



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE[®]

Escuela de Graduados en Educación

**UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**Avances y logros del liderazgo docente
Un estudio de caso en dos colegios particulares de Querétaro**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestro en Ciencias de la Educación

Presenta:

Alma Irene Martínez López A01303488

Asesor Tutor:

Rosa María Hernández

Asesor Titular:

María del Pilar Valdés Ramírez

Querétaro, Qro. México

Abril de 2012

Hoja de firmas

El trabajo de tesis que se presenta fue APROBADO POR UNANIMIDAD por el comité formado por los siguientes profesores:

Mtra. Rosa María Hernández León (asesor)

Mtra. Rosina Támez Almaguer (lector)

Mtra. Alma Silvia Vela Nava (lector)

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la Dirección de Servicios Escolares del Tecnológico de Monterrey, como lo requiere la legislación respectiva en México.

Dedicatorias

- A mis tres tesoros, Juan, José Pablo y José Manuel por su paciencia, apoyo y comprensión para llevar a cabo este proyecto anhelado por mucho tiempo.

Agradecimientos

- A las personas con quien laboro, gracias por su confianza.
- A los maestros y amigos ya que sin su colaboración este trabajo no sería posible.
- A todos los que me escucharon sin cansarse en la búsqueda de la mejora educativa.
- A Rosy Hernández mi asesora quien me enseñó cosas valiosas más allá del conocimiento académico.

Avances y logros del liderazgo docente

Un estudio de caso en dos colegios particulares de Querétaro

Resumen

Dados los cambios que ha sufrido la educación en el mundo, resulta necesario replantear el papel del docente como líder, como una persona que influye de manera directa sobre el quehacer dentro de las aulas, es a través de su práctica cotidiana como se observa al maestro ejerciendo este rol. El problema de investigación gira en torno precisamente a encontrar evidencias de si existe o no liderazgo educativo en dos instituciones particulares de educación media superior en el Estado de Querétaro en México, y cuál sería el ambiente que propicia el desarrollo del líder docente. El objetivo es describir la práctica cotidiana de los profesores para encontrar evidencias de liderazgo docente recuperando información empírica de maestros que trabajan en estas instituciones, por lo tanto este estudio está planteado como una investigación con enfoque cualitativo, en donde las entrevistas semiestructuradas y la observación fueron los instrumentos que se utilizaron para recabar información sobre el liderazgo docente. Este estudio se justifica en la medida que resulta de especial importancia conocer los alcances de los docentes como líderes ya que esto puede tener un impacto positivo en las estrategias a seguir para elevar el nivel académico de sus alumnos. La búsqueda de validez y confiabilidad se logra por medio de la triangulación de datos, las observaciones realizadas y la teoría, para lograr así un mejor contraste de los resultados. Los resultados más importantes tienen que ver con la necesidad de ejercer el liderazgo docente de manera consciente, así como con la noción generalizada de lo positivo que puede ser el trabajo efectivo del líder, también se encontró que las instituciones educativas imposibilitan el desarrollo de un liderazgo compartido y transformacional debido principalmente a que no dan importancia a la labor que ejerce el líder docente y los beneficios que ésta representa para sus objetivos como instituciones dedicadas a la enseñanza. Los factores que limitan el trabajo del liderazgo docente deben ser analizados para emprender mejoras dentro de las instituciones educativas que permitan un desarrollo académico y de la persona más acorde con los tiempos que se viven actualmente.

Índice

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Definición del problema.....	7
1.3 Preguntas de investigación.....	10
1.4 Objetivos de la investigación.....	10
1.5. Supuestos de la investigación.....	11
1.6 Justificación de la investigación.....	12
1.7 Limitaciones y delimitaciones.....	14

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Liderazgo en las sociedades actuales y los elementos para su desarrollo.....	17
2.2 El liderazgo ejercido en la esfera de la educación.....	22
2.3 Diferentes formas de ejercer el liderazgo educativo	29
2.4 La función del líder docente y los obstáculos en su práctica diaria.....	37
2.5 Propuestas de liderazgo educativo eficaz.....	42
2.6 Reflexión final.....	44

Capítulo 3. Metodología

3.1 Método de investigación.....	50
3.1.1. El estudio de casos.....	54
3.1.2. Fases del desarrollo del estudio.....	56
3.1.3. Descripción de la muestra.....	59
3.1.4. Marco contextual.....	66
3.2 Instrumentos de recolección de datos.....	70
3.2.1. Prueba piloto.....	73
3.2.2. Procedimientos en la aplicación de los instrumentos.....	74
3.3 Procedimientos de análisis de datos.....	75
3.4 Aspectos éticos.....	79

Capítulo 4. Análisis de resultados	
4.1 Descripción del proceso de análisis.....	83
4.2 Confiabilidad.....	94
4.2.1 Contraste con la literatura.....	101
4.3 Análisis de datos.....	104
4.5 Interpretación.....	111
Capítulo 5. Conclusiones	
5.1 Resumen de hallazgos.....	115
5.1.1 Interpretación de hallazgos obtenidos.....	121
5.2 Limitantes en la investigación.....	128
5.3 Recomendaciones.....	129
5.4 Debilidades de la investigación.....	130
Referencias.....	133
Apéndices	
Apéndice A. Guía de entrevista sobre liderazgo docente.....	139
Apéndice B. Rejilla de observación.....	141
Apéndice C. Carta de consentimiento de participantes.....	143
Apéndice D. Transcripciones de entrevistas.....	145
Curriculum Vitae.....	

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Hoy en día hablar de una educación integral que sea capaz de generar los conocimientos adecuados y de propiciar la aplicación de las habilidades que los individuos necesitan para desarrollarse en forma efectiva en base a los requerimientos de la sociedad actual, la cual demanda no sólo sujetos capaces de reconocer su contexto sino de solucionar problemas en el menor tiempo posible y bajo los parámetros de eficacia, conduce de forma inevitable a plantear el papel que juega el líder en el proceso educativo.

Razón por la cual conocer más de cerca cómo se desarrolla este liderazgo así como las repercusiones que de su buen ejercicio derivan es parte de lo que se muestra en este capítulo, en donde a través de la descripción de los antecedentes, la justificación, los objetivos, los supuestos, las limitaciones y delimitaciones del problema se trata de plantear que los cambios educativos no se deben restringir al área académica o administrativa sino a la formación de personas capaces de romper con los paradigmas tradicionales sobre la ejecución de tareas directivas para vislumbrar nuevas formas de organización del trabajo escolar que busquen una visión compartida del liderazgo.

En este capítulo se realizan las consideraciones preliminares acerca de la necesidad de realizar una investigación en la sección preparatoria de dos colegios particulares del estado de Querétaro para describir el tipo de liderazgo que se ejerce en

ellos y demostrar la necesidad de manejar un liderazgo compartido y propositivo que esté más acorde con las expectativas que ha generado el sistema escolar actual.

1.1 Antecedentes

De manera contundente se puede afirmar que una de las prioridades hoy en día para las instituciones educativas es la calidad, factor que involucra una gran cantidad de variables que van desde obtener la efectividad en las relaciones de trabajo, buscar la mejor forma de solucionar problemas, encontrar estrategias para manejar un conflicto hasta cuestiones relacionadas con el desempeño de los docentes y el desarrollo académico de los estudiantes, situaciones que para ser ejecutadas requieren de un líder, que de acuerdo con su experiencia y vivencias dentro del aula le permitan encontrar la mejor forma de obtener resultados.

La labor de líder se encuentra ligada al cambio educativo que se ha vivido a lo largo de los últimos años a nivel mundial, propiciada a su vez por la transformación que ha sufrido la sociedad no sólo en el tipo de relación entre sujetos, sino también en cuanto a los cambios en el uso de la tecnología que han sido determinantes. Todos los que están involucrados con la educación se han visto en la necesidad imperiosa de cambiar si bien no por convicción al menos por interés, ya que la vanguardia tecnológica, la necesidad de mejorar no solamente la cobertura educativa sino su calidad han puesto en jaque el papel que cada uno de los integrantes del proceso de enseñanza-aprendizaje juega, siendo el líder docente quizá el promotor más importante de dicho

cambio, al ser quien está más cercano a los jóvenes estudiantes y a su proceso de socialización e inserción en la sociedad.

Por lo anterior es importante plantear que uno de los posibles obstáculos para mejorar el liderazgo y centrarlo más en el aprendizaje tiene que ver con la falta de motivación en los líderes actuales en base a la edad como un factor que no permite que existan estímulos reales para la actualización y la renovación de conocimientos que impliquen un cambio en la actitud y en el modo de considerar el proceso de enseñanza aprendizaje, al respecto Alvarado, Prieto y Betancourt (2009) en su estudio indican que “la función de un líder debe consistir en provocar cambios, para ello debe estar en capacidad de generar un comportamiento pleno de energía que marca el rumbo y permita coordinar a quienes han de seguirlo” (p.5).

En este contexto se hace pertinente plantear que para pasar de un liderazgo instruccional a uno centrado en el aprendizaje, no sólo es necesario que el director o líder tradicional ejerza sus funciones con entusiasmo y compromiso sino que involucre al docente, delegando responsabilidades y asumiendo la necesidad de compartir dicho liderazgo.

La complejidad descrita anteriormente explica la necesidad de que se realicen planteamientos respecto al papel del líder docente como promotor del cambio como mencionan Fullan y Stiegelbauer (2009, p. 124) “Los maestros líderes, es decir los que están interesados en desempeñar un papel más importante de liderazgo, enfrentan dilemas

y mayores oportunidades en la formación, asesoría, y renglones semejantes”.

La problemática que enfrenta la escuela ante la diversidad de información y vías de acceso a la educación no formal requiere de especialistas que se dediquen a la investigación e implementación de prácticas educativas más coherentes y acordes con la realidad, es entonces evidente la necesidad de liderazgo docente en las escuelas.

En la práctica cotidiana de la docencia hay ejemplos de profesores que asumen el papel de líderes, ya sea que por sus conocimientos o por su carisma decidan intervenir de forma más directa en la toma de decisiones, en la organización de eventos y en el desarrollo de trabajo colaborativo entre los docentes, situación que no siempre es bien recibida, por la inseguridad que genera que un colaborador realice actividades que están fuera de lo que normalmente se esperaría de él o bien porque representa una amenaza ante la pasividad de los otros que se conforman con la situación que viven.

La práctica docente en muchas ocasiones se vuelve una actividad solitaria, en la medida que no hay trabajo por academias y los profesores mantienen un horario laboral reducido donde no hay lugar para la reflexión ni para el fomento a la cultura del trabajo en equipo, situación que demuestra la necesidad de contar con docentes líderes que realicen los acercamientos y diseño de actividades para favorecer este aspecto.

Según González (2008) el liderazgo visto como una competencia permite que el docente se capacite para trabajar en la movilización de grupos con el fin de que la calidad de la enseñanza mejore. La importancia del líder docente es indiscutible en la

medida que de la ejecución de planes y decisiones, se define el rumbo que toma el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Así como ha cambiado la visión del estudiante, del aprendizaje, de la enseñanza y sus métodos, también han cambiado las cualidades de un líder docente para el siglo XXI como lo plantean Landaverde y Kourchenko (2011) se requiere que sean autoridad moral, humildes, sencillos en su trato pero con capacidad para manejar grupos y sobretodo ser grandes motivadores ya que son ejemplo para todos sus estudiantes.

Algunos estudios realizados en México como el de Canales y Bezies (2009) abordan el tema planteando su importancia desde el análisis de los bajos resultados académicos de los alumnos de nivel medio, en donde se observa el papel fundamental del líder, a través de esta investigación se hace un análisis de forma específica en las secundarias del estado de Hidalgo, en el cual se observa la distancia existente entre el discurso de una reforma educativa y la práctica real, además de que el liderazgo está más bien relacionado con el trabajo administrativo del director quien tiene como prioridad obedecer a sus superiores que interactuar con los docentes en el trabajo académico, sin fomentar otra visión de las cosas y un liderazgo compartido que permitiera mejores resultados académicos .

Es importante entonces abordar el tema del liderazgo según la visión de Stake (2010) con la gran convicción de que éste es un elemento de primer orden para obtener mejores resultados académicos y organizativos, pero sin generalizar ya que cada caso

tiene su propio valor, tratando de comprender en forma específica su papel en cuestiones educativas, intentando descubrir cómo se ejerce el liderazgo y qué posibilidades reales hay de plantear cambios, concibiendo la investigación de manera dinámica, cambiando las directrices cuantas veces sea necesario de acuerdo a las indagaciones realizadas, enriqueciendo así el estudio.

En los centros educativos seleccionados para esta investigación actualmente se observa un liderazgo instruccional que de acuerdo a Ceppe (2009) es aquel que basaría casi toda la influencia del liderazgo en el poder, la jerarquía y los conocimientos del director, de esta forma el encargado de cada de sección concentra todas las actividades relativas a la gestión administrativa, al seguimiento de alumnos, al seguimiento de profesores, a la planeación académica, a la organización de actividades extracurriculares, la retroalimentación con padres de familia, etc., es decir no hay una delegación de funciones que permita una mejor organización del trabajo, y mucho menos existe la consciencia de la necesidad de un liderazgo centrado en el aprendizaje que también de acuerdo a Bolívar (2009) se refiere a:

Todo aquel conjunto de actividades que realiza la dirección y que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza - aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de dichas metas. En esa medida el liderazgo pedagógico se aboca también a una labor transformadora, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino en ir las alterando para mejorar la educación y las prácticas docentes. (p.22).

Aún cuando en el discurso se promueve una participación activa del profesorado, éstos no están incluidos en la toma de decisiones, ni las que tienen que ver con los estudiantes ni las que tienen que ver con el aspecto de organización del trabajo, por lo tanto hablar de la necesidad de un liderazgo centrado en el aprendizaje es importante para dar a conocer e implementar nuevas formas de trabajo en estas instituciones que vayan más acordes a las expectativas que se tienen sobre las instituciones educativas actualmente y en donde el docente adquiere un papel fundamental.

1.2. Definición del problema

El papel del docente es fundamental, se requiere en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, como guía y asesor en el camino que enfrenta todo estudiante, es un trabajo que requiere un liderazgo efectivo, compartido, acorde con la época en la que se vive actualmente, que sea capaz de motivar el aprendizaje en el aula, en la escuela, en la sociedad a la vez que trasciende su salón de clases y abandona el trabajo aislado para ejercer el trabajo colaborativo.

Es importante para el aprendizaje contar con líderes docentes capaces de realizar transformaciones en las estrategias de enseñanza, en el tipo de evaluación, en llevar a cabo cambios efectivos en su práctica docente, pero también a nivel superior transformando su área de trabajo en una constante exploración de todo aquello que contribuya a mejorar el entorno en el que se desenvuelve, con la capacidad de organizar la vida escolar en forma conjunta con los docentes que lo acompañan en la institución donde labora, por lo tanto hay una necesidad de saber las características del liderazgo

actual en la sección preparatoria de dos instituciones educativas de la Ciudad de Querétaro.

De igual modo es fundamental saber si se conocen o no los alcances del que dirige, para plantear la necesidad de un cambio a un liderazgo menos centrado en el director y más compartido por los docentes para que sean ellos quienes provoquen la transición al liderazgo centrado en el aprendizaje, al ser éstos los expertos en cuanto a la práctica pedagógica pero también en la interacción con los estudiantes y los resultados que se obtienen.

CEPPE (2009) manifiesta lo siguiente:

Del mismo modo, en la medida en que el efecto entre prácticas de liderazgo y resultados de aprendizaje está mediado por la acción que realicen los profesores, adquieren especial relevancia elementos idiosincrásicos, tales como la cultura profesional docente, la formación inicial o en servicio que se implementa, o bien las condiciones de trabajo en las que éstos se desempeñan. (p.31).

Actualmente en las escuelas particulares de la ciudad de Querétaro objeto de esta investigación el papel de liderazgo docente no se realiza de manera consciente, se maneja prácticamente en términos de gestión educativa en donde el director de la sección actúa como organizador o coordinador de maestros sin que su autoridad radique en el aspecto moral que tiene todo líder, más bien se observa un desempeño basado en exigencias organizativas y administrativas.

En lo que respecta al liderazgo docente el ambiente generado no contribuye al desarrollo de trabajo colaborativo, cada una de las actividades que realizan los docentes

dentro de su salón de su clases es independiente, de tal forma que el liderazgo no se manifiesta de manera contundente en el logro de elementos claves tales como menciona Semprum y Fuenmayor (2007) en obtener una comunicación eficaz para construir equipos de trabajo, en mantener una competitividad y control, en la generación de nuevos proyectos con capacidad emprendedora, la toma coherente de decisiones y la administración efectiva del tiempo, elementos todos ellos fundamentales para el logro de una mejor organización, pero sobre todo de mayor calidad en los resultados a nivel integral de los estudiantes.

Si los directivos plantearan la posibilidad de que los docentes más eficaces fueran los encargados de llevar a cabo funciones de liderazgo sin que vieran en ello amenaza, la calidad educativa se vería incrementada tal como menciona Marques (2008):

Los profesores excelentes tienen la capacidad de empujar a los otros y de servir como modelos de identificación. Cuando estos profesores están satisfechos, los demás suelen estarlo también. Por desgracia hay muchas escuelas en las que sucede lo contrario ya sea por ausencia de liderazgo educativo o por que la dirección no confía en los profesores y no es capaz de descentralizar el proceso de toma de decisiones. (p. 13).

Por todo lo anterior es fundamental para las instituciones educativas de hoy considerar el liderazgo docente como un rubro que merece toda su atención, con el cual podrán ser más eficientes, pero también mejorar la calidad educativa como corresponde a todos los agentes involucrados en el sistema de enseñanza-aprendizaje.

1.3 Pregunta de investigación

Es evidente que la búsqueda de mejoras en una institución educativa debe considerar el papel del líder docente como prioritario para el logro de objetivos tales como elevar el nivel académico y mejorar la organización si es que quiere obtener una mayor calidad educativa. Es preciso conocer ¿cuáles evidencias de liderazgo docente se reconocen en la sección preparatoria de las instituciones educativas particulares de la Ciudad de Querétaro seleccionadas para este estudio? Para que de acuerdo a los resultados obtenidos se analice la necesidad de cambiar de un liderazgo instruccional hacia un liderazgo centrado en el aprendizaje, del cual los docentes forman parte fundamental.

Las preguntas secundarias que surgen en torno al planteamiento principal son:

1. ¿Cuáles son las evidencias del liderazgo que se ejerce en la sección preparatoria de los colegios seleccionados para esta investigación que se pueden relacionar con las del liderazgo instruccional?
2. ¿Cuáles son las percepciones, conceptualizaciones y acciones de los líderes actuales de la sección preparatoria que obstaculizan y/o facilitan el cambio hacia el liderazgo centrado en el aprendizaje?
3. ¿Existe la capacitación, disposición y motivación para ejercer el liderazgo docente en la sección preparatoria de las instituciones mencionadas centrado en el aprendizaje?

1.4 Objetivo General.

Describir las evidencias del liderazgo ejercido en la sección preparatoria de dos instituciones escolares de la Ciudad de Querétaro para analizar la necesidad de realizar

una transición hacia el liderazgo centrado en el aprendizaje que proporcione un cambio efectivo para el logro de metas y objetivos más acordes a las necesidades de la educación actual.

Objetivos específicos.

1. Analizar las características del liderazgo docente ejercido en la sección preparatoria de las instituciones educativas seleccionadas que se relacionan con el liderazgo instruccional.
2. Describir las percepciones, conceptualizaciones y acciones de los líderes docentes que permiten u obstaculizan el desarrollo de un liderazgo centrado en el aprendizaje.
3. Mostrar si existe la disposición, motivación y capacitación necesaria para ejercer el liderazgo docente en la sección preparatoria.

1.5 Supuestos de la investigación

El liderazgo instruccional centrado en el papel del director resulta obsoleto para las características de la educación actual. El liderazgo centrado en el aprendizaje permite una mayor apertura a la participación de los docentes quienes cuentan con una visión más integral de lo que requieren los estudiantes.

La motivación, la edad, la capacitación y la actitud son variables que determinan la posibilidad de cambio de un liderazgo instruccional a uno centrado en el aprendizaje.

La búsqueda de nuevas formas de enseñar, la capacidad de innovar son características esenciales en el líder docente.

El liderazgo docente permite la mejora educativa, ya que se cuenta con una visión más integral de lo que se requiere para el desarrollo de los estudiantes.

La búsqueda de nuevas formas de enseñar, la capacidad de innovar son características esenciales en el líder docente.

Las variables personales tales como la experiencia, la motivación, la formación y las expectativas juegan un papel fundamental en la formación de líderes educativos.

La motivación general de todo líder docente está fundamentada en el desarrollo de sus estudiantes.

1.6 Justificación

Hablar de liderazgo no es algo novedoso, son muchos los autores que se han encargado del tema desde varios ángulos: sociológico, psicológico, organizacional, etc., se puede mencionar por ejemplo a los famosos estudios de la Sociología Clásica con Max Weber y su tipología sobre los líderes que aún se aplica en diferentes análisis.

Desde el punto de vista educativo existen igualmente una cantidad importante de autores que han dado sus puntos de vista sobre este tema tanto a nivel teórico como a

través de investigaciones empíricas pero que se han concentrado en el tema de la gestión educativa.

La relación encontrada entre la ejecución del buen liderazgo y los buenos resultados académicos ha sido tema de discusión entre muchos investigadores, sin embargo abordar el tema desde la perspectiva del liderazgo docente no es algo común, en este trabajo se propone el tema resaltando la importancia de este tipo de liderazgo ante los retos que presenta hoy el sistema educativo y el trabajo desde la aulas, donde los protagonistas se remiten a los estudiantes y a los docentes. Quien mejor que ellos para mostrar cuáles son las deficiencias que se tienen en este renglón o por el contrario dar evidencia de la capacidad de liderazgo con la que se cuenta y que en algunos casos se ejerce de manera consciente y constante y en otros se hace de manera irresponsable.

Actualmente todas las instituciones sociales han sido cuestionadas severamente, incluso la propia escuela, por lo tanto el papel que tiene el docente en este sentido es vital. Con los datos que se recaben a lo largo de esta investigación se pretende contribuir en forma modesta en la comprensión del papel del docente más allá de sus actividades cotidianas y que la propia pedagogía ha señalado como exclusivas del profesor, conocer las características del liderazgo que se ejerce en la institución en la que trabaja, si se podría propiciar o no el liderazgo centrado en el aprendizaje y cómo este elemento puede ser utilizado a favor del sistema educativo general, esa es la preocupación de esta investigación.

Es posible plantear que a mayor conocimiento de lo que pueden hacer los docentes, se pueden diseñar estrategias educativas que obtengan como resultado una

mejor adaptación del profesor a los tiempos actuales y por qué no un mejor rendimiento escolar.

Realizar una investigación en las instituciones educativas seleccionadas, la cual profundice en los aspectos relevantes de la forma en cómo se ejerce el liderazgo, a qué tipo de liderazgo corresponde y cuáles son las mejoras que se requieren en este rubro para responder tanto a sus objetivos de calidad como a la adecuada organización del trabajo que se traduzcan en mayor calidad educativa permitiría proponer mejoras de actualización y de eficacia en el liderazgo educativo y docente de dichos centros escolares

1.7 Limitación y delimitaciones

Una de las limitaciones es la falta de estudios que hablen de manera concreta sobre el liderazgo docente, ya que la mayoría se refieren al liderazgo educativo en general o bien al liderazgo del director de las instituciones educativas, son escasas las referencias que hablan del papel del docente en esta temática, lo cual dificulta en cierta medida el sustento teórico de esta investigación.

Aunque resulta pertinente aclarar que el papel del líder educativo está vinculado con la apreciación que de él tiene la comunidad educativa por razones de tiempo no se tomará en cuenta para este estudio el punto de vista de los estudiantes y de los padres de familia.

Este estudio se centrará en los datos empíricos que se obtengan de los directivos y docentes de la sección preparatoria que estén trabajando durante el ciclo escolar 2011-2012 en dichas instituciones que se encuentran localizadas en el municipio de Santiago de Querétaro y del municipio de Corregidora del Estado de Querétaro.

De manera general no se considera exista alguna limitante por parte de los directivos y docentes para realizar la presente investigación en ninguna de las dos instituciones en las cuales se pretende llevarla a cabo.

Capítulo 2. Marco Teórico

De acuerdo con Hernández (2008) toda investigación debe partir de un sólido marco de referencias teóricas. En este capítulo se abordan perspectivas teóricas, así como algunas investigaciones sobre el tema de liderazgo educativo y los datos que se consideran como los más sobresalientes respecto al tema.

A través de diferentes apartados se hace un recorrido por los que se consideran los aspectos más relevantes a rescatar para el logro de los objetivos de esta investigación.

En primer lugar se habla sobre el liderazgo en las sociedades actuales y los elementos necesarios para su desarrollo, apartado donde se analiza la necesidad de los líderes educativos y los cambios producidos en la manera de asumir dicho liderazgo a lo largo de los años de acuerdo a las diferentes características de las sociedades.

