education: why now? *British Journal of Educational Studies*, 55(2), 202 – 214.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Katzenmeyer, M. y Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: helping teachers develop as leaders*. Thousand Oaks, California: Crowin Press.
- Labaké, J. C. (2002). “Los docentes deben ser auténticos líderes en el aula”. *Diario La Nación*, Argentina.
- Longworth, N. (2005). *El aprendizaje a lo largo de la vida en la práctica. Transformar la educación en el siglo XXI*. España: Paidós.
- López, J.L. (2011). “El aprendizaje organizacional y las escuelas que aprenden: Adquisición y diseminación del conocimiento de los profesores” en *La escuela como organización de conocimiento* (pp. 79 - 103). México: Trillas.
- López, J. y Lavié, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 14(1), 72-92.
- Lorenzo Delgado, M. (2004). La función del liderazgo en la Dirección Escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, 193-211.
- Martínez, A. (2011). “Comunidades de práctica y escuelas que aprenden, como entidades que administran conocimiento” en *La escuela como organización de conocimiento* (pp. 277 - 303). México: Trillas.
- Montecinos, C. (2003). Desarrollo profesional docente y aprendizaje colectivo.
- Mulford, B. (2006). Liderazgo para mejorar la calidad en la Educación Secundaria: algunos desarrollos internacionales. *Profesorado: Revista del Currículum y Formación del Profesorado*, 10(1), 1-22.
- Murillo Torrecilla, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
- Nicastro, S. (2000). Los mandatos al rol del director escolar y el cambio cultural. Una relación singular en Villa Sánchez, A. (Ed). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 225-235). España: Universidad de Deusto.
- Pescarmona, I. (2010). Complex Instruction: managing professional development and school culture. *Intercultural Education*, 21(3), 219 – 227.

- Pesqueira Bustamante, N. (2011). “Los ciclos de vida profesional del maestro como base para la organización escolar” en *La escuela como organización de conocimiento* (pp. 127 - 149). México: Trillas
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. OCDE. Recuperado de www.oecd.org/edu/schoolleadership
- Psicoperspectivas. Revista de la Escuelas de Psicología. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 2, 105 - 128
- Ritchie, R. y Woods, P.A. (2007). Degrees of distribution: towards an understanding of variations in the nature of distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 27(4), 363 – 381.
- Rodríguez, C., Lorenzo, O. y Herrera L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, XV (2), 133-154.
- Rodríguez Akle, A. y Mármol Daza, M. (2009). Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación. *Investigación y Desarrollo*, 17(1), 192 – 207.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
- Sanchez, V., Tapia C. y Becerra, S. (2006). Liderazgo: una mirada desde Directores, profesores y Alumnos. *Revista de Psicología*, 15(2), 29 – 52.
- Sandoval Estupiñan, L. (2002). Experiencias en gestión escolar y Liderazgo de directivos y educadores. *Educación y Educadores*, 5(1), 155 – 165.
- Schoen, L. T. y Teddlie, Ch. (2008). A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19 (2), 129 – 153.
- Schmelkes, S. (2000). *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*. México, SEP.
- Sempún Perich, R. y Fuenmayor Romero, J. (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿Una realidad o una ficción Institucional? *Laurus*, 13(23), 350-380.
- Siliceo Aguilar, A., Casares Arrangoiz, D. y Gonzáles Martínez, J. (1998). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Spillane, J., Healey, K. y Mesler, L. (2009). School leaders’ opportunities to learn: a descriptive analysis from a distributed perspective. *Educational Review*, 61(4), 407 – 432.

- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. España: Morata S.L.
- Torres Herrera, M. (2011). “La identidad profesional en la profesión de la enseñanza” en *La escuela como organización de conocimiento* (pp. 150 - 181). México: Trillas.
- Uribe, B. M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *UNESCO OREALC, Revista PRELAC, 1*,
- Valdez García, M.A. (2011). “El director como promotor cultural en la escuela” en *La escuela como organización de conocimiento* (pp. 255 – 276). México: Trillas.
- Vargas Jiménez, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Revista Electrónica Educare, 14*, 59-66.
- Villar Angulo, L.M. (2000). Conversión de las organizaciones educativas en organizaciones que aprenden en Villa Sánchez, A. (Ed). *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 641 - 674). España: Universidad de Deusto.