En un segundo apartado se ofrecen los diferentes conceptos y teorías que han dado origen al perfil del liderazgo docente, en un tercer momento se abordan las diferentes formas de ejercer el liderazgo docente estableciendo aquí una tipología.

En cuarto lugar se especifica sobre las funciones del líder educativo y los obstáculos en su práctica diaria, ya que son múltiples los factores que influyen en el ejercicio de este tipo de liderazgo.

Por último se da cuenta de las propuestas que representan avances significativos en cuanto a lo que se espera del líder del siglo XXI.

Principales conceptos y teorías.

Es importante partir de una base teórica que oriente el presente trabajo enfocándolo en aquellos conceptos más importantes que deben de considerarse para realizar el análisis del liderazgo educativo para enfatizar las diferentes formas de asumir el liderazgo derivado de la observación directa así como recurrir a los estudios y conceptos más acabados que existen sobre este tema para considerarlos como el cuerpo teórico de la presente investigación.

2.1 El liderazgo en las sociedades actuales y los elementos necesarios para su desarrollo.

En la época actual la educación y el conocimiento representan el capital con los que cuenta un país para entrar y permanecer al mundo desarrollado, en este sentido las instituciones educativas tienen hoy más que nunca una labor fundamental, fomentar una educación que contemple a un estudiante activo, que sea capaz de solucionar problemas y dominar las herramientas tecnológicas que tiene a su alcance para la transformación constante de las condiciones de trabajo, esto trae como consecuencia la necesidad de gente altamente preparada, que tenga capacidad de autotrendizaje, de autorregulación y un liderazgo que se ejerza en forma compartida, en el cual las instituciones trabajen de la mano con los directivos y con los maestros y desde el cual se promueva la idea de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

El tiempo como factor determinante de lo que se realiza en la sociedad postmoderna, va marcando con una velocidad impresionante los cambios en el conocimiento día con día, situación que el líder educativo deberá de contemplar para transmitir en forma directa la preocupación por el conocimiento permanente a toda la población con la que trabaja. Es muy importante comprender este fenómeno para los países en vías de desarrollo donde por lo general no se tienen las condiciones ni de infraestructura, ni de organización, ni de recursos, para acelerar este proceso, sin duda este será uno de los grandes retos en el cual el papel o función del líder docente es primordial de acuerdo con Longworth (2005). Es de vital importancia transmitir en los docentes el rol de liderazgo de manera permanente.

Históricamente se pueden reconocer líderes en diferentes etapas de desarrollo de la sociedad. En la comunidad primitiva el liderazgo se ejerce de manera sencilla en combinación con características personales como la edad, el físico o la estatura o bien cuestiones más subjetivas como la capacidad de organizar el trabajo dentro de una tribu o por el espíritu de guerra, pero en muchos de los casos el líder se autonabraba por su capacidad o por sus conocimientos.

Años más tarde se puede hablar de formas de liderazgo más complejas en donde el carisma, el dominio de una clase social sobre otra, así como la capacidad de solucionar problemas bélicos daban cuenta de un líder con un mejor dominio sobre el medio que lo rodeaba y con mayor capacidad de decisión. Durante la etapa de la sociedad moderna el liderazgo se podía ejercer de manera directa, es decir de una

persona sometida a una serie de pruebas sobre todo de conocimientos y gestión que ejercía dirección sobre los subordinados considerando una serie de objetivos que eran dictados desde las instituciones mismas, actuación que podemos referir a la gestión más que a las características de un liderazgo como tal.

En la sociedad postmoderna, las instituciones se especializan, la división del trabajo se hace más extrema, los ideales y la búsqueda de cambios que se dieran a través de las revoluciones y el seguimiento a un líder que provocarían la movilización necesaria para generar dichos cambios no existen más, hoy las características del liderazgo deben responder a las necesidades de trabajo colaborativo y en equipo, donde el control, el poder y la toma de decisiones se observen en formas más horizontales que verticales. No obstante en todas las épocas, incluida la actual, el conocimiento ocupa un lugar significativo para la elección y buen desempeño de un líder, cuestión que permite plantear la diferencia entre los líderes en general, los que se dedican sobre todo a la gestión y los líderes docentes.

Una de las mayores aportaciones en cuanto a las cualidades que debe tener un líder las plantea Goleman (2004) quien habla sobre la importancia del conocimiento de las emociones y los sentimientos para ejercer un liderazgo efectivo.

En la teoría de la inteligencia emocional se pone de manifiesto la importancia del contexto en el ejercicio del liderazgo, cada situación conflictiva al interior de las organizaciones o de los grupos de trabajo puede tener soluciones distintas, por lo tanto

se requiere un líder con características que se adapten a la cultura, valores y cosmovisiones del lugar donde trabaja. Lo que tienen en común en todo caso los líderes es que “la inteligencia emocional es una condición sine qua non del liderazgo” (p.2). Afirmando así, que además de las características de personalidad, de pensamiento y acción que debe poseer un líder, también se deben considerar otras variables que van a actuar en forma muy positiva en el trabajo que éste desempeña.

Del mismo modo este investigador destaca cinco características derivadas del conocimiento y control de las emociones con las que debe contar todo líder:

1. La autoconciencia. Es la posibilidad de conocerse a sí mismo, planteando las dudas, fortalezas y debilidades que tiene cada sujeto, en donde en la medida que haga un ejercicio honesto de estos elementos, podrá ser un líder eficaz.
2. La autorregulación. Es la manera de elevar la confianza y el nivel de percepción de justicia por parte de los seguidores a través del dominio de los impulsos y sentimientos del líder elevando así la posibilidad del logro de los objetivos propuestos por la institución o por el propio líder.
3. La motivación. Esta característica se traduce en un liderazgo sólido en la medida que el sujeto tiene una fuerte orientación al logro, presenta una actitud optimista, siente pasión por el trabajo, tiene una gran energía para mejorar en lo que hace, se compromete con la institución, tiene un alto desempeño y presenta superación constante ante el fracaso.
4. La empatía. Es la habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales. Son tres las formas en que se manifiesta: en la destreza para retener al

talento dentro de las organizaciones, en la capacidad de comprender las diferencias culturales del mundo globalizado y en la habilidad para formar personas.

5. Las habilidades sociales. Los líderes deben desarrollar la capacidad de encontrar puntos comunes y estrechar lazos entre sus seguidores, de esta forma conseguirá mejor adaptación a los cambios, capacidad para persuadir forma eficaz, pericia en crear y dirigir equipos, etc.

Lo interesante es que de acuerdo a esta teoría la inteligencia emocional puede aprenderse, no es algo con lo que se nace, sólo se requiere disposición, además de que cada una de las características descritas se aplica a los líderes educativos de forma específica.

De acuerdo a lo planteado anteriormente hay autores como Vargas (2010) quienes defienden que efectivamente el liderazgo consiste en ejercer una serie compleja de actividades y habilidades con las cuales no se nace, sino que se adquieren por medio del aprendizaje ya que se requiere relacionarse e interactuar con otras personas, lo cual representa una elección, no algo que se produzca de forma innata.

Este tipo de ideas conduce a pensar que si se aceptara que los líderes son personas con características natas cualquier sujeto podría llevar a un grupo hacia determinados objetivos subordinando así las habilidades que se consiguen desarrollar a través de la experiencia, la interacción con el medio y con los sujetos que forman parte de los seguidores, en resumen el líder podría ser cualquiera que se percate de tener estas cualidades con las que nace, situación que llevaría a cuestionarnos a cada momento si se actúa de manera responsable y consciente para conseguir un objetivo determinado.

Las transformaciones que ha sufrido la sociedad en general, ha llevado a los individuos y a los grupos de trabajo a asumir formas diferentes de colaboración, de expresión, de respeto a la diversidad, así como a la búsqueda de formas más complejas de análisis, en el caso de los centros educativos, los cambios son significativos, los docentes deben trabajar con nuevas estrategias, los estudiantes deben tener un papel activo y los líderes educativos juegan un papel protagónico en la dirección, motivación y logro de objetivos, en donde todos los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje sean capaces de llegar a sus metas.

2.2 El liderazgo ejercido en la esfera de la educación.

Es importante para abordar el tema conceptualizar el liderazgo, dado que son diversas las ideas que se pueden generar al respecto.

Dependiendo del contexto del que se hable, se pueden tener connotaciones que van desde la postura más tradicional y poco aceptada en la actualidad que plantea al líder como una persona con cualidades extraordinarias, con un carisma y una autoridad que le permite manipular de acuerdo a sus intereses a sus seguidores, o bien el liderazgo como actividad de desarrollo de objetivos de manera compartida, a través de ejercer estrategias que desemboquen en el buen desempeño de los estudiantes, esto permite exponer las diferentes formas de entender el liderazgo. Para Soto (2011) el líder es:

La persona proactiva, con una clara definición de su misión y con el convencimiento resuelto de que ha de obtenerla a toda costa, tiene un compromiso personal con los objetivos organizacionales, desarrolla con habilidad nuevos enfoques

para la solución de problemas, suscita fuertes reacciones en los demás y se siente por encima del conflicto y de las personas que le rodean. (p. 81).

Esta definición permite un acercamiento al concepto de líder desde una perspectiva compleja, en la cual el sujeto que actúa como guía debe tener no sólo una actitud positiva, sino que tiene una firme intención de cumplir con los propósitos que se le han encomendado. Esta idea se acerca de forma más realista a lo que las sociedades de hoy necesitan de un líder, individuos que sean capaces de reunir en torno a un objetivo a las personas y las estrategias adecuadas para conseguirlo.

Por otro lado para el Centro de empresas y negocios “Santiago Innova”, citado por Bautista (2008) el liderazgo es la “habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo” (p.115). En este concepto se reúnen una serie de elementos que describen el trabajo de un líder. Se observa que el liderazgo es ejercido en grupos que deben ser conscientes de que hay objetivos por cumplir, pero sin que por ello se sientan presionados, sino por el contrario, haciéndoles sentir que se les tomará en cuenta, tratando de involucrar sus habilidades en la resolución de situaciones difíciles, proceso en el cual se les dará retroalimentación, trabajo que se realiza tomando en cuenta las opiniones de todos los que conforman el grupo.

Hasta aquí se muestra al líder como la persona capaz de asumir su papel individual en pro de la comunidad en la que se desenvuelve, se observa un cambio entre la mentalidad del líder que tiene logros particulares para asumir una postura más clara respecto al grupo al que pertenece, situación que se realiza de forma compleja en sociedades donde el individualismo es la premisa fundamental en la toma de decisiones.

Es así como se puede observar que el liderazgo en general se desarrolla en diferentes ámbitos de la vida de una sociedad, en la empresa, en la administración pública y también dentro de las instituciones educativas. Existen diferencias importantes entre ejercer el rol de un gestor el cual tiene muy claros sus objetivos y las estrategias que llevará a cabo para lograrlos y un líder para quien involucrarse en el proceso que dirige es fundamental.

En el caso de la gestión de acuerdo con Soto (2011) la diferencia entre gestión y liderazgo es que la primera es administrar, prever y que la organización funcione, mientras que en el liderazgo la carga subjetiva y de significados es mayor.

Mientras que para Uribe (2005) “gestión y liderazgo son dos métodos de actuar diferentes y complementarios cada cual con su función y actividades. Ambos son necesarios para el desempeño de la organización y sus entornos cambiantes” (s/p). Se debe entonces tener una postura conciliatoria, en donde no hay competencia entre las dos acciones, más bien cada una tiene una función distinta.

Es así como queda claro que el papel de un líder implica mucho más que el del gestor, transformando el liderazgo en un proceso complejo que involucra aspectos de mayor relevancia para llevar a cabo su función con personas, es decir con elementos de carácter cualitativo.

La historia de la educación en México se caracteriza por la presencia de grandes instituciones planteadas desde la época revolucionaria en donde la figura del líder resultaba imprescindible, no obstante esta carrera por conseguir la máxima cobertura educativa ha delineado más bien al líder como un gestor, un director de escuela que se encarga de realizar una serie de actividades que den cuenta de la filosofía e ideología institucional a la cual le interesa más la cantidad que la calidad, motivo por el cual es importante hacer la distinción de la necesidad de un liderazgo educativo en México de manera inmediata más que de gestores que no llenan de significados la vida educativa de los estudiantes de este país y que se encuentran muy alejados de los objetivos académicos.

Una vez establecidas las definiciones de liderazgo y gestión resulta importante distinguir las diferencias con el liderazgo educativo, ya que el punto de interés de este trabajo va referido en específico a este tipo de liderazgo y será el punto de vista pedagógico el que impere a lo largo de esta investigación.

Bolivar (2010) define el liderazgo educativo como “aquellos esfuerzos que van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos” (p.13), entonces se tiene así un

objetivo focalizado de forma específica en un aula o en trabajo realizado dentro de una institución educativa que busque los resultados en forma manifiesta a través de los estudiantes y sus logros. De esta forma se manifiesta una primera diferencia con el líder en general, la capacidad de transformar o tomar cartas en el aprendizaje de los alumnos.

El líder educativo no nace con las cualidades desarrolladas para ejercer su práctica prueba de ello es la definición de Soto (2011) quien dice respecto al liderazgo educativo "... un profesional altamente comprometido con la sociedad desde una organización educativa con una clara planeación estratégica en la dirección por objetivos y valores de la que forma parte el profesor como elemento básico de su identidad convirtiéndose así en el líder proactivo que demandan las actuales exigencias educativas desde un carácter multidimensional en su función pedagógica". (p.83).

Este tipo de liderazgo no está reservado exclusivamente para los directores, se entiende como un proceso de transformación de los seguidores de acuerdo a los valores, actitudes, conocimientos, habilidades que un profesor es capaz de brindar a un estudiante. Se está enfatizando en cualidades "internas" de posturas, valores, ideología, manifestaciones, etc. del que se sabe y actúa como líder docente.

Reforzando lo anterior Uribe (2005) dice que el liderazgo educativo no es una función que se circunscriba exclusivamente al ámbito de los directivos, sino que más bien involucra al docente también como elemento fundamental de este trabajo, este problema obedece casi siempre a la forma de control que quiere establecer la institución

educativa y a las estrategias que se siguen para llevar a cabo las actividades en las instituciones escolares.

Es importante comprender el mundo de los docentes no sólo desde la perspectiva pedagógica sino en su sentir respecto a quienes ejercen el liderazgo en las instituciones en las que laboran, son repetidas las ocasiones en las que se observa un distanciamiento entre quienes toman decisiones y aquellos que están inmersos en el aula ejecutando funciones de liderazgo efectivo al tratar directamente con los estudiantes en este proceso de retroalimentación que se efectúa de manera cotidiana en las aulas, situación que resta importancia al docente quien es el verdadero líder.

Para abordar un tema tan complejo como lo es liderazgo educativo se requiere del manejo de ciertos constructos, pero además de una visión clara de la comunidad educativa hacia este tema, razón por la cual es imprescindible considerar los aspectos del contexto que condicionan la actuación de los líderes, es en el ejercicio de la docencia, desde las instituciones y desde el aula misma, desde el lugar donde se presentan los problemas en donde se pueden conocer a detalle los alcances y las limitaciones de los líderes docentes, además de identificar que los aspectos, culturales, ideológicos, el tipo de escuela en la que se labora también influyen en el desempeño de este rol. La preparación de cada profesor, la poca comunicación entre docentes sobre sus propias prácticas son ejemplo de las barreras que se pueden presentar para tener un liderazgo efectivo en las escuelas.

Lo que se vive hoy en día en la esfera económica, política, social y educativa no es un tiempo sólo de cambio, sino de una ruptura con las prácticas del pasado, por lo que el liderazgo educativo representa una variable que debe ser investigada desde su contexto. (Ardiles 2006).

Hablar de liderazgo educativo remite en forma constante a la función del directivo y el docente en acción dentro de las escuelas, para Soto (2011) “La tarea educativa ha llevado siempre implícita la función del liderazgo. En el proceso de la formación del liderazgo académico se encuentra asociada en sí misma la función docente”. (p.79). Por lo tanto se observa que en la práctica docente de manera implícita siempre están presentes elementos de liderazgo, que aún cuando no se reflejan de manera consciente, o no es un objetivo por sí mismo demostrar las características de liderazgo, éstas afloran, ya que no se puede concebir ser docente sin ser líder a la vez.

Son varios los autores que coinciden en el ejercicio del liderazgo dentro de las instituciones educativas como la clave para hablar de calidad en el servicio educativo, para Ceppe (2009) la investigación reciente ha confirmado que el liderazgo es un factor decisivo para el mejoramiento de la calidad educativa; del mismo modo Fullan y Stiegelbauer, (1997) mencionan que uno de los puntos al hablar de innovación y cambios en la educación debe de incluir al docente como parte fundamental para obtener una nueva visión de lo que el sector educativo requiere para acoplarse al nuevo ritmo de aprendizaje y enseñanza impuesto por los cambios de la sociedad actual, sobre todo en cuanto a tecnología se refiere.

Son varias las razones por las cuales se requiere de un liderazgo educativo. Desde el punto de vista sociológico existe en todos los grupos la necesidad de un líder para que éste funcione eficazmente, desde la perspectiva psicológica se señala la idea de que el trabajo colaborativo implica tensiones y problemas de actitud entre los que interactúan en el proceso educativo, por lo que es necesaria la intervención de un líder cuyo propósito sea la búsqueda de la armonía del grupo enlazando objetivos institucionales y personales.

En síntesis el papel del líder educativo, va más allá de ser un director o un representante, involucra una gran cantidad de habilidades y características que logran un cambio eficaz en las distintas áreas donde actúa, donde además el líder es capaz de transmitir valores, involucrarse con sus seguidores, desarrollando una serie de actitudes y prácticas que se entienden en un contexto diferenciado y simbólico, cargado de significados para cada lugar donde se ponga en práctica.

2.3 Diferentes formas de ejercer el liderazgo educativo.

Para abordar la necesidad de pasar de las formas tradicionales de liderazgo a modalidades más acordes con la realidad en la que se encuentra la educación contemporánea o de vanguardia, se requiere hacer distinciones en sus características y concepciones: existe el liderazgo transformacional que de acuerdo a Alvarado, Prieto y Betancourt (2009) es el que “considera los valores y las percepciones de los seguidores como lo más importante, articulando los problemas conforme al sistema actual y distingue una visión nueva de la sociedad o de la organización” (p.6). Son varios los

estudios que revelan en las características de este liderazgo elementos de desarrollo óptimo para los actores del proceso educativo.

Mendoza (2006) aborda el tema de las distintas dimensiones que abarca el liderazgo transformacional, planteando que tiene un efecto multiplicador sobre los sujetos ya que estimula tanto el crecimiento individual como el logro de objetivos en colectivo, por lo que los individuos u organizaciones que desarrollan este tipo de liderazgo se transforman en líderes autodirigidos, autorregulados y autocontrolados, para lo cual el contexto brinda una serie de elementos a considerar en el logro de objetivos.

Se debe considerar de igual forma el liderazgo centrado en el aprendizaje que según Bolívar (2009) “se relaciona con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para rediseñarlas en función de dichas metas” (p.2). El líder cuyo punto de partida es el aprendizaje, requiere ubicarse de manera abierta y receptiva a todo aquello que tenga que ver con el proceso de aprendizaje, relacionando las variables que desempeñan una influencia en este proceso, así como la cantidad de interacciones que se desprenden del mismo.

Estudios recientes como el de Canales y Bezies (2009) cuyo objetivo es dar una idea clara de la incongruencia existente entre las condiciones en las que trabajan los directivos de la escuelas secundarias públicas en México y lo que de ellos se quiere de

acuerdo a la Reforma Educativa de 2006. En este trabajo se muestra la problemática del liderazgo investigando a partir de nueve preguntas planteadas sobre los directivos de este nivel educativo. El nivel de educación media es considerado en México como propedéutico y de acuerdo a los autores citados es el que presenta más problemas de aprovechamiento y deserción que cualquier debido a las características heterogéneas de su población.

En dicha investigación se parte del papel del líder educativo como fundamental para el desarrollo, motivo por el cual dan a conocer las funciones del líder educativo, su formación académica, el ejercicio de la autoridad en la escuela, la forma en que se convierte en líder, los problemas que enfrenta y la percepción que de ellos tiene la comunidad.

Los hallazgos más importantes revelan que los directores continúan siendo utilizados como transmisores de información y normas, que no han sido tomados en cuenta como líderes potenciales, que se forman a través de cursos programados en distintos niveles por las autoridades educativas y que la manera en la que se desarrolla el liderazgo va de la mano de la cultura escolar determinada por la ubicación geográfica y nivel socioeconómico de los estudiantes. De igual forma describen como la obtención de los puestos de director está relacionada con cuestiones burocráticas y obtención de puntos, asuntos que no tienen relación directa con el trabajo académico.

De igual forma en el estudio se describe la función de los directores que se restringe a la gestión por lo que la visión que de ellos tiene la comunidad es como agentes de control, elementos que ponen en duda el planteamiento realizado por las autoridades educativas del país en la Reforma Educativa de 2006 en la cual se plantea el cambio contundente en el currículo de una visión academicista por una de desarrollo de competencias, objetivo que requiere de un cambio profundo en la organización y la gestión escolar en donde la capacitación permanente, el compromiso cotidiano y el involucramiento en actividades pedagógicas es fundamental.

Es por lo planteado anteriormente por lo que se debe investigar más a fondo la forma en qué se desarrollan los líderes educativos actualmente y tratar de encontrar cómo se puede revertir este resultado concibiendo el liderazgo centrado en el aprendizaje como una posible alternativa, tomando en cuenta y consideración al docente quien forma parte vital del desarrollo de los centros escolares en particular y de la educación de un país en general.

Para analizar las características en la práctica del liderazgo educativo, se recurre a los planteamientos de Atencio (2005) quien a través de su investigación sobre el liderazgo y la toma de decisiones identifica el papel del líder como determinante en el proceso de otorgar a la sociedad a través de la educación superior valores democráticos y de convivencia.

El objeto de estudio es la perspectiva del liderazgo docente y la toma de decisiones basada en los aspectos morales y de integridad del ser humano. Este es un estudio de caso desarrollado mediante la aplicación de encuestas a 20 docentes del Instituto Universitario de Tecnología “Alonso Gamero” (IUTAG) de Santa Ana de Coro, Estado Falcón, Venezuela, el cual propone una relación directa entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones.

Este estudio retoma los siguientes elementos que será de utilidad considerarlos para conseguir los objetivos de esta investigación:

El primer elemento sería el líder centrado en la tarea para decidir, en donde la influencia del docente radica en el poder que le da su posición en el aula, cuando evalúa y como investigador.

El segundo punto serían los rasgos del líder, los cuales se basan en las cualidades físicas y de inteligencia que tiene éste para decidir, no considera la participación y compromiso de todos aquellos que comparten con él.

Como un tercer elemento se analiza el liderazgo centrado en la gente para decidir en donde se muestra interés por el grado de confianza, relación y respeto hacia las ideas y sentimientos de las personas para lograr su efectividad, se enfoca en los problemas de los alumnos, así como en la formación de grupos y equipos de trabajo, da libertad al alumno en la búsqueda de altos rendimientos y crecimiento personal.

Por otro lado se debe considerar el liderazgo situacional en donde el líder realiza su trabajo dependiendo de su superioridad y de las circunstancias de su entorno, pone en juego variables como el mandar, persuadir, participar y delegar. De igual forma se tiene el liderazgo transaccional en el cual se el líder identifica con las personas y sus necesidades para cumplir objetivos, aclarar funciones y tomar en cuenta el entorno social, existe un intercambio entre el docente y sus seguidores, resuelve los problemas ya sea solo, los consulta o bien toma decisiones conjuntas.

Del mismo modo se habla del liderazgo centrado en la transformación social e individual, en donde el líder propone una visión y una misión para decidir que inspira a otros a seguirle, son líderes confiables y coherentes, el cambio es tanto en el contexto como individual, respeta principios y creencias.

Por último el liderazgo transformacional el cual propone una interacción personal entre líder y seguidores, existe un apoyo recíproco e intenta transformar a sus seguidores valorando sus acciones para así trascender sus propios intereses y características: carisma, inspirador, estimula intelectualmente y es capaz de brindar estimulación individualizada, en el caso del liderazgo docente entran en juego el coeficiente intelectual, operacional y emocional. Fomenta la motivación, aumenta los valores y obtiene el apoyo para trascender. En el aula pasa de transmisor del conocimiento al de conductor de sus alumnos, enseñándoles los contenidos relevantes y su relación con la realidad. En la evaluación utiliza su intuición y capacidades emocionales para equilibrar la subjetividad al calificar.

Esta clasificación brinda elementos relevantes para dirigir el análisis del liderazgo docente en la actualidad.

Otro investigador por considerar es Gil-García (2008) quien a través de una investigación-acción intenta preparar a los líderes escolares en Centros de Atención Múltiple de los Servicios de Educación Especial, adscritos al Programa de Escuelas de Calidad en Monterrey, Nuevo León, México sobre las bases del conocimiento que se genera en el liderazgo transformacional. Para el logro de dicho objetivo utiliza una muestra de 76 líderes escolares y 120 docentes participantes en el taller de liderazgo transformacional a quienes aplica un cuestionario multifactorial de liderazgo.

El desarrollo de esta investigación consta de cinco fases: a) constitución de la base del conocimiento sobre liderazgo transformacional, b) la observación de modelos y ejemplos, c) la reflexión sobre prácticas implementadas, d) la modificación de las prácticas adoptadas y e) la adquisición e intercambio de experiencias.

Las conclusiones generales que se presentan a nivel cualitativo tienen que ver con la necesidad de mejorar la preparación de los líderes docentes en diferentes temas como la gerencia educativa, administración escolar y el liderazgo educacional. En cuanto a los hallazgos a nivel cuantitativo se desprenden la contradicción entre la percepción que tienen de sí mismos los líderes docentes quienes se perciben como

transformacionales y la percepción que de ellos tienen sus seguidores como líderes transaccionales.

En la revisión de distintas investigaciones llevadas a cabo en el tema de liderazgo educativo destacan los resultados que hablan del tipo transformacional como el tipo más conveniente para desarrollar en el ámbito escolar. Es el caso de la investigación realizada por Pedraza (2009) en la Ciudad de Arica, Chile, en la cual se plantea la necesidad de estudiar si existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y “laissez faire” y los resultados obtenidos en la prueba nacional del sistema de medición de la calidad de la educación.

Para lograr dicho objetivo se utiliza una muestra de 21 escuelas de enseñanza básica a la que se le aplica un cuestionario multifactorial de liderazgo. En la conclusión de esta investigación se plantea que sí existe una relación entre el tipo de liderazgo ejercido en una institución educativa y sus resultados académicos, afirmando que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre los resultados que se obtienen, dónde el énfasis está puesto en el profesor no en los directivos, el estilo transaccional no tiene efectos significativos y el estilo “laissez faire” afecta de forma negativa.

Para Alvarado, Prieto y Betancourt (2009) existe mayor nivel de motivación cuando el tipo de liderazgo que se desarrolla en una institución es de tipo transformacional. En su estudio titulado Liderazgo y motivación en el ambiente

educativo universitario buscan establecer percepciones de los docentes en referencia al liderazgo que puede ejercerse en el ambiente educativo universitario a través de la realización de una investigación de tipo descriptiva transversal con un diseño de campo no experimental en la cual aplican a 72 docentes participantes del curso vacacional 2008 de la Universidad de Zulia en Venezuela.

Se les aplicó un cuestionario con preguntas abierta y de acción combinado con entrevistas a profundidad para obtener los siguientes resultados: 100% de la población investigada están de acuerdo con el liderazgo transformacional, consideran que los líderes deben tomar en cuenta las potencialidades y las limitaciones del alumno y 75% considera el tema del cambio permanente como factor imprescindible para concretar el liderazgo, el 90% habla sobre la necesidad de generar mayor motivación, confianza y reconocimiento en los alumnos porque en esa medida estarán más dispuestos a responder a las demandas de la educación de hoy.

Existen también otras áreas exploradas en cuanto al liderazgo docente como es el de evaluar las competencias de liderazgo en el aula para conseguir mejoras en la enseñanza, tal es el caso de Villanueva (s/f) cuyo objetivo de investigación consiste en determinar cuáles son las variables del tipo de liderazgo transformacional que ejerce el docente dentro del aula, partiendo de que es fundamental establecer la satisfacción de los alumnos que impactará en la eficacia de la institución educativa.

2.4 La función del líder docente y los obstáculos en su práctica diaria.

El individuo es un ser social por naturaleza, el principal rasgo que lo define es la necesidad de estar en comunidad para satisfacer sus necesidades, situación que en sí misma remite a la idea de que “alguien” debe administrar, decidir, motivar, etc., de ahí que la figura del líder es indiscutible en la búsqueda de la sobrevivencia y organización de la sociedad, por lo que “El liderazgo no es algo consustancial a ciertos sujetos o líderes humanos. Es más bien una función que el grupo atribuye, según el momento y la actividad, a determinados miembros (unos o varios) del propio grupo” (Delgado, 2004, p.195).

De acuerdo a este autor las competencias específicas del liderazgo tienen que ver con mantener un buen clima en las relaciones humanas por medio de una comunicación efectiva, la creación de una visión de escuela y de la enseñanza coherente con la globalización y la competitividad, la delegación de funciones y toma de decisiones.

En síntesis el líder educativo debe tener claro su papel como promotor de las buenas relaciones en los grupos de trabajo, la perspectiva que tiene la escuela en la que labora sobre los temas de actualidad y la resolución de problemas a través del trabajo colaborativo.

Para comprender mejor el liderazgo es importante evitar la idea romántica del mismo, es decir la idea tradicional de seguir a alguien por sus características personales y la búsqueda de elementos poco realistas, con una alta dosis de politización y necesidad de cambio, más bien se trata proponer un liderazgo distribuido ya que la meta fundamental para el líder docente deberá ser conseguir un clima que contribuya tanto al

desarrollo de los docentes como de los estudiantes, incrementando así la capacidad de la propia escuela para resolver sus problemas (Bolívar, 2009).

El liderazgo educativo juega hoy en día un papel primordial en el buen funcionamiento de las instituciones educativas, así como en el desarrollo de dinámicas efectivas dentro del aula es por eso que la adquisición y perfeccionamiento de la competencia del liderazgo docente es vital para atender las necesidades de organización administrativa y académica de las instituciones educativas, como refiere González (2008) “la competencia del liderazgo capacita al docente para movilizar grupos de personas (alumnos, empleados, y docentes) con el propósito de mejorar la calidad de la enseñanza, manteniendo a las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos y luchas de poder” (p.39), así se mantiene como objetivo desarrollar la competencia de liderazgo para actuar a favor de los alumnos.

Los estudiantes representan un punto de partida muy importante para conocer las dimensiones del liderazgo en las escuelas, es generalizada la idea de que los docentes líderes en México tienen un perfil confiable en el salón de clases para sus alumnos, pero no hay claridad en cuanto a otras características, es decir el liderazgo involucra diversas actitudes, emociones y conocimientos, por lo que es difícil encontrar un liderazgo “puro”, más bien se observa que los docentes en algunos aspectos son líderes bien vistos por sus alumnos en algunas áreas pero que impactan de manera negativa en otras.

Esta situación descrita anteriormente es reconocida por Omiaziki, Rivera, Valentín, Tellez y Nieto (2006) en los resultados de sus investigaciones realizadas en 6 instituciones educativas de la Ciudad de México por medio de la aplicación de 140 reactivos a 254 estudiantes con el objetivo de validar y desarrollar dos escalas para evaluar el estilo de liderazgo en los docentes de las instituciones educativas de nivel medio y superior, a partir de la percepción de los estudiantes.

Es complejo encontrar en la práctica cotidiana el liderazgo educativo por los problemas que representan la gran variedad de interacciones que en éste se presentan: modelos burocráticos, aislamiento de los profesores, la gestión escolar dependiente de instituciones más grandes, anarquía generalizada, obstáculos recurrentes en el ámbito educativo de los países con poca cultura de liderazgo centrado en el aprendizaje. (Maureira, 2009).

En México, por ejemplo, de acuerdo a González (2007) el ejercicio del liderazgo es realizado por los mismos directivos, sin incluir a los docentes, quienes de manera improvisada tocan algunos aspectos actitudinales en algunos casos y en otros los criterios con los que practican esta función tiene que ver más con aspectos personales que con una capacitación real.

Aún con las reformas educativas en pleno, los docentes, alumnos y directivos siguen actuando de forma tradicional dentro de las escuelas ejerciendo un liderazgo autoritario y tradicional en base a las propuestas conductistas, por lo que urge un liderazgo que favorezca la calidad de la enseñanza, innovador y creativo que esté acorde a lo que plantean los documentos oficiales que elaboran las autoridades educativas

oficiales y que además considere la necesidad constante de capacitación adecuada para ejercer el liderazgo efectivo.

Al no existir “escuelas para formar líderes” se propone: capacitación efectiva para los líderes docentes, además que cada centro educativo por medio del trabajo colaborativo y cooperativo de docentes y directivos analice sus propias condiciones para trabajar con un teoría de liderazgo determinada que sea viable según el contexto donde se pretende aplicar. Por otro lado es importante abrir espacios de reflexión sobre el quehacer del líder educativo para que en un ambiente adecuado se discutan y se propongan formas efectivas de ejercer el liderazgo.

Para señalar de manera más enfática las dificultades de abordar en su totalidad el tipo relaciones que se establecen en el liderazgo educativo, Semprum (2007) señala que algunos de los elementos que interactúan en el ambiente educativo para encontrar liderazgo son: la construcción de un clima institucional el cual se refiere al ambiente interno entre los miembros de una empresa, a que cada persona es concebida desde su individualidad, con valor propio porque incluye motivaciones, estándares de valores personales y percepciones propias lo cual recibe el nombre de hombre-complejo, a la muestra de actitud que es la disposición de un individuo ante un objeto determinado que engloba un conjunto de creencias y a la motivación concebida como aquello que lleva a una persona a actuar de determinada manera.

Es una realidad que siempre se encontrarán obstáculos para que el liderazgo educativo se ejerza en forma eficaz, desde el momento en que se habla de una actividad

humana que se presenta en diferentes contextos, es factible que no exista una relación directa entre lo que plantea la teoría y lo que es posible en la práctica. El cambio instalado de forma permanente en la sociedad actual no permite en muchas ocasiones la pausa necesaria para la reflexión pertinente sobre si es posible o no adaptar un modelo a un contexto determinado, por lo que aún se encuentran zonas de gran desfase entre el liderazgo requerido y el que se tiene.

2.5 Propuestas de liderazgo educativo eficaz.

Ante toda la problemática expuesta con anterioridad hay quienes proponen características de manera específica, modelos, teorías que permitan ejercer de manera más precisa el liderazgo educativo.

El líder híbrido del siglo XXI propuesto por Semprum (2007) en el cual destacan las siguientes cualidades: a) competencia científico-pedagógica, b) habilidades conceptuales, c) dejar huellas, d) habilidades sociales, e) sensibilidad, f) juicio y g) carácter.

Deja claro que el líder nace con algunas características pero también se forma con el paso del tiempo, pone de manifiesto que un líder genuino necesita poseer grandes cualidades, valores y atributos, debe ser una persona especializada en pedagogía, capaz de señalar los motivos y las necesidades de quienes conforman su equipo de trabajo, debe actuar como verdadero facilitador, orientador y motivador para sus alumnos y guiar de tal forma que éstos desarrollen todo su potencial, a través de la flexibilidad creando un clima organizacional apto para el trabajo en equipo, estableciendo planes de

crecimiento para sus seguidores, dirigiendo con democracia para obtener así una continuidad en el trabajo.

La estandarización en el proceso de enseñanza- aprendizaje ha traído problemas importantes en el ámbito educativo ya que la revisión del desempeño se ha convertido en un proceso que no considera los diferentes contextos a los cuales debe responder, los profesores y los directivos se encuentran agobiados ante la falta de los resultados que se quieren obtener desde el área oficial de la educación en una gran cantidad de países, igualmente se encuentran poco valorados por los grupos en los que deberían tener una influencia total: sus alumnos.

Los diferentes planes, reformas y exámenes que a lo largo de las últimas décadas se han implementado en diferentes sociedades han aparecido y en muchos lugares se han aprovechado de manera efectiva por un corto período, de ahí que se presente la necesidad de generar un liderazgo sostenible. (Hargreaves y Fink, 2008).

Estos autores plantean siete principios para la sostenibilidad:

- Profundidad. Principio que se logra a través del liderazgo sostenible, que es aquel que se ejerce para el aprendizaje, que se preocupan por los demás.
- Duración. El liderazgo sostenible perdura. Preserva y fomenta los aspectos más valiosos de la vida a lo largo del tiempo.
- Amplitud. El liderazgo sostenible se extiende, es un liderazgo distribuido.

- Justicia. El liderazgo sostenible no daña su entorno sino que lo mejora de forma activa.
- Diversidad. Evitando la estandarización.
- Iniciativa. El liderazgo sostenible desarrolla los recursos materiales y humanos, no los agota, cuida a sus líderes y sus recursos. Reconoce y recompensa.
- Conservación. Respeta lo mejor del pasado y aprende de ello para crear un futuro mejor.

En síntesis el liderazgo sostenible permite un desarrollo más armónico de la educación lo que tiene un alto impacto en la sociedad.

Es importante contar no sólo con estudios e investigaciones que promuevan el conocimiento del liderazgo, es también necesario encontrar posibles alternativas que vislumbren cómo hacer frente a los problemas en este rubro actualmente, que de manera clara, contundente y factible puedan ser aplicados si bien no tal cual son planteados por los autores, si que se pueda tomar las propuestas que más se adapten a los diferentes contextos.

2. 6 Reflexión final.

En la literatura revisada se plantea la necesidad de un líder actual que sea capaz de actuar a través del trabajo colaborativo y con objetivos bien diseñados en búsqueda de mejores estrategias para adaptar las empresas, los grupos de trabajo, las instituciones escolares a las exigencias de los tiempos actuales.

Hay una gran cantidad de estudios que se enfocan en describir las características del líder educativo coincidiendo en varios aspectos:

1. El liderazgo educativo tiene un papel relevante en los resultados académicos.
2. El liderazgo transformacional es el más adecuado para facilitar el trabajo de los líderes docentes, en donde se cumplen no sólo las expectativas de los dirigentes, sino las de todos los colaboradores, provocando un ambiente adecuado a las necesidades de las instituciones escolares actuales.
3. La motivación juega un papel esencial en la eficacia de los líderes de cualquier tipo, provocando actitudes positivas y de mayor compromiso por parte de los implicados en el proceso de enseñanza aprendizaje.
4. El contexto de cada lugar es un factor imprescindible a considerar si se quiere lograr un liderazgo eficaz, ya que cada líder actúa de acuerdo a las problemáticas a las que se enfrenta.
5. La cantidad de interacciones que se efectúan dentro de los procesos de enseñanza aprendizaje tales como profesor-profesor, alumno-profesor, alumno-director, etc., hacen compleja la comprensión del liderazgo.
6. El liderazgo centrado en el aprendizaje, promueve de manera directa acciones que impactan la forma en que aprenden y se desempeñan los alumnos, siendo necesario un liderazgo compartido o distribuido, en donde la interacción se extienda no sólo a otras instituciones escolares similares, sino a la comunidad a la que se pertenece.
7. Las características del líder docente aunque se enuncian de diferente manera en términos generales engloban tres elementos: desarrollo de las relaciones humanas en el

equipo de trabajo, eficacia en términos de lo que se espera de una escuela en el contexto de la globalización, y un buen manejo de la solución de problemas.

8. La capacitación constante y el aprendizaje permanente como única forma de fortalecer el liderazgo efectivo.

9. La falta de liderazgo educacional en México ante la poca importancia que se le da al tema o bien a la poca factibilidad de que se cuenten con las condiciones para su desarrollo.

10. La posibilidad de adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para ser un líder a través del aprendizaje.

11. La diferenciación entre liderazgo educativo y gestión. Haciendo énfasis en la profundidad del primero y la operatividad y necesidad de la gestión.

12. La necesidad del líder de desarrollar habilidades sociales que le permitan entender mejor el rol que juega, así como comprender mejor los grupos con los que trabaja.

En cuanto a las contribuciones creo que la perspectiva del aprendizaje permanente mencionado por Longworth, la sostenibilidad del liderazgo propuesta por Hargreaves y Fink, así como la teoría de la inteligencia emocional de Goleman, son aportaciones que destacan, ya que intentan ser alternativas para lograr mayor efectividad en el campo del liderazgo educativo, sin embargo la teoría de Goleman no ha sido lo suficientemente adaptada al ámbito de la educación en términos de liderazgo, aún cuando los puntos que propone como autorregulación, empatía, relaciones sociales, etc. se aplican de manera contundente a lo deseable en todo líder educativo.

En términos generales se generan contradicciones entre los autores que defienden la idea de que el liderazgo tiene características que son innatas al ser humano y que de antemano ponen en ventaja al líder respecto a sus seguidores y los que dicen que no, que el aprendizaje es la base para adquirir las cualidades que todo líder debe tener.

Por otra parte también vale la pena mencionar la necesidad de hacer más investigación sobre el tema en México, ya que la mayoría de los estudios corresponden a la cultura anglosajona y a países como Inglaterra o España, en donde se encuentran elementos muy lejanos a la cultura educativa que prevalece en este país, motivo por el cual esta investigación intentará aportar elementos de análisis considerando las características y el contexto en el que se desarrolla el líder docente en la sociedad mexicana.

Es importante ser realista en la aplicación de las propuestas de liderazgo educativo, no siempre se encontrará una buena respuesta ante la aplicación de modelos que han tenido buenos resultados en otros países no hay olvidar que no son “recetas” el contexto juega un papel fundamental para la toma de decisiones sea en el salón de clases, en la institución escolar, o en el sistema educativo, la forma en cómo se realizan las cosas tiene que ver con los recursos tanto materiales como humanos con los que se cuenta.

Queda claro que la necesidad de considerar la enseñanza del liderazgo como una prioridad dentro del esquema de modernización de la educación es fundamental, no

obstante que resulta una situación compleja cuyo desarrollo dependen de la actitud, motivación, consciencia, capacidad de las personas involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de que no hay pruebas contundentes de si hoy en día la mayoría de los directivos de los centros escolares conocen y están dispuestos a compartir el liderazgo que hoy ejercen en diferentes instituciones educativas, aún cuando se hable de la necesidad del cambio.

Capítulo 3: Metodología

En este capítulo se describe la forma en que se llevará a cabo la investigación, partiendo del liderazgo docente como problema general. A través de diez apartados se trata de describir en forma clara y precisa la forma en que se llevará a cabo la investigación: en primer lugar se plantean los principios sobre los cuales trabaja la investigación cualitativa.

En segundo lugar se argumenta la utilidad del estudio de casos como método utilizado por este tipo de investigación para comprender más de cerca las características, contradicciones y elementos del tema planteado.

En un tercer momento se describen las fases en las cuales fue realizado este estudio: Fase 1: Propuesta de instrumentos de investigación, fase 2: pilotaje de los instrumentos, fase 3: recolección de la información, fase 4: el análisis de datos y fase 5: presentación del informe.

En el apartado cuatro se realiza la descripción de la muestra y se dan a conocer los criterios con los cuales fue seleccionada la población a investigar.

En el apartado cinco se explica el contexto en el cual se desarrolló la investigación y sus características presentando en forma clara y concisa todos los

elementos que influyen ya sea de manera directa o indirecta en el desarrollo de este estudio.

En el apartado seis se dan a conocer los instrumentos para la recolección de datos especificando las características de dichos instrumentos.

En la sección número siete se describen los resultados de la aplicación de la prueba piloto de los instrumentos.

En la sección número ocho se describen los procedimientos en la aplicación de los instrumentos de investigación. En el apartado nueve se justifica la necesidad de verificar los datos obtenidos con un método confiable que permita comprobar que se cumplieron los objetivos de la investigación y por último en la sección número diez, se presenta la necesidad que requiere toda investigación para ser llevada a cabo en un clima en donde la participación voluntaria de los involucrados es fundamental.

3.1 Método de investigación.

El conocimiento es propiciado por la curiosidad que genera a todo individuo el mundo que le rodea, ésta se plantea a través de una pregunta general o específica sobre el cómo, cuándo, dónde y por qué de las cosas. A lo largo de la historia se puede clasificar el tipo de conocimiento que se tenía de acuerdo a la forma en que se adquiría, encontrando distintas clasificaciones como el conocimiento intuitivo, empírico, religioso, filosófico, etc., hasta llegar a un conocimiento más acabado y que requería un método más sofisticado que permitiera verificar que las cosas realmente sucedían de

acuerdo a una explicación basada en la razón, de ahí nace el método científico como toda posibilidad de concebir un conocimiento que fuera creíble para la mayoría de las personas.

Este complejo proceso de evolución fue acompañado de la investigación como el acceso a un mundo de innovaciones que tuvieron su esplendor en la Revolución Industrial en Inglaterra en el siglo XIX, fue la investigación cuantitativa la que representó de manera más clara esa veracidad que tanto se buscaba en la época, sin embargo conforme las sociedades evolucionaron surgieron nuevas interrogantes que no podían ser contestadas bajo este esquema, siendo las ciencias sociales las que poco a poco influyeron en el cambio de paradigma en la investigación hacia una nueva concepción: la investigación cualitativa que trata de dar explicación a los fenómenos que no son fácilmente demostrables o medible.

Se puede hacer referencia a las distintas posturas que sobre este suceso se abrieron paso a lo largo del desarrollo de la humanidad como es el caso del materialismo histórico, positivismo, la dialéctica, etc., sin embargo hoy en día se pueden agrupar estas corrientes en dos: la cualitativa y la cuantitativa.

Para hablar de los dos paradigmas más importantes que existen en la investigación, es necesario primero concebir a la investigación como un proceso de búsqueda previamente estructurado que una vez realizado permite al investigador incidir de manera directa en la realidad en la que actúa ya sea por medio de un proceso de

experimentación o bien de la observación de la complejidad en la que los hombres como sujeto sociales se desarrollan, por lo tanto su importancia radica en la utilización de la información recabada más que en el modo en que se plantea la investigación que es en definitiva la diferencia principal entre la investigación cuantitativa y cualitativa.

En la investigación cualitativa la interpretación de los hechos ocupa el lugar central, la enumeración y el análisis estadístico no da cuenta en su totalidad de las emociones, sentimientos y pensamientos de los hombres por lo que es necesario idear otras técnicas tales como la observación, la entrevista a profundidad, los estudios de caso, etc., que permitan llegar a otro conocimiento más rico, que logre una explicación más detallada de las causas por las cuales ocurre tal o cual fenómeno social y es así como se habla de la investigación cualitativa.

La investigación cualitativa tiene su origen en los trabajos de antropología social y sociología ciencias para las cuales la investigación cuantitativa no permitía explicaciones completas que tomarán en cuenta el contexto de los sujetos que se investiga.

En esta investigación en particular donde el objetivo es describir las evidencias del liderazgo ejercido en la sección preparatoria de dos colegios ubicados en la Ciudad de Querétaro, México para analizar la necesidad de realizar una transición hacia el liderazgo centrado en el aprendizaje que proporcione un cambio efectivo para el logro de metas y objetivos más acordes a las necesidades de la educación actual se utilizó la

investigación cualitativa que permite entender la importancia del fenómeno descrito con anterioridad en estrecha relación con el contexto donde se observa, buscando en la capacitación, disposición, organización, comunicación del líder docente, etc., elementos que describan si existen evidencias de liderazgo educativo de manera reconocida en los colegios mencionados.

Es así como de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2008) lo que preocupa al investigador en este esquema son las vivencias de los participantes tal como ocurrieron tanto en el plano de lo operativo como de lo emocional.

Las descripciones detalladas, la búsqueda de información a través de técnicas específicas como la observación, las entrevistas a profundidad, discusión en grupos, así como la interpretación de casos selectos son parte de las herramientas metodológicas a seguir en esta investigación tal cual lo precisa la investigación cualitativa.

En síntesis para el desarrollo de este trabajo se concibe a la investigación de acuerdo con (Hernández *et al.* 2008):

Como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es *naturalista* (porque estudia los a los objetos y seres vivos en sus contextos y ambientes naturales e *interpretativa* (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen (p.9).

Por lo que indagar respecto a cuáles son las evidencias de liderazgo docente que se reconocen en las instituciones educativas es un problema de investigación que requiere de la aplicación de una investigación cualitativa para desarrollarlo.

3.1.1. El Estudio de casos.

Cuando se tiene la posibilidad de ahondar en la forma en que una persona, institución u organización conceptualiza y ejecuta una práctica, se está ante la posibilidad de intentar a través de la comprensión de estas actividades y formas de ser y pensar de encontrar un estudio de caso. Para Hernández (*et. al.* 2008) en el estudio de caso se puede investigar una unidad que puede ser la familia, un sujeto, un objeto, un sistema, un hecho histórico con el sentido de profundizar en su análisis respondiendo a una pregunta de investigación, comprobando cualquier hipótesis o bien desarrollando una teoría.

En esta investigación en particular interesa comprender el fenómeno del liderazgo docente a partir de encontrar evidencias del mismo en instituciones educativas específicas, por lo que a través de este caso en particular se pretende conocer un fenómeno que tiene una explicación amplia lo que de acuerdo a Stake (2010) se trata de un caso de estudio instrumental. Partiendo de los informantes clave como son los docentes y directivos se trata de comprender el por qué de sus prácticas, cómo son, qué las limita, si las hacen de manera consciente o inconsciente cómo afectan éstas en cuestiones de liderazgo y si cambian de acuerdo al contexto en que se suscitan, lo que

desembocará en un mejor entendimiento de un fenómeno de mayor trascendencia y que tiene diferentes explicaciones y forma de acción: el liderazgo docente.

Un criterio de elección de las instituciones mencionadas con anterioridad tiene que ver con la facilidad para conseguir información, debido a que quien investiga forma parte del departamento docente de las organizaciones educativas en las que se llevará a cabo el estudio, lo cual además de que facilita el acceso a la información permite una descripción del contexto de manera más precisa, asumiendo así la necesidad de observación más fina, en donde el investigador de acuerdo a Stake (2010), no estorbe u obstaculice en las actividades cotidianas de los observados.

La elección de dos instituciones obedece a la posibilidad de encontrar variedad en los resultados, asumiendo la diversidad no sólo como una ventaja en la comprensión del fenómeno sino también estableciendo una facilidad para la verificación de la información ya que al provenir de varias fuentes propone diferentes puntos de vista que habla de una validez más clara.

Plantear una investigación desde el estudio de casos es un gran reto que pone en acción una serie de elementos que van más allá del involucramiento de quien investiga con su objeto de estudio puesto que se necesita de un análisis crítico, una observación aguda y pasar desapercibido como investigador para los participantes en el estudio, de tal forma que a través de una gran cantidad de datos recolectados se logre dar explicación o interpretación a un fenómeno que tiene importancia por sí mismo, en

donde la discriminación de sucesos repetitivos es vital para encontrar en la sutileza de los datos observados puntos clave que permitan llegar al fondo del asunto estudiado sin perder el objetivo planteado en la pregunta inicial.

Es por esta riqueza que se considera que el estudio de casos se ajusta para ser la metodología específica con la que se puede abordar el tema del liderazgo educativo y sus evidencias en la búsqueda de dar explicaciones sobre los obstáculos y limitaciones para que se desarrollen en forma más efectiva y con mayor calidad las instituciones académicas en México, específicamente en dos centros educativos de Querétaro.

3.2.2. Fases de desarrollo del estudio.

Toda investigación requiere de una planificación del trabajo que deberá llevarse a cabo para el logro de los objetivos propuestos, además de que de una buena organización dependerá en gran medida la calidad de los resultados obtenidos, por lo que el cumplimiento de los tiempos y la claridad en el diseño de los instrumentos y la recolección de datos es imprescindible.

De acuerdo a las diferentes investigaciones referidas en el capítulo dos de este trabajo son variadas las propuestas metodológicas que se pueden desarrollar en cuanto al tema de liderazgo se refiere, autores como Canales y Bezies (2009) en su búsqueda por conocer la relación existente entre cómo son los líderes docentes en su práctica educativa y qué es lo que se espera de ellos de acuerdo a las autoridades educativas, estudian el contexto en el que se desarrollan reconociendo en éste un factor fundamental que determina las forma de actuar de dichos líderes.

Por su parte existen investigaciones que tienen como protagonistas a los estudiantes quienes son los cuestionados respecto al papel de liderazgo docente utilizando metodologías que tienen como objetivo primordial aplicar un cuestionario multifactorial de liderazgo para analizar sus percepciones respecto al tema, tal es el caso Omiaziki, River, Valentín, Tellez y Nieto (2006) quienes consideran a los estudiantes como los más pertinentes para describir los efectos del liderazgo docente.

La investigación descriptiva transversal utilizada por Alvarado, Prieto y Betancourt (2009) utiliza preguntas abiertas para investigar cuestiones relacionadas con el liderazgo transversal manifestando así la idea de buscar riqueza y variedad en las respuestas. Se aplican también planes más escrupulosos de investigación cuando se pretende propiciar un cambio y medirlo en los propios sujetos investigados tal es el caso de la investigación-acción que sobre el tema de liderazgo propone Gil-García (2008) estudio en el cual intenta preparar líderes escolares.

Un ejemplo de investigación que desarrolla un estudio de caso como estrategia metodológica es la propuesta por Atencio (2005) en la cual pretenden buscar la relación directa entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones a través de cuestionar a 20 docentes y verificar la capacidad de éstos como parte de una institución educativa de nivel superior de otorgar a la sociedad valores democráticos y de convivencia.

De esta forma esta investigación pretende lograr su propósito de identificar evidencias de liderazgo docente en dos instituciones educativas de la Ciudad de Querétaro, México a través del seguimiento de las siguientes fases.

A. Propuesta de los instrumentos de investigación.

Al tratarse de un estudio de casos, los instrumentos de investigación determinados fueron la entrevista a profundidad y la observación. Para ambos casos se contó con un instrumento básico prediseñado que permitió partir de una base sólida para realizar adecuaciones de acuerdo al contexto en donde se aplicaron dichos instrumentos.

B. Pilotaje de los instrumentos de investigación.

En las dos instituciones educativas se hicieron pruebas a docentes que no intervinieron en la investigación, se encontraron preguntas que quedaron implícitas en las respuestas de la pregunta anterior, por lo que se reajustaron estas preguntas, además de replantear aquellas en las que los docentes se sienten comprometidos aún cuando se les expresó la confidencialidad como un principio básico a respetar a lo largo de esta investigación.

En cuanto a la observación no se concretaron todos los puntos que se sugieren en la rejilla de observación dado que no fue posible acceder a cierto tipo de juntas entre directivos, por lo que en este caso la observación se limitó a las prácticas cotidianas de los docentes involucrados.

C. Recolección de la información.

La recolección de la información se llevó a cabo en las instituciones educativas bajo la modalidad de citas expresas con los docentes de la muestra, así como con los directivos, al ser el investigador parte del cuerpo docente la observación fue un proceso no invasivo que se realizó a lo largo de las jornadas de trabajo cotidiano de los docentes en particular y de la vida de la institución en general.

D. Análisis de los resultados.

Una vez recolectados los datos proporcionados por la muestra y por las guías de observación se procedió al análisis de los mismos bajo el enfoque de triangulación, el cual permitió contrastar por medio de las diferentes fuentes sucesos parecidos para obtener mayor veracidad.

E. Presentación del informe.

Es la culminación del trabajo de campo, por lo que de acuerdo a Hernández (*et. al.* 2008) “el reporte debe ofrecer una respuesta al planteamiento del problema y señalar las estrategias que se usaron para abordarlo, así como los datos que fueron recolectados, analizados e interpretados por el investigador.” (p.723). En este sentido esta última fase contiene una narración detallada de los resultados obtenidos ejemplificando con ésta los constructos más significativos de esta investigación y elementos gráficos que permitieron una descripción más exacta de los hallazgos.

3.1.3. Descripción de la muestra.

Como en todo estudio cualitativo en esta investigación existe un interés por entender con una mayor profundidad el fenómeno del liderazgo docente, buscando a través de los sujetos en este caso los docentes, los detalles, la información y los

significados que resultan relevantes para cumplir de acuerdo a Hernández (*et. al.* 2008) con el objetivo central del planteamiento metodológico que supone este tipo de trabajos.

Para este caso en específico se planteó una población perteneciente al área docente de la sección preparatoria de dos colegios ubicados en la Ciudad de Querétaro con una muestra no probabilística o dirigida que se caracteriza por ser de tipo homogénea ya que presenta a sujetos seleccionados que comparten características y actividades similares que de acuerdo a los requerimientos para ejercer la profesión se presenta en el perfil de puestos de uno de los colegios seleccionados para participar este trabajo y que son las siguientes :

- Lograr en el alumno una formación humana y académica mediante la impartición de la materia y el uso de una metodología adecuada en el respeto de la política y objetivos del Colegio
- Licenciatura correspondiente al área de la materia impartida o autorizada por la SEDEQ
- Habilidades tales como disponibilidad para trabajar en equipo y computación básica

Actividades diarias:

- Registrar la asistencia de los alumnos
- Asistir puntualmente a sus clases
- Traer consigo la lista de asistencia y el avance programático.

- Impartir la clase de la materia asignada, de acuerdo con los requisitos establecidos por la instancia gubernamental y el Colegio, utilizando los métodos, estrategias y materiales de apoyo que se establecieron en el Avance Programático, en el horario establecido por la Dirección
- Fomentar el interés y la participación en clase para que los alumnos comprendan y aprendan
- Dar trato amable a los alumnos durante su permanencia en clase y en el Colegio, y tener disponibilidad y respeto hacia los padres de familia.
- Desempeñarse con profesionalismo ético: mostrar lealtad, honestidad y coherencia entre su proceder y su misión de educador.
- Mantener la disciplina en el salón de clases y en los eventos escolares en donde tenga a su cargo al grupo. En caso de indisciplina, reportar al Director de la Sección o a la persona que corresponda para que tome las acciones necesarias.
- Dar seguimiento al desempeño académico y disciplinario de los alumnos, dentro y fuera del salón de clases.
- Cuidar el uso adecuado del material didáctico.
- Encargar tareas y trabajos que cumplan con los objetivos previstos en el “Avance programático”
- Obedecer las instrucciones dadas por el Director de Preparatoria
- Realizar evaluaciones orales y/o escritas para verificar lo aprendido en la materia y la validez del método de enseñanza

- Revisar la limpieza de los salones al iniciar y terminar la clase, y tomar las acciones necesarias en caso de no encontrar el salón en óptimas condiciones.
- Conocer y cumplir con todos los puntos señalados en el formato de Seguimiento al Servicio Educativo
- Permanecer en comunicación con la dirección de preparatoria, para estar al tanto de avisos, cambios, etc.
- Utilizar los formatos establecidos por el Colegio para el registro de calificaciones, avance programático, Plan Semestral, debidamente identificados.

Actividades Semanales:

- Cuidar el orden y el comportamiento de los alumnos durante el recreo.

Actividades por período:

- Elaborar y entregar al Director de Preparatoria o a la persona asignada por la Dirección General, el Avance programático antes del inicio de cada período en la fecha fijada por la Directora de Preparatoria.
- En la fecha establecida, entregar al Director de la Sección o a la persona asignada por la Dirección General, los exámenes para su correspondiente revisión y aprobación.
- Realizar evaluaciones durante el transcurso del periodo y aplicar un examen de periodo, previamente aprobado, para demostrar que se cumplieron los objetivos propuestos en el Avance programático, de acuerdo al “Calendario Anual de Actividades”

- Presentar a los alumnos en forma escrita lo esencial del Avance programático: los objetivos del periodo, las actividades y ejercicios que se llevarán a cabo.
- Entregar en la fecha indicada en el “Calendario Anual de Actividades” las listas de calificaciones al Director de preparatoria
- Platicar con los padres y/o alumnos con problemas académicos de su materia, para que hagan un compromiso de mejora.
- Acudir a las citas en las que el Director de preparatoria les solicite su presencia para platicar con los padres de los alumnos que tengan algún problema en la(s) materia(s) impartida(s)
- Participar en la “Junta de Consejo Técnico”

Actividades semestrales:

- Antes de iniciar el semestre, solicitar al Director de la Sección el programa de estudio de la materia que impartirá, de acuerdo a la instancia gubernamental correspondiente o el establecido por el Colegio en caso de materias no curriculares; y en base a él, realizar un diagnóstico al iniciar el curso para detectar los alcances académicos y formativos del grupo para tomarlos en cuenta en la planeación semestral.
- Elaborar y entregar en la fecha establecida, al Director de Sección o la persona asignada por la Dirección General, el “Plan Semestral” según corresponda con los temas que indica la estancia gubernamental correspondiente SEDEQ y/o los establecidos por el Colegio.

- Entregar al Director de la Sección, junto con el Plan Semestral, las fichas de trabajo correspondientes a los tres periodos del semestre (si la materia lo requiere), para que los alumnos tengan un trabajo de refuerzo de la materia, en caso de una inasistencia no programada. En las inasistencias programadas dejará un trabajo correspondiente al día de la falta.
- Aplicar los exámenes finales del semestre y los de regularización de la(s) materia(s) impartida(s) de acuerdo con el calendario establecido por el Director de preparatoria. (fin de semestre)
- Entregar las calificaciones de fin de semestre en la fecha establecida en el “Calendario anual de actividades” y las de regularización de acuerdo a la fecha establecida por el Director.

Actividades anuales:

- Organizar el proyecto de Acogida.
- Participar, previa preparación, con las aportaciones de mejora en las Juntas de Evaluación final, según los temas indicados en el orden del día.
- Elaborar y aplicar los exámenes extraordinarios, en la fecha programada en el “Calendario Anual de Actividades”, a los alumnos que hayan reprobado la materia.
- Colaborar en las actividades de admisión de los alumnos cuando les sea requerido (periodo de inscripciones)
- Participar activamente en el evento de “Puertas Abiertas” o con la promoción del Colegio, cuando sea requerido.

Actividades eventuales:

- Colaborar con la Dirección en la organización de viajes culturales, visitas, obras de teatro, actividades académicas, culturales, deportivas y sociales promovidas por el Colegio.
- Platicar con los alumnos que tengan algún problema.
- Registrar en el “Cuaderno de Anotaciones” el mal comportamiento de un alumno y en caso necesario, avisar al Director de Preparatoria.
- Colaborar en las actividades de admisión de los alumnos cuando les sea requerido.
- Acudir a los cursos de actualización o conferencias promovidos por el Colegio en sus instalaciones o fuera de éstas.
- Revisar diariamente el correo electrónico para enterarse de los avisos de la Dirección.

Los datos revisados anteriormente dan una idea clara no sólo de las cualidades y/o habilidades que deben mostrar los docentes que pretendan trabajar en esta institución, sino además denotan una planeación, organización y ejecución de tareas encaminadas a brindar el servicio educativo que requiere forzosamente del trabajo de un líder docente experto en diversos temas del proceso de enseñanza-aprendizaje, aún cuando no se contemple de manera explícita el papel del líder educativo en ningún sentido.

La muestra quedó representada primero por 10 docentes, 5 de cada colegio que además de cumplir con el perfil de puesto señalado con anterioridad comparten variables tales como: estar activos como docentes en el ciclo escolar 2011-2012 en la sección preparatoria y cuenten con tres años como mínimo de permanencia ininterrumpida en la institución educativa. En segundo lugar la muestra incluyó a las directoras de la sección de cada colegio ya que son reconocidas como líderes tanto por la institución a la que representan como por los docentes involucrados en este estudio.

La cantidad de casos sólo obedece al criterio de encontrar riqueza, profundidad y calidad en la búsqueda de evidencias de liderazgo docente en las instituciones educativas elegidas, así como al hecho de hallar en la muestra de profesores características similares de manera que los resultados que se obtengan en esta investigación se encaminen a describir de forma más directa a las condiciones en las cuales trabajan para encontrar la posibilidad de sugerir cambios en el modelo de liderazgo que se ejerce en las instituciones educativas donde laboran, elementos sugeridos por Hernández (*et. al.* 2008) para la selección de una muestra homogénea.

3.1.4. Marco contextual.

Esta investigación se realizó en dos instituciones educativas particulares ubicadas en la Ciudad de Querétaro, México. Ambas instituciones cuentan con preparación escolar desde el nivel de preprimaria hasta preparatoria. En este estudio sólo se trabajó con docentes de la sección preparatoria. Las dos instituciones están incorporadas a SEDEQ (Secretaría de Educación de Querétaro) máxima autoridad educativa de la

entidad y trabajan con los planes y programas autorizados por ésta que corresponden a la Dirección General de Bachillerato que se desarrolla por períodos semestrales.

En el caso de la institución educativa ubicada al poniente de la ciudad de Querétaro es un colegio que se define como “una comunidad educativa de inspiración católica, pero profundamente respetuosa de la libertad de conciencia” que tiene como misión “formar integralmente a todos los miembros de la comunidad educativa, para que sean hombres y mujeres que trasciendan en su vida mediante un compromiso de servicio con responsabilidad, calidad y eficiencia y un alto sentido de solidaridad social”. Esta institución se encuentra ubicada en el municipio de Corregidora, Qro., cuyo crecimiento poblacional y de desarrollo urbano se encuentra entre los más altos del país.

La población a la cual otorgan el servicio educativo corresponde a clase media y baja, por lo que el nivel académico se puede considerar como medio-bajo. La planta docente de la sección preparatoria es de 15 docentes para la impartición de las diferentes asignaturas y que de acuerdo al organigrama se encuentran subordinados a la dirección de preparatoria quien a su vez depende de la dirección general.

En ambas instituciones la comunicación entre los profesores y la dirección de la sección se realiza de forma directa o a través de correos electrónicos y ocasionalmente en juntas programadas al inicio o al final del semestre, para una comunicación más estrecha cada fin de período se realiza una entrevista entre la dirección y cada uno de los docentes.

En el caso del colegio ubicado en el norte de la ciudad, es una institución de alto prestigio académico, ubicada en la zona norte de la Ciudad de Querétaro que cuenta con un sistema de calidad (ISO 9001-2008) que la sitúa como un colegio altamente organizado, con una descripción de puestos y procedimientos y métodos específicos de autoevaluación.

Se considera una institución que otorga el servicio educativo a un grupo selecto de alumnos ubicados en la clase media-alta y alta de la ciudad. De acuerdo al manual de calidad, el colegio es una institución católica que siempre ha sido reconocida por sus valores, por su compromiso con la calidad educativa y cultural, por su acercamiento a los alumnos, por su orden, limpieza y disciplina.

La misión es: formar a la persona en un clima de familia, de libertad y de responsabilidad, para que cada alumno, considerado como un ser único:

- Realice un encuentro vital con la cultura;
- Se confronte con los valores perennes para asimilarlos y vivirlos;
- Se capacite para ser agente de transformación en la sociedad.

La Visión.

El colegio pretende que sus alumnos sean capaces de desarrollar un sentido crítico para enfrentar cualquier tipo de situación y resolverla con un toque cristiano, y estar profesionalmente preparados para tener acceso a cualquier Universidad o al mundo del trabajo.

Los valores.

- Atención a la persona
- Cultura con valores humanos y cristianos en la búsqueda de la verdad

La política de calidad.

- Brindar una educación académica de alto nivel, que incluya una apertura a los grandes valores humanos y cristianos, la disciplina como medio para crear un ambiente de trabajo serio y sereno, el respeto como elemento esencial para el desarrollo pleno de cada alumno.
- Cumplir y mejorar continuamente los objetivos establecidos por el colegio y por el sistema de calidad ISO 9001:2008

La planta docente de la sección preparatoria está conformada por 17 profesores quienes imparten las diferentes asignaturas, haciendo hincapié en la disciplina como el elemento básico que promueve un ambiente de aprendizaje.

En el organigrama de la institución los profesores se encuentran bajo la supervisión de la directora de la sección preparatoria quien responde a las exigencias de la dirección general.

Al existir un sistema de calidad, el control de la comunicación, así como la interacción entre el docente y el director se encuentra normativizada y registrada bajo mecanismos específicos.

Fue muy importante para el desarrollo de esta investigación ubicar el contexto y sus características ya que éste se consideró a lo largo de este trabajo como un elemento fundamental en el trabajo docente, así como en la identificación de las distintas evidencias de liderazgo encontradas tal como menciona Stake (2010) “Intentamos comprender las conductas, los temas y los contextos en lo que atañe a nuestro caso particular” (p.72). Contando así con una gran cantidad de elementos para el análisis, lo cual produjo un enriquecimiento adicional al trabajo aquí planteado.

3.2. Instrumentos de recolección de datos.

Para que en cualquier investigación se obtengan datos relevantes que conduzcan al investigador a encontrar significados o a cubrir de manera específica sus objetivos se requiere del uso de técnicas de investigación y del diseño de instrumentos especialmente elaborados que faciliten la búsqueda de información, sobre todo cuando se trata de una investigación cualitativa.

En esta investigación se utilizan dos instrumentos fundamentales en el trabajo de campo para la investigación cualitativa: la entrevista y la observación cuyos formatos se pueden revisar en el apéndice A y B de este trabajo respectivamente.

Una entrevista se puede entender como el momento perfecto para que las personas intercambien información sobre un tema o varios temas que les interesan tal y como lo plantea Hernández (*et al.* 2008) en donde se puede trabajar con un guión preestablecido que permite al entrevistador tener un direccionamiento sobre lo que

quiere preguntar sin que por esto se pierda la riqueza de las respuestas de los entrevistados ya que hay que considerar que el objetivo de un estudio como este es comprender a profundidad el tema específico del liderazgo docente buscando evidencias de su existencia, razón por la cual se justifica el uso de la entrevista como instrumento para la recolección de datos.

De acuerdo a Stake (2010) “la entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples” (p. 63), es en este sentido en donde las respuestas encontradas a través de preguntas estructuradas permitieron que el informante describiera en forma enriquecedora el problema de investigación

La entrevista es semiestructurada, la cual de acuerdo a Hernández (*et. al.* 2008) se caracteriza por “basarse en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales” (p. 597). De esta forma a través de 20 preguntas sobre liderazgo docente se obtuvo información de manera directa de los profesores participantes en la muestra.

En la primera parte se recupera en forma general la escolaridad, el tiempo que lleva como profesor, las asignaturas que imparte, así como la motivación para ejercer la docencia, para en un segundo momento pasar a aspectos más específicos sobre liderazgo que permitan conocer qué información sobre el tema maneja el entrevistado, también se hicieron siete preguntas cuyo objetivo era encontrar una descripción de las evidencias de liderazgo docente en la institución donde trabaja y cuatro interrogante sobre cuál es

el tipo de liderazgo que se promueve, así como dos más para describir los retos a los cuáles deberán enfrentarse los profesores para llegar a ser líderes docentes.

La observación como instrumento de investigación resulta imprescindible, permite hacer descripciones más exactas y llevar la atención a todo aquello que no es dicho en una entrevista. De acuerdo a Hernández (*et al.* 2008) los propósitos de toda observación son:

- a) Explorar ambientes, culturas y aspectos de la vida social.
- b) Describir ambientes, personas, actividades.
- c) Comprender sucesos, situaciones, significados.
- d) Identificar problemas y generar hipótesis para futuros estudios.

Es importante recalcar que al ser este un estudio de casos la intención no es recoger información y sumar los datos recabados para encontrar así repeticiones que lleven a la validez de los mismos, sino por el contrario el tratar de comprender significados, actitudes, ambientes, etc., requiere de métodos menos objetivos pero más complejos para su validación tal como menciona Stake (2010) para que se pueda evaluar la exactitud, profundidad o tendencias de los informes se tendrá que incluir en el estudio explicaciones con las cuales los lectores estén familiarizados, permitir datos que lleven a otras interpretaciones, explicar la puesta en práctica de la triangulación de los resultados, describir el impacto causado a los propios informantes y a los lectores los resultados obtenidos.

El principal objetivo de la observación en esta investigación en particular fue describir el ambiente que se vive dentro de las instituciones para tratar de encontrar una relación entre éste y el desarrollo de liderazgo docente. Se realizaron observaciones al espacio físico considerando que éste determina la forma en que se organiza el trabajo y modifica el tipo de relación entre docentes, también se destinó tiempo para observar la conducta de los docentes y directores dentro del colegio tratando de establecer si existe una relación armónica, de amistad o por el contrario si las situaciones del trabajo cotidiano obstaculizan el seguir instrucciones o proponer mejoras, de igual forma se puso énfasis a escuchar sus conversaciones con el propósito de encontrar elementos para determinar cuáles son los problemas y temas a los que se enfrentan en el día a día de sus actividades.

3.2.1 Prueba Piloto.

Las primeras entrevistas fueron de tipo piloto, con el fin de que se obtuvieran los cambios pertinentes como lo sugiere Stake (2010) cuando plantea la necesidades de evitar respuestas cortas así como de reelaborar una lista de preguntas simples que lleven al investigador a su objetivo y no pierda al informante entre una gran cantidad de datos.

De acuerdo a esta fase, se aplicó la entrevista a dos docentes que trabajan en sección preparatoria, pero que no forman parte de la muestra, por lo que los resultados obtenidos no surten efecto en los resultados de esta investigación. Los entrevistados en su mayoría desconocen especificidades del liderazgo docente por lo que se incluyeron

preguntas más abiertas para captar el conocimiento que se tiene al respecto, tratando de no generar obstáculos en el desarrollo de la investigación.

La rejilla de observación no ameritó cambios en la medida que se ajusta a los intereses de la investigación y la posibilidad de ejercer una observación directa y participante.

3.2.2 Procedimiento en la aplicación de los instrumentos.

Las preguntas fueron dirigidas a docentes en activo y a directivos de las instituciones educativas mencionadas con anterioridad, de las cuales se pueden revisar las cartas de consentimiento en el apéndice C de este trabajo.

Las entrevistas se dividieron en varias sesiones de acuerdo al tiempo disponible por los docentes de la muestra a quienes se les solicitó de manera formal exponiendo los objetivos de la entrevista y garantizando el uso reservado de los datos obtenidos, así como el anonimato. La interacción cara a cara permitió observar el lenguaje no verbal, describir el conocimiento con el que contaban los docentes sobre el tema, establecer un clima de confianza y la observación de las emociones o sentimientos que les causaba a los informantes hablar sobre su propio liderazgo o bien de la percepción que tienen en este sentido de sus directores.

Las entrevistas se llevaron a cabo y al mismo tiempo se realizaron anotaciones que aportaran elementos imprescindibles para la descripción del contexto y el análisis

posterior, tratando de incluir sólo lo que resulte más valioso para los objetivos de esta investigación.

Se logró una observación participante al ser la investigadora parte de la planta docente de las dos instituciones educativas en cuestión, se efectuó de manera informal, sin ningún elemento de distracción para los participantes, se llevó a cabo a través de encuentros en la sala de maestros, pasillos o eventos extra escolares promovidos por la sección preparatoria.

Así mismo se realizaron dos observaciones formales en las juntas mensuales de cada institución lo cual permitió tomar nota detallada de elementos relevantes para esta investigación por medio de la rejilla de observación que se puede revisar en el anexo 2 de este trabajo ya que aún cuando la observación cualitativa no utiliza formatos estandarizados si puede focalizarse en torno a los asuntos que pretende explorar esta investigación, como comenta Hernández (*et al.* 2008) si es posible llevar un registro ordenado el cual proponga temas principales, posibles hipótesis, explicaciones alternativas, pregunta importantes y la revisión o análisis de lo observado.

3.3. Procedimiento de análisis de datos.

Uno de los puntos más destacados en una investigación tiene que ver con el análisis de los datos, ya que del manejo de los mismos y su interpretación dependerá que el investigador logre los objetivos iniciales. Es importante hacer mención que las investigaciones cualitativas suponen un rediseño del planteamiento, estrategias y

preguntas una vez que se analizan los datos, situación que puede derivar en nuevos hallazgos en las respuestas de los informantes, lo cual en lugar de obstaculizar el estudio lo enriquece.

Para Hernández (*et al.* 2008) la recolección de los datos y su análisis son procesos que ocurren al mismo tiempo, es decir se pueden encontrar datos que simultáneamente se vayan convirtiendo en unidades de análisis que deben ser analizadas por sí mismas deduciendo similitudes y diferencias entre ellas, organizando así un sistema de las cuales emergen los resultados de la investigación en distintas formas, patrones, expresiones, temas, etc.

El análisis de resultados es la culminación de un proceso complejo, en el cual se requiere darle estructura a los datos, mismo que se puede dividir en etapas, en donde la reflexión es un elemento permanente para el investigador. En esta investigación se describen las fases de este proceso de acuerdo a la figura 1.

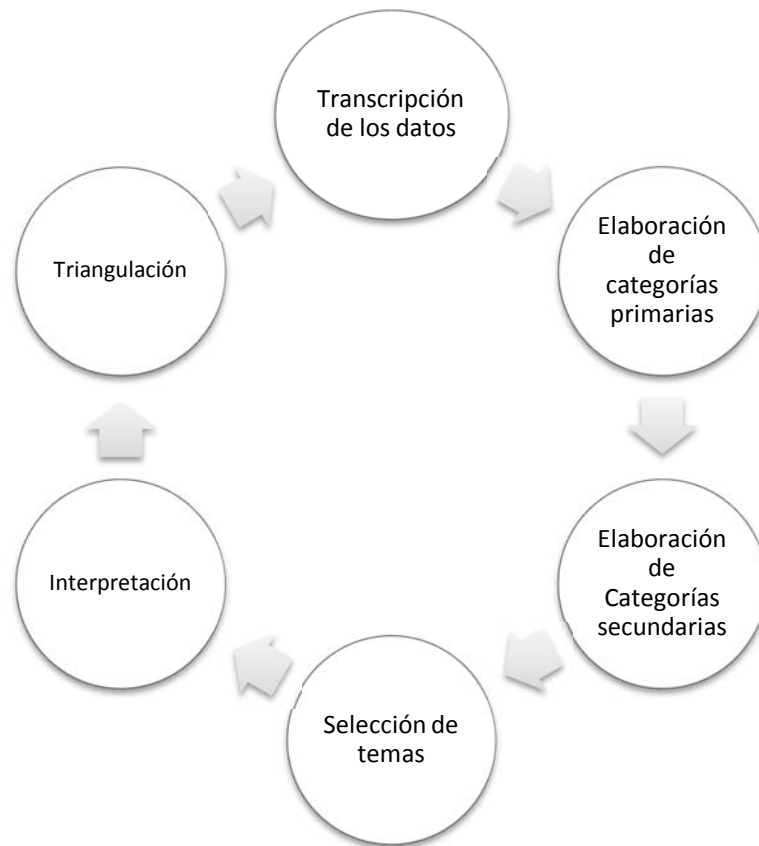


Figura 1. Proceso de análisis de resultados.

La transcripción de los datos fue una fase larga se pueden consultar los ejemplos en el apéndice D de este trabajo, dado que la información recabada fue muy amplia, por lo que se decidió incluir los datos más relevantes en función de los objetivos de esta investigación. En un segundo momento se revisaron todos los datos obtenidos para establecer diferencias y semejanzas para construir categorías de análisis que agrupen dichos datos de acuerdo a los vínculos entre ellos. Hernández (*et al.* 2008) se refiere al sentido de esta etapa como a la interpretación de los significados de las unidades de información. En un tercer momento se reflejó a la búsqueda del significado de las categorías por lo que éstas se agruparon para obtener un segundo nivel de análisis, dando paso a la relación y definición entre categoría para formar temas, fase en la cual

se localizaron repeticiones que permitieron establecer conexiones y reflexiones que llevaron al planteamiento de hipótesis y teorías.

Para la interpretación se utilizó un mapa conceptual de tipo relacional que muestra los vínculos entre el líder docente y diferentes aspectos tales como los conocimientos, la percepción, las ventajas y desventajas, así como las propuestas de mejora en torno al tema, según se puede observar en la figura 2.

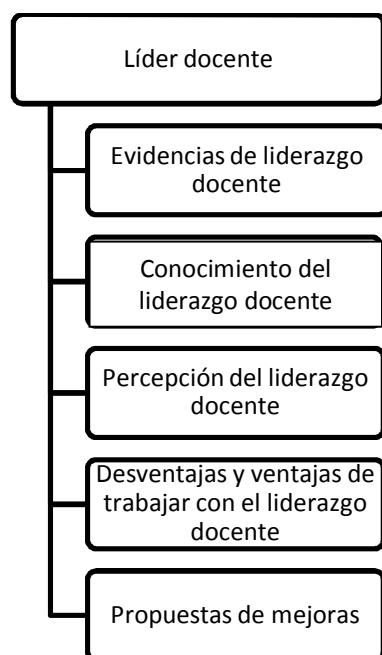


Figura 2. Categorías de análisis.

Por último para la verificación de la información se recurrió a la triangulación, dado que esta investigación está planteada como un estudio de caso, es importante resaltar que el interés parte de la comprensión del caso, de la búsqueda de significados importantes, en donde la reiteración de situaciones, la implicación personal del

investigador en los asuntos son de acuerdo a Stake (2010) los propósitos que se persiguen en una verificación por triangulación, además de presentar las descripciones en forma clara, así como otorgar firmeza a la interpretación.

Sólo se triangulan los datos esenciales, los que son de especial importancia para el caso, con el fin de dar explicaciones alternativas y precisas. La comparación entre datos, entre teorías o entre observaciones, permite una interpretación más objetiva de los resultados. En este trabajo se eligió la estrategia de triangulación metodológica, la cual permitió solidificar la interpretación propia comparándola con los registros sobre otras observaciones respecto al mismo tópico lo que obliga una y otra vez a la revisión del análisis.

3.4. Aspectos éticos.

En esta investigación se cuenta con el documento por medio del cual se otorgó el permiso por parte de todos los informantes para realizar el levantamiento de datos a través de las entrevistas, así como de las observaciones realizadas.

En este documento se especificó el objetivo de esta investigación, así como el uso que se dará a la información que de ésta se obtenga, manteniendo en todo momento el anonimato tanto para los docentes implicados así como para las instituciones en las que se realizó el levantamiento de datos.

El formato se encuentra en el anexo 3 para su revisión.

A lo largo de este capítulo se describió en forma específica la metodología utilizada para la realización de esta investigación planteando en primer lugar las características de la investigación cualitativa, dentro de las cuales sobresale la riqueza de la información obtenida en este tipo de estudios, los cuales requieren de instrumentos precisos para su planteamiento como lo son los estudios de caso, en donde el principal objetivo es la comprensión y búsqueda de significados que den respuesta a las preguntas iniciales de la investigación.

La descripción de a quién se pretende investigar y cuáles son sus características quedaron manifiestas en el apartado número cuatro, así como cuáles fueron los elementos que llevaron a determinar esta muestra y no otra. No se podría hablar de un estudio cualitativo sino se cuenta con una visión tanto general como específica del terreno, ambiente o contexto donde se realizó la investigación, logrando con esto descubrir las relaciones directas o indirectas entre los elementos que interactúan en la problemática estudiada.

De igual importancia es dar a conocer los instrumentos con los cuales se recolectará la información, así como la describir el proceso de análisis e interpretación de los resultados, justificando plenamente los métodos por medios de los cuales se verificó la confiabilidad de los datos. Por último se trata de dejar claramente estipulado la participación voluntaria y sin ningún otro interés que contribuir en la generación de conocimiento por parte de los informantes clave para este trabajo.

La descripción de la metodología resulta importante en la medida que responde a la pregunta del “cómo” de toda investigación, por lo cual resulta imprescindible se especifique la forma en que ésta se llevo a cabo, su instrumentación y desarrollo.

Capítulo 4. Análisis de los resultados

A lo largo de este capítulo se describe cuáles son los resultados obtenidos en esta investigación, haciendo un planteamiento general de los datos recabados hasta lograr la integración de la información para posteriormente realizar el análisis y la interpretación.

En un primer apartado se considera cómo se llegó a los resultados, es decir se ofrece una descripción detallada del levantamiento de la información y los hallazgos, para enseguida en un segundo momento plantear las categorías que en forma expresa se determinaron para el análisis de los datos, ejemplificado dichas categorías con algunas narraciones que forman parte de la información obtenida a lo largo del trabajo de campo. Por último, en el tercer apartado se plantea la manera en que los datos son trabajados en cuanto a su confiabilidad y validez.

Es importante destacar que en este capítulo también se establece la contrastación de los resultados con la revisión literaria que permite una mayor confiabilidad de los datos recabados, poniendo así de manifiesto una de las características más importantes de la investigación cualitativa, la interpretación del investigador, situación que a su vez da pauta para dar respuesta a la pregunta inicial de esta investigación ¿Cuáles evidencias de liderazgo docente se reconocen en la sección preparatoria de las instituciones educativas particulares de la Ciudad de Querétaro seleccionadas para este estudio?

En el trabajo desarrollado en este apartado se dará consecución al objetivo planteado al inicio de esta investigación, el cual consiste en describir las evidencias del liderazgo ejercido en la sección preparatoria de dos instituciones escolares de la Ciudad de Querétaro para analizar la necesidad de realizar una transición hacia el liderazgo centrado en el aprendizaje que proporcione un cambio efectivo para el logro de metas y objetivos más acordes a las necesidades de la educación actual,

4.1.Descripción del proceso de análisis de los datos.

La investigación cualitativa requiere un análisis de elementos complejos que permita encontrar el significado que adquiere para el grupo o personas en cuestión determinada “cosa o hecho”, además de saber relacionar dicho significado con el contexto en el que se está dando, siguiendo las ideas de Mayan (2001) analizar la información tiene que ver con seguir preguntando a los datos ya recabados, hacer un mayor número de observaciones, conjeturas, descifrar elementos que no están a simple vista, etc., no obstante la dificultad que esto representa, también se manifiesta una riqueza en los testimonios obtenidos que son inigualables en su contenido para un investigador.

El método que se utilizó fue la comparación constante que permite contrastar los datos para encontrar semejanzas tanto en el contexto como en las respuestas.

De acuerdo a la complejidad descrita anteriormente el primer momento de todo análisis consiste en separar las partes para posteriormente analizar la totalidad. Siendo

las entrevistas a docentes la principal fuente de datos para esta investigación se transcribieron cada una de éstas para así empezar a organizar dicha información.

Las entrevistas se organizaron en A y B según la institución a la que pertenece cada docente entrevistado. Así es como Hernández (*et. al.* 2008) describe la recolección de datos como la obtención de información no estructurada que en general se presenta a manera de narraciones a las cuales hay que darles forma, si bien este tipo de investigación no tiene una estructura definida, el análisis de los datos debe estar recargado en una columna vertebral que permita organizarlos y encontrar la mayor cantidad de significados posibles, de forma tal que den respuesta satisfactoria a la pregunta de la investigación.

Después de la transcripción, se leyeron varias veces las respuestas obtenidas, identificando las semejanzas, diferencias o contradicciones, lo que permitió codificar la información. De acuerdo a Mayan (2001) esta codificación permite al investigador identificarse con los datos recabados para establecer un orden, una organización, no se trata de un simple etiquetado de conceptos o coincidencias.

Una vez codificada la información comienza el proceso de categorización en el cual se agruparon los datos obtenidos dependiendo del significado, de la relación entre situaciones, conceptos, etc., esto permitió iniciar con la generación de ideas para dar las primeras respuestas al planteamiento de la investigación. Se encontraron categorías primarias que abordan los conceptos o significados principales y después sobre una nueva lectura se agruparon los datos de menor relevancia en categorías secundaria

Tabla 1.
Categorías finales

1. Evidencia de liderazgo docente
2. Conocimiento del liderazgo docente
3. Ámbitos del liderazgo docente
4. Percepciones del liderazgo docente
5. Propuestas de mejoras

Una vez realizado el análisis de las categorías y de haber releído las respuestas de los participantes, se determinó que una serie de contestaciones tales como “los retos a vencer que tiene la sección preparatoria para que se desarrolle el liderazgo docente”, “el dar mayor importancia al tema”, “mejorar la interacción entre docentes” y “la preocupación por la capacitación sobre temas de liderazgo” se relacionaban con la categoría de propuestas de mejoras, por lo que se decidió mantenerla de manera secundaria según lo muestra la tabla 2.

Tabla 2
Reajuste de categorías.

Categoría	Subcategorías
Evidencias de liderazgo docente	Existencia de profesores líderes Reconoce las funciones de los líderes Se considera un profesor líder
Conocimientos de liderazgo docente	Define al líder docente Conoce los tipos de liderazgo docente Tipo de liderazgo ejercido en su institución
Ámbitos de liderazgo docente	Estimulado por dirección Reuniones informales Temas que tratan los docentes
Percepciones del liderazgo docente	Favorables Desfavorables
Propuestas de mejoras	Reto a vencer Necesidad de capacitación Importancia y preocupación por el tema

Una vez llegado al punto de no encontrar nuevos significados, es decir según los términos empleados por Hernández (*et al* 2008) a la “saturación de categorías” se procede a realizar un resumen de cada categoría, ya sea primaria o secundaria buscando ante todo que no se pierda de vista ningún dato, considerando que el significado sea coherente con el nombre dado a la categoría. A continuación se presenta el resumen de las categorías empleadas.

Categoría 1. “ Evidencias de liderazgo Docente”

“Un líder docente es el que tiene dominio de la materia, es carismático, que ve por sus alumnos antes que por sí mismo, con un gran espíritu de servicio” (Entrevista Docente 1 Institución A). “Un líder es aquel que también tiene la capacidad de convencimiento, de la palabra y de convencer de lo que es salir adelante, de aprender “(Entrevista Docente 2 Institución A).” Un ser humano que pone en práctica lo que predica. Que se preocupa por ir más allá de la cátedra, de que sus alumnos pasen de año; que planea y proyecta sus clases pensando siempre en lograr cada día más en sus alumnos y en él mismo” (Entrevista Docente 3 Institución A).

Subcategorías.

Existencia de profesores líderes.

” Si los hay, pero si considero que son pocos. En general, los docentes se preocupan más por su horario, dar su clase, hacerlo probablemente en diferentes instituciones y cumplir, aunque incluso hay muchos que ni eso” (Entrevista Docente 3 Institución A). “Sí, cómo unos cuatro” (Entrevista Docente 4 Institución A). “Sí yo creo que sí, ¿cuántos? Tres” (Entrevista Docente 1 Institución B).

Reconocen funciones de los líderes docentes.

“Escuchan activamente, apoyan en el momento justo, corrigen con firmeza y animan a los demás” (Entrevista Docente 7 Institución A). “Obtienen respuestas, resultados de sus alumnos” (Entrevista Docente 2 Institución B). “Son capaces de lograr que los alumnos lleguen a cierto nivel de respuesta y análisis en su materia, que no les da miedo el índice de reprobación, simplemente su objetivo no es un número, no les preocupa si los quieres o no, no les interesa la popularidad, y los chavos lo reconocen” (Entrevista Docente 6 Institución A).

Es un profesor líder.

“Sí, aunque tengo claro que no en todos los contextos e instituciones puedo o quiero serlo. Ser líder en una actividad o proyecto implica mucho trabajo, y si no es apoyado por la institución o los administrativos, se vuelve mucho más pesado, así que también hay que saber qué hacer, qué promover, a qué comprometerse, pero es indispensable sentirse en un ambiente propicio para eso. No se trata de ponerse la soga al cuello” (Entrevista Docente 3 Institución A). “Sí, estoy interesada en que mis alumnos aprendan de la mejor manera el idioma” (Entrevista Docente 4 Institución B) “En mi clase sí, en mi trabajo no completamente, me hace falta un poco más de libertad para tal vez hacer mis propias estrategias en mi materia, porque nos tenemos que adaptar a las reglas de la institución” (Entrevista Docente 2 Institución B).

Categoría 2. “Conocimientos de liderazgo docente”

“Yo estoy entendiendo el liderazgo como una característica positiva, ya lo demás lo entendería como autoritarismo” (Entrevista Docente 1 Institución A) “Depende de las habilidades del líder, por ejemplo la frase de “divide y vencerás” es de un líder que habla

de que si haces alianzas eres más difícil de vencer, u otro líder como el de Maquiavelo que habla de las características de un líder que delega, me llaman la atención casos de líderes muy hábiles que su filosofía es *no le sonrías a nadie* porque eso marca tu debilidad. Un líder sabe manejar a todo el mundo, incluso a sus directivos” (Entrevista Docente 2 Institución A) “Es el maestro que puede hacer que sus alumnos se motiven para aprender y que los haga que se interesen realmente en la materia que está dando, que les despierte el amor a esa materia” (Entrevista Docente 4 Institución B).

Subcategorías.

Definición de líder docente.

“Una persona que logra que sus alumnos trabajen con convicción de acuerdo a su planeación” (Entrevista Docente 6 Institución B). “Un líder docente es el que tiene dominio de la materia, carismático, que ve por sus alumnos antes que por sí mismo, con un gran espíritu de servicio” (Entrevista Docente 1 Institución A) “Un ser humano que pone en práctica lo que predica. Que se preocupa por ir más allá de la cátedra, de que sus alumnos pasen de año; que planea y proyecta sus clases pensando siempre en lograr cada día más en sus alumnos y en él mismo” (Entrevista Docente 3 Institución A).

Conoce los tipos de liderazgo docente.

“No conozco” (Entrevista Docente 3 Institución B) “No, tipos docentes no” (Entrevista Docente 7 Institución B)” No” (Entrevista Docente 2 Institución B).

Tipo de liderazgo ejercido desde su institución.

“Es ejercido de manera jerárquica y en algunos momentos puede ser autoritario porque se ejerce de manera impositiva” (Entrevista Docente 3 Institución B) “Varía

algunas veces es autoritario, porque los demás no tienen el valor de decir que no están de acuerdo con algo o simplemente saben que eso no se va a poner en cuestión, simplemente es así y así es. Otras veces hay cierta libertad” (Entrevista Docente 2 Institución B) “Es un liderazgo tradicional, nos cuesta mucho trabajo dejar lo que se hace” (Entrevista Docente 6, Institución A).

Categoría 3. Ámbitos del Liderazgo Docente.

“Yo creo que la función del liderazgo es mover a tus alumnos y que en ellos se vea un cambio cultural, personal y es muy poquito lo que se logra” (Entrevista Docente 5 Institución A) “Como en todas las profesiones, los líderes se fugan a otras entidades o incluso países, donde las condiciones son idóneas, ni hablar de los sueldos y las posibilidades de crecimiento. Los líderes se van a espacios donde se les valore, se les remunere y se les reconozca, el ambiente ideal para crecer y hacer que los alumnos brillen” (Entrevista Docente 3 Institución B) “En ocasiones hay temor de los directivos de que los líderes docentes les quiten el puesto y prefieren contratar a alguien que sepa menos que ellos. Eso siempre se va a dar en las relaciones interpersonales, de acuerdo a Sartré nunca hay una relación sujeto-sujeto. Las personas se cosifican y en cualquier tipo de relación hay un sometimiento” (Entrevista Docente 2 Institución A).

Subcategorías.

Estimulado por dirección.

“No, porque sólo se habla del yo-yo y nadie puede ser líder, los otros tienen que acatar reglas por cuestiones jerárquicas” (Entrevista Docente 2 Institución A) “No,

porque no escuchan propuestas” (Entrevista Docente 4 Institución A) “No, no creo que a ellos les convenga mucho por su manera de ser, y de ver las cosas y lo que tienen en mente para el colegio es mientras menos toma de decisión haya por parte de los maestros mejor, mejor yo lo decido todo” (Entrevista Docente 4 Institución B).

Reuniones informales.

” Debemos estar reunidos en las buenas y las malas ya que somos seres humanos y todos necesitamos de todos y nos debemos de apoyar” (Entrevista Docente 5 Institución B) “Si, de ésta manera se estarían interesando por mejorar en su trabajo” (Entrevista Docente 6 Institución B) “Si lo haces de la manera correcta y propositiva, buscando soluciones, por qué no, al contrario debe hacerse” (Entrevista Docente 1 Institución A).

Temas que tratan los docentes.

“A veces tratas de los logros y a veces los errores para que se superen no con el ánimo de atacar, es una crítica constructiva” (Entrevista Docente 2 Institución A) “De la carga de trabajo, de la conducta en general de los grupos, de algunos casos particulares, de los trabajos en grupo” (Entrevista Docente 3 Institución A) “Normalmente temas administrativos, y cosas en las que a veces no estás de acuerdo pero así es y tienes que seguirlas” (Entrevista Docente 2 Institución B).

Categoría 4. Percepciones del liderazgo docente.

“Por ejemplo es importante para una institución impulsar un líder de mucha calidad, que a pesar de que no se tenga los medios económicos y recursos humanos se busquen” (Entrevista Docente 1 Institución B) “Como tratamos con seres humanos, algo que nos mueve mucho es la parte emocional, de tal manera que el líder toca esa fibra y

eso se va a traducir en buenas relaciones humanas, buen ambiente de aprendizaje y un buen aprovechamiento” (Entrevista Docente 7, Institución A) “Hablando de liderazgo en buen sentido es el que ayuda a crecer a los alumnos, dirige a los alumnos hacia las metas en común” (Entrevista Docente 1 Institución A).

Percepciones favorables.

“Su trabajo habla por ellos, así que pueden escalar y llegar a puestos donde su labor rinda más frutos, además de motivar a otros docentes para crecer y obtener mejores resultados como institución, en trabajo colaborativo” (Entrevista Docente 3 Institución A) “Sí, porque aprendes de ellos. Son capaces de decirte las fallas que tu como docente vas teniendo, en todos los ámbitos personal, humano, profesional” (Entrevista Docente 4 Institución A) “Sí porque un líder te apoya, si tienes dudas vas con él, habría muchas ventajas” (Entrevista Docente 2 Institución B).

Percepciones desfavorables.

“Que si un profesor líder informal no está lo suficientemente preparado puede ejercer alguna influencia negativa sobre los alumnos” (Entrevista Docente 6 Institución B) “Son muy cuadrados, en ese sentido, a veces se tiene que hacer lo que ellos dicen, no toman en cuenta opiniones. Sucede aquí. Que el líder caiga en la demagogia” (Entrevista Docente 4 Institución A) “Que podrían inclusive formar un sindicato cosa que a las instituciones privadas no les favorece, a lo mejor que el maestro si no ve beneficios en la escuela puede dejar la institución” (Entrevista Docente 3 Institución B).

Categoría 5. Propuestas de Mejoras.

“...yo quisiera estar más con los maestros, dar más clases y en este tipo de escuela es más dedícate al papel, a los reportes y eso no me gusta mucho” (Entrevista Docente 4 Institución B) “El mayor problema es que los profesores no cuentan con el apoyo de la institución para tener mejor material y capacitación para dar sus clases, los que existen resultan obsoletos y sus estudios requieren actualización, pero la escuela no está dispuesta a comprar o a dar ayuda para lograr esta capacitación” (Entrevista Docente 4 Institución B) “...se debe trabajar en equipo” (Entrevista Docente 5 Institución B).

Subcategorías.

Reto a vencer.

“La zona de confort, porque un líder no se conforma con lo mismo y con lo mínimo y pienso que aquí y en muchos lados ya no hay propuestas, innovación. Cuando los líderes proponen otra cosa no todos están dispuestos” (Entrevista Docente 3 Institución B). “El cambio, sería el principal reto, cambiar cosas que hacemos por costumbre y nos da miedo innovar, para ver qué resultados obtenemos” (Entrevista Docente 2 Institución B)” El reto institucional, porque sus lineamiento y políticas son muy rectos, no tienen posibilidad de dirigirse a otros lados” (Entrevista Docente 1 Institución B).

Necesidad de capacitación.

“Porque un líder también es más esfuerzo, es más trabajo y siendo honestos es que tu busques más, qué investigues, qué indagues” (Entrevista Docente 5 Institución A) “...no logro ningún resultado y a lo mejor lo que está afectando para que se de ese resultado es que yo tampoco tengo la capacitación apropiada para hacerlo” (Entrevista

Docente 5 Institución A) “...el estarte preparando para tener esa capacidad de dar y dar bien y pues no perder el piso” (Entrevista Docente 1 Institución A).

Importancia y preocupación por el tema.

“...no hay una preocupación por el desarrollo de” (Entrevista Docente 1 Institución A) “No para nada” (Entrevista Docente 2 Institución A) “No, porque hasta se desconoce, ni siquiera es pensado” (Entrevista Docente 1 Institución B).

En términos generales, en la información recabada se percibe una conceptualización del liderazgo docente, compuesta por la experiencia y conocimientos que cada entrevistado tiene sobre el tema, motivo por el cual varía de acuerdo a los intereses, contexto y puesta en práctica del liderazgo. De igual modo se encuentra una interpretación de las funciones de los líderes docentes, así como una postura personal sobre reconocerse como tal. Aún cuando los conocimientos sobre los tipos de liderazgo docente no son amplios, ni específicos, sí identifican con claridad cómo es ejercido el liderazgo en sus centros de trabajo.

Dentro de los ámbitos en los cuales se desarrolla el liderazgo docente tales como la dirección y las reuniones informales entre maestros ponen de manifiesto la importancia que tiene para los profesionales de la educación la retroalimentación, el saberse acompañado y la necesidad de compartir experiencias en donde se va perfilando el liderazgo.

Los aspectos favorables sobre el liderazgo docente son expuestos de manera amplia y como un objetivo por alcanzar, mientras que los elementos desfavorables son

vistos desde la perspectiva del liderazgo en general no solamente bajo la visión educativa.

Los docentes que participan en esta investigación perciben retos a vencer tales como el miedo al cambio, la necesidad de capacitación y la importancia que se debe de otorgar al tema, como los puntos centrales que permitirán hacer del liderazgo docente una práctica efectiva en la preparación de los estudiantes, así como el logro de la eficacia en el desempeño de equipos de trabajo

4.2. Confiabilidad.

Para iniciar con este paso metodológico en la investigación cualitativa que nos ocupa, una vez que se realizó el resumen de categorías y siguiendo a Mayán (2001), con el interés puesto en encontrar la coherencia entre los datos obtenidos y la pregunta de investigación se sometieron a consideración de algunos entrevistados respuestas significativas tal como se observa en la tabla 3, situación que permitió verificar si los datos comunican lo que ellos a través de las entrevistas pretendían decir, tal como lo define Hernández (*et. al.* 2008) “Chequeo con los participantes: verificar con los participantes la riqueza de los datos y las interpretaciones, evaluar si éstos comunican lo que ellos querían expresar, también verificar que no hayamos olvidado a nadie”. (p. 667) de este modo se logra verificar el sentido de lo expresado por los participantes.

Tabla 3.
Validación

Opiniones del entrevistado	Member Ckecking
Categoría 1: Un ser humano que pone en práctica lo que predica. Que se preocupa por ir más allá de la cátedra, de que sus alumnos pasen de año; que planea y proyecta sus clases pensando siempre en lograr cada día más en sus alumnos y en él mismo.	De acuerdo con lo anotado
Categoría 2: Es el maestro que puede hacer que sus alumnos se motiven para aprender y que los haga que se interesen realmente en la materia que está dando, que les despierte el amor a esa materia.	De acuerdo
Categoría 3: Como en todas las profesiones, los líderes se fugan a otras entidades o incluso países, donde las condiciones son idóneas, ni hablar de los sueldos y las posibilidades de crecimiento. Los líderes se van a espacios donde se les valore, se les remunere y se les reconozca, el ambiente ideal para crecer y hacer que los alumnos brillen.	De acuerdo con lo anotado
Categoría 4: Como tratamos con seres humanos, algo que nos mueve mucho es la parte emocional, de tal manera que el líder toca esa fibra y eso se va a traducir en buenas relaciones humanas, buen ambiente de aprendizaje y un buen aprovechamiento.	De acuerdo
Categoría 5: El mayor problema es que los profesores no cuentan con el apoyo de la institución para tener mejor material y capacitación para dar sus clases, los que existen resultan obsoletos y sus estudios requieren actualización, pero la escuela no está dispuesta a comprar o a dar ayuda para lograr esta capacitación.	De acuerdo

Para efectuar el proceso de triangulación de la información es necesario dejar claro qué representa este momento en la investigación cualitativa, para Stake (2010) toda investigación a través de un estudio de caso debe obtener respuestas lógicas en la interpretación de los significados, el investigador debe ser responsable en la búsqueda de coherencia en las respuestas, por lo que éstas deberán someterse a constante revisión en la medida que se desea comprender el caso y en la medida que "...tal afirmación contribuye a aclarar la historia o a diferenciar significados opuestos" (p.97).

De igual forma de acuerdo a Creswell (2007) un estudio de caso busca explicaciones causales, situación por la cual es necesario utilizar diversos medios que permitan encontrar la convergencia y/o contradicciones en las unidades de análisis. Las inconsistencias deben ser consideradas para determinar si efectivamente lo son o bien representan expresiones diferentes, Hernández (*et. al.* 2008). El siguiente esquema representa la triangulación efectuada en esta investigación.

La tabla que se presenta a continuación describe la triangulación.

Tabla 4.
Triangulación.

Sub-Categorías	Categoría 1: Evidencia de liderazgo docente
1.- Existencia de profesores líderes	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>Si los hay, pero si considero que son pocos. En general, los docentes se preocupan más por su horario, dar su clase, hacerlo probablemente en diferentes instituciones y cumplir, aunque incluso hay muchos que ni eso” (Entrevista Docente 3 Institución A). “Sí, cómo unos cuatro” (Entrevista Docente 4 Institución A). “Sí yo creo que sí, ¿cuántos? Tres” (Entrevista Docente 1 Institución B) “Pues no sé, pienso que somos líderes en momentos pero, no siempre tenemos autonomía” (Entrevista Docente 2 Institución B)</p>
	<p style="text-align: center;">Divergencias</p> <p>“Si nos vamos a la cuestión de que todo se queda en la intención o en el proceso yo creo que sí, pero ya en la práctica no, porque la mayoría de nuestros alumnos siguen en la misma actitud de apatía, flojera” (Entrevista Docente 5 Institución A)</p>
2.- Reconocen funciones de los líderes docentes	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“Escuchan activamente, apoyan en el momento justo, corrigen con firmeza y animan a los demás” (Entrevista Docente Coordinador Institución A). “Obtienen respuestas, resultados de sus alumnos” (Entrevista Docente 2 Institución B). “Son capaces de lograr que los alumnos lleguen a cierto nivel de respuesta y análisis en su materia, que no les da miedo el índice de reprobación, simplemente su objetivo no es un número, no les preocupa si los quieres o no, no les interesa la popularidad, y los chavos lo reconocen” (Entrevista Docente 6 Institución A).</p>
3.- Es un profesor líder.	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“Sí, aunque tengo claro que no en todos los contextos e instituciones puedo o quiero serlo. Ser líder en una actividad o proyecto implica mucho trabajo, y si no es apoyado por la institución o los administrativos, se vuelve mucho más pesado, así que también hay que saber qué hacer, qué promover, a qué comprometerse, pero es indispensable sentirse en un ambiente propicio para eso. No se trata de ponerse la soga al cuello” (Entrevista Docente 3 Institución A). “Sí, estoy interesada en que mis alumnos aprendan de la</p>

	mejor manera el idioma” (Entrevista Docente 4 Institución B) “En mi clase sí, en mi trabajo no completamente, me hace falta un poco más de libertad” (Entrevista docente 2, Institución B).
	Divergencias “No, porque no, yo no me creo con las cualidades de un líder. A lo mejor tengo otras pero no son con las que defino un líder. Igual y no he tenido la oportunidad de ejercerlo” (Entrevista docente 1 Institución B) “Ahorita ya no se, durante un tiempo sí cuando yo invitaba a los chicos a actividades extra, sin puntos adicionales, pero ya no” (Entrevista docente 3 Institución B”.
1.- Definición de líder docente	Convergencias “Una persona que logra que sus alumnos trabajen con convicción de acuerdo a su planeación” (Entrevista Docente 6 Institución B). “Un líder docente es el que tiene dominio de la materia, carismático, que ve por sus alumnos antes que por sí mismo, con un gran espíritu de servicio” (Entrevista Docente 1 Institución A) “Un ser humano que pone en práctica lo que predica. Que se preocupa por ir más allá de la cátedra, de que sus alumnos pasen de año; que planea y proyecta sus clases pensando siempre en lograr cada día más en sus alumnos y en él mismo” (Entrevista Docente 3 Institución A).
2.-. Conoce los tipos de liderazgo docente	Convergencias No conozco” (Entrevista Docente 3 Institución B) “No, tipos docentes no” (Entrevista Docente 7 Institución B)” No” (Entrevista Docente 2 Institución B).
3.- Tipo de liderazgo ejercido desde su institución.	Convergencias Es ejercido de manera jerárquica y en algunos momentos puede ser autoritario porque se ejerce de manera impositiva” (Entrevista Docente 3 Institución B) “Varía algunas veces es autoritario, porque los demás no tienen el valor de decir que no están de acuerdo con algo o simplemente saben que eso no se va a poner en cuestión, simplemente es así y así es. Otras veces hay cierta libertad” (Entrevista Docente 2 Institución B) “Es un liderazgo tradicional, nos cuesta mucho trabajo dejar lo que se hace” (Entrevista Docente 6, Institución A).
	Divergencias “...No, no creo que a ellos les convenga mucho por su manera de ser, y de ver las cosas y lo que tienen en mente para el colegio es mientras menos toma de decisión haya por parte de los maestros mejor, mejor yo lo decido todo” (Entrevista docente 4 Institución B). “Solitarios” (Entrevista docente 5 Institución B) ” Sí el persuasivo es el que más ejercemos” (Entrevista docente 7 Institución B)

	Categoría 3: Ámbitos del liderazgo docente
1.- Estimulado por dirección	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>No, porque sólo se habla del yo-yo y nadie puede ser líder, los otros tienen que acatar reglas por cuestiones jerárquicas” (Entrevista Docente 2 Institución A) “No, porque no escuchan propuestas” (Entrevista Docente 4 Institución A) “No, no creo que a ellos les convenga mucho por su manera de ser, y de ver las cosas y lo que tienen en mente para el colegio es mientras menos toma de decisión haya por parte de los maestros mejor, mejor yo lo decido todo” (Entrevista Docente 4 Institución B).</p>
	<p style="text-align: center;">Divergencias</p> <p>“En la sección sí, porque el hecho de que nos inviten a cursos y se gestione para el pago de los mismos es un apoyo para nosotros” (Entrevista docente 3 Institución B). “No porque es una institución muy chica” (Entrevista docente 5 Institución B).</p>
2.-. Reuniones informales.	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>.” Debemos estar reunidos en las buenas y las malas ya que somos seres humanos y todos necesitamos de todos y nos debemos de apoyar” (Entrevista Docente 5 Institución B) “Sí, de ésta manera se estarían interesando por mejorar en su trabajo” (Entrevista Docente 6 Institución B) “Si lo haces de la manera correcta y propositiva, buscando soluciones, por qué no, al contrario debe hacerse” (Entrevista Docente 1 Institución A).</p>
	<p style="text-align: center;">Divergencias</p> <p>“No, porque se llegan a hacer chismes. Yo creo que si hay algo que te está molestando o no te parece debes hablarlo con la persona adecuada. No asisto a ese tipo de reuniones. Hay que hablar de frente” (Entrevista Docente 6 Institución A) “...pero igual si la plática se dio en un tono de ver todo negativo no beneficia” (Entrevista Docente 4 Institución B).</p>
3.- Temas que tratan los docentes.	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“A veces tratas de los logros y a veces los errores para que se superen no con el ánimo de atacar, es una crítica constructiva” (Entrevista Docente 2 Institución A) “De la carga de trabajo, de la conducta en general de los grupos, de algunos casos particulares, de los trabajos en grupo” (Entrevista Docente 3 Institución A) “Normalmente temas administrativos, y cosas en las que a veces no estás de acuerdo pero así es y tienes que seguirlas” (Entrevista Docente 2 Institución B).</p>
	Categoría 4: Percepciones del liderazgo docente
1.- Percepciones favorables.	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“Su trabajo habla por ellos, así que pueden escalar y llegar a puestos donde su labor rinda más frutos, además de motivar a otros docentes para crecer y obtener mejores resultados como institución, en trabajo colaborativo” (Entrevista Docente 3 Institución A) “Sí, porque aprendes de ellos. Son capaces de decirte las fallas que tu como docente vas teniendo, en todos los ámbitos personal, humano, profesional” (Entrevista Docente 4 Institución A) “Sí porque un líder te apoya, si tienes dudas vas con él, habría muchas ventajas” (Entrevista Docente 2 Institución B).</p>
2.- Percepciones desfavorables.	<p style="text-align: center;">Convergencias</p> <p>“Que si profesor líder informal no está lo suficientemente preparado puede ejercer alguna influencia negativa sobre los alumnos” (Entrevista Docente 6 Institución B) “Son muy cuadrados, en ese sentido, a veces se tiene que hacer lo que ellos dicen, no toman en cuenta opiniones. Sucede aquí. Que el líder caiga en la demagogia” (Entrevista Docente 4 Institución A) “Que podrían inclusive formar un sindicato cosa que a las instituciones privadas no les favorece, a lo mejor que el maestro si no ve beneficios en la escuela puede dejar la institución” (Entrevista Docente 5</p>

	Institución A).
	Categoría 5: Propuestas de mejoras
1.- Reto a vencer	<p>Convergencias</p> <p>“La zona de confort, porque un líder no se conforma con lo mismo y con lo mínimo y pienso que aquí y en muchos lados ya no hay propuestas, innovación. Cuando los líderes proponen otra cosa no todos están dispuestos” (Entrevista Docente 3 Institución B). “El cambio, sería el principal reto, cambiar cosas que hacemos por costumbre y nos da miedo innovar, para ver qué resultados obtenemos” (Entrevista Docente 2 Institución B)” El reto institucional, porque sus lineamiento y políticas son muy rectos, no tienen posibilidad de dirigirse a otros lados” (Entrevista Docente 1 Institución B).</p>
2.- Necesidad de capacitación	<p>Convergencias</p> <p>“Porque un líder también es más esfuerzo, es más trabajo y siendo honestos es que tu busques más, qué investigues, qué indagues” (Entrevista Docente 5 Institución A) “...no logro ningún resultado y a lo mejor lo que está afectando para que se de ese resultado es que yo tampoco tengo la capacitación apropiada para hacerlo” (Entrevista Docente 5 Institución A) “...el estarte preparando para tener esa capacidad de dar y dar bien y pues no perder el piso” (Entrevista Docente 1 Institución A).</p>
3.- Importancia y preocupación por el tema	<p>Convergencia</p> <p>“...no hay una preocupación por el desarrollo de” (Entrevista Docente 1 Institución A) “No para nada” (Entrevista Docente 2 Institución A) “No, porque hasta se desconoce, ni siquiera es pensado” (Entrevista Docente 1 Institución B).</p>

A partir de la tabla anterior se concluye que con la triangulación efectuada sobre los datos empíricos obtenidos, se puede sostener la construcción de las categorías señaladas con anterioridad, dado que las convergencias indican en primer lugar que para los entrevistados es clara la existencia de líderes docentes en sus centros de trabajo aún cuando no en todos los casos los identifican de acuerdo a lo “que debe ser” un líder.

De igual modo las funciones de los líderes son expresadas con claridad e incluso aún cuando no todos se consideran líderes como tales, son conscientes del papel que tienen para con sus alumnos y dentro de las instituciones educativas donde se desempeñan, lo que permite que la categoría *Evidencia de liderazgo* se reconozca en las respuestas.

En segundo lugar para la categoría *Conocimientos del liderazgo docente*, se manifiesta que los docentes entrevistados saben lo que es un líder docente y aunque no definen los tipos de liderazgo docente, se tiene una noción sobre el liderazgo ejercido en otros ámbitos, lo que permite realizar una comparación con el tipo de liderazgo ejercido en sus secciones escolares, de tal forma que para algunos existe un tipo de liderazgo autoritario lo cual se contrapone con lo expresado por otros participantes que definen el liderazgo ejercido como persuasivo.

Para la tercera categoría *Ámbitos del liderazgo docente* se afirma que no hay estímulos por parte de la dirección para el desarrollo de este rubro, que las reuniones informales se les toma como parte importante del proceso de retroalimentación que sostiene el trabajo en equipo de los profesores y que los temas de los que hablan los docentes son recurrentes al centrar la atención sobre los alumnos y sus problemas, así como las vivencias entre un grupo que labora en un ambiente semejante.

En cuanto a las *Percepciones favorables y desfavorables del liderazgo docente*, existen testimonios que demuestran la cantidad indiscutible de beneficios que tiene tanto para los alumnos, escuela y para el ambiente laboral trabajar con este tipo de profesores y también queda de manifiesto que los principales problemas están relacionados con la personalidad de los líderes y el sesgo negativo que puede dar obtener un lugar de poder.

Para la categoría *Propuestas de mejoras* se percibe claramente la necesidad por parte de los docentes participantes de capacitarse más y de manera formal para el manejo del tema de liderazgo, la búsqueda del cambio e innovaciones, así como de la fuerza para romper paradigmas que permitan un funcionamiento más eficaz de las instituciones educativas, de ahí que la importancia que se le da actualmente al tema resulta inapropiada según la dicho por la población que participa en esta investigación.

Por todos los elementos descritos arriba se considera que las categorías propuestas resultan adecuadas para el análisis de los resultados obtenidos.

4.2.1. Contraste con la literatura.

Para complementar el proceso de triangulación de los datos obtenidos es indispensable realizar un ejercicio de “ida y vuelta” con la teoría y con la información obtenida por otros investigadores que de acuerdo a Mayan (2001) permiten reconfirmar los datos obtenidos y para Hernández (*et. al.* 2008) es así como se accede a una mayor reflexión sobre el significado de los datos. A continuación se presentan los datos obtenidos a la luz de la teoría.

Categoría 1. Evidencias de liderazgo docente. Los profesores y directivos describen al líder docente como aquellas personas capaces de motivar, guiar y dirigir a sus alumnos hacia determinados objetivos, definición que coincide con los resultados obtenidos en la investigación de Valentín (2007) en la cual encuentra líderes convocantes, inspiradores, que dan confianza, tienen seguridad en sí mismos y en su visión, que además tienen un poder de determinación grande y cuentan con una buena cantidad de energía para llevar a cabo lo que se proponen.

Categoría 2. Conocimiento de liderazgo docente. Los profesores docentes saben de la existencia del líder, de su gran importancia, de la necesidad de que estén manifestándose de forma abierta y decidida dentro de sus grupos u organizaciones de trabajo, sin embargo desconocen el tipo de liderazgo ejercido en sus instituciones elemento que concuerda con lo establecido por Martínez (2010), quien mantiene que el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya que para el buen funcionamiento de los grupos se requiere conocer la motivación y saber conducir a las personas, no obstante no tengan una visión clara de los tipos de liderazgo que se ejerza,

del mismo modo Rosas (2006, p.240) afirma que el docente “no tiene una apreciación del estilo de liderazgo que les es representativo en la mayoría de los momentos que realizan sus funciones”.

Categoría 3. Ámbitos del liderazgo docente. El cómo se relacionen los docentes, la apertura por parte de las autoridades, la búsqueda de retroalimentación por parte de los sujetos que viven en el mismo contexto y trabajan en el día a día en las mismas problemáticas hacen del líder docente una persona más cercana a sus estudiantes y a sus compañeros, motivo por el cual se ve al líder como el individuo que posee una serie de cualidades innatas pero que a través de su experiencia y su crecimiento en la vida es capaz de ejercer un mejor dominio sobre las habilidades necesarias para ejercer su rol, esto establece una relación con lo dicho por Martínez (2010) cuando manifiesta que las habilidades de un líder no son heredadas, sino son aprendidas, son varios los elementos que se llegan a adquirir con el tiempo y la práctica tales como el manejo de los grupos, la necesidad de expresar en forma coherente y ordenada una serie de proyectos que se traducen en toma de decisiones o bien propuestas de mejoras.

Categoría 4. Percepciones del liderazgo docente. Partiendo de la concepción del líder como un sujeto que influye positivamente en el ambiente en el que se desarrolla, las ventajas de trabajar con un líder docente se resume en el interés de todos los que le rodean para aprender los conocimientos, las habilidades y actitudes con las que cuenta, para Aguilar (2004) los líderes requieren de una gran cantidad de habilidades que los ayuda a resolver problemas y que recargan la “energía” de la gente, entre éstas se encuentran que dirige, que depende de su buena voluntad, que inspira entusiasmo, que corrige el desperfecto y que se refiere a todos cuando se trata de hacer algo, es decir se

involucra él mismo, del mismo modo para Hargreaves y Fink (2008) el liderazgo sostenido es justo, no desgasta a las personas y beneficia a todos.

Por lo tanto las ventajas de trabajar con líderes docentes de acuerdo a los datos obtenidos en esta investigación se ven respaldados por los aspectos encontrados por estos autores, sin embargo en algunos docentes se ve reflejado cierto temor al trabajo con líderes en la medida que no siempre saben manejar su lugar y utiliza de manera negativa sus habilidades, cuestión a la que Giddens (1989) hace alusión cuando habla de la importancia de condiciones sociales favorables para que el liderazgo sea eficaz.

Categoría 5. Propuestas de mejoras. Los entrevistados manifiestan que el liderazgo docente no es un tema al cual se le de importancia para mejorar su desempeño en lo particular, pero tampoco a nivel general dentro de las instituciones educativas, muchos hablan por primera vez del tema y están convencidos de la necesidad de tratar este aspecto de su labor educativa como algo prioritario a través de mejorar su capacitación al respecto así como practicar una mejor relación con sus colegas. El mayor reto a vencer es el temor al cambio y a la pérdida de sus empleos.

Esta situación se ve reforzada por lo que trabaja Rosas (2006) quien asevera que a pesar de que existe una disposición a adaptarse al cambio por parte de los docentes prevalece la oposición o resistencia al cambio, igualmente afirma que para mejorar sensiblemente su labor los docentes requieren asesoría y capacitación.

Hasta aquí la validación de los datos y la búsqueda de confiabilidad a través de la triangulación que permitió mostrar el proceso llevado a cabo para tener más puntos de referencia en el análisis de la información encontrada en esta investigación, de tal forma que se pueden presentar ya los resultados.

4.3 Análisis de datos.

En este apartado se describen en forma detallada cuáles fueron los resultados obtenidos una vez aplicados los instrumentos de investigación, seleccionando las respuestas más significativas para cada categoría.

Categoría 1. Evidencia de liderazgo docente.

Ante la interrogante de si existe liderazgo docente en la sección de preparatoria de las instituciones seleccionadas para este estudio de un total de 13 entrevistados dos señalaron la presencia de dos profesores líderes, dos detectan a cuatro, uno más determina que hay dos, uno más responde que cinco, otros dos mencionan que para ellos no hay liderazgo docente y cinco no son claros al responder que hay pocos.

“Sí, pocos, de los que conozco son como cuatro que lo ejercen en el aula” (Entrevista Docente 2 Institución A) “Sí, como tres.”(Entrevista Docente 2 Institución B).” Si los hay, pero si considero que son pocos” (Entrevista Docente 3 Institución A).

En cuanto a la función que realizan los líderes docentes, de las 13 respuestas obtenidas en 10 se destaca el papel que tiene el líder respecto a sus alumnos como por ejemplo que: son reconocidos, se disfruta de su presencia, motivan a sus estudiantes

dándoles a conocer sus habilidades, coadyuvan a generar el conocimiento en ellos, apoyan, corrigen, los llevan a un alto nivel de análisis y resultados y dejan huellas positivas en ellos.

Las tres respuestas restantes se refieren a las funciones administrativas y jerárquicas en donde además de ser docentes tienen un puesto como coordinador, director, etc. y ejecutan las funciones propias de su puesto y por último sus funciones para con los maestros como lo son la aportación de ideas, experiencia, mediadores, etc.

“La de ser docente” (Entrevista Docente 3, Institución A). “Se preocupan por el bienestar de los muchachos. También tienen que ver con las cuestiones administrativas” (Entrevista Docente 4, Institución A). “Coadyuvar al conocimiento en forma holística, el ser mediador y también el que busca nuevas estrategias y el que de alguna manera quiere seguir innovando” (Entrevista 5, Institución A).

Respecto a si se consideran profesores líderes, 10 de los entrevistados no sostienen una respuesta clara al respecto, dicen que están en el proceso, que quisieran serlo, que sí pero no en todos los contextos quieren y pueden, que sólo lo son en el papel, etc. Dos profesores se valoran a sí mismos como líderes docentes y sólo uno declara abiertamente que no es un líder ya que no se considera con las características que los distinguen.

“Sí intento serlo en cada una de mis clases” (Entrevista Docente 6, Institución B). “Nada más en papel, en la práctica intento hacerlo pero desafortunadamente cuando no ves resultados caes en la idea de ¿para qué me esfuerzo más” (Entrevista Docente 5,

Institución A), “No, porque no, yo no me creo con las cualidades de un líder” (Entrevista Docente 1, Institución B).

Categoría 2. Conocimiento de liderazgo docente.

En esta categoría sobresalen los aspectos sobre los cuales los docentes conceptualizan a un líder que trabaja en su área. En cuanto a su definición ocho entrevistados destacan dos aspectos, el primero tiene que ver con los atributos o características que tratan de la personalidad o cualidades del líder quien según sus respuestas debe ser carismático, motivador, que vele por su equipo, tener espíritu de servicio, estar muy bien preparado, ser innovador, auténtico, honrado, con capacidad de convencimiento, de palabra, de aprendizaje, con autoridad y seriedad para mandar.

Otros cinco del total de entrevistados mencionan un segundo aspecto, que se relaciona con el papel que desarrolla el líder docente para y con sus alumnos en el cuál subraya que debe ser guía, acompañante, estar preocupado por sus alumnos, ser quien los prepara, evalúa, quien logra trabajar con ellos por convicción y de acuerdo con su planeación, así como ser una persona que trasciende.

“Sepa mandar, con autoridad y seriedad” (Entrevista Docente 5 Institución B) “Es alguien que motiva, soporta y que no se echa para atrás, que impulsa” (Entrevista Docente 1, Institución B). “Una persona que logra que sus alumnos trabajen con convicción de acuerdo a su planeación” (Docente 6, Institución B).

En cuanto al conocimiento sobre los tipos de liderazgo docente nueve de los once entrevistados desconocen sobre el tema y otros mencionaron aspectos como por jerarquías, formal e informal así como liderazgo dentro del aula.

En lo que al tipo de liderazgo que se ejerce en su sección seis entrevistados contestaron que era impositivo, tradicional y autoritario, mientras que profesores de la institución B distinguieron entre el tipo autoritario del colegio y el compartido por la sección preparatoria, en otros casos comentaron que podía ser solitario o persuasivo y por último que en el caso del liderazgo ejercido por los profesores todo depende del carácter, formación académica e interés por su trabajo.

“Solitarios” (Entrevistado Docente 5, Institución B). “En la escuela, hablando de las autoridades del colegio es autoritario, pero cambia mucho por secciones, en la preparatoria es un liderazgo diferente más de convencimiento, de diálogo, de ponerse de acuerdo con los maestros y alumnos” (Entrevistado Docente 4, Institución B) “Es ejercido de manera jerárquica y en algunos momentos puede ser autoritario porque se ejerce de manera impositiva” (Entrevista Docente 3, Institución A).

En esta categoría se notan ciertas inconsistencias en las respuestas dado que algunos profesores dicen que existe cierta democracia, pero sólo en cuanto a participación se refiere no en la toma de decisiones, pero al preguntarles por el tipo de liderazgo ejercido en la sección opinaron que era compartido.

Categoría 3. Ámbitos del liderazgo docente.

Cómo perciben el liderazgo docente en las instituciones donde laboran los profesores entrevistados, como primer punto los resultados en este aspecto coinciden con que no se recibe ningún tipo de apoyo o estímulo por parte de la dirección para que éste se desarrolle, las respuestas van desde pensar que no le conviene a la institución, que existe temor, que es algo que sólo se da sin necesidad de estímulos y solamente un entrevistado contestó que sí recibe estímulos como cursos y talleres, aunque no es de la manera en la que le gustaría.

En cuanto a la necesidad de comunicación por parte de los docentes fuera de la institución es evidente que todos requieren tenerla sin importar el espacio ya que es aquí en donde se dan cuenta que comparten problemáticas, sentimientos y propuestas para influir en el contexto que los rodea, incluso uno de los entrevistados menciona la necesidad de un líder que aglutine estas ideas en propuestas formales, los temas de los que platican son generalmente situaciones tanto generales como particulares de los alumnos, el aprendizaje, los logros y errores que se cometen, cosas con las que no se está de acuerdo y de la carga de trabajo.

“No, porque hasta se desconoce, ni siquiera es pensado” (Entrevista Docente 1, Institución B). “Sí, lo es porque tenemos libertad en cuanto a tiempo de expresarnos e incluso bromear con lo que aquí dentro es tirante.” (Entrevista Docente 7, Institución A)
”De las cosas que no nos gustan, de su manera (de los directivos) de bloquearnos, de no apoyarnos, con algunos casos de alumnos” (Entrevista Docente 5, Institución A).

Categoría 4. Percepciones del liderazgo docente.

En general durante la aplicación de las entrevistas se muestran 10 entrevistados convencidos de que al trabajar con líderes docentes se producen ventajas en cuanto a la organización y buenos resultados en el trabajo, mientras que sólo tres manifiestan la existencia de líderes negativos que no benefician el trabajo escolar.

Los entrevistados parten de una visión positiva del líder por lo que en algunos casos piensan que es imposible que existan desventajas a la hora de trabajar con un líder auténtico. Las ventajas pueden dividirse en tres tipos, primero para los docentes quienes ven en su trabajo con un líder la posibilidad real de crecer y aprender, además de que se sentirían apoyados y motivados, dándose la oportunidad de cambiar, en cuanto a los alumnos el trabajar con líderes docentes los llevaría a ser más críticos y a obtener mejores resultados y por último en cuanto a la institución mejora la imagen ante los padres, genera el crecimiento de la matrícula y representa el trabajo reforzado y de superación que permea a toda la institución educativa.

“Específicamente creces” (Entrevista Docente 1, Institución A). “Se traduce en tener alumnos de calidad, para que en un futuro sean buenos profesionistas y todo mejor” (Entrevista Docente 4, Institución B).”Entre los puntos a favor considero que escuchan activamente, que aportan ideas o conceptos adecuados, a tiempo, que trabajan por unificar líneas, por clarificar sistemas” (Entrevista Docente 3, Institución A).

Respecto a las desventajas se resumen en forma breve en la pérdida de dirección por parte del líder, los conflictos derivados de los desacuerdos, la falta de operatividad en la medida que no se encuentre inmerso en los problemas reales tanto de alumnos

como de la institución, la falta de visión en la educación como parte de la necesidad de un cambio estructural en la sociedad, que se roben la atención de los alumnos opacando el trabajo del resto de los docentes, la competencia por saber quién es el mejor líder y por último el ejercicio de la autoridad los puede empujar a ser odiados por los demás.

“Son muy cuadrados, en ese sentido, a veces se tiene que hacer lo que ellos dicen, no toman en cuenta opiniones. Sucede aquí. Que el líder caiga en la demagogia”
(Entrevistado Docente 3, Institución A). “En contra que el líder no sea propositivo, que pierda el piso” (Entrevista Docente 5, Institución A). “No debe de imponer sus ideas”
(Entrevistado 5, Institución B).

Categoría 5. Propuestas de mejora.

En esta categoría se precisa la necesidad de trabajar de manera formal el tema de liderazgo docente ya que no se le da la importancia necesaria, es un tema poco explorado en el ámbito laboral educativo y del cual no se tiene conocimiento, la totalidad de los entrevistados no había oído hablar antes del tema, en ese sentido denotan que se requiere capacitación al respecto de tal forma que esto logre influir en la efectividad del trabajo docente.

En cuanto a los retos a vencer las respuestas son variadas y van desde el temor a las autoridades, la resistencia al cambio y a no dejar la zona de confort, la imposibilidad de romper paradigmas ante la actitud de maestros que son mayores y ya no desean innovar, la necesidad de crear un ambiente ideal para crecer y hacer que los líderes permanezcan y la aceptación del aprendizaje constante.

“No logro ningún resultado y a lo mejor lo que está afectando para que se de ese resultado es que yo tampoco tengo la capacitación apropiada para hacerlo” (Entrevista Docente 5, Institución A) “No yo creo que no. Más bien se asume que ya existe el liderazgo, como se asume que ya vienes preparado, pero no hay una preocupación por el desarrollo de” (Entrevista Docente 1, Institución A) “No, siento que falta mucho trabajo en este aspecto” (Entrevista Docente 6, Institución B).

De este modo, en este apartado se presentaron los resultados más representativos encontrados en las entrevistas aplicadas a los participantes en esta investigación haciendo énfasis en los hallazgos obtenidos en cada categoría de análisis, hallando así la relación directa entre lo planteado al inicio de esta investigación y la información recabada en la investigación de campo.

4.4 Interpretación.

A lo largo de este capítulo se retomaron tres aspectos indispensables para lograr el análisis de la información recabada en esta investigación. Primero se ofreció una descripción detallada del levantamiento de la información, en segundo lugar se presentaron las categorías y subcategorías que permitieron ordenar los hallazgos y por último se contrastaron los resultados de tal forma que se lograra la validez y confiabilidad de la información a través de un proceso constante de comparación que permitiera efectuar la triangulación de los datos.

En lo que respecta a las evidencias de liderazgo docente se manifiesta la necesidad de ejercer este tipo de liderazgo para mejorar no sólo la calidad de la enseñanza sino el

buen funcionamiento de las instituciones escolares, de igual forma se reconocen sus funciones como parte importante del trabajo que se realiza en los centros escolares, también se valoran como maestros líderes quienes están preocupados por sus alumnos y por ir más allá de las cuestiones meramente administrativas y de gestión tal como lo menciona Bolívar (2009) quien está de acuerdo con que el líder debe ir más allá de las cuestiones administrativas y de gestión, ya que éste es quien debe generar las condiciones para mejorar las condiciones y las prácticas docentes.

La categoría dos “conocimientos de liderazgo docente” confirma que se identifica claramente las características deseables en los líderes docentes definición que se asemeja a la propuesta por Soto (2011) quien define al líder como una persona con claridad en su misión y su visión, con habilidades para solucionar problemas y que además se sitúa por encima de las circunstancias que se le presenta para resolverlas, sin embargo no hay conocimientos formales sobre los tipos de liderazgo, lo cual no representa un obstáculo para describir cómo se ejerce el liderazgo, situación que refiere a que en las dos instituciones investigadas se percibe un liderazgo autoritario y tradicional.

Los ámbitos del liderazgo docente se ejemplifican en la imposibilidad de ejercer un liderazgo real, ya que las instituciones investigadas no dan la importancia necesaria a este tema además de obstaculizar cualquier innovación y promoción en la toma de decisiones, temiendo de manera significativa al cambio, lo cual contrasta con lo dicho por Alvarado, Prieto y Betancourt (2009), cuando menciona que el papel del líder está

en provocar cambios que permitan mejorar en forma importante y coordinar de manera efectiva a sus seguidores.

Goleman (2004) da cuenta de que las ventajas de trabajar con líderes promueve el trabajo colaborativo y crea las condiciones necesarias para trabajar en un buen ambiente, contexto que no se encontró en esta investigación, no obstante que se tiene la percepción de que los maestros involucrados en las dos instituciones mantienen una relación cordial, también manifiestan que no es una característica suficiente para generar un trabajo colegiado, coordinado y formal que se requiere organizar por un líder ya que las desventajas si trata de líderes positivos no afectan de manera significativa la puesta en marcha de proyectos lo anterior permite tener una idea sobre la percepción favorable y desfavorable del liderazgo docente planteado en la categoría cuatro.

La última categoría “Propuestas de mejoras”, da cuenta de la necesidad real de capacitación por parte de los docentes para ejercer un liderazgo más efectivo, así como la posibilidad de romper paradigmas en una búsqueda continua de mejorar el trabajo de los líderes que se traduzca en beneficios para la institución educativa, los alumnos, los docentes y el sistema educativo en general, coincidiendo con González (2008) quien propone que el docente debe capacitarse para trabajar con grupos con el objetivo de que la calidad de la enseñanza mejore.

En síntesis con el análisis de la información obtenida, la contrastación e interpretación de los resultados así como con su validación se podrá dar respuesta a la pregunta de investigación planteada inicialmente en esta investigación.

Capítulo 5. Conclusiones

En este capítulo se plantean cuáles son los hallazgos producidos en esta investigación realizando un análisis basado en las diferentes categorías que se utilizaron en el capítulo de resultados, también se intenta generar nuevas ideas que permitan abordar el tema de liderazgo docente en futuras investigaciones.

De igual forma se retoma la pregunta de investigación planteada al inicio de este trabajo para presentar de manera concluyente si con los resultados obtenidos fue respondida en forma consistente. El interés de este trabajo se resume a través del siguiente cuestionamiento ¿Cuáles evidencias de liderazgo docente se reconocen en la sección preparatoria de dos instituciones educativas particulares de la Ciudad de Querétaro seleccionadas para este estudio?

Más adelante se describe la forma en cómo se alcanzaron los objetivos planteados y se presentan también, las diferentes limitantes que se tuvieron a lo largo de este estudio con el fin de transformarlas en guías que posibiliten una visión nueva para abordar la problemática trabajada.

Por último se exponen algunas recomendaciones para futuras investigaciones según los puntos débiles que derivan del desarrollo de esta investigación.

5.1. Resumen de Hallazgos.

Lo que interesa en un estudio de caso es la comprensión del fenómeno a estudiar destacando la visión o el sentir de cada participante (Stake 1995) razón por la cual los hallazgos tienen que ver con las respuestas planteadas por los protagonistas del liderazgo docente, mismas que quedaron descritas en el capítulo cuatro por medio de cinco categorías de análisis y cuyas conclusiones se detallan enseguida.

Categoría 1. *Evidencia de liderazgo docente.* En base a las respuestas obtenidas se interpreta que los profesores sí perciben la existencia de líderes docentes en las instituciones en las que laboran, aún siendo pocos los líderes que identifican tienen claras las habilidades y características que su función requiere. Los líderes docentes no solamente poseen una serie de cualidades innatas tales como “el carisma” y el “don de mando” sino que son capaces de actualizarse y aprender en base a la experiencia y a la adquisición de nuevos conocimientos a generar las estrategias y ambientes de aprendizaje necesarios para guiar a sus estudiantes tal cual lo consideran Semprum y Fuenmayor (2007) cuando menciona que el líder puede adquirir habilidades a través del conocimiento y la práctica y también tiene cualidades inherentes para ejercer su función.

El principal objetivo del líder es centrar su trabajo en el éxito de sus alumnos tanto en los aspectos formativos como académicos, esto coincide con lo propuesto por Bolívar (2009) respecto a la importancia de trabajar con el liderazgo para el aprendizaje ya que éste permite aumentar la calidad académica de los estudiantes y por ende de las instituciones educativas. Al generar una percepción de los líderes en términos positivos

sería lógico pensar que la mayoría aspira a ser o se cree líder, cuestión que no es cierta en la medida que no todos se consideran líderes docentes ya sea por las malas experiencias o las dificultades para ejercer la docencia hoy en día.

En relación con lo anterior, los hallazgos también indican algunas divergencias, porque aún cuando los profesores conciben al líder como aquel que efectúa cambios en sus estudiantes, que logra interesarlos y que sean académicamente exitosos, al no lograrlo en la práctica educativa cotidiana, el liderazgo se convierte en algo que finalmente no se ejerce, ya que su principal característica es la motivación, cosa que no se está dando.

Por lo que para ellos el liderazgo es perfectamente observable y un docente se puede creer líder pero en realidad no lo es, esta percepción se ilustra con los resultados similares obtenidos por Gil- García, Muñiz y Delgado (2008) en su estudio, donde los docentes que se creen líderes se ven a sí mismos como líderes transformacionales, mientras que sus seguidores los perciben con características transaccionales.

Categoría 2. Conocimientos de liderazgo docente. Se puede concluir que los docentes conocen de manera general lo que es un líder y adaptan esa definición a las diferentes actividades que realizan como profesores para concebir el liderazgo docente, desconocen los tipos de liderazgo docente que han sido clasificados por los expertos en el tema, sin embargo los identifican de acuerdo a las tipologías en las que se agrupa el liderazgo en cualquier área laboral como son el tradicional, jerárquico y autoritario

reconociendo en estas categorías el tipo de liderazgo ejercido en las instituciones en las cuales trabaja, situación que contrasta con las necesidades de apertura, dialogo y trabajo en equipo que requieren las instituciones educativas actuales.

Se infiere entonces que existe una contradicción entre la idea generalizada de que la forma de mejorar el desempeño académico tiene que ver con un liderazgo renovado, compartido y transformacional y la forma real en que es puesto en práctica, en relación con esto Pedraja- Rejas, Rodríguez, Barreda y Sagredo (2009) son contundentes al afirmar que sí existe una relación fundamental entre los estilos de liderazgo con los que se trabaja y los resultados que se obtienen en los colegios.

En ciertos momentos los profesores manifiestan interpretaciones ambiguas sobre su capacidad para ejercer el liderazgo, ya que lo consideran momentáneo o no muy claro al pensar que “en mi salón sí, pero en mi trabajo no completamente”. Es importante mencionar que el papel del docente como líder no es algo que se realiza de manera consciente, los profesores asumen su papel como facilitadores, como personas especializadas en educación, como individuos cuyo interés por el alumno debe trabajarse desde el aula a través de estrategias pedagógicas y de organización del trabajo sin darse cuenta que están ejerciendo un liderazgo y que de la forma en que éste se desarrolle tendrá un impacto positivo o mayor al que se obtiene de manera convencional, que por lo tanto hay que capacitarse y aprender también sobre este rubro.

Categoría 3. *Ámbitos del Liderazgo Docente*. En relación con esta categoría se encontró que los docentes no reciben por parte de sus autoridades educativas ningún estímulo para trabajar en el área de liderazgo, es un tema poco conocido y en donde los directivos y administrativos asumen que por ser maestro se cuenta con las cualidades de un líder.

De acuerdo a la percepción de los profesores las autoridades de sus centros de trabajo no ven la participación del docente en la toma de decisiones como un aspecto positivo, por el contrario cuanto menos intervenga el docente mejor, entendiendo por intervención a todo aquello que conlleve a la toma de decisiones, la innovación, la crítica o simplemente el ejercicio del liderazgo, se deduce así que no se tiene un conocimiento real y a profundidad de las ventajas que significaría para las instituciones educativas del estudio adentrarse en la función del liderazgo docente.

Este hallazgo contradice las ideas de los especialistas en liderazgo docente como Vargas (2010) quien asevera que son las instituciones educativas las encargadas de proporcionar las condiciones necesarias para que los profesores ejecuten el liderazgo transformacional por medio de elementos fundamentales como lo son la motivación, la asignación de recursos, así como la generación de expectativas sobre el trabajo, etc.

Es así como al no encontrar apoyo y al sentirse con poca autoridad sobre temas que le atañen directamente los profesores conciben las reuniones informales entre colegas como una oportunidad de retroalimentación y para compartir los temas que les

resultan afines como son los problemas con los alumnos, las estrategias disciplinares y didácticas, así como las divergencias con las autoridades de la escuela, de tal modo que las reuniones informales representan una forma de verbalizar y dar a conocer los puntos de vista de cada maestro ante lo vivido de manera cotidiana.

Categoría 4. *Percepciones del liderazgo docente*. El trabajar con líderes presupone una actitud de disponibilidad, de adaptación, en donde los sujetos se encuentran en colaboración efectiva, en un ambiente donde el líder es capaz de resolver dudas, dirimir diferencias, guiar y sobre todo a ejecutar las acciones para cumplir con un objetivo. Las percepciones positivas del liderazgo docente se traducen en la vinculación entre el líder y el equipo con el que trabaja, en donde su principal interés está centrado en el estudiante y la consecución de su aprendizaje, pero que además está motivado para compartir y realizar una labor de guía con los maestros y personas interesadas en el mismo fin.

En cuanto a la percepción negativa queda de manifiesto que el empoderamiento, la falsa actitud, el inadecuado manejo de la información, el desconocimiento sobre el contexto en el que se trabaja, son elementos que hacen perder credibilidad en el líder. Las situaciones personales, los intereses particulares se priorizan sobre el bien común, desprestigiando así el papel unificador del líder, imposibilitando la búsqueda de mejoras continuas que requiere toda institución escolar, tal como lo propone Maureira (2004) al describir la dificultad para abordar el tema de liderazgo docente en los colegios dada la

gran cantidad de relaciones que se establecen en una escuela como suelen ser profesor-director, director-alumno, alumno-profesor.

Esta situación plantea una enorme complejidad para analizar el tema, puesto que un líder en cualquier otra área tiene objetivos planteados más fácilmente como pueden ser la obtención de más ganancias económicas o bien la organización del trabajo de una manera más eficiente.

Categoría 5. *Propuestas de Mejoras*. En este rubro se nota el desencanto de los docentes ya que aún sabiendo de la importancia del tema, las instituciones educativas en las que laboran no apoyan el desarrollo ni la capacitación sobre el liderazgo, incluso se acepta la poca relevancia que tiene el tema. Según Alvarado, Prieto y Betancourt (2009) son muchas las escuelas en donde ya sea por ausencia de liderazgo educativo o porque la dirección no confía en los docentes y no es capaz de descentralizar el proceso de toma de decisiones que no pueden evolucionar hacia mejores formas de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el liderazgo requiere capacitación, difusión, se trata de un trabajo más comprometido que el que lleva a cabo un docente en términos cotidianos, se necesita indagar, motivar, estructurar la forma de actuar de los otros y de sí mismo en un trabajo continuo el cual debe ser aprendido. Igualmente uno de los principales obstáculos con los que se enfrenta el docente para convertirse en líder es el confort y la incapacidad para aceptar el cambio

5.1.1. Interpretación de los hallazgos obtenidos.

Para llevar a cabo la interpretación se da voz a los profesores en su ambiente de trabajo coincidiendo con lo planteado con Ardiles (2006) quien manifiesta la importancia de permitir a los propios docentes expresar sus planteamientos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pretende dar respuesta a la interrogante ¿Cuáles evidencias de liderazgo docente se reconocen en la sección preparatoria de dos instituciones educativas particulares de la Ciudad de Querétaro seleccionadas para este estudio? No se reconocen evidencias de liderazgo docente en forma específica en las instituciones investigadas ya que se expresa la existencia de un liderazgo autoritario, jearaquico y tradicional que no responde a las características del liderazgo docente. Las principales razones que argumentan este planteamiento se detallan a continuación.

Existencia de Liderazgo. Aún cuando se identifican a ciertos líderes dentro de las instituciones educativas en cuestión, no se caracterizan de acuerdo a las exigencias del ámbito educativo, sino más bien como líderes cuyas características son necesarias para ejercer este trabajo en cualquier área sea administrativa, operativa o docente.

También se desconocen las ventajas y las características de un líder docente, sólo se habla de ello en forma general y por los conocimientos ordinarios que se tiene del tema y no se concibe como un área de especialización dentro de los centros educativos. Se observa la gran distancia entre lo planteado anteriormente y las ideas sostenidas por Mendoza (2006, p. 132) quien dice que el liderazgo transformacional tiene “ un efecto

multiplicador o de cascada, el cual estimula el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo, los líderes con potencial se convierten en líderes autodirigidos, autorregulados, autoactualizados y autocontrolados”. Se reconoce la existencia de un líder pero no el líder docente como tal.

Nula Motivación. Sea por situaciones o vivencias específicas por parte de los docentes o bien porque no hay interés por parte de las autoridades dentro de las instituciones, la realidad es que el tema de liderazgo docente no es trabajado desde ninguna perspectiva.

El miedo al cambio así como la incapacidad por compartir decisiones y delegar las funciones que tradicionalmente desempeñan los directivos no permite el desarrollo de un liderazgo efectivo. Los maestros no tienen el compromiso suficiente ya que liderar grupos requiere preparación, tiempo, carácter y sortear muchas dificultades en sociedades en donde la idea de que la responsabilidad o la buena ejecución de algo debe recaer siempre en una persona cuestión que no da lugar a la apertura necesaria para realizar un trabajo en colaboración, en donde la comunicación, los objetivos y los estímulos sean más transparentes y por lo tanto más eficaces, de acuerdo a Alvarado y Betancourt (2009) el liderazgo es reconocido por los docentes como un factor esencial para motivar a los alumnos.

Cada sujeto dentro de la institución debe cumplir con una función y en el momento en que no se sigue el patrón de conducta esperado, el miedo o la desesperanza paralizan en forma contundente al docente para atreverse a ser o hacer algo que no le fue confiado.

Necesidad de capacitación. Es innegable que los docentes requieren capacitación para tomar conciencia de lo que significa ser líder, en palabras de un entrevistado la idea se resume en “no se puede dar lo que no se tiene”, sin embargo esta búsqueda de conocimientos no va de la mano de los intereses de los directivos o dueños de las instituciones educativas y sin su apoyo difícilmente se concreta esta posibilidad. De nada serviría tener los conocimientos si no se cuenta con un ambiente propicio para ejercerlo, tal como mencionan Semprum y Fuenmayor (2007) uno de los factores que interactúan en el ambiente educativo para encontrar el liderazgo tiene que ver con el clima institucional.

Relaciones impersonales. Uno de los puntos a destacar a lo largo de las entrevistas realizadas es la reflexión que hacen los docentes en cuanto al poco tiempo que tienen para interactuar con sus compañeros de trabajo, situación que obviamente repercute en la unificación de los grupos de trabajo.

Los docentes al verse obligados a trabajar en diferentes escuelas no comparten los mismos horarios, actividades y dificultades propias del ambiente educativo, lo cual obstaculiza la comunicación e imposibilita estrechar lazos que tengan como objetivo evaluar, retroalimentar, cambiar el trabajo docente, este hecho influye de manera directa en la falta de líderes docentes. Bolívar (2010) considera que el ambiente de trabajo y las condiciones que lo favorecen dentro de los salones de clase es algo que dependen de los equipos directivos, sin embargo el papel de éstos queda al margen de lo esperado para impulsar el liderazgo docente.

Por medio de las entrevistas aplicadas, las observaciones realizadas, el proceso de construcción de categorías y la investigación documental fue posible cumplir con el objetivo general propuesto en este trabajo, el cual es describir las evidencias del liderazgo ejercido en la sección preparatoria de dos instituciones escolares de la Ciudad de Querétaro para analizar la necesidad de realizar una transición hacia el liderazgo centrado en el aprendizaje que proporcione un cambio efectivo para el logro de metas y objetivos más acordes a las necesidades de la educación actual.

En cuanto a la búsqueda de evidencias de liderazgo docente se encontró que aún cuando los entrevistados conciben el liderazgo como algo positivo y necesario para el buen funcionamiento del sistema educativo no se consideran plenamente como líderes docentes por diferentes circunstancias tal como lo manifiesta el entrevistado 5 de la institución A “Si nos vamos a la cuestión de que todo se queda en la intención o en el proceso yo creo que sí, pero ya en la práctica no, porque la mayoría de nuestros alumnos siguen en la misma actitud de apatía, flojera”. Aquí se observa a un líder que se concibe como tal en cuanto a su papel como impulsor del desarrollo de sus alumnos.

Por otro lado, las características personales influyen en la percepción que tienen los propios docentes de su liderazgo, tal como lo expresa el entrevistado 1 de la institución B “No, porque no, yo no me creo con las cualidades de un líder. A lo mejor tengo otras pero no son con las que defino un líder. Igual y no he tenido la oportunidad

de ejercerlo”, queda también establecido que son las instituciones educativas las que determinan el apoyo al liderazgo educativo.

En lo que se refiere a los objetivos específicos se puede concluir lo siguiente:

1. Analizar las características del liderazgo docente ejercido en la sección preparatoria de las instituciones educativas seleccionadas que se relacionan con el liderazgo instruccional.

En cuanto a este objetivo, en la investigación realizada se observa la poca comunicación y disposición por parte de las autoridades educativas de las instituciones estudiadas con los docentes. Son los directivos quienes toman las decisiones tanto en el área administrativa, pedagógica y en el trato y situaciones particulares con los alumnos, dejando muy poco margen al desarrollo del liderazgo de los profesores.

Los docentes objeto de este estudio hablan específicamente sobre su poca actuación en situaciones decisivas para impulsar mejoras tal es el caso del entrevistado 4 de la institución B “...No, no creo que a ellos les convenga mucho por su manera de ser, y de ver las cosas y lo que tienen en mente para el colegio es mientras menos toma de decisión haya por parte de los maestros mejor, mejor yo (autoridad general o dueños) lo decido todo”

Más que un liderazgo instruccional se observa un liderazgo ejercido en forma tradicional, de acuerdo al entrevistado 2 de la institución A “No, porque sólo se habla del yo-yo y nadie puede ser líder, los otros tienen que acatar reglas por cuestiones jerárquicas” Aún cuando es el director quien toma la mayor parte de las decisiones el ambiente y el contexto no se diseñan en función de ejercer un liderazgo que beneficie a

los estudiantes como sería el caso del liderazgo instruccional, sino más bien se decide en función de los intereses de los dueños y administradores generales.

2. Describir las percepciones, conceptualizaciones y acciones de los líderes docentes que permiten u obstaculizan el desarrollo de un liderazgo centrado en el aprendizaje.

Aún cuando los profesores conocen de la importancia del líder docente tal como lo menciona el entrevistado 3 de la institución B “Sí porque un líder te apoya, si tienes dudas vas con él, habría muchas ventajas”.

También consideran que falta mucho por hacer en este rubro ya que son incontables las ocasiones en que se sienten frustrados como docentes, incapaces de ser participes de las decisiones de un liderazgo efectivo, también manifiestan que algunos líderes desconocen el contexto por lo tanto sus decisiones no son acertadas y obedecen a intereses personales tal es el caso del entrevistado 2 de la institución A, quien comparte “Son muy cuadrados, en ese sentido, a veces se tiene que hacer lo que ellos dicen, no toman en cuenta opiniones. Sucede que el líder caiga en la demagogia”. La percepción de los docentes sobre los líderes maneja aspectos tanto favorables como desfavorables, poniendo sobre la mesa un aspecto ampliamente humano que es la dificultad de trabajar en ambientes donde las relaciones afectivas y emocionales entran en juego.

3. Mostrar si existe la disposición, motivación y capacitación necesaria para ejercer el liderazgo docente en la sección preparatoria.

De acuerdo a los resultados obtenidos se muestra claramente la falta de motivación por los docentes para convertirse en líderes, esta cuestión obedece a diferentes factores que van desde la frustración de los docentes al no alcanzar las metas que tienen planteadas para lograr con sus alumnos como es el caso de lo dicho en la entrevista 3 de la institución B “Ahorita ya no se, durante un tiempo sí cuando yo invitaba a los chicos a actividades extra, sin puntos adicionales, pero ya no” así como a la falta de disposición de las autoridades por trabajar más en el tema, lo que se puede ver en la respuesta de la entrevista 1 de la institución B a este tema “No, porque hasta se desconoce, ni siquiera es pensado”.

Por lo tanto son factores tanto intrínsecos como extrínsecos al profesor los que influyen en la disposición, motivación y capacitación sobre el liderazgo docente.

La necesidad de cambiar a un liderazgo centrado en el aprendizaje es evidente, sin embargo primero se tiene que trabajar en la organización, capacitación y reconocimiento de los líderes docentes, valorando su importancia para el buen desempeño académico de los alumnos, mientras esto no ocurra difícilmente se puede dar el salto a promover un liderazgo pedagógico

5.2. Limitantes en la investigación.

Es preciso dar cuenta de los problemas y dificultades que se han encontrado en el transcurso de esta investigación. En primer lugar el factor tiempo fue determinante. El estudio de caso requiere un acercamiento minucioso con el entrevistado, por lo que se necesita una gran cantidad de minutos para captar en toda su extensión lo que el protagonista quiere transmitir, situación que no siempre puede ser controlada por el investigador quien está sujeto a la disponibilidad y horarios de los entrevistados. Por otra parte las transcripciones llevan un riguroso trabajo que consume muy rápido el tiempo disponible para realizar la investigación.

Durante las observaciones no se contó con los mismos participantes, ya que no siempre se coincidió con el horario de los profesores que habían sido observados con anterioridad, por lo que algunos de los datos recabados no se repetían de manera significativa y aparecían otros que resultaban nuevos para el análisis, situación que dificultó la apreciación final, además de que la interacción entre profesores no es lo suficientemente constante por lo que la observación en este sentido se vuelve difícil.

Otra limitante fue la falta de conocimiento sobre el tema que manifestaban algunos de los participantes, quienes contestaban en forma simple, por sentido común o bien por el conocimiento previo, lo cual habla de la necesidad de trabajar en forma más profunda y dirigida el liderazgo docente en todos los niveles educativos.

Es importante considerar que el poco acceso al trabajo de los altos directivos para observar la forma directa cómo ejercen y conciben el liderazgo es una limitante, ya que ellos son parte fundamental de la organización del trabajo dentro de una institución educativa.

Los directores de sección se someten a las directrices que dictan sus superiores siendo éstos los que permiten se promueva o no un liderazgo más compartido, lo que tendría que ser parte de un análisis más integral en donde se ubiquen tanto al docente, los mandos medios y también los superiores.

5.3. Recomendaciones.

Después de analizar e interpretar los hallazgos obtenidos en esta investigación es fundamental realizar algunas recomendaciones en función de mejorar visiblemente la comprensión del liderazgo docente. La primera de ellas es aumentar el número de investigaciones al respecto, difundiendo en forma amplia los resultados, de tal forma que se empiece a formar una cultura de liderazgo en las instituciones educativas, que se dirija a dar mayor importancia al tema, conociendo, discutiendo y promoviendo las ventajas que tiene trabajar bajo un esquema de liderazgo que ponga al centro al estudiante y lo lleve a lograr un mejor desempeño académico y una formación integral.

Otra recomendación tiene que ver con promover mayor capacitación para los directivos de las instituciones ya que como plantea Canales y Bezies (2009) siguen siendo transmisores de información y normas, además de presentar deficiencias y poca

actualización dado que su tiempo de trabajo es consumido por actividades administrativas y de gestión, anulando la posibilidad de que se involucren en la tarea pedagógica. Hacerles comprender a ellos la importancia del liderazgo sería una forma de que estas ideas permearan tanto con los altos directivos y dueños así como con los docentes quienes esperan de ellos un liderazgo más comprometido y menos vinculado a los resultados cuantitativos derivados del proceso de enseñanza- aprendizaje.

5.4. Debilidades de la investigación.

Se debe señalar que hacer una investigación cualitativa representa en sí misma una situación con un alto grado de dificultad, pero si se habla de liderazgo docente aumenta el problema dada la gran cantidad de relaciones y elementos que entran en juego para un docente, desde aspectos particulares como la personalidad, hasta situaciones de riesgo para su propio desempeño como líder.

Una de las partes débiles de esta investigación tiene que ver con la imposibilidad con algunos de los entrevistados de romper la barrera del miedo a sus superiores para hablar libremente sobre el tema, o bien para evaluar el trabajo de liderazgo que se viene desarrollando en la institución en que se labora, situación que evidencia el tipo de liderazgo que se ejerce reforzando así la idea de no encontrar un liderazgo docente real y pleno.

En otro sentido la dificultad para encontrar estudios que se avoquen directamente al tema de liderazgo docente dificultó la triangulación. La mayor parte de los estudios sobre liderazgo hablan de éste bajo la perspectiva empresarial y administrativa,

conocimientos valiosos sin lugar a dudas, pero que no están relacionados con el contexto educativo que presenta características sui generis para el desarrollo del liderazgo en las instituciones educativas.

La realización de esta investigación enriquece de manera profunda la visión sobre el papel que debe realizar el docente. No sólo se trata de mejorar los aspectos pedagógicos, la relación con los estudiantes, vincularse con las tecnologías de la información, actualizarse en las reformas educativas sino también de aprender las habilidades del liderazgo docente.

Este nuevo elemento deberá ser introducido como parte fundamental sobre lo que el profesor debe saber para contar con una herramienta más que promueva una labor efectiva en sus centros de trabajo, siempre poniendo en el centro de la acción al estudiante y su formación. Sólo así se puede pensar que estará completa la labor educativa.

Derivadas de este estudio se proponen las siguientes preguntas para que sean desarrolladas por investigaciones posteriores, ¿Cuáles son los elementos que propiciarían un mayor interés por el liderazgo educativo para las autoridades de los colegios particulares? ¿Cuáles son las formas específicas en que el liderazgo docente influye en mejorar el nivel académico de instituciones y alumnos? ¿Cómo lograr que el liderazgo docente se incluya en el perfil de un profesor actual? ¿Cómo cambiar el tipo de liderazgo ejercido en las instituciones educativas por uno más innovador y acorde a la realidad educativa del país?

Es fundamental tomar consciencia del papel del líder docente como parte importante del proceso de enseñanza-aprendizaje quien de manera profesional debe ser parte de los cambios a los que actualmente está sometida la educación no sólo desde el ámbito de lo académico sino desde lo humano, siendo así efectivamente un líder aquel que disfruta con lo que hace, transmite, motiva y enseña.

Referencias

Aguilar, E. (2004), Estudio de factibilidad para la creación de un colegio de comunicación y liderazgo. Tesis para obtener el grado de maestro en ciencias con especialidad en ingeniería de sistemas. IPN.

Alvarado, Y., Prieto, A. y Betancourt, D. (2009), Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. Recuperado el 7 de octubre de 2010 en:
<http://www.pdfio.com/k-239919.html#>

Ardiles, M. (2006). El desarrollo de los profesores en la escuela media. Un estudio de casos. *Praxis Educativa (Arg)*, 75-80.

Atencio de Pérez, LilaArrieta de Meza, Beatriz. (2005). El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior. *Omnia*. Recuperado el 18 de octubre de 2011
en:<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=73711103#>

Bautista, S. (2008). *Habilidades de dirección del servidor público en la facultad de estudios superiores Acatlán de la Universidad Autónoma de México*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2008/sdba/

Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

Bolívar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Perspectivas*, 9 (2), pp.9-33. Recuperado el 31 de agosto de 2011, de:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=171015625002>

Canales Rodríguez, E., & Bezies Cruz, P. (2009). Los directivos en el último tramo de la educación básica en México. *Educação*, 32, 122-129. Recuperado el 1 de septiembre de 2011, de:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84812732004>

Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2009). Práctica de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Sin mes, 19-33.

Delgado. L. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Enseñanza. Recuperado el 21 de octubre de 2011 en: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:20282&dsID=funcion_liderazgo.pdf

Fullan, M.y Stiegelbauer, S. (1997). *El Cambio Educativo* (ed. 2009), Guía de planeación para maestros. Distrito Federal, México: Trillas.

Gil-García, A., Muñíz García, M., & 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*, 13-33. Recuperado el 30 de agosto de 2011, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=41011135001>

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace un líder? *Harvard Business Review*. América Latina. Consultado el 18 de octubre del 2011 en: <http://es.scribd.com/doc/7183515/Daniel-Goleman-Que-Hace-a-Un-Lider>

González, D. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. *Multiciencias*, 8 (001), pp. 38-47. Recuperado el 30 de agosto de 2011, de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84812732004>

González, G. (2008). La urgencia de un liderazgo educativo. Simposium internacional Campos emergentes en la formación de profesionales de la educación. Mazatlán, México. Recuperado el 19 de octubre de 2011, de: <http://www.upn25b.edu.mx/portaupn/images/pdf/Simposium/MESAA/Eliderazgoenloscentroeducativos/UrgencianuevoliderazgoGuadalupe.pdf>

- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible*. Siete principios para un liderazgo sostenible en centros educativos innovadores. España: Morata.
- Hernández, R, Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2008). Metodología de la investigación. (8ª ed.), Mexico: MacGrawHill.
- Landaverde, J. y Kourchenko, L. (2011). *El Desafío del maestro en el Siglo XXI*. Distrito Federal, México: IMU.
- Longwoth, N. (2005). El aprendizaje a lo largo de la vida en la práctica. Transformar la educación en el siglo XXI. España: Paidós.
- Márques, R. (2008). Profesores muy motivados. Un liderazgo positivo promueve el bienestar docente. Madrid: Narcea. Consultado el 24 de septiembre de 2011 en http://books.google.com.bo/books?id=3CPwva5wTIkC&printsec=frontcover&hl=en&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Martínez, S. (2010). La relación de teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación. Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias de la administración. UNAM.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. REICE. Consultado el 17 de octubre de 2011 en:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2953462>

Mendoza, M., Ortíz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia en las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. Recuperado el 20 de octubre de 2011 en:

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/909/90900107.pdf>

Omiaziki, J., Rivera, M., Valentín, N., Tellez, R., Nieto, R. (2006). Dimensiones del liderazgo docente. *Investigación universitaria multidisciplinaria*. Consultado el 17 de octubre de 2011 en:

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Barrera Olavarría, M., Sagredo Núñez, O., Segovia León, C., & Segovia León, C. (2009). Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Aricha-Chile. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 17, 21-26.

Rosas, E. (2006). El estilo de liderazgo de los directores de las unidades de servicio de apoyo a la educación regular. Tesis para obtener el grado de maestro en ciencias en administración y desarrollo de la educación. IPN.

Stake, R. (1995). *Investigación con estudio de casos*. (5ª ed.), Madrid: Morata.

Semprum, P. y Fuenmayor, J. (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional? *Laurus*, 23, (003) pp. 350-380. Recuperado el 24 de septiembre de Redalyc.

Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. Unesco OREAL. Recuperado el 18 de octubre de 2011 en:

<http://www.galeon.com/documentosmc/liderazgo.pdf>

Valentín, K. (2006). Estilos de liderazgo en organizaciones de servicios: el caso de una escuela de negocios. Tesis para el grado de maestro en ciencias con especialidad en administración de negocios. IPN.

Vargas Jiménez, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Revista Electrónica Educare*, XIV, 59-66.

Villanueva, G., De la Cruz, J., Urrutia, C., Sánchez, J. (s/f). Evaluación de la competencia del liderazgo docente en el aula: orientada a la mejora de la enseñanza.

Recuperado el 22 de octubre en:

http://www.dcb.unam.mx/Eventos/Foro4/Memorias/Ponencia_07.pdf

Apéndice A:

Guía de entrevista sobre liderazgo docente

I. Presentación

1. Escolaridad
2. Tiempo en la docencia
3. Asignatura que imparte en la sección preparatoria del colegio
4. Trabajos en otras escuelas
5. Motivaciones para ejercer la docencia

II.- Liderazgo

- 1.- ¿Cómo define usted a una persona líder?
- 2.- ¿Cómo define usted a un profesor líder?
- 3.- ¿Hay profesores, dentro de su escuela o institución, que considere que actúan como líderes? ¿Cuántos?
4. - ¿Qué funciones cumplen los profesores líderes en la sección?
- 5.- ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿Por qué?
- 6.- ¿Cuáles son los puntos a favor y en contra de trabajar con ellos?
- 7.- ¿Cuáles tipos de liderazgo docente conoce?
- 8.- ¿Alguno de los tipos mencionados los reconoce en el liderazgo ejercido en la sección? ¿En qué aspectos?
- 9.- ¿Se considera usted un profesor líder? ¿Por qué?
- 10.- ¿Qué ventajas encuentra en el liderazgo docente?
- 11.- ¿Qué desventajas encuentra en el liderazgo docente?
- 12.- ¿Cuál cree que sea el reto más difícil a vencer para que surjan profesores líderes en su escuela o institución?
- 13.- ¿Considera beneficioso que los profesores se reúnan solos, fuera de la práctica docente para hablar sobre temas que atañen a la escuela?

- 14.- ¿Qué temas tratan los profesores en ausencia de los directores o administradores?)
- 15.- ¿Cómo se lleva a cabo esa interacción entre colegas?
- 16.- ¿A qué tipo de personas considera como líderes formales de su escuela o institución? ¿Por qué?
- 17.- ¿Estimula la dirección (administración) de su escuela el surgimiento (de manifestaciones) de liderazgo entre los profesores? De ser así, ¿podría señalar algunos ejemplos?
- 18.- ¿El diálogo que llevan a cabo los profesores con los directores o administradores de su escuela o institución se realiza bajo principios de igualdad o se percibe el dominio de una persona o grupos de personas durante el mismo?
- 19.- ¿Qué temas tratan los profesores cuando se reúnen con los directores o administradores?
- 20.- ¿Considera que al desarrollo de liderazgo docente en la sección se le da importancia suficiente?

Apéndice B: 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):

¿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

¿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:

Observación de conversaciones:

¿Quién le habla a quién?

¿Quién escucha?

¿Cuál es el contenido de la conversación en este escenario? (entrecorillarlas)

Docente 1: “ ”

Docente 2: “ ”

Director(a): “ “

CO:

Comentarios del observador:

Puestos al margen y dentro de la narrativa subrayándolos para identificarlos y con las iniciales CO.

Apéndice C.

Anexo 3

Carta de consentimiento para realización de entrevistas y observaciones

Estimada Directora Sección Preparatoria.

Como estudiante de Posgrado en Educación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) formo parte del programa de la materia Proyecto 1 en la cual estoy llevando a cabo una investigación para mi tesis, titulada: Liderazgo docente.


Por medio de la presente le pido sea usted tan amable de permitirme realizar las entrevistas y observaciones necesarias a los docentes de la sección elegidos para colaborar en esta investigación, su participación consiste en contestar una entrevista respecto al tema antes mencionado, con lo cual usted contribuye a la generación de conocimiento respecto a este fenómeno educativo.

El estudio no conlleva ningún riesgo ni recibe ningún beneficio. La información que se obtenga será mantenida bajo estricta **confidencialidad** y su nombre **no será utilizado** al momento de la publicación de resultados.

Atentamente


Alma Irene Martínez López

Yo Lucía Ramírez como Directora de la sección preparatoria, autorizo la realización de las entrevistas y observaciones necesarias para llevar a cabo la investigación antes descrita.


Firma de la directora

Anexo 3
Carta de consentimiento para realización de entrevistas y observaciones

Estimada Directora Sección Preparatoria.

Como estudiante de Posgrado en Educación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) formo parte del programa de la materia Proyecto 1 en la cual estoy llevando a cabo una investigación para mi tesis, titulada: Liderazgo docente.

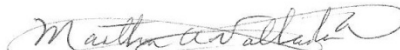
Por medio de la presente le pido sea usted tan amable de permitirme realizar las entrevistas y observaciones necesarias a los docentes de la sección elegidos para colaborar en esta investigación, su participación consiste en contestar una entrevista respecto al tema antes mencionado, con lo cual usted contribuye a la generación de conocimiento respecto a este fenómeno educativo.

El estudio no conlleva ningún riesgo ni recibe ningún beneficio. La información que se obtenga será mantenida bajo estricta **confidencialidad** y su nombre **no será utilizado** al momento de la publicación de resultados.

Atentamente


Alma Irene Martínez López

Yo Martha Alicia Vallarta Arza como Directora de la sección preparatoria, autorizo la realización de las entrevistas y observaciones necesarias para llevar a cabo la investigación antes descrita.


Firma de la directora

Apéndice D:

Transcripciones de entrevistas

Entrevistado 3 Institución A

I. Presentación: 1. Escolaridad Lic. en Comunicación, Diplomado en Historia de México
Diplomado en Competencias Docentes en Educación Media Superior

2. Tiempo en la docencia :10 años

3. Asignatura que imparte en la sección preparatoria del colegio: Taller de lectura y redacción y Literatura.

4. Trabajos en otras escuelas: Sí, en otras dos preparatorias.

6. Motivaciones para ejercer la docencia. Mi pasión por la comunicación, mi interés por compartirla con otros, por cooperar en la formación de jóvenes, no sólo en conocimientos, sino en valores.

II. Liderazgo docente

1 ¿Cómo define usted a una persona líder?

La defino como alguien que arrastra por su actuar, por su carisma, que no se impone o se observa superior a los otros. Alguien preocupado por el bien común, que identifica que es la única forma de evolucionar o de crecer en sociedad; considero también que es alguien que tiene una visión amplia de los asuntos, capaz de prever consecuencias, de tomar en cuenta el costo-beneficio.

2. ¿Cómo define usted a un profesor líder?

Un ser humano que pone en práctica lo que predica. Que se preocupa por ir más allá de la cátedra, de que sus alumnos pasen de año; que planea y proyecta sus clases pensando siempre en lograr cada día más en sus alumnos y en él mismo.

3. ¿Hay profesores, dentro de su escuela o institución, que considere que actúan como líderes? ¿Cuántos? Si los hay, pero si considero que son pocos.

4. ¿Le agrada trabajar con profesores líderes? ¿Por qué?

Me agrada, aprendo y apporto para un trabajo colaborativo común.

5. ¿Se considera usted un profesor líder? ¿Por qué?

Sí, aunque tengo claro que no en todos los contextos e instituciones puedo o quiero serlo. Ser líder en una actividad o proyecto implica mucho trabajo.